



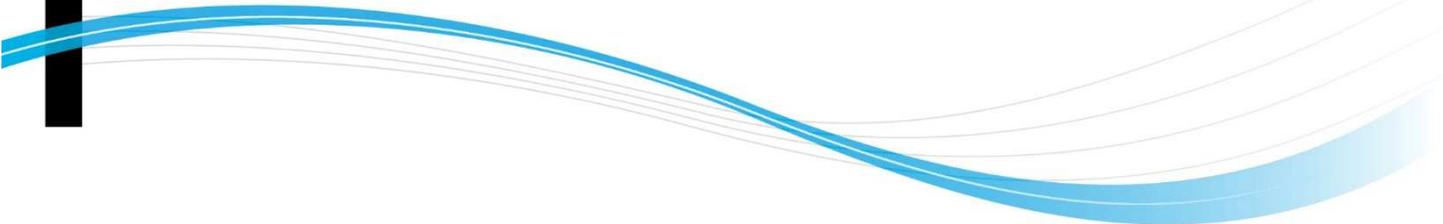
en partenariat avec



Rapport final

Analyse transversale des monographies (Version complète intégrant les annexes)

Document présenté
au comité de suivi de l'étude
le 7 octobre 2014



Enquêtes monographiques sur la mise en œuvre du Contrat de sécurisation professionnelle - CSP

Ministère du travail, de l'emploi,
de la formation professionnelle et du dialogue social - DARES

Remerciements

L'équipe AMNYOS-IRES tient à remercier toutes les personnes, qui ont consacré du temps à cette étude, en acceptant d'y partager leur pratique, leur expérience, leurs questions, leurs réflexions et analyses, leurs attentes...

Les auteurs de l'étude

Thomas CAPELIER, AMNYOS (chef de projet)
Grégoire LECLERC, AMNYOS
Guylia MONZENGA, AMNYOS
Muriel BARREAU, AMNYOS

Anne FRETEL, IRES - Université de Lille 1 - Clersé
Solveig GRIMAULT, IRES

Contact chef de projet :

thomas.capelier@amnyos.com



Sommaire

Synthèse du rapport..... 6

Introduction 11

Rappel de la commande 11

Périmètre des investigations et méthodologie..... 12

Présentation du rapport 14

1. L'organisation opérationnelle du dispositif 15

1.1 Un dispositif qui repose sur un maillage composite d'opérateurs..... 15

1.2 Les aléas de l'activité génèrent des contraintes pour la composition et la pérennisation des équipes 17

1.3 Les ingrédients mobilisés dans l'organisation des équipes..... 19

1.3.1 A Pôle emploi : une organisation qui mobilise des ingrédients traditionnels 19

1.3.2 Chez les OPP : davantage de diversité, en lien avec les contraintes du marché 21

1.4 Des relations entre Pôle emploi et OPP très marquées par la sous-traitance..... 23

1.4.1 Des relations asymétriques entre donneur d'ordre et sous-traitant 23

1.4.2 Une organisation permettant à la fois le pilotage du marché et la régulation quotidienne du dispositif 24

2. L'amont et l'entrée dans le CSP..... 27

2.1 Avant le CSP : l'information des licenciés 27

2.1.1 Le défi de l'information des salariés sur le CSP 27

2.1.2 D'importants efforts pour partager l'information relative aux PSE 27

2.1.3 Une organisation volontariste pour aller au-devant des salariés licenciés et répondre à leurs questions 28

2.1.4 Les licenciés individuels : un public plus difficile à toucher 31

2.1.5 Des salariés qui n'hésitent pas à mobiliser divers canaux d'information 31

2.1.6 L'entretien de pré-bilan : l'information de la dernière chance 33

2.2 Le choix d'adhérer au dispositif..... 33

2.2.1 Un choix d'adhésion qui s'impose assez naturellement 33

2.2.2 Des difficultés accrues pour les bénéficiaires potentiels du CSP Article 4..... 37

2.3 L'affectation de l'adhérent et le premier entretien de pré-bilan 40

2.3.1 Le moment de la prise en charge et de l'affectation de l'adhérent sont relativement flottants..... 40

2.3.2 Une affectation de l'adhérent opérée essentiellement selon des considérations de volume 42

2.3.3 Le choix de l'accompagnant est peu discuté..... 44

2.3.4 L'entretien de pré-bilan oriente rapidement le parcours 45

3. L'accompagnement du parcours en CSP	46
3.1 Stratégie d'accompagnement et projet professionnel.....	46
3.1.1 <i>Quelle stratégie d'accompagnement : travailler la continuité entre les actions d'accompagnement vs « juxtaposer » des prestations d'accompagnement.....</i>	<i>46</i>
3.1.2 <i>L'accompagnement mise principalement sur la personnalisation de la relation avec l'adhérent, plus que sur la personnalisation du parcours</i>	<i>49</i>
3.1.3 <i>Le travail sur le projet ou « l'offre de travail » et le contenu des entretiens</i>	<i>53</i>
3.2 Le recours à la formation dans le parcours des adhérents.....	61
3.2.1 <i>Un sujet impliquant à la fois l'adhérent et le conseiller, et les OPCA au titre de financeurs</i>	<i>62</i>
3.2.2 <i>Globalement facilité et positif, l'accès à la formation rencontre toutefois des difficultés</i>	<i>63</i>
3.2.3 <i>L'inscription de la formation dans le parcours de l'adhérent : bénéfices et difficultés</i>	<i>65</i>
3.3 Le CSP et la « reprise d'emploi ».....	71
3.3.1 <i>Un objectif d'accès à l'emploi durable jugé déraisonnablement ambitieux</i>	<i>71</i>
3.3.2 <i>Confusion générale sur le sens et l'utilité des « périodes de travail rémunérées », noyées dans le sujet de la « reprise d'emploi ».....</i>	<i>72</i>
3.3.3 <i>Des stratégies de prospection du marché du travail et d'intermédiation assez classiques</i>	<i>75</i>
4. Le pilotage du dispositif	78
4.1 Un pilotage « éclaté ».....	78
4.2 Les instances techniques contribuant à la régulation/sécurisation des parcours de formation	79
4.2.1 <i>Les comités des financeurs</i>	<i>79</i>
4.2.2 <i>Les commissions de suivi de PSE : une autre espace de régulation des fonds de la formation</i>	<i>91</i>
4.3 Les instances « officielles » prévues au cahier des charges	93
4.3.1 <i>Une mise en œuvre effective sur l'ensemble des territoires</i>	<i>94</i>
4.3.2 <i>Des comités de pilotage en surplomb de l'accompagnement, tournés vers le suivi quantitatif du dispositif.....</i>	<i>97</i>
4.3.3 <i>Une volonté d'approche plus qualitative qui pourrait renforcer l'apport du partenariat à la sécurisation des parcours</i>	<i>101</i>
Conclusion	104
Annexe I : Le CSP en fonctionnement	106
Schéma : Le CSP en fonctionnement : un dispositif fondé sur des « pratiques probantes » confronté aux données de sa mise en œuvre.....	107
Fiche [1] - La validation du projet.....	108
Fiche [1bis] - Externalisation du travail sur le projet	112
Fiche [1ter] - Quelle itération sur le projet ?.....	114
Fiche [2] - La mobilisation des Evaluations en milieu de travail (EMT)	117
Fiche [3] - La mobilisation des périodes de travail rémunérées	121

Fiche [4] – Le recours à la formation et son inscription dans le parcours de l’adhérent	126
Fiche [5] – L’accompagnement	138
Fiche [6] - Des actions à destination des entreprises qui passent par les canaux habituels et une conception restrictive du marché caché	146
Annexe II : détail des investigations réalisées	151
Entretiens avec des interlocuteurs nationaux	151
Territoire A	152
Territoire B.....	153
Territoire C	154
Territoire D	155
Annexe III : recueil des cas individuels.....	157

Synthèse du rapport

Le présent rapport s'appuie sur quatre monographies territoriales qui visaient à comprendre les modalités de mise en œuvre du CSP tant du point de vue des méthodes d'accompagnement proposées et de leur potentiel d'innovation (inscrit dans le cahier des charges), que du point de vue du pilotage du dispositif pouvant, en théorie, servir de relais à l'accompagnement. La synthèse des résultats proposée ici reprend la trame du parcours d'un adhérent, de son entrée à la sortie du dispositif

L'information des salariés sur le CSP repose sur l'employeur lui-même, qui a l'obligation de proposer le dispositif aux salariés éligibles. Dans les faits, cette information des salariés (parfois assurée par l'expert-comptable, le mandataire, un syndicat, la famille...) est très inégale, disparate, et souvent imparfaite. Devant le risque d'une information insuffisante et de mauvaise qualité, Pôle emploi et les DIRECCTE ont mis en place des organisations permettant de partager l'information relative aux PSE, et d'aller au-devant des salariés licenciés pour les informer sur le dispositif, en proposant lorsque c'est possible la prestation RJLJ (cellules d'appui à la sécurisation professionnelle) qui permet à un prestataire d'engager et de sécuriser en amont la dynamique du CSP. L'information des salariés licenciés passe également par des processus d'aiguillage vers l'A2S des demandes individuelles d'information (notamment au 3949) et l'organisation régulière de réunions d'information collective. Les salariés licenciés individuels restent les plus difficiles à toucher.

Le choix d'adhérer au CSP s'impose assez naturellement aux personnes licenciées, qui sont motivées à la fois par le niveau d'indemnisation, la facilité d'accéder à des formations, et le caractère personnalisé de l'accompagnement. La plus-value par rapport au droit commun est facilement identifiée. Les configurations susceptibles d'amoindrir l'intérêt du CSP sont limitées : perspective avérée de retour rapide à l'emploi, besoin de recours à l'intérim, proximité immédiate de la retraite... Les taux d'adhésion au dispositif avoisinent les 80%.

Dans les territoires de l'expérimentation ANI -article 4 visant les publics « précaires » (fin de CDD, fin de mission d'intérim), l'instauration volontariste de partenariats avec les acteurs de l'interim (ETT, FAF TT) et les Fongecif n'a en général pas permis de toucher efficacement les publics cibles. Pour ces derniers l'attractivité du CSP est moins évidente, à la fois faute d'incitation financière, et parce que les objectifs du CSP, en termes de retour à l'emploi durable, sont plus difficiles à articuler à la réalité du parcours professionnel et aux perspectives d'emploi envisagées (surtout pour les intérimaires). La facilité d'accès à la formation et la possibilité d'un accompagnement individuel renforcé constituent des facteurs d'adhésion, mais la dynamique de parcours reste difficile à impulser et à maintenir pour ces publics.

Dans chaque région, l'accompagnement des adhérents du CSP repose à la fois sur les équipes de Pôle emploi (Agence de services spécialisés - A2S) et sur l'intervention de sous-traitants, opérateurs privés de placement (OPP), auxquels Pôle emploi a confié la prise en charge de la moitié des publics. Une répartition des adhérents à parité entre Pôle emploi et les OPP est recherchée, et globalement atteinte après des phases de montée en charge plus ou moins parallèle entre les équipes Pôle emploi et OPP. Les

moments de la prise en charge et de l'affectation des adhérents sont relativement flottants, et malgré une amélioration des délais de traitement des dossiers, le délai de 8 jours prévu dans le cahier des charges est encore loin d'être la règle. L'affectation des adhérents entre Pôle emploi et l'OPP est assurée par Pôle emploi (Equipe de direction, REP, conseiller...) et validée à l'occasion du premier entretien du parcours, l'entretien de prébilan (PBI), où le parcours commence à être esquissé.

En pratique Pôle emploi a la haute main sur la régulation des effectifs, qui sont répartis entre A2S et OPP avant tout selon des considérations de volume mixant la capacité de prise en charge en interne, la recherche d'une parité entre les opérateurs, et la recherche d'une proximité géographique entre le lieu de résidence de l'adhérent et l'implantation de l'opérateur appelé à le suivre. D'autres critères plus implicites entrent en ligne de compte au cas par cas (par exemple l'existence d'un projet de formation préétabli incitera souvent à ne pas orienter vers l'OPP pour des raisons de réactivité), mais une segmentation et une répartition *a priori* des publics selon leurs caractéristiques ou leurs besoins n'ont pas été identifiées. Le choix de l'opérateur accompagnant est peu discuté et n'occasionne pas de difficulté particulière auprès des adhérents.

L'activité des équipes CSP est très dépendante des flux d'adhésion au dispositif, qui doivent à la fois être suffisants pour alimenter les portefeuilles des conseillers (ou consultants) des équipes constituées, et en même temps ne pas excéder un seuil raisonnable. Les choix opérés dans la composition des équipes (CDI, CDD, polyvalence entre plusieurs dispositifs...), et la flexibilité des solutions RH (pour le recrutement, la formation, l'adaptation des organisations de travail) rendent plus ou moins facile l'absorption de ces fluctuations et la réponse aux phénomènes de « débordement ». Des équipes peuvent ponctuellement se retrouver en difficulté, mais le dialogue entre Pôle emploi et les OPP favorise la régulation des flux.

Pour la mise en œuvre du CSP, Pôle emploi mobilise des équipes de conseillers dédiés des A2S qui prennent appui sur le réseau des agences locales, dans lesquelles sont souvent assurées des permanences pour mailler le territoire. L'intervention des A2S sur le CSP donne lieu à des choix d'organisation et mobilise des ingrédients relativement traditionnels, qui relèvent avant tout de la volonté d'assurer un suivi réactif au stade de l'inscription et de la prise en charge de l'indemnisation, et un accompagnement individualisé et personnalisé grâce à des portefeuilles dont la taille est maîtrisée.

Le paysage des OPP intervenant sur le dispositif est très hétérogène : opérateurs intervenant seuls ou bien dans le cadre de groupements, implantés nouvellement ou de longue date sur le territoire (souvent sur le ou les pôles urbains principaux), mobilisant des équipes découvrant le dispositif ou ayant l'expérience du CTP et de la CRP, relevant de grandes enseignes nationales de l'intérim, des cabinets de recrutement, de l'AFPA, d'opérateurs de l'IAE... Les contraintes inhérentes à la mise en concurrence ont souvent amené les OPP à positionner, dans le respect du cahier des charges, une offre de services dont les ingrédients sont moins standardisés que ceux mobilisés par Pôle emploi. Les contraintes de reporting et les exigences de résultat sont, du fait de la relation de sous-traitance, plus forte pour les OPP que pour les A2S.

L'accompagnement proposé dans le cadre du dispositif est tiraillé entre deux modèles : un accompagnement visant à lier entre elles des actions progressives au service d'un

parcours et d'un projet (qui est la marque de l'esprit du dispositif tel qu'il ressort du cahier des charges), ou bien un accompagnement consistant à enchaîner des actes d'accompagnement spécialisés, relativement indépendants les uns des autres, dont la valeur reposerait moins sur leur bon enchaînement que sur la valeur spécifique de chaque étape. Les investigations soulignent le caractère relativement fragmenté de l'accompagnement, qui mise davantage sur la personnalisation de la relation à l'adhérent (rendue possible par la taille des portefeuilles des conseillers) et la mobilisation ponctuelle de prestations, que sur la personnalisation d'un travail progressif, articulé sur le projet et le parcours. Cette tendance est renforcée par la pression sur le respect d'un délai pour la définition du projet ou l'entrée en formation, qui s'accommode mal avec une approche progressive et itérative du projet et du parcours. Dans ces conditions, le projet n'est pas un moyen mais une fin en soi, une étape (et un livrable pour l'OPP), et sa mise en œuvre mobilise plutôt les ingrédients traditionnels de techniques de recherche d'emploi, de bilan, de formation, dans un cadre individuel ou collectif dans certains cas...

Parmi les différentes prestations mobilisables dans le cadre du parcours CSP, la formation est certainement le segment qui fonctionne le mieux. L'accès à la formation est incontestablement et très nettement facilité par rapport au droit commun, du fait d'un fort investissement des partenaires et notamment des OPCA, intervenant au titre de financeurs via le FPSPP. Les partenariats mis en place pour le financement de la formation ont permis que s'organise progressivement une chaîne de traitement des dossiers de demande de financement qui est aujourd'hui suffisamment fluide et réactive pour que la majorité des demandes transmises aux OPCA puissent être examinées dans des conditions optimales, et généralement satisfaites. Les résultats sont positifs pour peu que la formation constitue une brique bien inscrite dans un projet professionnel et soit articulée à d'autres composantes marquant l'avancée du projet et l'expérience de l'adhérent. A contrario, la formation peut ne constituer qu'une parenthèse dans le parcours si elle est insuffisamment préparée et articulée au projet ; elle devient même une source de démotivation lorsqu'un désir de formation est contrarié. L'accès à la formation rencontre des difficultés, liées avant tout au caractère limité (et en diminution) des enveloppes mobilisables au niveau des OPCA (FPSPP), de Pôle emploi, des Conseils régionaux, et ce d'autant plus pour les actions les plus longues et/ou les plus coûteuses. Ces difficultés sont liées aussi aux caractéristiques de l'offre : contenu, accessibilité, calendrier difficilement compatibles avec le parcours CSP.

La prospection du « marché caché » est peu voire pas développée. Pour détecter des offres, ou plus largement apprécier les perspectives d'emploi, nourrir leur connaissance du marché local, des secteurs porteurs, les conseillers se basent essentiellement sur les offres déposées sur pole-emploi.fr et les outils internes de Pôle emploi (enquêtes BMO, outil MMT...), les offres propres de l'OPP lorsqu'il en dispose (notamment lorsqu'il dispose d'une force de prospection, généralement régionale ou supra régionale), et le cas échéant, leur connaissance personnelle du marché du travail et des emplois. Cette focalisation sur le marché ouvert (offres formalisées déposées à Pôle emploi ou ailleurs) donne lieu à des mises en relation dans des conditions assez classiques, et laisse largement de côté le « marché caché », au risque de « décevoir » certains adhérents (considérant que leur conseiller ne les a pas aidé à détecter des opportunités autres que celles dont ils avaient connaissance par eux-mêmes). Certains OPP mobilisent les EMT et les stages pour « pousser la porte de l'entreprise », en présentant directement des candidats, mais ce type de pratique demeure à la fois

relativement récent et peu développé, le dispositif n'ayant pas occasionné à ce stade de réel investissement des professionnels sur l'ingénierie de l'appariement sur le marché du travail.

Pôle emploi comme les opérateurs privés portent en revanche un regard assez critique sur la soutenabilité des objectifs de résultats fixés au dispositif, jugés déraisonnablement élevés dans la conjoncture actuelle : CDI, CDD d'au moins 6 mois, Contrat de travail temporaire conclu pour au moins 6 mois, « entrée en formation qualifiante ou diplômante d'au moins 6 mois prescrite en vue d'un métier qui recrute », entrée en POE conditionnée à la signature d'un CDI ou d'un CDD ou d'un contrat d'apprentissage d'au moins 12 mois... La focalisation dominante sur l'emploi durable à la sortie immédiate du CSP a également pour conséquence d'occulter d'autres enjeux de performance, et tout particulièrement la question du chaînage entre emploi court et emploi durable.

Or les périodes d'activité, prévues par le cahier des charges, n'ont qu'une place effacée dans le dispositif, que ce soit dans le contenu des parcours, le discours des conseillers, les instances. La mise en œuvre des périodes de travail rémunérées dans le parcours est pénalisée par une certaine confusion : la « reprise d'emploi », dans les limites prescrites par le cadre de référence CSP (CDD ou CTT d'une durée minimale de 14 jours, renouvelable une fois avec le même employeur ou la même entreprise utilisatrice dans la limite de 4 à 6 mois) a-t-elle une valeur spécifique et doit-elle être recherchée comme telle, en tant qu'étape de parcours ? doit-elle nécessairement préfigurer l'emploi durable ? En pratique, les périodes de travail rémunérées sont rarement abordées comme une composante nécessaire du parcours, mais plutôt un « produit de sortie » dégradé, une opportunité fautive de mieux sur le marché de l'emploi local. Dans ces conditions, les conseillers abordent le sujet essentiellement pour limiter le risque administratif inhérent à une PTR. Ils critiquent souvent, également, le caractère inadéquat du seuil de 14 jours qui limite la possibilité de saisir ces opportunités (notamment l'intérim).

En arrière-plan de l'accompagnement, le pilotage du CSP se caractérise par son éclatement. La régulation du dispositif repose sur des instances à caractère techniques, qui contribuent à la régulation et à la sécurisation des parcours, tout particulièrement sur le volet formation. Les comités des financeurs permettent de discuter et suivre les règles et les procédures de sollicitation des financeurs, et dans certaines configurations de traiter collégalement de certains cas particuliers. Les comités de suivi des PSE favorisent quant à eux une mobilisation articulée des moyens du PSE et du CSP. A un autre niveau, les instances de suivi de la relation de sous-traitance entre Pôle emploi et l'OPP permettent la régulation des flux et de l'activité des sous-traitants, mais dans une relation par nature asymétrique avec Pôle emploi et déconnectée des instances de pilotage du dispositif. Les instances prévues dans le dispositif - copil départemental et régional - ont bien été mises en place et donnent lieu à une mobilisation combinée de l'Etat, de Pôle emploi, des partenaires sociaux, ainsi souvent que des OPCA, de la Région... Mais, en surplomb de l'accompagnement, très focalisées sur les indicateurs de suivi quantitatif du dispositif, ces instances ont peiné jusqu'à aujourd'hui à incarner et à se saisir des questions de fond relatives au contenu qualitatif et à l'efficacité des parcours, pour déboucher sur des analyses ou des décisions susceptibles d'infléchir fortement les modalités d'accompagnement. Néanmoins, les attentes fréquemment exprimées par les participants, pour disposer d'informations plus riches concernant les opportunités d'emploi sur le territoire, d'indications plus concrètes sur les contenus

des parcours, de données plus globales sur l'activité de Pôle emploi et des OPP, de données plus complètes sur les résultats des parcours, ou encore d'analyses plus poussées sur les difficultés et les facteurs de réussite des parcours, constituent autant de perspectives encourageantes pour un renforcement du pilotage dans ses dimensions à la fois stratégiques et opérationnelles.

Rappel de la commande

La DARES a missionné le groupement AMNYOS – IRES pour conduire une étude nationale *« visant à mieux décrire et comprendre, dans la pratique, le fonctionnement du Contrat de sécurisation professionnelle (CSP), sa gouvernance, le recours à différentes prestations, et à recueillir auprès des acteurs des éléments d'appréciation de ces différentes dimensions »* (Extraits du cahier des charges).

Conduite sous la forme d'enquêtes monographiques, cette étude avait notamment pour finalité d'apporter un éclairage sur la manière dont les différentes prestations peuvent s'articuler et s'articulent effectivement pour produire un CSP aux « bonnes propriétés », ainsi que sur les conditions pour y parvenir, en recherchant notamment les configurations les plus favorables.

Les enquêtes monographiques devaient ainsi aborder deux volets :

- *« Le premier volet, consacré à l'accompagnement, devra apporter des éléments de connaissance sur les modalités concrètes de l'accompagnement et la construction d'un parcours d'accompagnement. En particulier, les périodes d'immersion en emploi, qui sont une originalité du CSP, devront être tout particulièrement étudiées.*
- *Le deuxième volet, consacré à la gouvernance, visera à appréhender au mieux l'implication et les relations entre les différents acteurs dans la gouvernance du CSP au niveau local, de manière à évaluer dans quelle mesure ce mode de pilotage territorial sert la mise en œuvre et le développement de cet accompagnement renforcé. »*

Il était attendu des travaux qu'ils permettent en particulier :

- *« d'identifier si les nouveautés du CSP en termes d'accompagnement, mentionnées dans le cahier des charges CSP, par rapport au CTP et à la CRP d'une part et à l'accompagnement offert aux autres demandeurs d'emploi d'autre part, sont en pratique effectivement mises en œuvre par les prestataires ;*
- *d'identifier les spécificités, si elles existent, du CSP mis en œuvre à titre expérimental auprès des demandeurs d'emploi justifiant d'une fin de CDD ou CTT (CSP « ANI4 ») et donc de s'interroger sur la légitimité du choix du public ciblé par le CSP ;*
- *de décrire précisément les modalités de mise en œuvre du CSP dans les territoires, les difficultés rencontrées, les synergies entre acteurs ;*
- *d'identifier les facteurs de réussite ou, au contraire, les obstacles éventuels ou les freins dans la mise en œuvre du CSP ».*

Périmètre des investigations et méthodologie

L'étude a donné lieu à la réalisation de **4 monographies territoriales**, permettant pour chaque monographie d'appréhender :

- le parcours et l'accompagnement des adhérents du CSP, saisis notamment par le biais de témoignages d'adhérents,
- le contenu des interventions des équipes de Pôle emploi (A2s) et de l'opérateur privé (OPP) chargées de l'accompagnement,
- plus largement les interventions et la perception des différents acteurs concernés par le dispositif, au titre de son fonctionnement quotidien ou de sa gouvernance (institutionnels, financeurs, opérateurs...).

Les **quatre territoires** retenus avaient vocation à composer un paysage volontairement contrasté, mettant en évidence les particularités des configurations locales (cf. tableau infra) selon des critères tenant à la fois au contexte socioéconomique, à l'historique local du dispositif (expérience du CTP) et aux données d'activité du CSP.

Tableau 1 - les territoires étudiés

	Département A	Département B	Département C	Département D	Moyenne nationale	
Type de territoire	en difficulté avant la crise	en difficulté avant la crise	touchés par la crise	riche peu impacté par la prise		
Nb de PSE 2013 (prov)	14	5	3	18		
Antériorité CTP	oui		oui	oui		
ANI 4	oui			oui		
Part bénéf. OPP	40%	34%	57%	57%	47%	
Type d'OPP	Groupement (opérateurs nationaux)	Groupement (opérateurs nationaux et régionaux)	Opérateur national seul	Groupement (Opérateurs régionaux)		
Volumes (entrées CSP : données prov juin 2013 / cumul)	284/856	92/273	46/413	245/388	108	
% accès à la formation	- 5 j	6%	19%	14%	7%	10%
	entre 5 j et 6 M	17%	49%	44%	27%	29%
	+ 6 M	7%	15%	13%	10%	10%
	% ensemble formations	23 % (autre bassin)	25 % (bassin étudié)	59%	57 % (autre bassin) 52 % (bassin étudié en priorité)	37%
% Périodes de travail rémunérées (PTR)	14 % (autre bassin)	11 % (Bassin étudié)	13%	16 % (autre bassin) 17 % (bassin étudié en priorité)	5%	12%

La méthodologie mobilisée a reposé sur le recueil et l'exploitation d'un matériau qualitatif couvrant l'intégralité du système d'acteurs de l'accompagnement et de son pilotage, en assurant **un équilibre général des moyens mobilisés pour appréhender les différents niveaux d'investigations** (bénéficiaires, opérateurs, gouvernance).

L'équipe AMNYOS-IRES a ainsi combiné :

- **Un volet d'analyse documentaire**, permettant d'exploiter :
 - la documentation relative à la mise en œuvre opérationnelle de l'accompagnement et des prestations mobilisées dans les parcours (conventions, référentiels d'intervention, bilans des opérateurs...)
 - la documentation relative aux instances de pilotage et de suivi de la mise en œuvre du dispositif (tableaux de bord, données consolidées et documents de bilan...)
 - les outils relatifs à l'intervention des différents acteurs concernés (par exemple des supports pédagogiques, des outils de diagnostic ou de suivi des parcours, des interfaces de recherche d'offres d'emploi...).

- Une phase d'enquête approfondie auprès des différentes composantes du système d'acteurs, via des **entretiens individuels** permettant d'interroger :
 - des **bénéficiaires** adhérents du CSP, en parcours (avancés) ou sortis (positivement ou négativement), avec en moyenne 6 adhérents interrogés par monographies soit un corpus total d'un peu plus de 25 entretiens ;
 - les équipes des **A2S et des OPP** en charge de l'accompagnement (directeurs ou animateurs d'équipe, conseillers référents des adhérents, référents en appui sur la formation, conseillers en charge de la relation aux entreprises le cas échéant...);
 - les principaux acteurs mobilisés dans la **gouvernance** locale du dispositif (Responsables d'UT DIRECCTE, de la DR et de la DT de Pôle emploi, partenaires sociaux, Conseil régional, OPCA, le cas échéant Maison de l'emploi, Conseils généraux...);
 - quelques intervenants ou prestataires mobilisés pour une étape du parcours (bilan, formation, résolution de freins...), ainsi que quelques entreprises;

- En complément aux entretiens, des **observations de situations de travail**, couplées ensuite à un entretien de débriefing, ciblées sur des configurations sélectionnées au cas par cas au regard de l'intérêt qu'elles présentent pour l'étude, notamment :
 - entretien individuel d'étape dans le parcours,
 - informations collectives ou atelier avec des bénéficiaires,
 - Réunion de pilotage départemental / local (coordination opérationnelle des interventions).

Présentation du rapport

Ce rapport d'analyse transversale est issu de l'exploitation de quatre monographies territoriales.

Composé de quatre grandes parties, il présente les principaux constats et analyses concernant :

- **L'organisation opérationnelle de Pôle emploi et des OPP** pour la mise en œuvre du dispositif, en examinant notamment les ingrédients de l'organisation et de la composition des équipes, ainsi que les relations entre Pôle emploi et OPP sous-traitants (partie 1)
- **L'amont du CSP**, en étudiant le défi de l'information des salariés sur le dispositif, les conditions dans lesquelles s'opèrent le choix d'y adhérer et les déterminants de ce choix, et enfin le processus d'affectation de l'adhérent à l'opérateur qui l'accompagnera (partie 2)
- **Le parcours et l'accompagnement de l'adhérent** dans le cadre du CSP, en mettant la focale sur les trois enjeux que constituent l'approche du projet professionnel et sa stratégie d'accompagnement, le recours à la formation dans le parcours, et la problématique de la « reprise d'emploi » (partie 3). Cette partie est complétée par l'annexe I, qui propose au travers de 8 fiches thématiques des focus sur les pratiques de l'accompagnement
- **Le pilotage du dispositif**, en examinant un paysage de gouvernance éclaté entre d'une part les instances de pilotage prévues au cahier des charges et d'autre part l'éventail des instances qui tout en étant situées au voisinage des copil peuvent peser fortement sur la mise en œuvre du dispositif et des parcours (partie 4).

En annexe figurent :

- les fiches relatives aux pratiques de l'accompagnement (Annexe I),
- le détail des interlocuteurs mobilisés dans le cadre des investigations (Annexe II)
- un recueil d'« étude de cas » synthétisant les informations recueillies auprès de 25 adhérents, concernant leur parcours dans le cadre du CSP (Annexe III)

Ne sont pas jointes à ce rapport les quatre monographies territoriales, qui constituent des matériaux intermédiaires.

1. L'organisation opérationnelle du dispositif

1.1 Un dispositif qui repose sur un maillage composite d'opérateurs

La mise en œuvre du CSP mobilise à la fois des équipes de Pôle emploi et d'opérateurs privés.

Les équipes CSP de Pôle emploi sont toujours rattachées aux Agences de services spécialisées (A2S). L'organisation repose sur les équipes CSP des A2S et prend appui en tant que de besoin sur le maillage des agences de proximité.

Au niveau du maillage géographique mis en place par Pôle emploi, des configurations très différentes coexistent selon les régions :

- **Implantation départementale unique** (territoires B et C) : dans deux départements étudiés l'A2S, implantée dans le chef-lieu départemental, couvre le département. Dans ce cas les conseillers de l'A2S peuvent intervenir sur l'ensemble du département, en intervenant dans les agences locales.
- **Découpage infra départemental** (territoire D) : dans un troisième département, 2 A2S sont implantées, l'une sur le chef-lieu départemental, active seulement sur le périmètre de cette métropole régionale et l'autre sur le second pôle urbain, active quant à elle sur tout le reste du département.
- **Découpage interdépartemental** (territoire A) : dans une autre région, Pôle emploi a mis en place une organisation territoriale interdépartementale à cheval sur les deux départements : l'A2S étudiée s'insère ainsi dans un réseau de 8 A2S au total, rattachées à une direction territoriale transverse qui participe au pilotage du dispositif et assure notamment un rôle d'animation régionale. Une A2S couvre ainsi 4 bassins géographiques avec 2 implantations propres et des conseillers hébergés en agences de proximité pour les deux autres bassins. Les conseillers CSP ont des portefeuilles par bassin (pas de mixité géographique).

Concernant les opérateurs privés, sélectionnés dans le cadre du marché national passé par Pôle emploi, la situation est très hétérogène. Le marché donne lieu à l'intervention de gros opérateurs nationaux intervenant régulièrement sur des reclassements, mais aussi des entreprises de travail temporaire, AFPA Transition, ou encore de plus petites structures (opérateurs du champ de l'Insertion par l'activité économique, cabinets locaux de recrutement ou d'outplacement...), souvent dans des configurations prenant la forme de groupements ¹.

¹ Nous n'avons pas investigué la mécanique propre des groupements, qui renvoie à des configurations très variables en termes de relations opérationnelles et financières (co-traitance, sous-traitance...), parfois remaniées depuis la passation du marché. Toutefois les investigations ont permis d'identifier l'existence de dynamiques partenariales intéressantes au sein de certains groupements, et ont mis en évidence un investissement, au sein de

Cette diversité des OPP se mesure également concernant l'expérience de l'intervention sur les dispositifs ayant précédé le CSP (CTP, CRP) et l'antériorité de l'implantation locale. On peut ainsi distinguer trois configurations chez les OPP :

- **OPP intervenant en continuité** par rapport à des interventions antérieures sur le territoire, notamment en continuité avec les précédents marchés CTP (territoire C) ;
- **OPP élargissant son champ d'action au CSP**, à partir d'une implantation préalable sur le territoire (territoire D) ;
- **Intervention et implantation nouvelles** : sur un territoire étudié, l'opérateur a du gérer à la fois une nouvelle implantation locale et une nouvelle offre de services (Territoire B).

Au plan du maillage géographique, les situations diffèrent également très fortement d'un territoire à l'autre, l'implantation principale de l'OPP étant susceptible d'être complétée par de nouvelles implantations. Ce complément de maillage peut résulter d'une demande de la DR Pôle emploi qui souhaitait sur le territoire C maintenir une permanence sur le site de l'expérimentation CTP, de manière à garantir globalement une implantation sur les territoires concentrant le tissu économique et les plus grosses cohortes du département. La double implantation donnait aussi plus de marges de manœuvres pour équilibrer les adhésions et les portefeuilles entre Pôle emploi et l'opérateur privé. Il peut aussi être à l'initiative du groupement d'opérateurs : sur le territoire A, 12 sites d'implantation pour l'opérateur sur un bassin, dans une approche volontariste, au-delà des strictes exigences du cahier des charges (et en lien avec une organisation territoriale de Pôle emploi elle-même très dense : 8 A2S).

Ces configurations ont des impacts importants à différents niveaux.

En premier lieu, l'antériorité de l'ancrage de l'opérateur au territoire d'implantation, très inégale selon les cas, a des conséquences importantes sur la qualité des connexions partenariales et sur la connaissance du tissu économique local – sans parler des liens noués avec les entreprises. Un opérateur « récent » sur le territoire aura logiquement besoin d'un investissement plus lourd et d'une période de montée en charge plus longue avant d'attendre le degré d'opérationnalité d'un opérateur implanté de plus longue date, et disposant d'une expérience déjà éprouvée sur le dispositif ayant précédé le CSP.

En outre, la configuration géographique a des répercussions importantes sur l'organisation du travail et l'animation des équipes de conseillers. La ligne managériale doit composer avec les difficultés posées par la dispersion géographique des équipes, tout particulièrement pour organiser des temps d'échange entre les conseillers, souvent hebdomadaires ou bihebdomadaires et dédiés notamment au partage d'informations.

Cette configuration géographique a également des incidences **sur les opportunités de reclassement, compte tenu de la disparité des marchés du travail locaux et sur les contraintes d'organisation des conseillers.** Sur l'un des bassins étudiés

certains groupements, pour renforcer l'action partenariale dans le domaine de la prospection des « marchés cachés » par exemple.

(territoire C), l'implantation de l'opérateur sur les deux bassins urbains du département constitue pour lui un atout en termes de diversité des solutions à proposer aux publics accompagnés. Inversement, pour Pôle emploi, le fait de prendre en charge les adhérents des bassins plus ruraux est à la fois synonyme de moindres opportunités dans les parcours et de contraintes d'organisation accrues pour les conseillers devant assurer des permanences sur des sites éloignés de l'A2S.

1.2 Les aléas de l'activité génèrent des contraintes pour la composition et la pérennisation des équipes

Dans les A2S comme chez les OPP, **les exigences de flexibilité liées à l'irrégularité des flux de licenciements et d'alimentation des portefeuilles sont très importantes.** Elles ont des répercussions importantes au plan RH (choix de recrutement, temps de formation...) et sur les modes d'organisation et de régulation de l'activité.

Les responsables d'A2S et d'OPP interrogés mettent tous en avant **l'importance de pouvoir mobiliser des équipes de conseillers formés et fidélisés, connaissant bien le territoire, ce qui de l'avis général nécessite au minimum une période de 3 mois, voire 6.**

Cette préoccupation pousse ainsi les responsables, aussi bien au niveau de Pôle emploi que des OPP :

- à mobiliser prioritairement les conseillers anciennement sur le CTP/CRP, car l'antériorité de l'équipe mobilisée sur le dispositif peut également favoriser la montée en puissance rapide et efficace des actions ;
- à mettre en œuvre des parcours d'intégration et de formation progressive à la suite de la prise de fonction ;
- à privilégier des contrats en CDI, ou des CDD d'une durée la plus longue possible (voir infra), en misant souvent sur la recherche de polyvalence des agents, entre plusieurs dispositifs, pour pouvoir absorber les périodes où l'activité évolue en biseau (période de montée en charge ou au contraire période de décrue).

Encadré 1. Les enjeux liés à la constitution de l'équipe CSP en A2S

Au moment de l'étude, sur l'un des bassins étudiés, l'équipe CSP était constituée de 5 conseillers en CDI et 5 en CDD. Son dimensionnement a été très variable au fil de l'évolution des flux d'adhésion au CSP, l'équipe comptant pendant un temps jusqu'à 19 conseillers. Au total, en 3 ans, 18 agents ont été recrutés en CDD de 6 mois. Le parcours d'intégration mis en place est perçu comme fonctionnant plutôt bien et permet en principe les premiers entretiens « en solo » au bout d'une semaine de formation et de 3 semaines dans l'agence (soit 1 mois de contrat, sur les 6 du CDD). L'intégration de nombreux agents en CDD ne semble donc pas poser de difficultés opérationnelles particulières mais elle est exigeante pour l'équipe dans son ensemble, qui, sur la durée, a consacré un temps significatif à la formation et au tutorat des nouveaux arrivants. Au regard du temps nécessaire à la montée en compétences de ces agents, des contrats plus longs permettraient de

stabiliser (et quelque part « rentabiliser ») les ressources humaines mobilisées sur le dispositif.

Derrière les choix de recrutement, l'enjeu d'alimentation des portefeuilles est crucial. Sur ce plan, les contraintes de Pôle emploi, qui a la main sur le processus d'orientation, et celles de l'opérateur, dont les portefeuilles sont alimentés par Pôle emploi, ne sont pas identiques. Pôle emploi est tenu d'alimenter les opérateurs privés à hauteur de 50 % des bénéficiaires du dispositif, et de l'avis général les difficultés d'alimentation des portefeuilles des OPP tendent à s'atténuer. Mais il n'en demeure pas moins que l'alimentation des portefeuilles des agents des OPP est plus contrainte que celle des conseillers d'A2S, dans la mesure où Pôle emploi a la haute main sur l'affectation des nouveaux adhérents et peut privilégier l'alimentation de ses propres équipes de conseillers.

Encadré 2. La contrainte de l'alimentation des portefeuilles des conseillers de l'A2S

Dans l'A2S du territoire B, le choix a été fait de recruter essentiellement en CDI. Ainsi sur une équipe de 12 conseillers, 10 sont en CDI certains étant affectés à l'A2S par lettre de mission (en général d'un an). Ces modalités de recrutement conduisent à bénéficier d'une équipe qualifiée de « stable », « aguerrie » par la direction de l'A2S (3 ans d'ancienneté en moyenne), mais nécessitent une gestion constante des portefeuilles pour pouvoir justifier de l'activité des conseillers mis à disposition par lettre de mission et pouvoir ainsi les maintenir au sein de l'A2S. Ce choix RH conduit du coup à mobiliser l'opérateur privé dans une logique de sous-traitance de capacité : lui sont envoyés les adhérents du CSP qui feraient dépasser la taille des portefeuilles, mais la priorité est de s'assurer que les portefeuilles des conseillers de l'A2S sont remplis. *« On est vraiment sur du Go/no go en termes de gestion d'agence. C'est-à-dire qu'il va y avoir des phases où on va avoir tendance, effectivement, à privilégier nos portefeuilles, parce qu'on a un nombre d'équivalents temps pleins à alimenter. Si on ne les alimente pas, comme ce sont des personnes qui travaillent sous couvert de lettre de mission, on va perdre la ressource »* (Direction Pôle emploi).

Ce cadre de contraintes ne touche pas tous les opérateurs de la même manière. Les opérateurs sont d'autant plus en difficulté lorsque l'obtention du marché sur le CSP a nécessité qu'ils composent une **équipe nouvelle** sur un territoire où ils n'étaient pas implantés, ou bien lorsque les conseillers ou consultants de l'opérateur n'ont pas la possibilité de **répartir leur activité entre plusieurs dispositifs** assurés par l'opérateur, ce qui permet un lissage.

Cette nécessité de composer avec les aléas des volumes d'activité incite en partie les OPP à recruter en CDD. Différentes configurations sont constatées, mais elles sont toujours contraignantes :

- Base de CDI avec compléments en CDD intervenant sur le CSP exclusivement ou bien combinant CSP et d'autres dispositifs (Territoires A et D) ;

- Uniquement des CDD, mais pour des raisons en partie conjoncturelles semble-t-il, les CDI en poste de longue date ayant été récemment redéployés sur un autre département (Territoire C) ;
- CDI uniquement, mais en faisant appel à la mobilité géographique de consultants déjà en poste (Territoire B et D).

Nous avons constaté, dans deux territoires, que certains professionnels de l'accompagnement pouvaient être successivement employés par Pôle emploi et l'opérateur privé, ce type de passerelle permettant de recruter des personnes bénéficiant d'une expérience professionnelle de l'accompagnement et d'une connaissance du territoire, dans des parcours contribuant à ancrer durablement des compétences sur le territoire.

1.3 Les ingrédients mobilisés dans l'organisation des équipes

1.3.1 A Pôle emploi : une organisation qui mobilise des ingrédients traditionnels

A Pôle emploi, globalement, les modalités d'organisation, d'animation des équipes, de pilotage et de reporting de l'activité sont assez classiques, et mobilisent des **ingrédients traditionnels**.

Toutes les A2S sont organisées selon un schéma, qui peut connaître quelques variantes, mais dont les deux principes structurants sont les suivants. Primo, **l'équipe A2S est dédiée au CSP**, elle cohabite avec les autres équipes de l'A2S (MRS, EOS, ANI Jeune...). Il peut arriver que l'équipe A2S soit intégrée à une équipe « accompagnement renforcé » couvrant d'une part le CSP et d'autre part l'ANI jeunes. Secundo, les interventions des conseillers ont lieu **à la fois dans les locaux de l'A2S et dans des permanences assurées en agences** pour mailler le territoire. Certains conseillers ont ainsi un portefeuille ciblé sur une localisation, d'autres panachent entre les implantations de l'A2S, au gré de l'évolution des portefeuilles. Dans certaines agences, le directeur a fait le choix d'assurer un portefeuille mixte pour chaque conseiller (territoire D).

A Pôle emploi, les équipes dédiées sont organisées sur un principe de **polyvalence** des conseillers appelés à suivre les adhérents. En théorie, dans chaque équipe, les « conseillers CSP à l'emploi » ont tous le même poste, mais en réalité les appétences et les aptitudes influent beaucoup sur le volontarisme ou la capacité d'innovation des équipes, et peuvent connaître des traductions positives, ou plus négatives: *« c'est une petite équipe, il y a des gens qui ont des appétences. Certains vont beaucoup apprécier d'animer des ateliers. Le but c'est que tout le monde anime mais ce n'est pas toujours évident. Il y a une personne qui a de l'appétence pour de la formation. Après il y a des gens aussi qui aiment beaucoup plus aller dans l'entreprise. Il faudrait que tout le monde soit spécialisé dans tout. Cette situation avec des approches diversifiées peut poser des difficultés. Tous les adhérents doivent être suivis de la même manière. Quand un conseiller est spécialisé (création d'entreprise par exemple) ça peut poser difficulté car des conseillères qui en font beaucoup, sont des piliers volontaires, peuvent s'user ou avoir l'impression de porter beaucoup plus de choses que les autres » [responsable d'A2S].*

Au-delà de ces éléments communs aux A2S, des **variantes d'organisation et de fonctionnement** des équipes existent sur certains aspects.

Ainsi, la prise en charge de l'**aspect indemnisation et gestion des droits** peut être assuré au sein de l'A2S pour sécuriser les délais, rassurer l'adhérent, pouvoir démarrer plus vite l'accompagnement (territoire B), ou au contraire être géré en agence locale (territoires A et D), avant tout pour une question de ressources car sur le fond, il paraîtrait préférable à l'encadrement de l'A2S de grouper le volet indemnisation et le volet accompagnement.

Dans certaines A2S, on a mis en place **un référent thématique** à l'échelle de l'équipe CSP ou plus largement de l'A2S. Au sein de l'équipe CSP de l'A2S du territoire D, les conseillers en CDI sont chacun référents sur diverses thématiques : formation, gestion administrative et financière des prestations, ateliers (organisation et pédagogie), applicatifs, pole-emploi.fr. La référente formation est ainsi une personne ressource spécialisée pouvant appuyer ses collègues sur les dossiers délicats (négocier avec les OPCA ou organismes de formation, traiter les cas complexes, les blocages...) mais elle ne substitue pas à eux (tous les conseillers montent les dossiers de leurs adhérents). La désignation d'un référent thématique est fréquente sur le sujet de la formation, pour apporter un appui aux autres conseillers, et le cas échéant pour participer aux instances de régulation relatives aux dossiers de formations. Mais inversement dans certaines A2S l'encadrement insiste pour que chaque conseiller soit responsable du montage de dossiers de formation pour ses adhérents, en assurant leur examen par les deux responsables d'équipe et une psychologue de l'équipe d'orientation spécialisée qui les appuie.

Dans les deux territoires concernés par l'expérimentation ANI article 4 (A et D), les conseillers CSP concernés ont un portefeuille mixte (adhérents CSP « normaux » et adhérents article 4).

On décèle **peu de spécificité des organisations ou des outils sur la relation aux entreprises**, et très **peu de configurations où un travail collectif des conseillers** permettrait, sur la base d'une compétence collective, d'analyser les besoins, d'orienter et de construire le parcours des adhérents.

Les A2S semblent assez souvent confrontées à **un relatif cloisonnement des équipes qu'elles hébergent (CSP, EOS, MRS...)** : « *dans les A2S, les conseillers deviennent des spécialistes et à ce titre-là, les équipes fonctionnent assez, soyons clairs, en tuyau d'orgue, ils ont chacun leurs prérogatives* » (Direction A2S). Au sein de l'A2S, l'encadrement s'efforce alors de développer des synergies et actions transversales entre les équipes (CSP, EOS, MRS). Cette transversalité semble surtout se faire avec les psychologues de l'équipe d'orientation spécialisée, par des échanges informels sur des cas et par des interventions opérationnelles dans les parcours CSP (prestation de travail sur le projet professionnel ou entretien « regard croisé »). Les liens avec l'équipe de la plate-forme de vocation semblent moindres, et surtout fonction des offres traitées.

Le renforcement du contenu de l'offre de services CSP est souvent présenté comme une préoccupation par les managers, mais les équipes n'ont en général lancé que récemment des initiatives en ce sens, ces-dernières restant relativement limitées.

Les axes de travail régulièrement cités, pour améliorer l'existant voire développer de nouvelles approches sont les suivants :

- Le développement des **interventions au titre de la relation aux entreprises**, qui a peu fait l'objet d'investissement et constitue souvent, de l'aveu des conseillers et encadrants interrogés, le principal axe de progrès à investir en termes essentiellement de temps passé, voire en termes de méthodologie mobilisée (Territoires A, C, B) ;
- Le **développement d'ateliers** avec des groupes d'adhérents, permettant de combiner interventions individuelles et interventions dans un cadre collectif (Territoires A, C, B), mais sans que l'impulsion de dynamiques de groupe sur le temps long n'apparaisse comme un axe de travail privilégié ;
- Le **suivi des portefeuilles** d'adhérents, est également une préoccupation parfois affichée, mais dans une optique où se mêlent des considérations d'ordre quantitatif (gérer la taille du portefeuille) et qualitatif (segmenter les publics et leurs besoins).

Les réunions d'équipes constituent le lieu privilégié pour partager des préoccupations et mettre en place des actions, parfois dans le cadre de plans d'action d'équipe, mais en dehors de quelques initiatives structurées, les pratiques nouvelles sont souvent **le fait de conseillers volontaristes**, mobilisant des aptitudes personnelles ou développant des appétences particulières.

Les modalités d'animation des équipes restent relativement « classiques », avec souvent des réunions d'équipe hebdomadaires au cours desquelles sont abordées les évolutions réglementaires, les données sur l'activité de l'équipe, les questions d'organisation interne... Des échanges sur des cas individuels sont également possibles.

1.3.2 *Chez les OPP : davantage de diversité, en lien avec les contraintes du marché*

Chez les OPP, on retrouve sans surprise les **constantes imposées par le cahier des charges, et qui se traduisent en particulier par la mobilisation d'un consultant polyvalent, appelé à accompagner individuellement chaque adhérent.**

On relève toutefois **un peu plus de diversité dans les organisations et les choix relatifs à l'offre de services.** Cette diversité doit être rattachée à la fois à la **diversité des opérateurs**, mais aussi à **l'effort d'ingénierie qui a été consenti pour la réponse à l'appel d'offres** de Pôle emploi (incitation à la différenciation de leurs interventions).

Cette diversité s'exprime d'abord dans la **configuration des équipes**, avec deux types de configurations : équipes dédiées exclusivement au dispositif, ou bien équipes dédiées au territoire mais ayant la responsabilité de plusieurs dispositifs.

Sur le territoire C, l'équipe de l'opérateur, qui intervient sur deux sites, est à 100 % mobilisée sur le CSP du fait de l'absence d'autre marché privé. Il n'est donc pas possible pour l'opérateur de lisser l'activité des consultants en combinant les

missions, scénario possible sur d'autres territoires. La régulation de la charge de travail et de la taille des portefeuilles est difficile. L'organisation interne de cette petite équipe est d'autant plus souple, avec la possibilité pour une consultante d'intervenir sur plusieurs sites, ou encore la mutualisation des portefeuilles d'adhérents dans le cadre des ateliers. Cette souplesse peut aussi être considérée comme un atout : « *Il arrive aussi qu'on puisse mutualiser nos ateliers. Pour nous c'est un gain de temps. Et pour les adhérents il est intéressant de rencontrer d'autres consultants, avec une autre posture* » [consultante].

Sur le territoire D, très étendu, les consultants sont dédiés au bassin, mais pas exclusivement au CSP : ils assurent, dans des proportions variables d'une personne à l'autre, d'autres prestations pour Pôle emploi (OE, TVE), des bilans de compétence, des dossiers privés. Au moment de l'étude, l'activité CSP de l'équipe était d'ailleurs moindre (56 suivis actifs).

On relève aussi **des situations diverses concernant l'organisation en direction des entreprises**, qui constitue souvent un aspect que les opérateurs ont pris le soin de structurer et de valoriser dans leurs offres de services. Pour autant, la structuration de ce volet d'intervention des OPP était en cours dans plusieurs territoires au moment des investigations.

De manière générale, la relation aux entreprises est toujours assurée par les consultants, dans une approche valorisant leur polyvalence et leur ancrage sur le territoire, et reposant *a minima* sur le suivi des offres publiées localement, la veille sur l'actualité locale, etc.

Mais dans plusieurs cas **des ressources complémentaires spécifiques sont mises à leur disposition** :

- Des newsletters de veille économique ou sur l'emploi (périmètre régional, national...);
- Pour les grandes enseignes nationales, les conseillers (voire les adhérents) peuvent avoir accès aux bases de données des offres d'emploi recensées au niveau national ;
- Sur le territoire D, externalisation de la prospection des entreprises auprès d'un prestataire intervenant pour le compte du dossier CSP mais pas uniquement : il anime un « pôle de prospection » auquel les consultants font remonter les profils de leurs adhérents (avec une CV-thèque), le prestataire assurant la promotion de ces profils auprès d'entreprises ;
- Pour le territoire A, mutualisation régionale de l'effort de prospection par l'opérateur, bénéficiant d'un réseau national : un pôle de relations entreprises composé d'un responsable et d'un consultant et basé dans le chef-lieu de région, est chargé de prospecter les entreprises pour promouvoir les profils des adhérents CSP sur la base d'un fichier mutualisé « offre de compétences » actualisé chaque mois par les consultants des sites de l'OPP, avec les profils de leurs adhérents (mini CV, expérience, métier recherché, formation, mobilité). Ce pôle peut le cas échéant réaliser directement des mises en relation.

Plus ces ressources sont importantes, moins les consultants sont amenés à démarcher directement des entreprises. Le chef de projet CSP, souvent au niveau du

département, peut dans certains cas disposer d'un temps dédié à la prospection d'entreprises, ciblées au regard des profils des adhérents CSP.

Concernant le sujet de la formation, l'organisation des OPP reflète assez fidèlement les configurations observées en A2S, chaque consultant étant globalement investi du montage des dossiers formation de ses adhérents. Toutefois on relève des cas où l'opérateur a mis en place un référent formation. Il s'agit alors davantage d'un référent à caractère administratif intervenant pour centraliser et fluidifier la gestion des demandes de formation que d'une personne ressource susceptible d'épauler les consultants au moment de la construction du projet de formation. On relève également des cas où l'opérateur n'a pas souhaité - ou a renoncé - à mettre en place ce type de fonction.

Concernant le fonctionnement des équipes, l'animation technique prend essentiellement la forme « classique » de réunions d'équipe, hebdomadaires ou mensuelles selon les territoires, consacrées à l'analyse des portefeuilles, aux actions à mettre en place, aux difficultés rencontrées, à l'échange de pratiques, aux réglages administratifs...

Deux fonctions importantes sont enfin assurées de manière récurrente, mais dans des configurations variables selon les opérateurs :

- **Une fonction d'animation, d'appui et de conseil** auprès de l'équipe (par rapport aux difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des parcours, de formalisation d'outils, d'analyse et de segmentation des portefeuilles, de proposition d'actions communes...). Dans les petites équipes il peut s'agir de l'un des consultants, qui cumule cette responsabilité avec ses interventions auprès des adhérents.
- **Une fonction de référent-relais**, vers qui convergent les questions et qui peut les retransmettre à Pôle emploi pour réguler les échanges. Selon une responsable Pôle emploi « *C'est très bien. Au début quand il n'y avait pas ça, chaque conseiller pouvait appeler Pôle emploi à tour de rôle. On a réfléchi sur la manière de les accompagner dans une montée en puissance. Ils ont mis en place le référent départemental, qui commence à prendre de la bouteille, qui peut répondre en autonomie et contrôler la qualité* ».

1.4 Des relations entre Pôle emploi et OPP très marquées par la sous-traitance

1.4.1 Des relations asymétriques entre donneur d'ordre et sous-traitant

Les relations entre Pôle emploi et les opérateurs privés sont très marquées par la relation asymétrique entre le donneur d'ordre, Pôle emploi, et le sous-traitant.

La relation qui lie Pôle emploi et l'opérateur est une relation de sous-traitance, ce qui amène certains acteurs à insister sur la sémantique. L'opérateur est un « prestataire » et non un opérateur privé de placement (OPP) : « *ce n'est plus un OPP maintenant, c'est un prestataire. Le marché LIC est une prestation, alors qu'avant sur la*

CRP, le marché s'appelait le LEC, c'était un OPP. (...) Un OPP est plus autonome dans sa responsabilité. Un prestataire agit pour Pôle Emploi. C'est vraiment un sous-traitant pur » (Direction A2s).

Cette considération conduit à ce que Pôle emploi garde la main sur le dossier qu'il adresse au prestataire et qu'il ait un rôle d'arbitre en dernier recours. Qualifiant les modalités de fonctionnement, la responsable de l'A2S précisait : « on garde toujours je dirais la main en cas de litige. Déjà l'indemnisation on en garde la main. C'est vraiment une délégation de suivi et d'accompagnement. On reste entre guillemet maître du dossier s'il y a un conflit, s'il y a un souci, si la personne ne vient pas aux rendez-vous de l'opérateur, c'est nous qui procédons à son signalement ».

En corollaire, pour l'opérateur privé, le marché CSP est synonyme d'une asymétrie forte dans la relation à Pôle emploi, et bien entendu d'une exigence de respect du cahier des charges, en termes notamment de livrables (le PSP, le bilan à 6 mois, le livrable en sortie) et de contraintes administratives.

Sans contester les exigences de reporting et de suivi, les représentants des OPP mettent parfois le doigt sur l'importance des contraintes qu'ils subissent : « ce qui compte c'est le respect du cahier des charges, avec une partie purement comptable, les pièces justificatrices de l'appel d'offre. Et puis il y a la dimension de la qualité. Un service de Pôle emploi regarde apparemment la qualité, mais on ne sait pas trop. » [responsable d'OPP].

Pour l'opérateur, au niveau régional, la direction de Pôle emploi gère en général tous les livrables que le prestataire doit transmettre au cours des différentes phases de la prestation. Cette procédure peut alourdir considérablement les tâches administratives des conseillers. Chez un opérateur, les consultantes se bloquent chacune une demi-journée par semaine : « On est obligés de se le bloquer sinon on est noyés. Le bilan obligatoire, le PSP, qu'on scanne... quand il y a des projets de formation, la fiche de tri décisionnel, on ne peut pas faire ça avec le candidat. On va avoir besoin de se poser, ça peut constituer un frein. Si on pouvait alléger les procédures administratives, ça nous permettrait d'aller plus souvent dehors. Quelque part je pense qu'il y a un double travail sur l'aspect administratif concernant les formations, avec les OPCA... ».

1.4.2 **Une organisation permettant à la fois le pilotage du marché et la régulation quotidienne du dispositif**

Dans toutes les régions, Pôle emploi et le prestataire privé CSP ont mis en place une organisation qui permet le suivi et le pilotage du marché, au niveau régional.

Des instances de pilotage dédiées au suivi et à la régulation du marché entre Pôle emploi et son prestataire, permettent d'aborder particulièrement :

- les aspects règlementaires et leurs évolutions – voire l'interprétation qu'il convient de faire de certains aspects du cahier des charges,
- les règles et process,
- le suivi des flux,
- l'atteinte des objectifs du prestataire,
- la qualité des livrables transmis par le prestataire.

Globalement ces instances de suivi et de pilotage du marché passé par Pôle emploi ne sont **pas connectées aux autres instances de pilotage du dispositif**. Dans certains territoires, il semble que ce soit le seul niveau où il y ait un réel pilotage de l'intervention du prestataire, *lorsque celui-ci n'est pas présent dans les comités de pilotage CSP*.

En complément à cette organisation sur le suivi et le pilotage du marché, la collaboration entre Pôle emploi et les OPP comporte **un volet plus opérationnel**, qui repose sur **une organisation fonctionnelle des relations et des process** pour l'orientation des personnes, l'examen et la validation des prescriptions de l'OPP par Pôle emploi, la centralisation et l'examen des questions pratiques rencontrées au quotidien, etc.

Ces échanges permettent véritablement d'aborder le quotidien du dispositif, et notamment les informations sur les prestations de Pôle emploi que peut mobiliser le prestataire, les difficultés posées par l'interprétation de certains aspects du cahier des charges, les difficultés particulières rencontrées sur certains dossiers. Dans le territoire B, c'est par exemple dans le cadre de ces réunions que le prestataire peut évoquer les difficultés particulières qu'il rencontre sur certains dossiers. Pôle emploi peut alors se charger de prendre directement contact avec un OPCA, comme l'indiquait le prestataire : *« Nous entrons vraiment dans le cas concret, par exemple : j'ai une impasse (pour telle personne), j'ai eu un refus de l'OPCA. Dans ce cas, la responsable de l'A2S me dit de lui envoyer le dossier pour qu'elle voit ce qu'elle peut faire »*.

Cette organisation passe parfois par la désignation d'un référent Pôle emploi à l'OPP et un référent OPP dans l'A2S. Dans tous les cas **des pratiques d'échange, plus ou moins formelles**, à des échelles et avec une intensité variables selon les territoires, contribuent à la fluidification des pratiques.

Ce registre opérationnel est souvent présenté comme prioritaire aux yeux des opérateurs privés et des acteurs opérationnels de Pôle emploi (A2S), et ces acteurs affichent en général une relative satisfaction par rapport au fonctionnement existant, même si des axes d'amélioration peuvent être identifiés.

L'intensité des échanges entre équipes des A2S et des OPP n'est pas homogène selon les territoires, mais des efforts de rapprochement des équipes ont parfois été réalisés. On a ainsi pu relever :

- des réunions ou séminaires d'échanges entre les équipes (territoires A, C, D),
- sur le territoire C, où l'opérateur intervenant déjà au titre du CTP, une initiative a été prise récemment : *« nous avons nos propres processus d'intégration, et il a été décidé à la fin de l'année dernière (fin 2013) qu'une immersion au sein des équipes Pôle serait faite, qu'on se connaisse et qu'on se comprenne mieux. Il s'agit d'une initiative prise en copil régional opérateur / Pôle emploi »*. (consultant OPP),
- sur un autre registre, les CV des consultants recrutés par l'OPP ont été soumis et validés par Pôle emploi au regard du cahier des charges.

Tous les acteurs interrogés soulignent que la dimension humaine joue beaucoup dans la qualité des relations. L'antériorité des coopérations est très facilitante, y compris pour dépasser les crispations liées aux exigences de reporting ou d'alimentation.

Reste que sur certains territoires, les échanges locaux sont très peu développés, la logique de pilotage et de suivi du marché restant dominante

Ainsi sur l'un des territoires (D), les échanges directs entre les consultants de l'OPP et les A2S du département semblent très réduits, et doivent en principe passer par l'animatrice territoriale. Il n'existe notamment pas de liens opérationnels dans le cadre de la mise en œuvre des parcours CSP, l'OPP gérant « en direct » l'ensemble de ses prescriptions et dossiers de formation, sans passer par Pôle emploi (notamment, par exemple, sans pouvoir recourir aux EMT, l'opérateur utilisant ses propres conventions de stage). De même, comme cela est d'ailleurs prévu dans le cadre du marché, les livrables CSP sont adressés par l'OPP à la plate-forme GED de Pôle emploi, et non à l'A2S (ce qui renforce la perception d'un contrôle tatillon de ces livrables, sous le seul angle du service fait, et plus largement d'un reporting fastidieux, chronophage et essentiellement « administratif », c'est-à-dire sans prise de recul ni retour sur le contenu même de l'accompagnement).

2. L'amont et l'entrée dans le CSP

2.1 Avant le CSP : l'information des licenciés

2.1.1 *Le défi de l'information des salariés sur le CSP*

L'information des salariés sur le CSP relève en premier lieu de l'employeur lui-même, qui a obligation de proposer le CSP aux salariés éligibles dont le licenciement économique est envisagé.

Dans les faits, cette information est inégale, disparate (elle est parfois délivrée par le mandataire ou l'expert-comptable, les organisations syndicales..) et souvent imparfaite.

Une adhérente, qui a partagé son expérience avec des personnes licenciées dans d'autres entreprises, qu'elle a rencontrés à l'A2S, en témoigne : « *les autres personnes elles ont tous eu le ressenti que les employeurs n'avaient pas été clairs, et ne comprenaient pas grand-chose au CSP. Ils n'étaient pas capables de bien expliquer toute la démarche.* »

Les adhérents interrogés rapportent souvent que l'information délivrée par l'employeur ou son représentant est lapidaire, orientée : « *Il avait parlé plus de la situation de l'entreprise qui allait fermer et il a parlé vite fait du CSP et que Pôle Emploi allait expliquer. Et il fallait rendre les documents avant le 12 avril (...). Il nous a dit ce qu'il avait compris : si vous prenez le CSP vous avez 80% de votre salaire, sinon c'est les 3 mois de préavis et 57% du salaire. On avait intérêt à prendre le CSP car il y avait plus d'avantages comme le montant de l'allocation et les formations gratuites pour se réorienter.* »

Devant le risque d'une information insatisfaisante, l'amont du CSP fait l'objet d'une **attention forte des différents acteurs concernés pour permettre une bonne information des adhérents potentiels** sur le dispositif CSP en lui-même.

2.1.2 *D'importants efforts pour partager l'information relative aux PSE*

Ainsi, dans les quatre territoires étudiés, **l'information précoce de Pôle emploi sur les entreprises en difficulté et les PSE constitue une préoccupation forte de la DIRECCTE**, avec le double objectif de déclencher des informations sur le CSP le plus tôt possible et, s'il y a lieu, de faire connaître les mesures du PSE pour favoriser leur mobilisation.

Concrètement cette préoccupation se traduit de différentes manières :

- **Structuration de canaux d'information sur les licenciements économiques.**
Dans une région, on a constaté la formalisation, avec la DIRECCTE, dès l'été

2012 (dans le cadre d'une note commune entre l'UR et la DR Pôle emploi), d'un circuit d'échange d'informations sur tous projets de licenciements économiques donnant lieu à PSE, dès que les services des UT en ont connaissance (avec une fiche de liaison entre l'UT et la direction territoriale de Pôle emploi). Outre l'information sur les PSE, il s'agit également d'informer Pôle emploi sur les mesures de chaque PSE pour qu'elles soient mobilisées dans les parcours CSP. Dans les faits, l'usage de cette procédure semble être resté relativement fluctuant selon les périodes et/ou les territoires.

- **Utilisation par la DIRECCTE des instances de pilotage du CSP** (niveau départemental), pour transmettre des informations sur les entreprises en difficulté, les licenciements et les PSE. Toutefois, du fait notamment de la présence des partenaires sociaux qui peuvent être partie prenante de conflits sociaux, ces instances formelles ne peuvent pas réellement constituer un lieu de transmission d'informations sensibles, en anticipation de PSE. Les échanges d'information peuvent aussi passer par des canaux plus informels, dans des instances de voisinage (SPEL, IPR), des échanges bilatéraux au fil de l'eau... Il arrive ainsi que la DIRECCTE transmette directement à Pôle emploi des coordonnées au sein de l'entreprise pour faciliter une prise de contact anticipée.
- **Les équipes CSP de Pôle emploi** peuvent obtenir également des informations via le service des relations entreprises de la direction régionale (qui informe l'A2S dès qu'une entreprise demande plus de 5 dossiers CSP), les partenaires sociaux, de l'IPR ou du territoire, les mandataires et liquidateurs, voire par les réseaux locaux des managers de l'A2S.

2.1.3 *Une organisation volontariste pour aller au-devant des salariés licenciés et répondre à leurs questions*

Dans chacun des territoires étudiés, des organisations spécifiques ont été mises en place pour **aller au-devant des salariés licenciés** entrant dans le champ du CSP.

En cas de gros PSE, il semble que Pôle emploi cherche à intervenir systématiquement dans l'entreprise pour assurer une information collective sur le CSP, parfois en binôme avec la DIRECCTE.

Ainsi dans le territoire B, pour les entreprises de plus de 50 salariés procédant à un licenciement de plus de 10 salariés, un PSE devant être établi, la DIRECCTE est informée de la procédure² et transmet l'information (quand celle-ci devient officielle) à Pôle emploi, qui entre souvent en contact avec l'entreprise. « *Dans les gros licenciements, la DIRECCTE nous interpelle très tôt. La DIRECCTE est en prise directe avec l'entreprise et donc l'entreprise a nos coordonnées et nous contacte assez tôt. J'ai reçu, un mail d'une entreprise, pour une procédure de plus de dix, pour lesquelles les notifications individuelles ne sont pas encore arrivées, donc elle me sollicite déjà pour*

² Depuis la loi de sécurisation de l'emploi d'avril 2013, c'est à la DIRECCTE d'homologuer le PSE.

intervenir » (Directeur de l'A2S). L'A2S a investi du temps pour que des conseillers soient disponibles pour se déplacer en entreprise et présenter le dispositif.

En cas de redressement ou liquidation judiciaire d'entreprise de plus de 50 salariés concernant au moins 20 salariés, l'opérateur qui intervient au titre de la prestation dite « RJJ »³ (également missionné sur le CSP) assure l'information sur le dispositif (le cas échéant avec Pôle emploi) et se tient ensuite à disposition des salariés pour les informer. Lorsque cette prestation RJJ est mise en œuvre, elle favorise à l'évidence la bonne information des licenciés économiques.

Encadré 3. La prestation RJJ - Cellules d'appui à la sécurisation professionnelle

Cette prestation de 6 semaines vise à apporter aux salariés le plus d'informations possibles, de façon individuelle, sur la procédure d'adhésion au CSP. Il s'agit de les accompagner dans leur processus d'inscription s'ils choisissent le dispositif, mais aussi de les préparer à l'accompagnement mis en œuvre en initiant une réflexion sur le projet professionnel ou la recherche d'emploi. Cette prestation est d'ailleurs fréquemment qualifiée de « pré-CSP ». Elle est déclenchée sur demande de la DIRECCTE (compte tenu de critères notamment sociaux) après avis de la DGEFP et est mobilisée par Pôle emploi via son prestataire. Après l'information collective donnée conjointement avec Pôle emploi, le prestataire propose des RDV individuels pour faire le point avec la personne. *« Ils sont venus et ils nous ont parlé du CSP, ils avaient réservé un endroit à la cantine. Au démarrage c'est vrai que l'on ne connaissait pas le CSP, on était dans le flou. Ils nous ont bien détaillé à quoi ça servait »* (adhérent). Tout l'enjeu pour le prestataire est de susciter des questions, ce qui peut le conduire à aller à la rencontre des salariés, par exemple autour de la machine à café. La prestation reste cependant assez exceptionnelle dans son usage. Sur le territoire B elle a été mobilisée trois fois pour des entreprises en liquidation judiciaires dont les salariés étaient considérés comme ayant des « problèmes d'employabilité » : forte ancienneté, faible qualification, faible mobilité (plusieurs n'ayant pas de permis de conduire), problèmes de santé (début de reconnaissance de travailleurs handicapés)

Dans les autres cas de liquidation judiciaire, et en dehors de PSE, l'information est assurée par l'employeur ou son mandataire.

A ce titre, la DIRECCTE peut conduire dans certains territoires un travail de sensibilisation et d'information des experts comptables ou des mandataires désignés dans le cadre des liquidations ou redressements judiciaires d'entreprises, en vue de favoriser une bonne information des salariés par leurs soins (Territoires A et C).

Là aussi le réseau tissé par Pôle emploi et la DIRECCTE est déterminant : *« On a de très bonnes relations avec l'UT. Mme XX, C'est vraiment quelqu'un avec qui on s'est entendu pour toucher tout mandataire ou liquidataire, pour que ces gens-là nous interpellent et facilitent l'information des salariés concernés. Quelqu'un de mon équipe contacte ces*

³ Prestation redressement et liquidation judiciaire contenue dans le Marché LIC de juillet 2012

mandataires. On se présente, et maintenant très régulièrement on a des mails qui nous informent que des salariés sont reçus pour l'entretien de licenciement et demandent s'ils peuvent envoyer les personnes licenciées. Parfois on va se déplacer dans des entreprises, accompagnés de la DIRECCTE et parfois du mandataire. L'enjeu c'est de ne pas louper des gens qui n'auraient pas l'information. Ils ont également à l'UT invité les experts comptables pour leur présenter l'organisation de Pôle emploi sur le CSP » [responsable A2S].

Pour répondre aux questions des adhérents potentiels et les aider à faire leur choix d'adhérer ou pas au CSP, Pôle emploi a mis en place une organisation combinant deux niveaux d'information. D'abord, une information de premier niveau est assurée au titre de l'accueil de tous les usagers de l'opérateur. En général, des consignes ont été données aux conseillers de la plateforme téléphonique (3949) et des agences de proximité pour orienter systématiquement vers l'A2S les personnes qui solliciteraient Pôle emploi concernant le CSP. En second lieu, une information plus complète assurée le plus souvent dans le cadre de réunions d'information collective dédiées au CSP, ou à défaut, par les conseillers de l'équipe CSP dans le cadre d'entretiens téléphoniques.

L'organisation régulière (hebdomadaire ou bimensuelle) d'une réunion d'information collective sur le CSP, tient ainsi une place centrale dans l'information des adhérents potentiels. Ouvertes ainsi à toutes les personnes intéressées, ces réunions sont conçues pour donner des informations et des réponses adaptées aux questions souvent relativement précises des personnes concernées.

Les participants peuvent être orientés vers cette réunion, soit par l'entreprise qui licencie, soit par Pôle emploi si l'institution est sollicitée d'une manière ou d'une autre. Les plages de réunion sont ouvertes dans l'applicatif RDVA de sorte que les agences Pôle emploi de proximité puissent positionner les personnes venues se renseigner d'elles-mêmes. L'information est également délivrée aux personnes qui contactent le 3949, ou qui sollicitent directement à l'A2S.

Les équipes Pôle emploi misent sur le fait que cette réunion, organisée régulièrement, dispose progressivement d'une certaine notoriété auprès d'acteurs susceptibles de relayer l'information, de manière à toucher le plus de personnes possibles et notamment les publics licenciés individuellement qui sont réputés plus difficiles à toucher.

En général organisée à l'A2S, la réunion peut être décentralisée dans une agence de proximité, parfois régulièrement, pour couvrir d'autres zones du département. Les conseillers de l'A2S l'animent souvent à tour de rôle.

Concernant le contenu de cette réunion, l'animateur présente un diaporama (établi au niveau national) retraçant de façon assez dense les principes et caractéristiques essentielles du CSP :

- Qu'est-ce que le CSP ?
- Les critères d'adhésion
- Les modalités d'adhésion
- L'accompagnement proposé dans le cadre du CSP
- L'indemnisation et la protection sociale de l'adhérent
- Les aides
- Les cas de suspension ou interruption du CSP

- La gestion des périodes de travail
- Les devoirs de l'adhérent (présentation des « devoirs » de l'adhérent, on l'on retrouve des éléments classiques de l'accompagnement dont « l'offre raisonnable d'emploi »)

La présentation de l'accompagnement proposé valorise les aspects suivants (dont on verra lus loin qu'ils sont bien repérés et suscitent des attentes importantes de la part des adhérents).

Accompagnement proposé dans le cadre du CSP (2/2)


- Les prestations d'accompagnement s'inscrivent dans un plan de sécurisation professionnelle qui peut comprendre :
 - ✓ Un bilan de compétence (A valider par le conseiller référent)
 - ✓ Des mesures d'appui social et psychologique
 - ✓ Des mesures d'orientation (recherche de solutions pour mettre en œuvre le projet)
 - ✓ Des mesures d'accompagnement dans la recherche d'emploi (Elaboration du CV, Organisation de la recherche d'emploi, mise en évidence des atouts et compétences....)
 - ✓ Des actions de validation des acquis de l'expérience
 - ✓ Des mesures de formation (mise à jour bureautique, perfectionnement dans le métier...)
- Le suivi individuel et personnalisé est réalisé par un référent dédié qui accompagne l'adhérent à tous les niveaux de son projet professionnel et évalue le bon déroulement de son plan d'action (y compris dans les 6 mois suivant son reclassement)

9
26/06/2014

2.1.4 *Les licenciés individuels : un public plus difficile à toucher*

Les interlocuteurs sollicités à la DIRECCTE et à Pôle emploi soulignent qu'ils rencontrent des difficultés spécifiques pour assurer la bonne information des publics concernés par **des licenciements économiques individuels, voir** aussi des licenciements collectifs ne donnant pas lieu à un PSE.

Les informations transmises à la DIRECCTE par l'employeur devraient en théorie permettre de recontacter l'employeur, mais des difficultés pratiques sont rencontrées du fait semble-t-il de l'écart entre le lieu d'implantation de l'entreprise et le lieu de résidence des salariés, qui conditionne l'agence Pôle emploi dont ils relèvent.

2.1.5 *Des salariés qui n'hésitent pas à mobiliser divers canaux d'information*

En théorie informé par l'entreprise ou par son mandataire, le salarié licencié accède à une information selon des modalités et un niveau de complétude variable, qui semble souvent imparfait. Au dire des adhérents eux-mêmes et des

conseillers, dans certains cas l'information peut se réduire à la simple transmission du dossier sans autre élément d'explication : « *Surtout dans des petites structures (les petits artisans, les petits commerçants), qui ne sont pas au fait du dispositif. Le comptable plus ou moins, il sait qu'il existe un dispositif pour les gens qui sont licenciés économiques. Il donne de manière, je dirais, presque spontanée : " Voilà, vous êtes licenciés économiques. Il y a un dossier à remplir. Vous serez indemnisés ! "* » [conseiller A2S].

L'organisation mise en place par la DIRECCTE et Pôle emploi pour informer les salariés et répondre à leurs questions, la procédure spécifique « RJLJ » déclenchée en cas de redressement ou liquidation judiciaire, sont autant de leviers d'information supplémentaires pour toucher davantage de salariés et dispenser l'information nécessaire.

Mais tous les adhérents potentiels ne sont pas touchés avant l'adhésion. Une conseillère d'A2S propose une estimation : « *on va dire la moitié sont bien informés, l'autre moitié il va falloir reprendre le détail... les entreprises n'informent pas très bien, et l'information collective, quand on n'est pas sur la ville où elles se tiennent, c'est mitigé, c'est pas évident, bien qu'on ait une possibilité de recevoir les gens toutes les semaines.* » Cette question du taux d'information des licenciés est en fait peu documentée. La REP d'une A2S avoue n'avoir « *aucune idée sur la part des gens qui adhèrent sans avoir été vus par nous... à raison de 5-6 par semaine, on est à 150-170 par an [sur 600 adhésions globalement, dans un contexte où il n'a que très peu de PSE], mais les gens sont aussi informés par l'employeur ou le site internet.* »

De leur côté, **les salariés vont souvent à la recherche d'informations et sollicitent un assez large éventail d'acteurs** : l'inspection du travail, sollicitée notamment dans le cadre de son activité de conseil aux salariés, des représentants syndicaux, la famille, des amis, d'anciens collègues de travail bien sûr, ou tout simplement internet.

Dans un autre cas, un adhérent explique : « *un contact de mon ancien patron m'a dit que [le CSP] c'était l'idéal, je me suis renseigné sur internet et j'ai récupéré le dossier comme ça, sans participer à une réunion d'information* ».

Les conseils donnés jouent un rôle important dans les choix effectués et les négociations éventuelles : « *Au début on m'a proposé la rupture conventionnelle mais moi après on m'a dit de ne pas l'accepter parce que j'allais me faire avoir. Donc j'ai demandé un licenciement économique. Et suite à cela on m'a proposé le CSP... J'ai demandé conseil auprès d'amis... On m'a dit que j'allais plus perdre niveau chômage, j'aurais été moins payé si j'avais été licencié en rupture conventionnelle qu'en licenciement économique, et que je pouvais bénéficier du coup du CSP...* ».

La recherche d'informations est d'autant plus importante que la confiance dans l'employeur est souvent altérée. Notamment dans le cas de liquidations qui peuvent survenir brutalement, où l'employeur a pu ne pas verser les derniers salaires, les salariés veulent être sûrs de ne pas « se faire avoir ». Adhérer au CSP c'est perdre son DIF et son préavis, c'est de « l'argent qui ne sera pas touché ». Comme l'expliquait un IRP salarié, intervenu au nom de son organisation auprès de salariés licenciés, sur leur sollicitation : « *en fait on leur avait déjà expliqué le CSP, ils avaient toutes les informations, mais ils préféreraient l'entendre deux fois, ils avaient peur de se faire avoir avec un truc* ». C'est aussi ce dont témoigne un des bénéficiaires

rencontrés : « On a pris un délégué syndical pour qu'il nous accompagne. Parce que le liquidateur il peut dire ce qu'il veut aussi. Donc il était là et il posait les bonnes questions à notre place ». Ce délégué syndical a d'ailleurs ensuite proposé aux salariés de participer à une réunion d'information collective à Pôle emploi.

2.1.6 *L'entretien de pré-bilan : l'information de la dernière chance*

Pour ceux dont l'information par l'employeur aura été insuffisante, qui n'auront pas pris l'initiative de solliciter Pôle emploi ou n'auront pas pu participer à la réunion d'information collective, **le premier entretien avec un conseiller peut être la seule occasion d'accéder à des informations de première main sur le dispositif**. Bien que la personne concernée ait déjà adhéré au dispositif, c'est parfois l'occasion de répondre à des questions – voire semble-t-il de faire machine arrière dans certains cas.

Les conseillers d'A2S disent être fréquemment confrontés à ce type de situation : « Il y a beaucoup de gens qu'on voit au premier entretien, qui n'ont pas assisté à la réunion d'informations, qui ne savent même pas ce que c'est, le CSP ! (...) Ils arrivent au premier entretien parce que, parfois, le patron leur dit : « tu es licencié éco, il faut que tu me remplisses ce dossier-là ! ». Ils ne savent même pas pourquoi ils viennent ! (...) Surtout dans des petites structures ».

Une autre conseillère témoigne du fait que ces informations peuvent amener le nouvel adhérent à revenir sa décision d'adhérer au dispositif : « il n'y en a pas tant que ça qui font des infos collectives. Lors des PBI on pose toujours la question de savoir s'il y a eu une information collective et s'ils n'en ont pas eu on revient dessus, comment ça marche, ce qu'il faut faire ou pas, il faut quand même qu'on insiste sur le côté personnalisé, renforcé. Il y a des gens qui pensent que ça va être « cool Raoul », il faut leur dire qu'il y a quand même des objectifs. J'ai eu des gens qui après le PBI demandaient à ne plus rentrer. Avant c'était pas possible avec la CRP ».

2.2 **Le choix d'adhérer au dispositif**

2.2.1 *Un choix d'adhésion qui s'impose assez naturellement*

L'adhésion au CSP s'impose naturellement aux personnes licenciées : elles n'identifient pas les motifs qui auraient pu les amener à ne pas adhérer au CSP alors que le dispositif leur semble dans tous les cas **préférable au droit commun**.

Pour les personnes éligibles au CSP, l'adhésion est très majoritaire (dans le territoire A, Pôle emploi évalue le taux d'adhésion à au moins 90% pour les personnes ayant participé aux informations collectives).

Les motifs d'adhésion se cristallisent autour de **3 arguments, par ordre d'importance décroissant** :

- En premier lieu, le **niveau d'indemnisation à 80%** du salaire brut antérieur apparaît, de très loin, comme le plus puissant motif d'adhésion au dispositif.
- **La facilité d'accès à la formation** est également citée comme un motif important (« *Je voulais absolument être formé et ne plus faire n'importe quoi ou tout ce qui passe juste pour un peu d'argent, je voulais donc être suivie pour ça* »). Cette faculté, rappelée lors de l'information collective animée par Pôle emploi, est **perçue comme un fait acquis pour une part significative des nouveaux adhérents** (qui pour certains réduisent le CSP à la seule dimension formation). Un adhérent, âgé d'une trentaine d'année, licencié de son entreprise à la suite du départ à la retraite de son patron, insiste sur cette attente : « *Moi j'avais signalé à mon patron que je souhaitais me recaser dans une autre filière, il a transmis l'information à la comptable qui m'a proposé cette solution-là qui me semblait effectivement très adaptée. (...) L'information principale c'était la formation qui était beaucoup plus importante que si on était chômeur traditionnel. (...) Apparemment, on ne se retrouve pas exactement au chômage mais en cellule de formation, c'est pour apporter une valeur ajoutée à son CV et ensuite retrouver un emploi le plus rapidement possible, le CSP était fait pour ça et ensuite éventuellement se reformer, compléter ses diplômes. (...) J'ai compris que ce n'était pas un contrat de formation proprement dit mais que cela permettait d'avoir des formations plus adaptées, plus importantes que pour le chômage traditionnel. Ce qui est en principe le cas, je pense.* »
- **L'accompagnement renforcé et intensif** proposé dans le cadre du CSP est enfin une incitation supplémentaire pour certaines personnes. Un autre adhérent en témoigne : « *J'ai choisi le CSP car je pouvais garder 80% de mon salaire. Et je pouvais avoir quelqu'un derrière moi pour me motiver dans mes démarches et pour poursuivre mon parcours* ».

Le sujet de la formation, ainsi que celui des reprises d'emploi en cours de parcours, sont d'ailleurs des points qui suscitent beaucoup de questions et d'échanges lors des informations collectives initiales, certainement sans que toutes les incompréhensions soient levées à ce stade (ces sujets reviennent de façon récurrente au cours des parcours CSP).

Le sujet financier est également très présent dans les informations collectives et les premiers entretiens. Les équipes de Pôle emploi savent qu'elles sont particulièrement attendues pour bien informer sur la question de l'indemnisation, très technique et importante pour les adhérents, qui ont besoin d'être informés et rassurés. Une conseillère Pôle emploi souligne : « *cette question elle est importante dans leur choix. On est leur contact donc on doit répondre à toutes leurs questions. Des collègues vont dire ça c'est pas mon boulot et vont renvoyer au service en charge de l'indemnisation. On a des pratiques différentes. Moi je donne mes infos, je leur demande de se faire confirmer, ou je me fais expliquer et j'explique...* ». Une directrice d'A2S souligne que la réponse aux questions liées à l'indemnisation conditionne l'engagement du parcours, et souligne l'importance de l'information autant que l'importance d'un traitement rapide des formalités qui conditionnent l'accès à l'indemnisation : « *Cette question de l'indemnisation est très importante. Il faut tous les jeudi matin [lors de l'information collective] bien insister devant les gens sur le fait que la dimension rémunération est attractive pour les adhérents mais que c'est un contrat, qu'il y a des droits et des devoirs, qu'ils vont devoir se déplacer toutes les semaines, faire des actes de recherche d'emploi... les*

échecs qu'on peut avoir c'est souvent des gens qui ont pris le CSP uniquement pour l'argent. On fait attention aux retombées financières avant de sortir quelqu'un du dispositif mais on est vigilants. On sent que tant que les gens ne savent pas combien ils vont toucher, c'est très difficile d'engager les choses. On a pour consigne de traiter les dossiers dans la journée ; mais parfois ça passe très tardivement quand ça passe par un mandataire... mais c'est très à la marge. On appelle directement les agences pour accélérer le traitement quand il y a un problème ». Les questions financières peuvent d'ailleurs porter, dès le début du parcours, sur l'après CSP (bascule sur ARE), sur l'IDR en cas de reprise d'emploi, ou bien sur l'ARCE en cas de projet de création d'entreprise.

Quand tous les éléments sont pesés, le choix s'impose en fait assez naturellement, comme le résume cette adhérente : « ça pouvait être intéressant, déjà financièrement et au niveau de la formation. On a toutes accepté. Soit on serait suivies par un cabinet spécifique pendant un an et on avait le choix avec des formations, avec un statut spécial ; soit chômage classique. »

L'enquête réalisée auprès des adhérents souligne que le choix d'adhérer est souvent associé à un non-choix : les salariés licenciés économiques ont le sentiment qu'on ne leur présente rien d'autre de valable et donc que cette notion de choix est toute relative. « De toute façon à part ça ou être chômage, autant faire le CSP, être pris en priorité pour les formations parce qu'on sait très bien qu'en tant que chômeur, c'est beaucoup plus compliqué », un autre adhérent souligne : « on n'avait pas grand-chose de bien concret à nous proposer à côté à part cela ».

De ce point de vue, l'absence d'alternative crédible (du point de vue de l'indemnisation mais également de la nature de l'accompagnement) est perçue assez crûment par les adhérents, notamment ceux qui ont connu l'accompagnement Pôle emploi de droit commun (mais pas seulement eux...).

Ainsi, loin d'un arbitrage réel, l'adhésion au CSP semble être une sorte de quasi évidence. Souvent les personnes choisissent d'adhérer dès la fin de l'information collective, voire sans en bénéficier, en tout cas sans exercer le délai de réflexion prévu par les textes.

*Les conseillers des A2S et des OPP ont une conscience assez claire de ces motivations : « Il ne faut pas se leurrer, si les gens sont dans le dispositif CSP, aujourd'hui, pour la plupart j'entends bien, c'est la rémunération. **Quand vous savez que vous allez toucher quasiment 100 % de votre salaire si vous prenez le dispositif CSP alors que si vous allez vous inscrire au Pôle emploi classique, vous allez être à 57,4%. Il ne faut pas rêver. La première, je dirais, ambition des personnes, je ne veux pas faire ma langue de bois, c'est ça. C'est la rémunération. Après, la deuxième motivation, c'est aussi d'être accompagné de manière beaucoup plus approfondie. Certains ont déjà eu l'expérience d'être inscrits à Pôle emploi et d'être vus tous les quatre mois par un Conseiller, ils savent que c'est compliqué. Donc le fait d'être accompagnés, d'être vus tous les quinze jours, d'avoir toujours le même Conseiller, c'est important pour eux. Et puis aussi, en troisième lieu, ce sont les projets [formations]. Alors je dirais qu'entre le fait d'être accompagné et le projet, ça se vaut. » (Conseiller).***

Encadré 4.

Une attractivité du CSP qui incite parfois à refuser une rupture conventionnelle

Les adhérents interrogés considèrent tous que l'adhésion au CSP allait relativement de soi, dans la mesure où le dispositif leur paraissait avantageux, non seulement par rapport aux conditions de licenciement économique de droit commun, mais aussi par rapport à un scénario de rupture conventionnelle, qui est manifestement proposé souvent.

Cet échange avec un adhérent, dont l'entreprise fermait suite au départ à la retraite de son employeur, donne un résumé des conditions dans lesquelles la solution du CSP s'est en fait imposée à lui :

- « Est-ce que vous avez eu le sentiment d'avoir le choix ?

- Pas vraiment puisqu'il n'y a pas de choix à faire car c'était tout de suite la bonne... je n'avais pas vraiment le choix, j'étais d'accord... C'était ça ou un licenciement à l'amiable. On ne va pas dire concrètement qu'il y avait un choix.

- Avez-vous sollicité des conseils extérieurs pour prendre votre décision ?

- Oui j'ai contacté un syndicat, FO qui m'a tout de suite dit de ne pas accepter la rupture conventionnelle de contrat. Dans le cadre d'un licenciement économique, c'est clair qu'il ne fallait pas l'accepter.

- Et par rapport au CSP, est-ce que vous aviez pris des conseils extérieurs ?

- Non car tout a été très vite ensuite... Dans le mois en cours j'ai déjà eu mon premier rdv donc la prise d'information je n'ai pas eu trop le temps de m'en occuper. Ça a été très très rapide. »

- avez-vous eu un délai de réflexion pour pouvoir faire ce choix ?

- Je pense que oui mais ce n'était pas imposé. Je n'avais même pas à réfléchir en fait, c'était la bonne solution. »

Il faut souligner toutefois que **les facteurs incitatifs** que constituent la facilité d'accès à la formation et le bénéfice d'un accompagnement renforcé individualisé **peuvent également être désincitatifs pour certains publics**, a priori moins nombreux. Des personnes très autonomes, ou qui ne souhaitent pas s'engager dans un parcours actif de retour à l'emploi, peuvent rejeter l'accompagnement renforcé. Des personnes (souvent plutôt âgées, peu qualifiées, anciennes dans leur poste avant le licenciement) peuvent être réticentes à la formation (crainte de « retourner à l'école » selon les mots des conseillers décrivant ce cas de figure), et hésiter à adhérer au CSP pour ce motif.

Les seules configurations identifiées par les conseillers comme susceptibles d'amoinrir l'intérêt du CSP sont de trois types :

- Le cas où l'adhérent aurait une **perspective de retour à l'emploi rapide** (mais dès lors que cette perspective n'est pas « assurée », l'adhérent choisit parfois d'adhérer au CSP dans une optique de sécuriser ses arrières, au cas où, quitte à y perdre financièrement s'il accède rapidement à ce nouvel emploi).
- Les cas où l'adhérent aurait **besoin de l'intérim**. Ainsi, un conseiller évoque le fait que des personnes en recherche directe d'emploi dans certains secteurs industriels consommateurs de contrats courts, et sans besoin de formation,

peuvent ne pas avoir intérêt à adhérer au CSP, les règles relatives aux reprises d'emploi risquant de leur « fermer des portes », sauf à abandonner le dispositif.

- Un dernier cas susceptible de ne pas adhérer au CSP est celui des personnes **très proches de la retraite**, pour lesquelles la perspective de s'engager dans un parcours lourd de reclassement ou de reconversion est perçue par tous les acteurs (adhérents comme conseillers) comme une perspective peu réaliste - souvent tant du point de vue de la motivation de l'adhérent que de ses chances réelles de retrouver un emploi.

2.2.2 *Des difficultés accrues pour les bénéficiaires potentiels du CSP Article 4*

La mise en œuvre du dispositif au titre de l'ANI - **Article 4 a posé des difficultés particulières au niveau de la détection des bénéficiaires potentiels puis de la motivation de leur adhésion.**

Ainsi, même si les objectifs quantitatifs d'entrée fixés dans le cadre de l'expérimentation ont été atteints dans les deux territoires étudiés, leur atteinte a **été particulièrement difficile, avec une problématique aigüe d'identification et de mobilisation des personnes éligibles, puis de motivation de l'adhésion** (« *il a fallu faire entrer des publics* »).

La mise en œuvre de l'expérimentation a mis en évidence que les configurations relatives à l'intérim et aux contrats courts devaient faire l'objet d'une distinction.

Dans les deux territoires étudiés, Pôle emploi s'est rapproché des partenaires concernés par l'expérimentation en vue de mettre en place des actions facilitant l'information des adhérents. Les initiatives ont pris différentes formes.

Sur un premier territoire (D), l'A2S a mis en place une réunion d'information collective sur le CSP article 4, sur un rythme hebdomadaire. Pour le repérage des publics à convier à ces réunions, l'équipe CSP de l'A2S s'est d'abord efforcée de travailler en lien avec le Fongecif d'une part, avec les ETT du bassin et le FAF TT d'autre part. Une campagne d'information a ainsi été conduite avec le Fongecif auprès d'acteurs économiques, d'organismes de formation, de centres de bilan de compétences... pour faire connaître le dispositif et susciter l'orientation vers Pôle emploi de personnes éligibles issues de CDD et potentiellement intéressées (avec un certain ciblage sur des personnes *a priori* intéressées par la formation, plus susceptibles de s'engager dans un dispositif comme le CSP article 4). Le partenariat avec les ETT du territoire pour le repérage de personnes éligibles issues de CDD a semblé plus difficile, bien que le FAF TT se soit impliqué auprès des ETT et des publics pour expliciter le dispositif. Dans les faits, peu de personnes ont été orientées vers Pôle emploi par les enseignes du bassin, qui n'ont pas forcément perçu l'intérêt du dispositif.

Dans le second territoire (A), le partenariat a donné lieu à une réunion partenariale de présentation du dispositif, organisée en mars 2012, associant Pôle emploi (deux A2S du département), le FAF TT (déléguée régionale) et 8 ETT du territoire. Une

fiche-navette a été formalisée pour les orientations vers le dispositif émanant des ETT. Un comité de suivi a également été mis en place sur chaque bassin pour suivre l'alimentation du dispositif, associant Pôle emploi, le FAF TT, le PRISME et les ETT. Aucun partenariat spécifique n'a été structuré ni même envisagé avec le Fongecif de la région, qui n'a pas joué de rôle opérationnel dans l'alimentation du dispositif.

Dans les deux territoires, face aux importantes difficultés rencontrées pour le repérage des publics, **Pôle emploi a été conduit à réaliser un sourcing très large à partir d'un requêtage de ses fichiers**, les personnes identifiées étant conviées à des réunions d'information collective organisées à l'A2S « *jusqu'à ce qu'on atteigne le quota* ». Les agences de proximité ont également participé à l'information et l'orientation d'adhérents potentiels. Dans ce cadre, **de fortes déperditions ont été rencontrées**, avec des taux d'adhésion des personnes conviées en information collective de l'ordre de 15 % et 23 % sur chacun des deux territoires.

Les difficultés rencontrées s'expliquent par la conjonction de plusieurs facteurs

Le partenariat avec les ETT pour le repérage d'adhérents potentiels issus du travail temporaire n'a pas fonctionné pleinement, pour diverses raisons, tenant d'abord aux critères de ciblage des publics. La règle définie au niveau national lors de la mise en place de l'expérimentation concernant le fait de devoir identifier des personnes inscrites à Pôle emploi depuis le 23 janvier 2012 (date de la décision correspondant à la 1^e vague d'entrées) a réduit le potentiel de sourcing du dispositif. Cette règle a été assouplie en juillet 2012, mais à un moment où les carnets de commande des ETT étaient bien remplis.

En second lieu, **des incompréhensions semblent avoir existé entre Pôle emploi et les ETT sur les objectifs du CSP art. 4, conduisant à un certain désintérêt de ces dernières**. En particulier, Pôle emploi semble avoir insisté auprès des ETT sur le volet formation, mais essentiellement sous l'angle de la reconversion (considérant que les formations d'adaptation/perfectionnement relevaient du plan de formation de l'entreprise, auquel le CSP n'avait pas vocation à se substituer), tout en se montrant apparemment plus souple auprès des intérimaires en démarche individuelle. Cette crainte de l'effet d'aubaine, d'après les acteurs de l'intérim, aurait bloqué un certain nombre de parcours potentiels. De manière plus générale, l'intérêt du dispositif pour les ETT elles-mêmes (pas toutes habituées ni outillées pour travailler, entre les missions, sur les parcours et les transitions professionnelles) ne leur a pas semblé évident.

Les spécificités structurelles et conjoncturelles du marché du travail local ont également fortement pesé. Ainsi, la saisonnalité de certaines activités a pu jouer à rebours de l'expérimentation. Sur l'un des deux bassins (D), l'expérimentation a démarré en mai-juin 2012, à une période de l'année qui correspond au début des contrats saisonniers liés à l'activité touristique du littoral, et à un moment de reprise de l'activité industrielle du bassin, fortement utilisatrice de contrats intérimaires. De ce fait, des personnes potentiellement concernées (et les ETT) ont privilégié les missions et contrats qu'ils venaient de démarrer ou avaient en perspective proche. La typologie de l'intérim joue beaucoup également. L'un des bassins étudiés se caractérise par une forte prégnance de l'intérim industriel, avec des filières dont l'activité est très cyclique, et concerne notamment une population d'ouvriers plutôt

qualifiés qui ne souhaitent pas changer de métier et pour qui l'intérim est un choix. (« *Personne, ni les publics, ni les ETT, n'était demandeur de pérenniser l'emploi* » admet un agent Pôle emploi).

Plus largement, pour les personnes ciblées, le dispositif ne semblait pas réellement attractif en l'absence de l'incitation financière que constitue l'ASP. Il existe ainsi une **tension** entre la finalité d'emploi durable du CSP par rapport à la situation et l'intérêt immédiat des publics concernés (et des ETT). Certains intérimaires craignaient ainsi de ne plus pouvoir travailler avec leur ETT en adhérant au CSP, d'autres étaient dans une logique d'intérim choisi et ne voyaient pas nécessairement l'intérêt du dispositif...

Dans ce contexte, le discours de Pôle emploi a évolué au fil du temps, pour convaincre davantage de personnes : la présentation du dispositif a au départ mis l'accent sur les parcours vers l'emploi durable et la reconversion (l'argument touchant surtout des personnes issues de CDD), puis le sujet de la formation a été valorisé de façon plus large (ce qui a permis de mieux mobiliser les publics intérimaires), au risque, pour Pôle emploi, de favoriser un effet d'aubaine pour les ETT (qui auraient « profité » du dispositif pour faire financer des formations hors de leur budget).

Lors des réunions d'information, Pôle emploi insistait donc sur deux arguments : la facilité d'accès à la formation, et le fait de disposer d'un référent unique, pendant un an, avec des contacts réguliers et personnalisés.

Il semblerait que le deuxième argument ait souvent été un motif d'adhésion, au moins pour les publics issus de CDD (les entretiens conduits avec les adhérents le confirment), et plus largement ceux qui ont connu, et vécu difficilement, un accompagnement de droit commun en agence de proximité. Un adhérent en témoigne : « *Ce qui m'a paru intéressant c'est le suivi. A Pôle emploi normal, on voit quelqu'un au bout de 4 mois. En CSP, le suivi est plus proche, plus intensif. J'ai choisi d'adhérer tout de suite, et j'ai rempli le document dès la fin de la réunion.* » Certaines personnes issues de l'intérim y ont aussi vu un intérêt : « *Je me suis dit que je ne risquais pas grand-chose par rapport au suivi normal de Pôle emploi et à mon âge autant mettre toutes les chances de mon côté. J'ai adhéré pour le suivi intensif et surtout pour la disponibilité du référent, le fait d'avoir son téléphone, son mail... Je n'ai jamais eu cette disponibilité lors de mes inscriptions précédentes* »).

NB. Un cas spécifique est enfin à noter : à l'occasion de la transmission de dossiers de formation d'adhérents CSP art. 4 issus de CDD, le Fongecif a « retrouvé » une ou deux personnes qui s'étaient renseignées auprès de lui concernant le CIF-CDD et remplissaient effectivement les conditions d'éligibilité. Le dispositif du CIF-CDD étant plus favorable pour eux (le Fongecif prend en effet en charge la formation mais aussi la rémunération, pendant un an maximum), ces personnes ont été sorties du CSP et intégrées en CIF-CDD, avec l'accord de Pôle emploi. L'un d'eux a expliqué avoir adhéré au CSP parce que l'accompagnement proposé lui avait semblé facilitant pour le montage de son dossier de formation.

Au final, la pertinence du dispositif est un peu plus marquée pour les salariés en fin de CDD que pour ceux issus du travail temporaire, mais l'absence de l'ASP constitue dans tous les cas une limite à l'attractivité du CSP. De l'ordre de 40 % sur

un bassin et de 20 % sur l'autre, la part des adhérents issus de l'intérim a été très inférieure à ce qui était envisagé au démarrage (60 %), l'inversion de proportion qui a été constatée étant observée de manière plus générale au plan national.

2.3 L'affectation de l'adhérent et le premier entretien de pré-bilan

2.3.1 *Le moment de la prise en charge et de l'affectation de l'adhérent sont relativement flottants*

Lorsque la personne signifie son adhésion au dispositif, son dossier est transmis à Pôle emploi, au service indemnisation de l'agence dont dépend l'entreprise, le jour-même (éventuellement à l'agence dont dépend l'adhérent). Malgré une amélioration des délais de traitement de ces dossiers, **le délai de 8 jours entre l'adhésion et l'entretien individuel de pré-bilan** (marquant l'entrée effective dans le dispositif CSP) **semble encore loin d'être la règle**. Aujourd'hui encore, des délais de parfois 2 mois peuvent se produire (certains cas de ce type ont été observés sur site, ou évoqués lors d'entretiens).

Ces difficultés apparaissent principalement liées aux délais de constitution et de transmission à Pôle emploi des dossiers administratifs complets par les entreprises, ou les mandataires, une fois le bulletin d'acceptation remis par le salarié. Alors que la personne devient formellement adhérente le lendemain du dernier jour du délai de réflexion, elle ne peut être convoquée en entretien de pré-bilan tant que le dossier complet n'a pas été transmis à Pôle emploi (délai auquel s'ajoute le délai de traitement du volet indemnisation, qui dans certains cas n'est pas traité dans l'A2S mais dans l'agence de proximité). A ce titre, la possibilité récemment accordée de dissocier la transmission du bulletin d'adhésion et celle du reste du dossier devrait permettre de démarrer plus tôt l'accompagnement (affectation possible à l'A2S avant que le dossier soit reçu complet et traité, l'accompagnement pouvant le cas échéant démarrer avant l'indemnisation).

Une conseillère se félicite de cette possibilité « *les dossiers CSP sont assez prioritaires ; si le dossier n'est pas complet qu'il manque des choses, c'est pas grave, de plus en plus ils les inscrivent, ce qui nous permet de les recevoir même si après ils demandent des pièces* ».

Une fois l'inscription assurée, l'étape suivante consiste à programmer les rendez-vous en PBI et à procéder à l'affectation entre Pôle emploi et OPP.

Le cadre fixé au plan national prévoyait que le PBI constitue la première étape de l'accompagnement et qu'il soit assuré par l'opérateur en charge de l'accompagnement. L'affectation de l'adhérent entre OPP et Pôle emploi intervenant donc en amont.

Dans les faits, le moment de l'affectation de l'adhérent à l'opérateur, PE, ou OPP, est relativement flottant. Différents cas de figure ont été identifiés, mais l'entretien de pré-bilan semble toujours réalisé par les conseillers de l'A2S, quel que soit l'opérateur appelé à accompagner l'adhérent par la suite.

Dans certains cas, (territoires A, B, D) l'affectation des adhérents est opérée par l'ELD, en amont de l'entretien de PBI, pour autant l'entretien de pré-bilan est systématiquement réalisé par Pôle emploi. L'A2S reçoit toutes les personnes orientées vers l'opérateur en entretien individuel de pré-bilan, puis les positionne directement sur les plages de rendez-vous ouvertes et leur remet la convocation.

Dans un autre cas de figure (Territoire C) l'entretien de PBI est également assuré par Pôle emploi dans tous les cas, mais l'affectation n'est décidée qu'à l'issue de ce PBI. Une responsable Pôle emploi indique : dans le PBI « *en fait il y a une partie administrative et une partie affectation au sens technique. C'est bien la personne qui rédige le PBI avec l'adhérent qui va le faire, mais elle le fait sur la base de consignes données en amont, par exemple aujourd'hui tu ne peux en prendre que deux et le reste tu envoies sur l'opérateur.* » En principe cette opération devrait être assurée par l'ELD, le REP ou le Pôle appui, mais dans les faits, c'est la conseillère en charge du PBI qui l'effectue, en tenant compte des consignes qui lui sont données.

Le conseiller Pôle emploi qui assure l'entretien de PBI informe en direct l'adhérent du fait qu'il sera suivi soit par Pôle emploi, soit par l'opérateur, et donne le rendez-vous en main propre, en tenant compte des contraintes de planning des équipes Pôle emploi ou des plages programmées avec l'opérateur.

Selon les cas, les plages sont programmées de différentes manières. Cela peut être sur la base d'un mécanisme prédéfini défini avec l'OPP, comme sur le territoire C : « *Les créneaux de RDV c'est le jeudi, et il faut au moins J-2. Donc concrètement si on les reçoit [à Pôle emploi] le mercredi, le RDV c'est le jeudi de la semaine d'après alors que si on les reçoit le mardi c'est pour le jeudi suivant* » (conseiller A2S).

La programmation des plages peut aussi être établie en concertation entre Pôle emploi et l'opérateur, sur la base des besoins mensuels estimés par Pôle emploi (territoire A et B). Dans ce cas, les prévisions sont faites essentiellement par l'observation des flux de l'année précédente, bien que les flux d'adhésion soient en fait peu réguliers, modulés en cas d'informations sur un PSE imminent par exemple. L'exercice d'anticipation est donc difficile pour Pôle emploi, mais peut avoir un impact économique important pour l'opérateur (un recrutement engagé sur la base de flux prévisionnels importants peut *in fine* s'avérer inutile). La chef de projet de l'OPP réalise d'ailleurs un suivi précis du taux d'utilisation des plages demandées par Pôle emploi, avec l'objectif que 80% des plages ouvertes soient consommées. Au démarrage du dispositif, ce taux d'utilisation a parfois été de 50% seulement, mais il semble s'être amélioré depuis, traduisant une meilleure anticipation des flux.

Les difficultés d'organisation, notamment lorsqu'il faut recevoir des flux importants de nouveaux adhérents, sont importantes et expliquent en particulier l'allongement des délais de réception. « *[Cette procédure] ça nous permet de les recevoir sous les 8 jours, dans les différents lieux, on essaie de faire au mieux, c'est individuel, je sais que ça existe des fois en collectif mais c'est pas qualitatif. On l'a eu fait mais on préfère l'individuel. Il faut être honnête des fois c'est un peu plus long, on a des plages réservées et on peut pas toujours les étendre, on a les autres activités à côté* » [Une conseillère]. Les équipes essaient de s'adapter aux aléas des flux, mais **les contraintes de planning et d'implantation des équipes sont fortes.** Une REP illustre ces difficultés : « *là ça dépend des bureaux pour nous recevoir. On est une toute petite équipe ici. Pour vous donner un exemple, jeudi j'ai demandé à une conseillère de faire des PBI*

plutôt que l'info coll. Ça arrive qu'on les appelle la veille, mais les gens sont plutôt contents, parce que ça va plus vite. Mais en fonction du lieu on peut pas demander à un conseiller de se déplacer pour un ou deux PBI ».

2.3.2 Une affectation de l'adhérent opérée essentiellement selon des considérations de volume

La répartition des adhérents entre Pôle emploi et les OPP est assurée essentiellement selon des considérations **de gestion des volumes**.

Cette préoccupation mobilise et combine différents critères, dont certains sont assumés et d'autres plus implicites.

Le critère de volume s'apprécie au travers du respect de **la parité de répartition des adhérents entre Pôle emploi et OPP. Cette parité est en général suivie au niveau départemental, même si l'indicateur est véritablement piloté au niveau régional**

Mais le critère de volume est **aussi un levier de lissage de l'activité des équipes**. Dans les A2S, la préoccupation de l'alimentation des portefeuilles des conseillers est toujours présente. Dans les territoires étudiés, une priorité semble souvent avoir été donnée à l'alimentation de l'A2S, dans une logique d'envoi du surplus sur l'OPP.

La logique d'orientation des flux ne dépend donc pas des profils : *« l'arbitrage n'est pas au gré du profil de la personne (...) il est au gré de « où on en est dans nos portefeuilles individuels » (Direction A2S), et les conseillers n'ont pas la main dessus. Cette pratique trouve son origine dans le besoin d'alimentation des portefeuilles des conseillers A2S en CDI ou détachés par lettre de mission. Lorsqu'un conseiller en renfort a pu être mobilisé au sein de Pôle emploi, alors la priorité sera d'autant plus donnée à l'alimentation des portefeuilles internes (dans les limites dictées par le temps nécessaire à la professionnalisation de cet agent).*

Sur certains territoires, le respect des flux à adresser à l'opérateur se fait principalement via les procédures collectives de licenciement qui lui sont adressées, procédures qui gérées en interne demanderaient des ressources supplémentaires (*« quarante ou cinquante personnes, c'est un conseiller » (direction A2S)*). L'orientation vers l'OPP peut ainsi être décidée pour absorber d'importants groupes de licenciés économiques, sans que l'organisation de Pôle emploi et la taille des portefeuilles n'en soient trop fortement affectées. De plus, à certaines périodes, la priorité peut être donnée à l'alimentation de l'OPP, ce qui a pu conduire parfois à des flux quasiment exclusifs pour rattraper un retard d'orientation.

L'affectation des groupes licenciés lors de PSE est opérée de différentes manières. Dans certains territoires, tous les adhérents sont préférentiellement affectés à un unique opérateur, Pôle emploi ou l'opérateur, mais en principe pas répartis entre les deux. L'objectif est essentiellement *« d'éviter les phénomènes de comparaison »* entre opérateurs, et secondairement de maintenir une logique de collectif. Plus marginalement, des pratiques de répartition conjointe entre PE et OPP peuvent exister, notamment dans le cas où l'un et l'autre des opérateurs n'ont pas la capacité d'absorber un flux important à un instant *t*. Dans d'autres territoires, dans le cas de PSE importants, le principe est de répartir autant que possible à 50 / 50 entre Pôle

emploi et l'OPP, mais la capacité ou non de Pôle emploi à absorber une charge importante à un instant t avec les ressources existantes ou *via* le recrutement d'un agent en CDD, peut conduire à fortement déformer cet équilibre.

Les conseillers Pôle emploi qui affectent les nouveaux adhérents tiennent compte également du **critère géographique**. Les implantations de l'OPP et de Pôle emploi sont prises en compte pour essayer de proposer un accompagnement de proximité, mais sur cet aspect, il est fréquent que le maillage moins dense des OPP réduise les choix, ce qui peut conduire à une forme de spécialisation territoriale.

C'est le cas observé dans deux territoires étudiés (territoires C et D), où l'OPP ne s'est implanté que dans les pôles urbains les plus importants, ne pouvant à travers ces implantations couvrir le reste du département, assez étendu. Dans les zones rurales, le maillage de Pôle emploi, qui délocalise des conseillers A2S en agences de proximité, permet d'assurer une présence de proximité que l'OPP ne peut garantir au travers de ses propres implantations. La répartition Pôle emploi / OPP a ainsi de *facto* une traduction géographique, Pôle emploi assurant le maillage des zones plus rurales et les « débordements » sur les bassins plus urbains. Cette clé de répartition n'est pas neutre, ni pour l'organisation du travail des équipes de conseillers CSP, ni pour les contraintes à prendre en compte dans le parcours de retour à l'emploi (marchés du travail ruraux moins étendus, problématiques de mobilité accrues, problèmes d'accessibilité des prestations mobilisées...).

Dans les territoires étudiés, **l'orientation des adhérents au titre de l'expérimentation ANI - article 4** n'obéit pas une logique identique :

- Sur l'un des deux territoires (A), parmi les 200 adhérents du bassin, 59 ont été orientés vers l'opérateur privé local dans le cadre des marchés LEC puis LIC (mobilisant deux OPP différents). Pôle emploi a donc accompagné lui-même 70% de ce public.
- Sur l'autre (D), tous les adhérents au titre de l'expérimentation sont accompagnés par Pôle emploi.

D'autres critères sont aussi appliqués, dans une optique visant généralement à proposer l'affectation la plus adéquate au besoin de la personne, mais ces critères sont mobilisés en second lieu : ils semblent pris en compte plus marginalement et passent après les considérations de volumes.

Quelques exemples :

- Lorsque l'opérateur a réalisé des missions de cellule d'appui, la tendance est que les adhérents CSP issus de ces entreprises lui soient plutôt orientés, mais sans que ce soit systématique pour autant.
- Lorsque le cas se présente, les personnes ayant déjà été accompagnées par l'opérateur dans le cadre d'un précédent licenciement sont à nouveau orientées vers le même opérateur.
- Lorsque la situation du projet requiert une prise en charge rapide.
- Lorsque l'opérateur est réputé pouvoir mobiliser une expertise ou une solution que Pôle emploi ne détient pas.

Une conseillère Pôle emploi explique sa pratique : « *Des fois on va ajuster. S'il y a un projet de Formation qui va être en catastrophe, c'est-à-dire très très urgent, les personnes ont*

leur devis, tout dans les mains, et la formation démarre dans 15 jours / 3 semaines, là on ne va pas s'amuser à l'envoyer vers l'opérateur, on la garde. Si la personne va rentrer tout de suite en emploi, on ne va pas la mettre chez l'opérateur, ça va être compliqué à gérer, et en plus payer une prestation pour quelqu'un qui n'est pas là, on sait que c'est cher, ce serait absurde. Après, je sais que l'opérateur a une personne un peu plus spécialisée pour les aider sur la reconversion, donc quand il y a vraiment un besoin de reconversion totale, là on envoie plus vers eux, quand ils sont très perdus aussi qu'ils savent pas quoi faire, là on sait qu'ils ont des moyens, c'est dans le cahier des charges ».

Mais dans tous les cas étudiés, il **ne semble pas exister de segmentation a priori des flux entre Pôle emploi et l'OPP en fonction des profils et caractéristiques des adhérents**, bien que les consultants de l'OPP expriment parfois le sentiment plus ou moins marqué que Pôle emploi tendrait à orienter vers eux des profils plutôt difficiles.

2.3.3 *Le choix de l'accompagnant est peu discuté*

On ne donne **jamais le choix** à l'adhérent en ce qui concerne l'affectation à l'OPP ou à Pôle emploi. Toutefois ce point ne semble pas poser de problème particulier.

*« Sur des gros licenciements, ils n'ont pas le choix. Ça, c'est clair et net. Après si la personne n'a pas envie d'être suivie par le prestataire... Je ne crois pas que cela me soit déjà arrivé. Si c'était le cas, déjà on essayerait de la questionner pour savoir pourquoi elle n'a pas envie d'y aller. Donc si elle avait de bonnes raisons de ne pas y aller, géographiquement parlant, parce que n'est pas accessible pour elle, on pourrait revoir notre position et la garder avec nous, mais c'est rare. Les gens très souvent, n'ont pas de questions là-dessus. Ils y vont. **La grande attente des personnes, quand on les reçoit au premier entretien, c'est d'être vues par quelqu'un.** Donc je dirais qu'à la limite, au premier entretien, que ça soit nous ou d'autres, ce qu'ils veulent c'est être vus par quelqu'un. Ils ont besoin de parler. Ils ont besoin d'échanger. Ils ont besoin de savoir où ils vont pendant ces un an » (Conseiller). Ce que confirment les adhérents : « Je ne me suis pas posé la question. Etre suivi par l'un ou par l'autre ça ne change pas ».*

A la marge, dans plusieurs territoires, des orientations peuvent se décider ou s'invalider au dernier moment, lors de l'entretien de pré-bilan à Pôle emploi auquel participent tous les adhérents, quel que soit ensuite leur accompagnateur, en fonction de problématiques particulières de parcours.

C'est notamment le cas lorsque, au-delà des considérations de volume, les caractéristiques spécifiques du profil ou du projet de l'adhérent justifient aux yeux du conseiller des modalités de prise en charge spécifiques (par exemple Pôle emploi tendrait à conserver en suivi interne les adhérents devant faire l'objet d'une demande de formation urgente, s'estimant plus rapide que l'OPP en la matière). Mais le ressenti du conseiller peut aussi jouer, et l'inciter à « garder » l'adhérent ou au contraire l'affecter à l'OPP.

2.3.4 L'entretien de pré-bilan oriente rapidement le parcours

Systématiquement réalisé par Pôle emploi dans les territoires que nous avons étudiés, l'entretien de prébilan (PBI) a une triple fonction.

La première est d'ordre administratif, cet entretien permettant de recueillir et stabiliser les informations administratives relatives à l'adhérent dans le système d'informations de Pôle emploi.

L'entretien constitue également **une dernière occasion pour l'adhérent de s'informer** sur le dispositif.

Enfin, l'entretien de PBI permet **l'amorce de la dynamique du parcours**. Le conseiller recueille des informations sur l'emploi perdu. Au-delà, le conseiller ébauche la formalisation du projet en partant de « ce que vous voulez faire », en renseignant les rubriques habituelles relatives aux 2 ROME de l'emploi recherché, aux critères géographiques et de salaire, aux besoins connexes (formation...), épousant plus ou moins la logique de « l'offre raisonnable d'emploi ». L'entretien permet ainsi de commencer à élaborer le PSP, qui sera ensuite travaillé avec le conseiller Pôle emploi ou l'OPP qui accompagnera l'adhérent.

Encadré 5. Le codage ROME de l'emploi recherché : une pratique banalisée mais pas anodine

Concernant le ROME de l'emploi recherché, nos investigations montrent que par défaut c'est fréquemment le ROME de l'emploi perdu qui est enregistré, *a fortiori* si l'adhérent n'a pas encore identifié avec certitude l'emploi vers lequel il souhaite se diriger.

Certains conseillers ont l'habitude de coder l'emploi perdu dans le « ROME 1 » et l'emploi recherché, s'il est différent ou suppose un travail de reconversion significatif, dans le « ROME 2 ».

Ce type de convention peut avoir des conséquences importantes par la suite, par exemple lorsque des rapprochements sur fichier seront effectués via le système de rapprochement de Pôle emploi (SDR), dans la mesure où les ROME enregistrés seront traités informatiquement indifféremment (le ROME 1 étant souvent privilégié dans les requêtes).

Par ailleurs, le choix de ce ou ces deux codes ROME, résumant l'emploi recherché, est peu adapté à une configuration où l'adhérent recherche « un emploi », étant ouvert à divers secteurs d'activité et métiers et raisonnant davantage en termes de conditions d'emploi (type d'activité, horaires, niveau de salaire, éloignement géographique...).

Son actualisation au fur et à mesure de l'avancement du parcours, et notamment à la fin du CSP si celui-ci ne débouche pas sur l'emploi, revêt donc un aspect essentiel.

3. L'accompagnement du parcours en CSP

3.1 Stratégie d'accompagnement et projet professionnel

Les analyses produites dans le cadre des monographies interrogent fortement ce qu'est, au fond, l'accompagnement proposé dans le cadre du CSP, ou plus précisément la stratégie d'accompagnement visée et effectivement mise en œuvre.

3.1.1 *Quelle stratégie d'accompagnement : travailler la continuité entre les actions d'accompagnement vs « juxtaposer » des prestations d'accompagnement*

L'examen du cahier des charges du CSP⁴ d'une part, et l'analyse des pratiques des conseillers d'autre part, montrent que **l'accompagnement peut se concevoir très différemment selon qu'il renvoie à la construction d'une stratégie de continuité, visant à lier entre elles des actions efficaces au bénéfice d'un parcours et d'un projet, ou qu'il renvoie à des actes d'accompagnement spécialisés et relativement indépendants les uns des autres – « découpés en morceau » en quelque sorte –, se succédant tout au long du parcours sans que l'effort porte véritablement sur les enchaînements, sur la façon dont ces différentes actions « s'enchaînent » et s'articulent pour soutenir le cheminement du projet de l'adhérent.**

En d'autres termes, soit le CSP vise et permet la mise en œuvre *d'une prestation d'ensemble, d'un accompagnement* – ce qui nous semble être l'esprit du dispositif –, soit il vise et se traduit par *des prestations d'accompagnement*, plus ou moins systématiquement mobilisées par les opérateurs. Certes, le cahier des charges du dispositif distingue bien *différentes actions d'accompagnement*, pour parvenir à les décrire. Mais l'effort requis par le dispositif consiste bien, si l'on en juge au cahier des charges notamment, à chercher continuellement le moyen de *lier ensemble* les différentes actions en fonction des besoins des adhérents, de la diversité des publics comme des situations.

Cette ambition, en quoi consiste précisément nous semble-t-il la stratégie du CSP, affleure explicitement dans certaines propositions du cahier des charges, qu'il s'agisse d'encourager l'analyse et l'évaluation en continu des actions menées (« *toute action (...) est suivie d'une évaluation* »), d'en assurer la cohérence et la coordination (« *le prestataire assure une cohérence et une coordination entre les actions mises en place* »), ou encore de co-construire le parcours en procédant aux ajustements et réorientations nécessaires (le parcours d'accompagnement, co-construit avec l'adhérent, est « *modifié, voire réorienté en fonction du résultat des actions menées* »). **Certains adhérents peuvent d'ailleurs témoigner eux-mêmes d'attentes de cet ordre, le plus souvent en creux, lorsqu'ils regrettent par exemple de n'avoir pas**

⁴ Cadrage de l'offre de service mise en œuvre par les prestataires du contrat de sécurisation professionnelle, version définitive validée lors du COPIL national du 3 octobre 2011.

bénéficié d'une sorte de « *coaching plus serré, (consistant à) regarder ensemble sur quoi (les actions mises en œuvre) débouchent, (plutôt que quelque chose) d'administratif* ».

La façon dont les conseillers qualifient, eux, l'accompagnement, procède plutôt d'une conception assez « fragmentée » de ce processus. Ainsi l'une des conseillères rencontrées, interrogée sur ce que recouvre l'« *accompagnement pur et dur* » – selon ses propres termes –, répondait par l'énumération suivante : « *Ce sont des rendez-vous, très variables en termes de durée : ça peut durer un quart d'heure, ça peut durer une heure. En général, le maximum c'est une heure, une heure et quart grand maximum, parce qu'il faut quand même recevoir tout le monde. Ça va être de la recherche d'emploi pure et dure, donc avec les offres mises en ligne ; ça va être retravailler un CV, une lettre de motivation ensemble. Il y a des personnes qui ne savent pas trop comment se présenter devant l'employeur, donc ça va être un échange là-dessus, comment se tenir, comment s'habiller, comme on va se présenter, comment on va vendre notre CV et comment on se vend aussi. Ça peut être de la recherche de formations* ». Or, si chaque prestation peut présenter un intérêt pour l'adhérent, elle peut aussi pâtir du fait de rester « isolée » du reste, de ne pas trouver à se loger dans la continuité d'un cheminement ajusté à son projet et ses besoins. Cela peut par exemple se traduire, du côté de l'adhérent, par le sentiment que certaines prestations collectives ressemblent davantage à des « *cours magistraux, comme quand on était à l'école* », plutôt qu'à une contribution, un apport au service d'une stratégie d'ensemble dont tout l'accompagnement serait porteur, au bénéfice de son projet.

D'une certaine façon, cet effort consistant à produire de la continuité, à travailler le lien entre les différentes actions pour permettre à l'adhérent de construire et d'intégrer progressivement l'ensemble des ressources dont il a besoin, est également porté *a priori* par l'obligation faite au prestataire d'« *effectuer avec le bénéficiaire, au regard de ses aptitudes et compétences (et au-delà du seul métier d'inscription sur le ROME), un travail de recherche des opportunités sur le marché dit caché de l'emploi* » : ainsi formulé, cet objectif suppose en effet **d'aider l'adhérent à se forger un point de vue sur la situation qui est la sienne, en travaillant continument et dans le même mouvement son projet et son environnement – plutôt que de chercher à identifier d'abord un « contexte », au regard duquel valider ensuite (ou pas) le projet.** Mais sur ce point encore, les pratiques d'accompagnement observées sont très éloignées de cette perspective – sauf quelques exceptions récentes. La nature des informations transmises sur le marché de l'emploi recycle en réalité des informations existantes et se focalise sur les offres d'emploi diffusées sur Pôle emploi.fr. Des listes de métiers en tension servent également de référence ; les résultats de l'enquête BMO sont parfois mobilisés ; le marché caché n'est quasiment jamais travaillé, ou sous une forme particulièrement réductrice. A Pôle emploi et chez certains de ses prestataires – à la demande de Pôle emploi d'ailleurs –, l'outil Mon marché du travail est ainsi utilisé de façon extrêmement partielle, voire pour ainsi dire à « contre-emploi ». Mobilisé pour fournir une image des offres et des flux de recrutement sur un métier et une zone identifiés, **il n'est pas explicitement dit à l'adhérent qu'il s'agit bien de l'image des offres publiées par Pôle emploi sur son marché, alors même que cet outil donne en réalité une image de la capacité de Pôle emploi à accéder à des flux sur le métier qui intéresse l'adhérent – et non une image des flux réels.** Ainsi présenté, cet outil permettrait probablement de tirer parfois de toutes autres conclusions, qui ne seraient pas sans incidence sur les modalités de recherche d'emploi à privilégier : l'absence de flux sur un métier pourrait avant

tout suggérer que les flux de recrutement passent par d'autres canaux, opèrent selon d'autres modalités, et qu'il faut donc procéder autrement. L'outil en question permettrait alors moins de construire l'offre raisonnable d'emploi (à laquelle se réduit trop souvent le projet professionnel), que d'identifier et de travailler avec l'adhérent à l'élaboration d'une stratégie de recherche d'emploi plus ajustée aux spécificités de son métier.

Produire de la continuité consiste ainsi à aider les adhérents à lier entre eux les événements de leur parcours au bénéfice de la progression – qui peut ne pas être linéaire – de leur projet de retour à l'emploi : travailler avec l'adhérent à une analyse en continu de ce qui se passe, de ce qui marche et ne marche pas, des réajustements nécessaires, des nouvelles actions à mettre en œuvre, etc. Ceci n'est pas acquis. En pratique en effet, la mise en œuvre du CSP construit moins de continuité qu'elle ne fait se succéder des prestations selon une séquence assez linéaire et le plus souvent identique. On peine à repérer la façon dont les conseillers chercheraient à construire et travailler des enchaînements, des enchâssements et des allers et retour, au profit d'une continuité d'ensemble entre actions précises d'accompagnement, formation, périodes en entreprises, etc., qui toutes permettraient d'affiner et de renforcer le projet de reclassement.

Si l'identification et la recension des différentes actions mobilisables dans le cadre de l'accompagnement est naturellement importante pour que l'opérateur puisse effectivement mobiliser celles d'entre elles qui s'avèrent les plus adaptées aux besoins de l'adhérent, le risque – avéré – est bien que les acteurs de l'accompagnement se contentent d'« empiler » des actions plutôt que de concentrer leur effort sur la manière de les lier entre elles pour répondre à la singularité de chaque cas. **Le risque est également que les actions ou les outils les plus familiers aux conseillers soient systématiquement investis, au point de devenir des sortes de « points de passage obligés » de l'accompagnement** (typiquement : les Techniques de Recherche d'Emploi) alors même que, selon le métier ou le secteur, ils peuvent être d'un intérêt extrêmement variable (ainsi de la lettre de candidature spontanée, très peu voire pas utilisée dans certains métiers, comme le précisait l'un des adhérents rencontrés). **De fait, certains opérateurs « s'engouffrent » ainsi dans une lecture « morcelée » et *a minima* du dispositif.**

Que reste-t-il, dans ces conditions, de l'esprit du CSP au sens de la stratégie dont il devait être *a priori* porteur ? En d'autres termes, quelle est la stratégie d'accompagnement *effectivement* mise en œuvre pour les adhérents au CSP ?

Certes chaque type d'action peut donner lieu à un certain nombre de problèmes d'organisation spécifiques, qui ne manquent en effet pas de survenir au moment de leur mise en œuvre. Ces difficultés peuvent alors contribuer en retour à isoler davantage chacun des segments de l'accompagnement, et à réduire ainsi la portée de la prestation d'accompagnement considérée dans son ensemble.

Le schéma présenté en annexe, auquel sont associées des fiches dédiées aux principales actions mobilisées dans le cadre du CSP, permet de pointer de façon plus précise ces difficultés, les problèmes que pose le CSP en fonctionnement, les écarts que nous avons pu constater entre l'esprit du dispositif et son fonctionnement effectif. Chacune des fiches référencées dans le schéma ([1], [2], [3], etc.) revient plus précisément, et à l'appui du matériau, sur les principaux points

qui font problème, les tensions observées entre la visée du dispositif et les conditions de sa mise en œuvre. Ces focales sont, de ce point de vue, complémentaires aux résultats transversaux présentés ici. Nous y renverrons dès que nécessaire au fil du texte, pour que le lecteur souhaitant creuser davantage l'une ou l'autre de ces difficultés et les points de tension qui émergent dans la mise en œuvre du CSP, dispose des éléments d'analyse nécessaires.

3.1.2 *L'accompagnement mise principalement sur la personnalisation de la relation avec l'adhérent, plus que sur la personnalisation du parcours*

En pratique, **la plus-value du dispositif repose principalement, du point de vue de la plupart de nos interlocuteurs, sur la personnalisation de la relation avec l'adhérent.** La continuité de l'accompagnement tiendrait avant tout au lien continu, et soutenu, du conseiller avec chaque adhérent. Ceci se traduit notamment par une attention croissante aux délais - délai d'entrée dans l'accompagnement, puis en formation lorsque cela est nécessaire. De ce point de vue, tant les échanges avec nos interlocuteurs que l'observation des instances ou la lecture des compte rendus qui en émanent, soulignent une préoccupation évidente et partagée pour assurer la fluidité et la réactivité des parcours. De fait, le CSP est un dispositif d'accompagnement renforcé « de proximité » dont les contraintes sont exigeantes en termes de réactivité pour la composition et la mobilisation d'équipes de conseillers confrontées à des flux d'adhésion variables, mais aussi en termes de maillage d'un département composé de zones urbaines et de zones rurales moins dynamiques, et plus contraignantes à couvrir.

La capacité d'intervention et de réactivité est examinée et régulée au travers de la taille des portefeuilles, actifs et inactifs, que certains responsables d'A2S semblent suivre avec attention (notamment sur les bassins B et C). L'ensemble des représentants de Pôle emploi valorisant fortement le fait que chaque adhérent ait un conseiller dédié, ceci suppose en effet que la taille des portefeuilles soit contenue - exigence présente dans cahier des charges national du CSP. La taille limitée des portefeuilles (même si elle peut être un peu supérieure au seuil prescrit), comme le fait que les conseillers et consultants soient dédiés à l'accompagnement de leurs adhérents et disposent d'une autonomie importante dans l'organisation de leur temps (pas ou peu de planning hebdomadaire type, contrairement au droit commun), permettent qu'une relation personnalisée et suivie s'instaure entre le conseiller et l'adhérent.

La moindre charge des portefeuilles des conseillers, l'accompagnement individuel, la relation personnalisée à l'adhérent, l'existence d'une équipe dédiée, les moyens consacrés à la formation et la possibilité de travailler « à la carte le financement des formations », sont ainsi présentés comme les principales spécificités du contrat de sécurisation professionnelle, et ce qui le distingue en particulier de l'accompagnement renforcé réalisé en agence locale. Un représentant d'une direction régionale de Pôle emploi soulignait ainsi que « *l'engagement du CSP, c'est que la personne ait un seul interlocuteur. (...) La force du CSP, c'est que l'on respecte le nombre d'adhérents par portefeuille, et que ceux-ci sont plus petits* ». Il s'agit que « *les personnes aient vraiment le sentiment qu'elles ont leur conseiller, son téléphone, et pas le 3949* » (A2S). La « *savoir du CSP* », ajoutait un autre interlocuteur, c'est « *la personnalisation et la proximité, qui sont, je pense, gage de réussite* » (A2S). **De fait, le**

contenu de la prestation, lorsqu'il ne s'agit pas de mettre concrètement en place l'organisation et le financement d'une formation, se traduit le plus souvent par une attention, en effet, à la personne, une écoute, une certaine disponibilité. Les adhérents y sont sensibles et marquent bien la différence, pour ceux d'entre eux qui basculent ensuite dans le droit commun ; mais ils disent simultanément avoir manqué de conseils portant plus directement sur leur projet ou, surtout, sur leur recherche d'emploi, *a fortiori* lorsqu'aucun projet de formation n'y était associé (cf. fiche [5]).

L'insistance sur la dimension personnalisée de la relation avec l'adhérent se traduit également par une focalisation sur l'accompagnement individuel, en particulier du côté de Pôle emploi. Certains OPP recourent plus facilement au cadre collectif *via* des ateliers. Des initiatives de ce type ont néanmoins été également engagées dans trois des A2S concernées par l'étude (bassins A, C et D). Mais les vertus potentielles de configurations de travail en groupe avec les adhérents (atelier ponctuel ou club mobilisant un collectif d'adhérents dans la durée) n'ont pas fait l'objet d'un réel investissement. Par ailleurs, les ateliers mobilisés sont principalement des ateliers existants ou « recyclés ».

La dimension personnalisée de la prestation porte au fond davantage sur la relation établie avec l'adhérent que sur les caractéristiques du parcours : si la relation avec l'adhérent est personnalisée, la personnalisation du parcours de chaque adhérent supposerait une logique de « sur mesure » et d'adaptation aux besoins des personnes et de leurs projets nettement plus soutenue. Au-delà des points forts et reconnus que sont la personnalisation et l'intensité de la relation conseiller-adhérent – et parfois la mise en place d'ateliers –, la nature même de l'accompagnement n'est pas réellement innovante ou différente de celle qui pourrait être mise en œuvre dans le cadre du droit commun. En d'autres termes, même si le cadre du CSP est évidemment beaucoup plus favorable à son expression, le « logiciel » de l'accompagnement paraît être à bien des égards similaire.

Si l'accompagnement réalisé dans le cadre du CSP se distingue avant tout par la possibilité de faire « plus » et plus « personnalisé » que ne peut le faire le droit commun (*a fortiori* quand aucune formation n'est mise en place), les pratiques habituelles des conseillers habitent « à la lettre » l'enveloppe du dispositif, en la colonisant souvent de leurs propres orientations normatives (droits et devoirs, offre raisonnable d'emploi, etc.), non conformes pourtant à l'esprit du dispositif (cf. fiches [1], [1bis], [1ter], [5]). Le CSP devient, pour ainsi dire, transparent. La différence avec les pratiques d'accompagnement renforcé du droit commun tient essentiellement à la personnalisation de la relation avec l'adhérent, à son cadencement, au temps dont les conseillers disposent pour « être à l'écoute ». L'accompagnement proposé dans le cadre du CSP réalise alors la partie « empêchée » du travail effectué en agence locale, celle de l'écoute « empathique ».

Cette conception de l'accompagnement procède de l'idée qu'il s'agit de travailler d'abord sur la personne⁵, alors que l'esprit du dispositif suggère plutôt qu'il

⁵ Cette orientation peut être également portée par le milieu académique, qui qualifie des pratiques pourtant connues pour être précisément différentes (celle qui ont par exemple été mises en œuvre dans certains bassins d'emploi, dans le cadre du CTP), dans les termes de l'expertise et du travail sur autrui (F. Brun, D. Corteel, J. Péglise (2012), « L'accompagnement

s'agit de travailler sur le projet, ou sur le couple que la personne forme avec son projet, sur les événements (formation, périodes travaillées, contact avec une entreprise, etc.) qui rythment le parcours et leur analyse au retour, pour que ceux-ci constituent effectivement une réelle expérience, par quoi les personnes vont pouvoir développer leur capacité de compréhension et d'intervention sur leur propre situation.

A cet égard, la conduite d'une évaluation du dispositif CSP qui ne porterait que sur les bénéficiaires n'ayant connu qu'un accompagnement, sans autre événement dans leur parcours (une formation notamment), ne couvrirait donc, en réalité, que la partie « transparente » du CSP, celle que les opérateurs peuvent toujours coloniser de leurs propres orientations normatives en intensifiant simplement les modalités de « l'accompagnement renforcé » de droit commun, ou en faisant jouer les référents professionnels enfouis ou hérités, une « *approche psychologisante*⁶ » du « bon service » - qui a longtemps sous-tendu le mode d'intervention des conseillers et peut resurgir ici, à la faveur d'une réduction sensible de la taille des portefeuilles. Cette orientation normative, dont Sophie Divay rappelle qu'elle représentait également, pour les conseillers, « *une échappatoire face aux contradictions de leur fonction* » - une idéologie défensive de métier -, traduit en quelque sorte l'injonction à « faire mieux » dans le « faire plus ». **Mais elle côtoie également, ou concurrence, dans le cadre du CSP, une autre orientation normative, portée quant à elle par l'organisation du SPE, celle de l'activation, des « droits et devoirs » associés, de l'offre raisonnable d'emploi.** Il y a en quelque sorte concurrence entre plusieurs options normatives, face auxquelles l'esprit initial du contrat de sécurisation professionnelle peine à exister alors même qu'il rompait *a priori* avec l'une comme avec l'autre.

L'une des conseillères que nous avons rencontrée témoigne de l'importance, de son point de vue, de ce lien personnalisé, mais aussi et simultanément d'une forme d'incertitude sur ce que l'accompagnement apporte concrètement aux personnes à qui il s'adresse. Au-delà du temps consacré, de la confiance établie, de la proximité et de la disponibilité, de l'écoute, du suivi des démarches réalisées, et du financement d'une formation lorsque le cas se présente, il semble difficile de qualifier précisément l'aide apportée, de caractériser concrètement le contenu de l'accompagnement - ou du « suivi renforcé », comme le nommait cette conseillère :

« (Comme définiriez-vous le suivi renforcé ?) C'est **prendre le temps d'aider**. (...) On n'a pas 20 minutes à leur consacrer et dans 20 minutes, j'ai quelqu'un d'autre à la porte donc c'est dehors. C'est **prendre le temps de les écouter** : qu'est-ce qu'ils ont fait ? Qu'est-ce qu'ils vont faire ? Quels ont été les résultats de leurs démarches ? **En agence, ils le font également, mais c'est malheureusement fait au pas de course. Alors que nous, on a le temps. J'ai le temps de me mettre en arrière sur ma chaise, de croiser les bras et de les écouter parler.** C'est quelque chose qu'ils apprécient, de pouvoir prendre le temps de s'expliquer : j'ai fait ça, ça, mais j'ai eu un petit souci cette semaine-là, ça s'est mal passé à la maison... Enfin, voilà, ils nous expliquent aussi. On apprend à aussi les connaître, et ils apprennent notre façon d'agir, notre façon d'être. Comme on leur dit, on aime bien qu'il y

des licenciés économiques dans le cadre du contrat de transition professionnelle : expertise et expérience », *Revue française de sociologie*, n°53, p. 331-382).

⁶ S. Divay (2008), « Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies pratiques*, n°17, p. 60-61.

ait une transparence entre nous. C'est un jeu de confiance qui s'installe. On vous fait confiance dès le départ, faites-nous confiance aussi pour vous aider. Mais pour cela, il faut pouvoir se livrer un minimum. C'est pour ça qu'on préfère prendre le temps d'avancer, prendre le temps pour que le deuil se passe. S'ils ont besoin de prendre 15 jours seul parce qu'ils ont besoin de digérer la chose, on ne va pas se voir, il n'y a pas de souci. Mais on reste disponible. Par téléphone, par mail, ça les rassure. (...) **Ils ont toujours la même personne, le même suivi. Ils ont un numéro de téléphone fixe, nos adresses mail. Tout cela sécurise beaucoup le suivi**, ils sont beaucoup plus en confiance, ils viennent avec le sourire. (... Donc vous diriez que c'est quoi... ce que vous leur apportez ?) C'est le côté prise de temps et le côté humain. Il ne faut pas oublier qu'on travaille avec des humains (...), pas avec des machines. Et que l'on fait uniquement du cas par cas. On doit se mettre à leur écoute, à leur niveau, à leur niveau de compréhension et d'appréciation de Pôle emploi. (...) Une personne qui arrive avec des a priori, il va falloir qu'on arrive à les lever. Quand on entend que Pôle emploi ne sert à rien et que de toutes façons, on n'est jamais visibles... (...) C'est aussi leur montrer que non, on sert à quelque chose, qu'on n'est pas là pour rien. **Effectivement il y en a à qui on ne va rien apporter. On va leur apporter un soutien, mais concrètement, certes, on ne va rien leur apporter... de concret** : malheureusement, dans leur métier, s'ils sont directeur financier par exemple, je n'ai pas d'offres. Je n'ai pas d'offres à leur donner en main propre parce que ça passe par le bouche à oreille. Ils en ont conscience. Ils savent très bien comment ça fonctionne, c'est leur métier. Mais ils jouent le jeu. (... Vous dites « il y en a à qui on n'apporte rien de concret », comme un directeur financier, mais il y en a d'autres à qui vous apportez des choses concrètes : pouvez-vous me donner un exemple ?) Par exemple **des formations avec un diplôme à la clé. S'ils ne s'étaient pas inscrits à Pôle emploi, s'ils n'avaient pas accepté le CSP, comme ils nous le disent, ils n'auraient jamais eu telle formation, ils n'auraient jamais pu faire ce métier-là.** Quand, au dernier entretien, ils viennent avec une boîte de chocolats ou qu'ils vous demandent si, pour se dire au revoir, ils peuvent nous embrasser, **on sait qu'ils ont apprécié ce qu'on a fait et qu'on leur a apporté quelque chose. Même si on ne s'en rend pas compte, pour eux c'était...** Beaucoup nous demandent comment ça se passe après le CSP. On leur explique qu'il va y avoir une réinscription, qu'ils vont être suivis en agence locale. « Ah, mais... qui veut dire agence : ce n'est plus vous ? - Non. - Ah, c'est dommage ». Ils savent que, malheureusement, le suivi sera beaucoup plus loin, qu'ils seront vus une fois tous les 4 mois, qu'ils ne verront jamais la même personne, et que s'ils veulent avoir quelqu'un au téléphone, c'est le 3949 : ils n'auront jamais affaire à la même personne et pour avoir les réponses, c'est vrai que c'est plus compliqué » (conseillère).

Nous revenons ci-après, de façon plus précise, sur le contenu des entretiens de suivi réalisés par les conseillers. Notons toutefois d'emblée que l'amorce de l'accompagnement, dès le premier entretien, s'opère en mobilisant les outils classiquement utilisés par Pôle emploi au moment de l'inscription d'un demandeur d'emploi, lorsqu'il s'agit, en particulier, d'établir l'offre raisonnable d'emploi : les informations recueillies portent, là aussi, sur l'emploi perdu (ROME 1), l'emploi recherché (ROME 2), le périmètre de mobilité géographique accepté, le salaire visé. Le Plan de sécurisation professionnelle (PSP) est également largement entamé voire formalisé dès cette étape, et le « type » de parcours est le plus souvent lui aussi identifié : reconversion, reconversion partielle, reclassement dans le même métier et secteur, création/reprise d'entreprise le cas échéant – ces différentes catégories figurant explicitement dans le PSP. De fait, mais nous y reviendrons, si les équipes CSP revendiquent une approche de l'individu et du projet très personnalisée, au cas par cas, une typologie de parcours émerge qui, en pratique, épouse les parcours types pré-identifiés dans le PSP, sans aller nécessairement beaucoup plus loin. Le type de parcours visé préfigure *a priori* très rapidement s'il y aura, ou non, besoin

d'une formation. **Si la dimension progressive et itérative du travail sur le projet est revendiquée par les conseillers, elle est de fait mise à mal par des pratiques où la pression sur la définition du projet et de l'entrée en formation est très forte, et où on revient généralement peu sur le projet par la suite.**

Le travail sur le projet est également pénalisé par la focalisation de l'accompagnement sur la *personne* de l'adhérent. C'est aussi, plus précisément, le travail sur le *couple que la personne forme avec son projet* qui se trouve pénalisé, et dont découle pourtant la problématique propre de chaque adhérent, avec toutes ses composantes. **La diversité des publics pourrait sans aucun doute être appréhendée plus finement, pour que l'accompagnement parvienne à mieux répondre aux particularités de chacun, à la problématique qui est la sienne, à la spécificité de ses besoins** (y a-t-il une problématique liée à l'âge, la personne a-t-elle eu ou non une expérience récente de recherche d'emploi, a-t-elle une idée précise de ce qu'elle souhaite faire ou faut-il explorer plusieurs pistes, etc.).

3.1.3 *Le travail sur le projet ou « l'offre de travail » et le contenu des entretiens*

L'étape de « définition du projet » oriente très tôt le type de parcours mis en œuvre, on l'a dit, et peut à ce titre contribuer autant à un démarrage rapide qu'à un enfermement qui se révélera problématique *a posteriori*. La difficulté tient également à la façon de concevoir ce qu'est, au fond, un « projet ». Comment convient-il de le décrire ? Peut-il se résumer aux attributs de l'offre raisonnable d'emploi ? Que se passe-t-il lorsque le métier souhaité, voire déjà exercé, ne figure pas dans le ROME – cas d'un adhérent, paysagiste, que nous avons rencontré et dont le début de parcours est particulièrement difficile et douloureux. Quelle extension donner au projet pour pouvoir le travailler, l'affiner progressivement ? Que faire des pistes, des idées non encore « défrichées », incertaines, peu précises ? Le projet est-il simplement le *but* à atteindre – un objectif de reclassement - ou peut-il acquérir plus d'épaisseur, être conçu également comme une *matière à travailler*, voire le *moyen* de l'accompagnement ? Quelles conséquences l'une ou l'autre de ces conceptions du projet emportent-elles en matière d'accompagnement ?

Les monographies montrent que le projet est essentiellement appréhendé comme une finalité à élaborer, à valider puis à mettre en œuvre. Il est en outre principalement saisi à travers les attributs, classiques pour Pôle emploi, de l'offre raisonnable d'emploi. Il est alors « validé » (ou pas) très rapidement, parfois dès le premier entretien, au regard de la situation du marché du travail local, qui est quant à elle principalement appréciée sur la base des offres publiées par Pôle emploi sur le métier recherché, complétées parfois des BMO ou de la consultation de quelques autres sites d'offres en ligne. **Ces modalités de définition puis de validation précipitent une conception assez figée du projet**, en font un préalable plutôt que quelque chose à construire, voire un moyen pour l'accompagnement. Sans compter qu'elles interdisent, de fait, de travailler conjointement sur le projet et son environnement, au fil d'opportunités et de contacts avec des partenaires ou employeurs potentiels en particulier : le marché local de l'emploi, trop souvent considéré comme parfaitement connu et principalement apprécié au plan statistique, sanctionne au contraire et *a priori* la faisabilité des projets et des pistes envisagés par les adhérents (sur tous ces points, cf. les fiches [1], [1bis], [1ter]). Dans ces conditions, **il reste de fait peu d'espace pour des itérations à venir, peu de**

possibilités concrètes d'inflexions ou de réorientations du projet, malgré des difficultés parfois manifestes.

L'accompagnement est alors rapidement et tendanciellement réduit, de fait, à la mise en œuvre des procédés les plus classiques, les techniques de recherche d'emploi en premier lieu (travail sur le CV, les lettres de candidature, les entretiens) et la consultation des offres de Pôle emploi ensuite, du moins lorsqu'aucune formation n'est prévue dans le parcours. Les adhérents comme les conseillers confirment tous la prédominance de ces outils et de ces modalités « traditionnelles » de la recherche d'emploi, dès lors que l'adhérent est engagé dans une « recherche d'emploi pure » sur la base du projet préalablement validé. Ils confirment en particulier que la recherche d'opportunités sur le marché dit caché de l'emploi est très réduite voire inexistante, et que la relation à l'entreprise reste principalement centrée sur la mobilisation des offres d'emploi constituées (sur ces derniers points, cf. la fiche [6]). Quelques pratiques minoritaires s'en distinguent, de façon récente semble-t-il, du côté de certains OPP en particulier (cf. également la fiche [6]).

L'un des consultants que nous avons rencontré revient sur la portée des outils les plus fréquemment mobilisés pour la recherche d'emploi, tout en insistant sur le fait qu'ils devraient pouvoir soutenir une autre conception du projet, un autre positionnement de l'adhérent – quand il ne faudrait pas carrément changer d'outils (cf. sur ce dernier point la fiche [6] et notamment la nécessité de travailler le marché caché et le réseau de chaque adhérent). **Ce consultant considère ainsi que l'adhérent doit pouvoir se penser comme offreur de travail plutôt que demandeur d'emploi, ce qui suppose une forme de conversion tant du côté de l'adhérent que des pratiques d'accompagnement :**

« Cela fait des années que je me « décarcasse » (...) pour apprendre aux gens à faire une lettre et un CV, alors qu'on sait très bien qu'ils ne trouveront jamais de travail comme ça, parce que ça ne marche pas (comme ça) dans leurs secteurs. Le CV, à la limite, sert de carte de visite. (Mais...) pour certains ça ne sert à rien ; quant aux lettres de candidatures je n'en parle même pas. Je leur dis : on le fait quand même, parce qu'il faut mieux que vous soyez autonome et que vous sachiez le faire, on ne sait jamais. Mais globalement, on sait bien que cette méthode de recherche classique, même la réponse aux offres un peu balisées, statistiquement, n'est pas la meilleure chance de trouver du travail. (...) C'est un peu comme cela que tout le monde fonctionne, en se disant : je vais écrire à toutes les boîtes. Je dis aux adhérents : faites-le, ça vous donne bonne conscience, ça donne bonne conscience à tout le monde, et ça permettra de remplir les cases et de dire qu'on a envoyé 70 candidatures spontanées (...). Mais que vous fassiez cela ou rien, c'est pareil. En fait, on se crée surtout beaucoup de désillusion. Tant qu'à faire des candidatures spontanées, je leur dis : perdez plus de temps, entre guillemets, à essayer d'avoir plus de renseignements (sur l'entreprise), pour faire moins de candidatures mais avec une chance de passer. Je fonctionne beaucoup en termes commercial (...) Je leur dis : vous offrez une prestation de service, vous offrez vos compétences, vos savoir-faire, votre temps, votre motivation ; l'employeur, lui, il ne recrute que s'il a un besoin, s'il est demandeur de quelque chose. On dit que vous êtes demandeur d'emploi et qu'eux offrent des emplois, mais en fait c'est vous qui offrez du travail, des savoir-faire et c'est l'employeur qui achète, qui a un besoin. Donc c'est vous le vendeur et lui le client, dans votre démarche de recherche d'emploi... (...) On dit qu'il faut apprendre à se vendre, mais ce n'est pas vous vendre, vous, mais votre produit, ce que vous proposez. Que vous soyez horticulteur, secrétaire ou commercial, vous vendez un service, un savoir-faire.

(...) Les TRE (servent aux) préparations d'entretien, mais on sait bien qu'il y a des milieux qui ne fonctionnent pas avec des candidatures traditionnelles. Lettre et CV, pour un petit maçon du coin qui peut-être ne parle pas trop français : il n'ira jamais là-dessus. Mais (il y un) point commun à toutes les entreprises, qu'elles aient des méthodologies de recrutement classiques ou qu'elles soient complètement « feeling ». Dans tous les cas, je recentre sur (...) une façon de poser les choses qui me semble correspondre à l'évolution du marché de l'emploi. (Par exemple), il y a un an et demi, une secrétaire voulait retravailler, elle demandait un emploi salarié, maintenant elle se met à son compte. (Aujourd'hui), **on a tout intérêt à se positionner – quel que soit ce que l'on vise et tant mieux si on peut trouver un CDI –, à se présenter comme quelqu'un qui propose ses services, ses compétences plutôt que comme un demandeur (d'emploi)**. Et cela va se ressentir dans votre courrier et votre CV : vous proposez quelque chose à quelqu'un qui a un besoin (...) Un recruteur aujourd'hui, il n'a pas le temps. Même s'il a un besoin, il ne va pas avoir beaucoup de temps, donc il faut tout de suite qu'il y ait les choses qui correspondent à ses besoins. **Il faut qu'il identifie tout de suite que vous correspondez à son besoin. Donc vous êtes vendeur et vous devez convaincre le client que c'est vous qui avez le produit** » (consultant).

Cette approche contient – en germe – **une autre appréhension du projet, plus proche d'une « offre » à concevoir que d'un simple « objectif » de reclassement rapidement identifiable et a priori invariant sur toute la durée du CSP**. Mais elle est également associée, du point de vue de ce même consultant, à *d'autres* modalités de recherche d'emploi – très récemment introduites chez cet opérateur – visant à « mettre la main sur le marché caché » de chaque adhérent en l'encourageant à travailler son réseau, à créer des opportunités de contacts avec des employeurs potentiels en ayant pris le soin de recueillir, en amont, des informations complémentaires à leur propos pour mieux ajuster sa candidature (*cf.* pour plus de détail sur ces pratiques émergentes la fiche [6]). C'est dire, en d'autres termes, qu'un travail d'ajustement progressif et continu de l'offre, du produit ou du projet de chacun a toute son importance.

Le travail par itérations successives sur le projet, soutenu par les apports concrets d'un accompagnement, n'en devient *a priori* que plus décisif, alors même qu'il est aujourd'hui très peu pris en charge.

En pratique, en effet, lorsque le conseiller considère qu'un travail approfondi sur le projet est nécessaire, il est le plus souvent démuné *a fortiori* si l'adhérent évoque plusieurs projets, voire des pistes paraissant encore vagues ou imprécises. **Le conseiller choisira alors le plus souvent de recourir à une prestation externe, en mobilisant un prestataire intervenant dans le cadre d'un marché Pôle emploi ou un psychologue du travail de l'A2S**. Cette externalisation du travail sur le projet prive de fait le conseiller de l'opportunité de travailler avec l'adhérent sur sa problématique – qui constitue pourtant la matière même de l'accompagnement – mais aussi, du même coup, des outils qui lui permettraient de le faire (nous détaillons ce point dans la fiche [1bis]). Mais les hésitations ou incertitudes premières de l'adhérent peuvent aussi conduire le conseiller à trancher, et à renvoyer en particulier la personne vers le type d'emploi tout juste quitté, sans chercher à creuser davantage les idées peut-être un peu différentes que l'adhérent aurait pu suggérer.

Il peut enfin arriver que l'adhérent ait lui-même pris en charge ce travail en amont, pour être en mesure de présenter dès le premier entretien – et de façon parfois très précise (identification de la formation nécessaire, etc.) – un projet professionnel bien pensé, y compris dans des cas de reconversion. **La « doctrine » en vigueur, à Pôle emploi comme chez les OPP, en déduit, un peu rapidement nous semble-t-il, que les adhérents en question font partie de ceux qui, particulièrement autonomes, auront a priori peu besoin d'aide.** Ceci supposerait de s'assurer qu'ils ne bénéficient pas, en réalité, d'une aide extérieure qui supplée de fait à un accompagnement qui sera probablement conduit *a minima*. Nous avons en effet rencontré plusieurs adhérents dans ce cas. Si certains d'entre eux ont accédé à l'emploi durable en fin de parcours CSP, ceci est avant tout dû aux apports du réseau dont ils sont parvenus à s'entourer, plutôt qu'à l'accompagnement CSP à proprement parler – à l'exception notable de l'apport en formation. A l'inverse, certains adhérents, déçus de l'accompagnement dispensé, font preuve d'une certaine indulgence en expliquant que, de nature indépendante et autonome, ils n'avaient pas nécessairement besoin d'un suivi plus soutenu... mais le fait est que certains d'entre eux étaient toujours sans emploi et sans perspective précise à l'issue des 12 mois du CSP (cf. fiche [5]). **L'essentiel est donc peut-être surtout qu'à travers l'accompagnement, les adhérents puissent « faire en même temps l'expérience du soutien et de l'autonomie⁷ »,** y compris dans le cadre du CSP – nous reviendrons brièvement sur cette question à travers un cas présenté dans la partie 3.2.3.

Il est intéressant d'évoquer ici, en contrepoint, ce dont témoignent certains cabinets proposant des prestations d'accompagnement personnalisé spécifiquement dédiées, par exemple, aux cadres ou cadres dirigeants en instance de licenciement (licenciement économique, rupture conventionnelle, etc., et indépendamment du fait qu'ils puissent, parfois, devenir adhérents au CSP). La question de l'autonomie et du soutien simultanément nécessaire acquiert, à les entendre, une toute autre épaisseur. L'un de ces consultants, rencontré au terme de notre enquête, détaille la nature du travail à réaliser auprès de ces personnes, la méthode et les outils sur lesquels il s'appuie :

« Il faut être dans une logique d'offre, et les gens ont besoin d'être aidés pour cela. Ils sont perdus. (...) Il faut entrer dans la problématique de la personne, dans son métier. Il faut la replonger dedans et entrer tout de suite dans les éléments de fond : parlez-moi de votre projet ; vous faisiez quoi ? ; vous trouviez plus de plaisir dans quoi ? ; quel environnement aimez-vous ? ; avec qui avez-vous envie de travailler – enfants, cadres, handicapés, etc. ? (...) Il y a toujours trois semaines où (les choses) décantent, mais ensuite, il faut demander aux gens : quelle est la problématique que vous avez ? (...) Et là, vous défrichez le sujet, vous rentrez dedans. Qu'est-ce qui est différenciant (dans ce que la personne veut, dans ce qu'elle sait faire, dans son offre...) ? quel est le marché ? quelles entreprises cibler ? Il faut entrer dedans, c'est ça la méthode : rentrer dans le concret, dans le technique, pour ne pas laisser de flottement s'installer, entrer dans toutes les pistes y compris celles

⁷ R. Sennett (2003), *Respect : De la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*, Paris, Albin Michel. Richard Sennett souligne que « l'autonomie (...) n'est pas simplement une action ; elle requiert aussi une relation (...). Les fondateurs de l'Etat-providence ont cru (qu'il) fallait une institution qui définît de quoi ses clients avaient besoin. Il eût semblé irrationnel de fournir les ressources sans préciser leur usage, mais le résultat est que l'administration n'a pas appris à admettre l'autonomie de ceux qu'elle servait » (*ibid.*, p. 200).

qui ne sont pas précises, les défricher. (... Il faut faire) un vrai bilan de compétence, c'est-à-dire : c'est quoi ton offre, qu'est-ce que tu apportes à une entreprise ? (...) Il ne faut pas faire des entretiens de surface, ni prendre des options définitives tout de suite, mais rester manœuvrant. Vous ne savez pas comment les choses vont se passer, ce qui va se présenter. (... Le temps passé) avec le conseiller est un moment de réflexion, pas un entretien de surface dans lequel on dit aux gens : ne vous inquiétez pas. Il faut rassurer les gens en leur donnant de la visibilité, mais pas les démunir. (...) Le conseiller doit avoir du recul et de la bienveillance. (...) Nous faisons ce que nous appelons un brief, qui permet de qualifier (la personne) : il lui sert à elle, auprès d'employeurs potentiels. C'est ce qu'il racontera, son projet, ce qu'il sait faire, ce qu'il veut, ce qu'il peut apporter. A l'employeur de voir ensuite la forme de collaboration qui peut lui convenir. C'est une sorte de bilan de compétence, qui se présente sur une page. (...) Je fais le brief pour eux, (pour) les projeter dans l'avenir. (...) Mais il faut projeter les gens sur des choses concrètes, les faire travailler sur des choses concrètes. Il faut les écouter, les challenger, travailler avec eux sur leur truc mais sans faire à leur place, ou bien avoir un réseau de partenaires de proximité. (Dans ce cas), il faut avoir qualifié ses partenaires, les tester. (... Enfin, les personnes doivent) avoir des contacts avec des entreprises, mais il faut s'y être préparé en ayant préparé son offre. Il faut être déjà dans une logique d'offre (lorsqu'on va voir un employeur potentiel) » (consultant).

Ceux de nos interlocuteurs ayant pointé la nécessité d'inscrire l'adhérent dans une « logique d'offre », ou « d'offreur de travail », soulignent également l'importance d'un autre élément, intimement lié au précédent : celui de la **motivation**. Une psychologue du travail d'une A2S insistait elle aussi sur ce point, faisant de la motivation un élément clé de sa méthode de travail sur le projet. Elle revenait ainsi sur l'importance de saisir le projet professionnel dans toutes ses dimensions, en échangeant avec l'adhérent sur l'idée qu'il se fait du métier visé, ses contraintes, son quotidien, mais en abordant également sa situation personnelle, financière, la question de la mobilité (permis de conduire notamment) : tous ces éléments, nous disait-elle, permettent d'apprécier la motivation de la personne, qui doit pouvoir constituer un ressort important du travail sur le projet et de la recherche d'emploi. Elle précisait : « *la motivation est un élément clef dans la recherche d'emploi ; sur des secteurs difficiles, quand quelqu'un est extrêmement outillé, motivé, avec un argumentaire solide, on peut très bien trouver un emploi alors qu'a priori, on pourrait très bien lui dire : "écoutez, non". Je ne me sens pas le droit de dire à quelqu'un "n'allez pas vers ce type d'emploi parce que il n'y a pas de débouchés". Je suis qui pour dire cela ? Par contre on va être clair avec la personne sur le sujet, en disant "c'est un secteur qui va être quand même un petit peu compliqué". Il faut que la personne en soit consciente. Mais je ne pourrais pas lui dire "n'allez pas vers ce type d'emploi parce qu'a priori c'est bouché" »*. La dynamique attendue repose sur l'idée qu'il faut partir de la motivation de la personne, mais en la travaillant avec une méthode appropriée. Prendre en compte cet élément de motivation paraît d'autant plus importante que l'investissement *a priori* demandé dans le cadre du CSP est fort.

Les adhérents au CSP que nous avons rencontrés font part, à leur façon, d'attentes (déçues) d'une forme d'aide qui ne paraît pas très éloignée de tout ce qui vient d'être décrit. Certains adhérents formulent également des critiques qui, elles aussi, font écho à ce qui précède. **De nombreux adhérents pointent de fait les limites d'une relation d'accompagnement qui « plafonne », d'une posture relativement « suiviste » du conseiller, d'une prise de recul et d'échanges perçus comme relativement limités, du peu d'appétence ou de capacité des conseillers à**

« challenger » les projets (par principe peut-être, par manque d'outils sûrement), à explorer différentes pistes, à apporter également des idées complémentaires auxquelles l'adhérent n'aurait pas songé, etc. (cf. fiche [5]).

Il s'ensuit qu'en l'absence de formation, lorsque le projet « se résume » à chercher un emploi, l'accompagnement est vite ressenti comme limité et redondant : les adhérents se disent souvent déçus du contenu de l'accompagnement sur les registres du conseil, de l'aide pour explorer les champs des possibles, identifier des offres d'emploi ou entrer en contact avec des recruteurs potentiels. L'accompagnement paraît alors essentiellement constitué de rendez-vous avec le conseiller qui permettent de « faire le point » sur les démarches effectuées, les candidatures envoyées (cf. fiche [5]). Et si les conseillers peuvent effectuer des démarches qui facilitent le parcours de l'adhérent (en lien avec la formation tout particulièrement), ils injectent peu de contenus susceptibles d'enrichir significativement l'éventail de ses choix et de ses ressources.

Quand le projet n'est pas ou peu abordé comme un moyen, une « offre » à actualiser et revisiter aussi longtemps que nécessaire, l'itération revendiquée par les conseillers se limite alors souvent au suivi de la mise en œuvre du « plan d'action » d'un entretien à l'autre : principalement un suivi des démarches habituelles de recherche d'emploi (actualisation du CV, envoi de candidatures spontanées, réponses à des offres publiées). **Le « plan d'action », dans ces conditions, s'appauvrit considérablement alors même qu'il devrait constituer ce par quoi l'adhérent parvient progressivement à devenir « expert de son projet », à engager les contacts nécessaires, à retrouver prise sur son parcours.**

L'analyse des parcours les plus réussis suggère que le temps du CSP doit pouvoir représenter, pour l'adhérent, l'occasion de « faire l'expérience de quelque chose ». Ceci suppose toutefois que lui soit effectivement donnée la possibilité de « *découvrir un plan d'action*⁸ », qui soit *directement et étroitement connecté à son projet, à sa situation* : en effet, comme le souligne Joëlle Zask, « *la finalité (de l'expérience...) consiste à découvrir un plan d'action capable de restituer à l'individu (...) sa capacité d'initiative et de développement. L'expérience complète suppose donc la découverte d'une activité qui, parce qu'elle s'articule aux conditions subies, est capable de les transformer et ainsi de restaurer l'influence réciproque et la pluralité qui caractérisent les situations paisibles (ou heureuses). Il n'y a (...) d'expérience que dans le contexte initial de "situations problématiques" : s'il n'y a aucun trouble, si la continuité existentielle se maintient sans heurt, aucune expérience n'advient (...). L'expérience accomplie est celle qui nous permet de reprendre le cours de nos activités, même si la direction en a été modifiée*⁹ ».

Un plan d'action efficace serait ainsi déterminé par les besoins du projet, plutôt que par les attendus du dispositif. Il permet que se déploie le temps du bénéficiaire, qui n'épouse pas *a priori* le cadencement standardisé du dispositif, mais est plutôt marqué par les épisodes de son parcours qu'il s'agit précisément de provoquer, d'encourager, de préparer, de mettre en valeur et d'évaluer : c'est bien *a priori* tout l'enjeu de l'accompagnement. Le consultant précédemment cité,

⁸ J. Zask, « L'expérience comme méthode démocratique », in J. Dewey, *Démocratie et éducation*, Paris, A. Colin, 2011, p. 36.

⁹ *Ibid.*, p. 36.

intervenant auprès d'une population de cadres, insiste également sur ce point. De fait, les « parcours CSP » paraissant les plus réussis et qui ont effectivement conduit à l'emploi durable, sont ceux par lesquels l'adhérent est parvenu (parfois seul) à se constituer progressivement des ressources, en travaillant simultanément son projet et le lien avec un réseau ou un environnement professionnel, dans lequel les « interventions » propres du CSP (une *formation* notamment) parviennent à « s'immiscer », avec lequel elles parviennent à « s'articuler ». Les actions *d'accompagnement* devraient, elles aussi, pouvoir intervenir sur ce mode : dans les « interstices » du parcours, entre les événements qui le ponctuent.

Le plan d'action, l'activité, le fait de *faire* quelque chose pendant et entre les entretiens de suivi (« *Il faut faire* », insistait le consultant cité précédemment), sont parfois dénotés par les adhérents eux-mêmes, mais en creux, comme les ingrédients d'un accompagnement efficace. L'un d'eux témoignait ainsi d'un sentiment de vide, estimant que les rendez-vous n'apportaient pas ce qu'il attendait : « *Le rythme je dirais qu'il était excessif. Si on avait eu un projet sur lequel travailler, y'aurait eu les moyens de pouvoir m'aider, cela aurait été bien. Mais pour rien faire, rien se dire, si c'est pour tourner autour du pot, trouver finalement « il n'y a pas de solution, débrouille toi », oui c'était excessif. Mais dans la logique, la construction du CSP en tant que tel, un RDV/semaine cela me semble normal... Cela n'a pas été adapté. Je l'ai vu à travers les autres en cellule CSP : Des étoiles plein les yeux, exactement comme moi au départ, et finalement ils ré-atterrissent assez vite. Y'a plus d'argent, en gros c'est ça* » (cf. fiche [5]). **Le cahier des charges du dispositif n'est pourtant pas avare d'invitations à faire, qui concernent l'adhérent et le conseiller** : élaborer le projet, produire une analyse de l'environnement socio-économique du projet, apprécier les écarts entre les compétences de l'adhérent et celles requises pour occuper les emplois ciblés, faire des enquêtes, prospecter et effectuer un travail de recherche des opportunités sur le marché caché, préparer et évaluer les événements du parcours, les périodes en entreprise et les actions de formation, adapter et actualiser le plan d'action dès que nécessaire, etc. Mais les adhérents, on le voit, ne peuvent avoir le sentiment qu'il *se passe vraiment quelque chose* et d'être effectivement aidés que si le plan d'action mis en œuvre *vient du projet*, de l'idée de reclassement – et non des seules exigences du dispositif (la fréquence *a priori* des rendez-vous, etc.). Dans ces conditions, *le projet* ou l'idée « devient plan », en quelque sorte, grâce auquel peut se déployer cette *activité* qu'il s'agit de promouvoir et qui devrait caractériser tout parcours en CSP.

C'est probablement à cette condition que l'accompagnement peut construire de la continuité, au bénéfice d'une « montée en charge » progressive du projet. A l'inverse, **lorsque les différentes actions s'enchaînent mal, voire semblent se contrarier, c'est tout l'accompagnement qui perd son sens et les adhérents n'en sont que plus démunis**. L'une des adhérentes que nous avons rencontrée était assez « perdue » et désespérée : très occupée à passer son code et son permis de conduire (*via* un financement du PSE), cette adhérente venait de recevoir un courrier dans lequel Pôle emploi lui reprochait de ne pas avoir « accompli d'acte positif et répété de recherche en vue de retrouver un emploi », sur la base de l'article 20 de la convention du 19 juillet 2011. Commise à s'en expliquer auprès de l'A2S dans les meilleurs délais, elle était profondément déroutée, et effrayée, et avait surtout le sentiment que cela n'avait « pas de sens » : devait-elle abandonner ses cours de conduite ? allait-elle être radiée alors même que le projet de passer le permis avait été discuté avec sa conseillère (OPP) et constituait, de son point de vue, un atout pour sa recherche d'emploi ? devait-elle surtout envoyer dès que possible une série

de candidatures spontanées (ce qu'elle a fait), pour se prémunir d'une radiation qu'elle craignait imminente ? Cette adhérente avait de surcroît cumulé des difficultés dès le début de son accompagnement : interrogée sur ce qu'elle souhaitait faire, elle avait suggéré l'idée de travailler auprès de jeunes enfants (elle travaillait précédemment en usine). La conseillère l'en avait dissuadé, considérant qu'il n'y avait pas de travail dans ce secteur ; elle lui avait en revanche proposé de travailler auprès de personnes âgées. Un peu « étonnée » de cette suggestion très éloignée de ce qu'elle souhaitait faire, l'adhérente avait refusé catégoriquement et en avait conclu qu'il lui fallait retrouver un emploi en usine. Le CSP était déjà bien avancé lorsque nous l'avons rencontrée, et tout ce qu'elle avait fait jusque-là semblait pouvoir être subitement remis en cause (le permis de conduire en particulier). Ce qui, de son point de vue, constituait un effort et un bénéfice importants pour pouvoir retrouver un emploi, devenait brusquement illisible et préjudiciable du point de vue du suivi CSP - le permis de conduire n'étant pas considéré comme une « formation », elle était elle-même considérée comme non active dans sa recherche d'emploi.

Encadré 6. Des modalités d'accompagnement identiques pour les publics CSP article 4, mais des parcours plus « heurtés »

Quel que soit l'opérateur d'accompagnement, il n'y a pas eu de modalités spécifiquement mises en place pour les publics du CSP « précaires ». Ceux-ci ont été affectés dans les portefeuilles de conseillers accompagnant également des adhérents CSP classiques, et qui leur ont proposé les mêmes modalités d'accompagnement (mêmes ateliers, mêmes prestations...).

Pour autant, du point de vue des conseillers, les dynamiques de parcours de ces personnes semblent avoir été nettement plus difficiles à impulser et à maintenir que celles des adhérents classiques :

- Un absentéisme aux entretiens beaucoup plus important, allant parfois jusqu'à des radiations.
- Des reprises d'emploi non signalées (débouchant parfois sur un abandon si la personne ne donne plus aucune nouvelle) et plus fréquentes (donc un accompagnement parfois « intermittent »), d'autant plus que le plancher de 14 jours ne s'applique pas à ce public (le public issu de l'intérim ayant par ailleurs tendance à répondre toujours favorablement aux sollicitations de leur agence, de crainte que celle-ci ne les rappelle plus en cas de refus de missions).
- Pour certains, une certaine implication jusqu'à l'accès à une formation, puis une rupture complète du lien avec le conseiller à l'issue de celle-ci.
- Une difficulté à mobiliser les personnes dans leur projet.

Ces difficultés de mobilisation tiennent très largement, d'après tous les acteurs, à la situation indemnitaire des adhérents CSP art. 4 : en l'absence d'ASP, une part significative de ce public s'est trouvée en fin de droits au cours de leur parcours CSP, ou proche de l'être, ou avec une ARE trop faible, en tout cas dans une situation de devoir reprendre une activité (très généralement précaire) pour reconstituer ou prolonger leurs droits et sans pouvoir accéder à une formation longue (malgré la prime de 1000 euros instituée en 2013 par avenant à la convention CSP pour les fins de droits ARE en cours de formation). Certains auraient alors abandonné de facto le parcours CSP (absences non justifiées),

considérant n'avoir « rien à perdre ». Dans un tel contexte, il est bien évidemment difficile pour le conseiller d'inscrire la personne dans une dynamique de projet pérenne, dépassant le court terme. Il est néanmoins possible de s'interroger sur l'adéquation réelle de l'accompagnement proposé – calqué sur celui du CSP classique – à des publics aux caractéristiques foncièrement différentes.

* * *

L'analyse de l'ensemble des cas d'adhérents que nous avons rencontrés, de leurs réussites mais aussi de leurs difficultés, suggère que lorsqu'une impulsion, une idée ou une envie de la personne relative à son projet et sa situation, sa problématique propre n'est pas exploitée, est délaissée, ou qu'une inquiétude (relative pas exemple à la façon dont son profil est établi) n'est pas prise en compte, cela « ne fonctionne pas », ou mal. L'idée de « rendre l'individu acteur de son parcours » acquiert en ce sens une consistance et une importance certaine, mais elle porte aussi une exigence : celle, peut-être, que les intervenants – les conseillers, l'institution, les partenaires du dispositif – se transforment eux aussi en « enquêteurs », mais *au service* du couple que la personne forme avec son projet, aussi ténu soit-il au démarrage. Il ne s'agit pas, naturellement, de se substituer à la personne et de « faire à sa place », comme y insistent d'ailleurs tous les conseillers. Mais cette orientation de l'accompagnement permettrait peut-être de « l'extraire » en quelque sorte de la posture « d'écoute un peu passive » et de « suivi administratif » dans laquelle il semble trop souvent enfermé. La compétence collective de l'ensemble des partenaires du dispositif pourrait probablement être davantage sollicitée et orientée dans ce sens. Pour finir, soutenir ainsi le projet de la personne en lui fournissant des informations appropriables, en l'aidant à s'inscrire dans un réseau, à affiner son projet, son « offre », en l'encourageant à « faire des expériences » pour les retravailler avec elle, etc., suppose probablement de développer une certaine conception du projet : non pas comme quelque chose « à élaborer », « à valider » puis « à réaliser », une visée à atteindre, mais comme un *moyen*, presque, de guider le développement de la situation de recherche d'emploi et d'organiser les activités, comme quelque chose à faire fructifier et à travailler, en somme, toujours « au milieu ».

3.2 Le recours à la formation dans le parcours des adhérents

Le recours facilité à la formation constitue, de l'avis de tous, un aspect très différenciateur du CSP : le dispositif permet de fait une mobilisation de la formation beaucoup plus importante que dans le droit commun. La formation est également très valorisée dans l'information réalisée en amont sur le dispositif, au point que certains adhérents y voient le premier bénéfice du CSP – outre bien sûr le maintien du revenu.

Les conseillers accordent également beaucoup d'importance à la formation dans le cadre de l'accompagnement, le projet de formation recoupant largement – et se confondant parfois avec le projet professionnel tout court. Tous les acteurs interrogés, au plan national ou en régions, mettent en avant l'importance de la formation, en soulignant que cette dimension constitue une spécificité et une plus-

value absolument essentielles du dispositif : « le CSP c'est pour construire une parcours de formation de long terme » (UT DIRECCTE, qualifiant spontanément le CSP). Les attentes sont importantes du côté des adhérents, et les déceptions d'autant plus fortes lorsqu'un projet de formation échoue, quelles qu'en soient les raisons.

3.2.1 Un sujet impliquant à la fois l'adhérent et le conseiller, et les OPCA au titre de financeurs

Tous nos interlocuteurs le confirment : l'accès à la formation est incontestablement et très nettement facilité par rapport au droit commun, du fait d'un fort investissement des partenaires et notamment des OPCA, intervenant au titre de financeurs via les fonds du FPSPP. Les partenariats mis en place pour le financement de la formation ont permis que s'organise progressivement une chaîne de traitement des dossiers de demande de financement qui semble aujourd'hui, aux dires de tous, suffisamment fluide et réactive pour que la majorité des demandes adressées aux OPCA puissent être examinées dans des conditions optimales, et généralement satisfaites. Des comités des financeurs veillent également, du moins sur les quatre territoires concernés par l'enquête, à procéder en continu aux ajustements nécessaires pour harmoniser des règles communes (mode de présentation des dossiers, délai de réponse attendu de la part des OPCA, etc. – cf. partie 4). Ces efforts d'organisation visent notamment à raccourcir au maximum les délais de l'entrée en formation. Si cet aspect reste problématique (le délai moyen d'entrée en formation peut encore être de 140 jours sur certains territoires), le sujet a été porté dans les différentes instances de suivi et de pilotage du dispositif. Nous revenons sur ces dimensions dans la partie consacrée au pilotage.

En pratique la pertinence du projet de formation est appréciée par le conseiller, qui intègre les contraintes d'accès à la formation et peut avoir un rôle de conseil, d'orientation, mais aussi de dissuasion, en fonction du regard qu'il porte sur la pertinence du projet ou sur les chances que celui-ci soit financé.

Le montage du dossier de formation relève en premier lieu de chaque conseiller (A2S ou OPP), mais **l'adhérent est d'emblée fortement responsabilisé sur la construction concrète du projet de formation** : il est le plus souvent chargé de recueillir un ou plusieurs devis auprès des organismes de formation, il est parfois incité à rencontrer le centre de formation en amont, pour évaluer plus précisément son niveau de compétences et ajuster au mieux les modules de formation nécessaires. Les conseillers encouragent également les adhérents, notamment en cas de reconversion, à effectuer une évaluation en milieu de travail (EMT) ou une enquête métier, pour s'assurer que le métier visé et les conditions de travail leur conviennent *a priori*, et fiabiliser ainsi le projet de formation puis de reclassement : l'EMT constitue en particulier un gage de sérieux du projet aux yeux des OPCA. Dans d'autres cas cependant, le détour par le terrain peut avoir une visée dissuasive, lorsque le conseiller estime qu'il n'y a pas d'emploi dans le métier recherché (nous abordons ce point dans la fiche [4] consacrée à la formation).

En revanche, **l'expertise des OPCA relative à l'offre de formation sur le territoire est très peu mobilisée, et jamais au moment de l'élaboration du projet de formation et du dossier de demande de financement.** Elle peut intervenir *a posteriori*, dans le cadre de l'instruction du dossier par l'OPCA, lorsque celui-ci

estime par exemple qu'un autre organisme serait plus approprié pour réaliser la formation demandée, à un coût plus intéressant le cas échéant. Certains OPCA suggèrent qu'ils pourraient peut-être contribuer à mieux informer les choix de formation des adhérents en amont, plutôt que d'intervenir au seul titre de financeurs. Nous reviendrons sur ce point dans la partie consacrée au pilotage.

Enfin, tous nos interlocuteurs confirment que **les refus de financement par les OPCA sont extrêmement rares**. Les refus opposés à un projet de formation d'un adhérent interviennent essentiellement en amont, dans l'échange avec le conseiller, voire dans le cadre de l'arbitrage d'une commission de Pôle emploi - si la mobilisation de l'AIF de Pôle emploi est nécessaire par exemple, et quoique les enveloppes disponibles aient été très fortement réduites. Sur l'un des territoires de l'étude, l'action du conseiller est également complétée par la mobilisation de deux instances partenariales, intervenant plutôt en aval. Une organisation a été mise en place pour assurer un « tri décisionnel » qui permet à Pôle emploi, au fil de l'eau, d'examiner et de valider toutes les demandes de formation (y compris celles remontées par l'OPP) dans un cadre collégial restreint. Parmi les dossiers, seuls les plus compliqués sont soumis ensuite à une seconde instance, le comité des financeurs, qui statue donc sur des cas individuels (estimation à 1/5) - nous détaillons ce fonctionnement dans la partie 4. Dans ce cas, la question se pose des informations détenues lors de la prise de décision : dans les process à l'œuvre, les dossiers discutés en comité des financeurs sont présentés et discutés sans échange direct avec le conseiller qui accompagne la personne, dans la mesure où c'est le référent formation de Pôle emploi ou de l'OPP qui tient lieu d'intermédiaire. Cette configuration limite de fait la possibilité d'échanger, ainsi que l'apport des partenaires sur l'analyse d'opportunité de la formation envisagée dans le parcours.

Parmi les différentes prestations mobilisables dans le cadre d'un parcours CSP, la formation est certainement le segment qui fonctionne le mieux : d'une certaine façon, ce sont les acteurs les plus éloignés du dispositif (les OPCA) qui produisent des résultats sur leur segment. Toutefois, malgré les facilités de mobilisation de la formation, l'accès à la formation n'est pas automatique, et tend même à devenir de plus en plus contraint.

3.2.2 *Globalement facilité et positif, l'accès à la formation rencontre toutefois des difficultés*

Un certain nombre de difficultés demeurent en effet en termes d'accès à la formation, portant en particulier :

- Sur la durée des parcours de formation finançables depuis l'instauration de nouvelles règles de prise en charge par le FPSPP en 2013 : cela incite à programmer la formation le plus tôt possible dans le parcours et bute parfois sur le manque de cofinancements pour prendre le relais au terme de la limite des douze mois du CSP (nous détaillons ce point dans la partie 4, consacrée au pilotage) ;
- Des possibilités de cofinancement régional variables selon les régions (*cf.* partie 4 également) ;
- Une diminution substantielle de la prise en charge des frais de déplacement et d'hébergement par Pôle emploi qui limite les possibilités d'accès à une offre de formation éloignée du domicile ;

- Une difficulté à mettre en œuvre de réels bilans de compétences ;
- Une difficulté à financer la VAE ;
- Des limites inhérentes à l'offre de formation mobilisable, en termes d'accessibilité géographique, de contenu, ou de calendrier.

Il résulte de ces différents points que la mise en œuvre de parcours de formation longs, diplômants et de reconversion est difficile, pour des raisons tenant essentiellement aux contraintes de financement et à la temporalité des formations. Les formations longues, diplômantes ou certifiantes étant souvent programmées sur des calendriers scolaires ou au mieux semestriels, ceci génère en outre une forme d'inégalité d'accès à la formation en fonction de la date d'adhésion au CSP.

Quoique ces difficultés soient, pour la plupart, relativement bien repérées sur le terrain, les modalités de l'accompagnement comme du pilotage ne parviennent pas, ou très diversement, à trouver des solutions concrètes et ajustées aux besoins des adhérents qui y sont confrontés. Nous revenons dans la partie consacrée au pilotage sur ces points essentiels pour que le dispositif puisse tenir ses promesses, et qui touchent aux engagements des différents partenaires, à leur capacité (ou non) à se saisir des cas qui « font problème » ou du moins qui échappent à la « norme » et supposeraient de ce fait des arrangements spécifiques.

Encadré 7. Un recours à la formation plus difficile pour les adhérents au titre de l'article 4

Dans le cadre du CSP article 4, les possibilités de prise en charge des coûts de formation sont identiques au CSP classique, avec un financement par le FAF TT ou le Fongecif. Les circuits de demande de financement auprès du FAF TT et du Fongecif ont été calés sur ceux en œuvre pour le CSP classique. Pour le FAF TT, l'instruction des demandes a cependant été centralisée au niveau national. Pour le Fongecif, l'organisation peut varier d'un territoire à l'autre : dans un cas le processus de décision mis en place passait par la commission paritaire, mais dans un cadre dématérialisé (« commission virtuelle », par mail collectif) afin d'en garantir la rapidité.

A l'instar des OPCA intervenant pour le CSP classique, le FAF TT et le Fongecif ont manifesté une même tendance à prendre en charge la très grande majorité des dossiers présentés, le cas échéant après une demande de renégociation des coûts dans quelques cas, et avec également un principe de péréquation entre dossiers pour l'appréciation du critère des 15 euros de l'heure. Sur le fond des projets, le Fongecif et le FAF TT ont de même appliqué un contrôle minimaliste, se donnant pour principe d'accepter autant que possible les dossiers présentés, quitte à demander au conseiller et/ou à l'adhérent de justifier davantage quelques projets (le Fongecif, notamment, qui demandait, en plus des pièces « habituelles », une lettre de motivation).

Pour autant, alors même que les besoins sont importants et que les possibilités de prise en charge des coûts de formation sont très conséquentes, l'accès à la formation bute sur la situation indemnitaire de ces adhérents : en l'absence d'ASP, une part significative d'adhérents peut en effet se trouver en fin de droits

en cours de CSP, et donc dans l'incapacité de s'engager dans un parcours de formation long (malgré la prime de 1000 euros instituée en 2013). Les enveloppes allouées par le FPSPP au FAF TT et au Fongecif pour le CSP article 4 ont donc été sous-consommées.

L'accès à la formation des publics ANI 4 paraît donc nettement plus difficile que pour les adhérents au CSP classique, et encore plus axé sur les formations courtes d'adaptation ou élargissement des compétences (beaucoup de Caces, Fimo, permis poids lourds, bureautique).

3.2.3 *L'inscription de la formation dans le parcours de l'adhérent : bénéfices et difficultés*

Le responsable d'un centre de formation nous expliquait, sur l'un des territoires enquêtés, que **les bénéfices de la formation sont d'autant plus importants pour les adhérents au CSP que ceux-ci « sortent tout juste de l'emploi et se projettent très vite dans l'emploi »**. La formation est, pour eux, d'emblée fortement connectée à l'emploi. Elle peut prolonger une expérience, elle « tend vers quelque chose », constitue en principe une ressource pour un projet qui intéresse et motive l'adhérent, ouvre la possibilité de découvrir d'autres facettes d'un métier ou un nouveau métier, etc. **Elle peut ainsi (devrait du moins) s'inscrire dans la progression du parcours CSP, connectée en cela à d'autres « ingrédients » du projet, d'autres « événements » du parcours**. De fait, les parcours d'adhérents dans lesquels la formation a paru *a priori* la plus profitable présentent ces caractéristiques. Evoquons brièvement trois cas qui en témoignent.

Dans le premier cas, la formation a fait l'objet d'une demande explicite et précise de l'adhérent, dès l'entrée dans le dispositif. **Elle constitue une brique dans un projet très structuré, principalement construit par la personne** et qui lui tient fortement à cœur. La formation est très intégrée dans **ce parcours particulièrement « rythmé », que l'adhérent conduit avec beaucoup de soutiens, mais très à distance de l'accompagnement CSP**.

Encadré 8. Cas d'un adhérent sorti du CSP - Emploi durable

Cet adhérent, licencié économique d'une entreprise de logistique et par ailleurs pompier bénévole, envisage d'emblée le CSP comme l'opportunité de préparer le concours de pompier professionnel. Il demande et obtient dans cette perspective le financement d'une formation au permis poids lourd, qu'il complète par une formation d'auxiliaire ambulancier pour avoir une solution de repli en cas d'échec au concours. Il bénéficie de nombreux soutiens extérieurs : une cellule de reclassement qui l'accompagnera dans les démarches pour trouver les centres de formation et préparer les dossiers de financement, la conseillère de l'A2S qu'il verra relativement peu et avec qui il semble principalement gérer le remboursement de ses frais de déplacement, l'encadrement de la caserne dans laquelle il est pompier bénévole et avec qui il se prépare aux épreuves techniques du concours, sa compagne enfin avec qui il travaille ses lacunes en orthographe. **Le projet de cet adhérent a été conçu en amont de son adhésion au CSP, et la formation apparaît comme une brique, un plus qui vient s'inscrire dans un parcours par ailleurs particulièrement rythmé : il « fait toujours quelque chose »,**

qui sert en continu son projet. Tout ce qui vient ponctuer son parcours, toutes ses composantes, dont les formations, construisent la continuité de cette expérience qu'est, pour lui, le contrat de sécurisation professionnelle. Le rythme qu'il parvient à installer et s'oblige à maintenir « fait tenir » cet ensemble, confère à cet adhérent une force et une capacité d'intégration entre toutes les activités qu'il engage au bénéfice de son projet. **Ce rythme est toutefois, à l'évidence, très indépendant de celui qui pourrait être impulsé par l'accompagnement réalisé dans le cadre du CSP, qui reste ici nettement au second plan. Le terme du CSP est à l'image du parcours qui l'a précédé : l'obtention des permis, la réussite au concours, la candidature, couronnée de succès, à un poste de pompier professionnel dans une caserne du département. Cette candidature est le produit direct d'un lien maintenu sans discontinuité avec le milieu professionnel auquel il se destine : il s'informe lui-même sur la publication des ouvertures de postes, mais il bénéficie également d'informations et de conseils plus précis de la part des responsables de la caserne dans laquelle il s'est préparé - « Ils vont ouvrir des postes là, postule là ».** Ce qui peut apparaître comme un cheminement « naturel » et une issue heureuse repose en pratique sur la combinaison efficace de plusieurs dimensions : le travail continu sur le projet en lien avec son environnement professionnel, le lien entre son expérience de pompier amateur, son projet et l'ensemble des événements qui ponctuent le CSP (dont ses formations), le rythme par lequel il progresse, les différents soutiens dont il bénéficie - qui lui valent probablement de faire partie de ces personnes très « autonomes » aux yeux de la conseillère de Pôle emploi, qu'il a de fait très peu vue.

Issue du CSP : sortie en emploi durable - réussite du concours de pompier en juillet ; recrutement dans un Service départemental d'incendie et de secours en août (terme du CSP : septembre).

Dans le second cas, le projet de formation est discuté avec le conseiller CSP, qui ouvre des perspectives que l'adhérent seul n'aurait pas *a priori* envisagées. A l'évidence et au-delà de ce cas précis d'ailleurs, **la connaissance que les conseillers CSP ont pu progressivement acquérir de l'offre de formation locale - et/ou de certains centres en particulier - joue à plein, et ici au bénéfice de l'adhérent - dans des cas moins favorables, cela peut aussi conduire à une forme de prescription.** Si cette connaissance est certainement perfectible, comme le soulignent certains OPCA, elle est sans aucun doute à porter au crédit du dispositif. Ce second adhérent est, au moment de l'enquête en cours de formation de magasinier (formation certifiante de 6 mois), après avoir suivi une première formation, courte, de cariste.

Encadré 9. Cas d'un adhérent en cours de formation - 8,5 mois de CSP

Travaillant précédemment dans une entreprise du secteur de la logistique, sur un poste polyvalent, cet adhérent souhaitait *a priori* rester dans son métier, et avait uniquement envisagé une formation de cariste, qui a été financée. **Sa conseillère, connaissant le centre de formation sollicité, lui a signalé l'existence d'une formation certifiante de magasinier, dans laquelle il s'est effectivement engagé. Les démarches à entreprendre pour trouver une entreprise acceptant de**

L'accueillir dans le cadre de son stage ont également été l'occasion d'apprendre « en faisant » et pour l'occasion à rédiger une lettre de motivation et faire un CV, aidé des conseils de son formateur - en cours de formation, il ne voyait pas sa conseillère CSP.

Cet adhérent témoigne de la qualité de l'expérience *qu'il est en train de faire*, la formation comme le stage en entreprise s'avérant, de son point de vue, riches d'apprentissages. **La formation, qu'il conçoit lui-même comme l'ensemble que constituent le temps passé avec le formateur et le temps passé dans l'entreprise**, est dit-il l'occasion « *d'apprendre le métier de magasinier de A à Z* ». C'est aussi, au sein de l'entreprise qui l'accueille, l'occasion de « *faire partie (d'un) dépôt* » très différent de celui qu'il connaissait précédemment, d'expérimenter de nouvelles façons de réceptionner, gérer les commandes, etc. Cette expérience de la formation et du stage en entreprise prolonge, pour l'étendre, l'expérience qu'il a faite dans son emploi précédent. Mais elle n'en est pas moins nouvelle, et lui permet de se projeter dans un nouveau métier. Enfin, si le stage en entreprise est perçu comme le moment d'un réel apprentissage, c'est aussi, comme il le dit lui-même, qu'« *il y a toujours quelqu'un qui peut (le) suivre ; ce n'est pas : "je suis tout seul dans le dépôt et je n'apprends rien"* ».

Dans le cas de cet adhérent, **c'est bien l'association de la période de formation avec le stage en entreprise qui fait la plus-value de l'épisode formatif, compte tenu des multiples apprentissages que cela a d'ores et déjà rendu possibles** (sur le métier, sur la façon de rédiger et d'adresser une candidature, sur le fonctionnement de l'entrepôt de l'entreprise d'accueil, etc.). Tous ces apprentissages se sont réalisés « *en faisant* » et pour un objectif précis (CV et lettre), en situation (stage) ou en lien avec des situations de travail passées et projetées (formation de magasinier). *La formation est une expérience* qui, par conséquent, fait progresser le parcours. Elle n'est pas simplement un temps d'acquisition de connaissances qui serviront « *par la suite* ». Pour cet adhérent, elle arrive, semble-t-il, au bon moment.

La proximité de la formation avec une période d'immersion professionnelle (une EMT cette fois-ci) a également joué au bénéfice de cette troisième adhérente, même si cela ne lui pas permis de retrouver un emploi durable au terme du CSP.

Encadré 10. Cas d'une adhérente sortie du CSP - actuellement demandeur d'emploi

Avant son licenciement, cette adhérente était femme de ménage au sein d'un hôtel depuis deux ans. Le maintien du salaire à 80% ainsi que la possibilité de bénéficier d'un accompagnement personnalisé, plus régulier que l'accompagnement classique de Pôle Emploi, ont motivé son choix d'adhérer au CSP. Elle indique que l'entrée dans le dispositif s'est faite rapidement. **Lors du premier entretien, cette adhérente avait quelques idées sur le projet professionnel qu'elle souhaitait poursuivre « mais rien de précis, je n'étais pas sûre ».** Afin de tester les orientations professionnelles souhaitées par l'adhérente, une évaluation en milieu du travail de 15 jours lui a été proposée dans le domaine des services à la

personne. Un calendrier de travail a été fixé avec le conseiller : « *on se voyait une fois par semaine et dès que j'en avais besoin, je pouvais contacter le conseiller* ».

Durant la première phase de l'accompagnement, elle a pu bénéficier de différentes prestations liées à la recherche d'emploi (connaissance de soi-même, remise à niveau informatique, recherche et appels d'employeurs, ateliers CV ou lettre de motivation, connaissance du marché de l'emploi...). A l'exception des ateliers CV et lettre de motivation, l'ensemble des prestations suivies se déroulaient sous forme d'entretiens individuels. N'étant pas à l'aise avec l'outil informatique, elle considère que cet atelier l'a aidée à mieux appréhender l'outil et effectuer plus de recherches d'offres d'emploi.

Dans le prolongement de son EMT de 15 jours, trouvée par le conseiller au sein d'un établissement dédié au soin et à l'accompagnement de personnes âgées, cette adhérente a intégré une formation d'assistante de vie aux familles de 6 mois dispensée par l'AFPA. Elle indique être très satisfaite de la formation suivie. Sur le plan administratif, le montage du dossier de formation a été pris en charge par le conseiller CSP, ce qui a facilité l'entrée en formation : « tout était carré, je n'avais rien à faire à part chercher les devis pour les formations ». Durant la formation, le contact n'a pas été rompu et l'adhérente a pu solliciter le conseiller CSP en tant que de besoin. Elle indique, à propos de l'accompagnement dont elle a bénéficié dans le cadre du CSP : « je ne vois pas de points négatifs ». De son point de vue, les possibilités de suivre une formation ont été facilitées par le dispositif : « je ne sais pas comment cela se serait passé sans le CSP ».

Depuis la fin du CSP (janvier 2014), cette personne est parvenue à retrouver ponctuellement du travail en intérim au sein de structures publiques (CCAS) mais ces expériences ne se sont pas pérennisées. Elle est aujourd'hui demandeur d'emploi.

Dans d'autres configurations toutefois, la formation semble constituer une sorte de parenthèse isolée dans le parcours de l'adhérent ; elle peut également s'avérer peu appropriée au regard du projet de l'adhérent ; elle peut enfin devenir l'unique façon de « travailler le projet ». **Les difficultés associées à la formation excèdent alors, voire échappent en réalité, au seul champ de la formation : elles tiennent principalement à la façon dont le projet de formation s'inscrit dans l'ensemble du parcours CSP. En cela, elles renvoient plutôt à un problème d'accompagnement.** Deux cas au moins peuvent être évoqués ici, que nous présentons plus en détail dans la fiche dédiée à la formation (cf. fiche [4]).

Lorsque la formation devient, du point de vue d'un conseiller, la traduction immédiate d'un projet par ailleurs déterminé de façon trop unilatérale *via* l'établissement de l'Offre raisonnable d'emploi, elle peut contribuer à enfermer un adhérent dans un profil, l'engager sur des « rails » qui ne lui conviennent pas réellement, au risque de lui interdire d'accéder plus tard à d'autres formations plus adaptées à son projet et à sa situation. **La réponse formative trop précocement formulée (prescrite ?) par le conseiller, sans que le projet soit suffisamment travaillé et retravaillé en continu avec l'adhérent,** en lien également avec d'autres événements du parcours susceptibles d'intervenir en cours de route (une opportunité d'emploi par exemple, comme dans ce cas précis), peut lourdement

pénaliser l'adhérent. L'un des adhérents rencontrés s'est trouvé dans cette configuration (cas détaillé dans la fiche [4] - cas n°2 en fin de la fiche). Aujourd'hui sorti du CSP, il est toujours demandeur d'emploi.

Dans un autre cas, également rencontré dans le cadre de l'enquête, **l'attention portée à la formation a semble-t-il entièrement « capté » le travail à réaliser sur le projet. Dans ce type de configuration, qui ne semble pas isolée, la formation peut devenir le « moteur » du parcours de l'adhérent, mais peut aussi le mettre en échec en cas de refus de financement.** C'est précisément ce qui s'est produit dans le cas d'une adhérente que nous avons rencontrée (cas détaillé dans la fiche [4] - cas n°1 en fin de fiche) : le refus de financement d'une formation (de 7 mois) a conduit à invalider la totalité du projet de reconversion professionnelle de cette ancienne vendeuse, qui souhaitait travailler dans les espaces verts. Alors même que « tout était prêt » (y compris l'école susceptible de l'accueillir), le refus de financement de la formation a mêlé plusieurs motifs, adressés en réalité tant à la formation qu'au projet et au « tempo » qui était envisagé pour l'ensemble du parcours CSP. Comme cette adhérente l'indique elle-même : *« Le motif du rejet a été que je trouverai plus facilement du travail dans la vente que dans (les espaces verts). Ma formation était longue, j'avais un diplôme à la fin. Je commençais le 01/01 à l'école de X. (située à 45 km) et je devais finir fin juillet. Ils ont jugé que comme je finissais mon CSP le 31/08, il ne me restait plus qu'un mois pour trouver du travail, que c'était trop court et qu'en plus, je trouverai plus facilement du travail (dans la vente – métier qu'elle venait de quitter) »*. La formation ayant cependant constitué, de fait, le principal ingrédient du projet de cette adhérente, aucune autre ressource n'a été constituée en chemin dans le cadre de l'accompagnement pour qu'elle puisse ajuster les choses, trouver une voie peut-être plus modeste pour concrétiser son souhait de changer de secteur professionnel, etc. A défaut d'avoir davantage exploré le « champ des possibles », le retour vers le métier d'origine devient le seul recours. Sans compter que l'instruction de son dossier par la commission qui l'a rejeté aurait peut-être trouvé une issue plus favorable si le projet de reconversion *dans son ensemble* avait été travaillé de façon plus consistante, plus « engageante », plus concrète, pour emporter plus facilement l'adhésion de la commission de financement.

Les bénéficiaires comme les difficultés qui s'attachent à la formation semblent donc aussi très dépendants de la façon dont l'accompagnement parvient à inscrire la formation dans le parcours de l'adhérent, à en faire l'une des briques du projet, à l'ajuster précisément aux besoins de l'adhérent. Notons que les résultats des enquêtes récemment réalisées par OPCALIA et AGEFOS-PME auprès d'adhérents au CSP ayant bénéficié d'une formation, pointent également l'accompagnement comme le segment le plus « perfectible », ou problématique, du dispositif. L'accompagnement, y compris lorsqu'il est associé à une formation donc, est ainsi nettement perçu par les adhérents comme ce qui devrait être amélioré *au premier chef* dans le dispositif : les différentes dimensions de l'accompagnement arrivent globalement en tête dans les suggestions d'amélioration formulées par les adhérents.

Encadré 11. Enquêtes AGEFOS-PME et OPCALIA :
« Quelles seraient vos recommandations pour améliorer le dispositif ? »

Interrogés de façon ouverte sur les recommandations qu'ils feraient pour améliorer le fonctionnement du dispositif, **50% des répondants qui étaient en activité au moment de l'enquête AGEFOS-PME¹⁰ faisaient des suggestions en lien direct avec l'accompagnement** (contre 23% sur la formation) : « **meilleure compétence des conseillers, plus spécialisés, qualité des conseils, meilleure orientation, obligation de résultat** » (15,3%) ; « **suivi plus personnalisé et plus poussé des conseillers, suivi en général** » (14,4%) ; « plus d'accompagnement, suivi des conseillers avant et pendant le CSP » (8,5%) ; « plus d'accompagnement, suivi des conseillers après le CSP, entraînement aux entretiens, CV, lettres de motivation » (6,2%) ; « plus d'information et de communication en général, meilleure communication entre Pôle emploi et AGEFOS » (6,1%). *Concernant la formation ensuite* : « formation plus longue, CSP plus long » (5,5) ; « **améliorer le temps de prise en charge du dossier et accéder plus vite à la formation** » (10,6%) ; et *pour ce qui est de la possibilité de travailler*, « simplifier les démarches administratives, pouvoir continuer à travailler (à mi-temps, pas de rupture de CSP suite à un emploi » (9,3%)¹¹.

Du côté de l'enquête réalisée pour OPCALIA¹², une question similaire donnait les résultats suivants : *pour ce qui est de l'accompagnement*, « **davantage de suivi pendant et après le CSP** » (30%) ; « **avoir plus de conseillers, plus compétents, plus disponibles** » (16%) ; « **plus de rapidité dans la prise de RDV, le délai d'entrée en formation** » (13%) ; « **des conseillers Pôle emploi plus à l'écoute des gens et leurs besoins** » (11%) ; *pour ce qui est de la formation*, « **des formations plus longues et de meilleure qualité** » (11%) ; « plus de communication et d'information » (8%) ; « plus de choix des formations » (6%) ; *pour ce qui est enfin de la possibilité de travailler*, « possibilité de travailler au-delà de la limite autorisée » (6%), etc.¹³

* * *

Les modalités de mobilisation de la formation témoignent de la possibilité d'un fonctionnement du CSP conforme à l'esprit du dispositif. C'est par exemple particulièrement le cas lorsque la formation est précédée d'une enquête auprès d'entreprises du secteur d'activité visé (une EMT, etc.) – en tant que cela peut témoigner de l'existence d'un projet, d'une envie particulière de la personne. La formation suppose en effet d'être « inscrite dans quelque chose » pour être vraiment bénéfique. **Mobilisée dans ces conditions, la formation peut, on l'a vu, constituer une réelle expérience, profitable à l'adhérent et à son projet et soutenue en pratique par l'intervention des différentes parties prenantes au dispositif, dont**

¹⁰ Enquête réalisée auprès d'un échantillon de 3200 adhérents au CSP ayant bénéficié d'une formation financée par AGEFOS-PME et qui s'est terminée en 2013.

¹¹ Chabret S., Thivel E., *Enquête auprès des bénéficiaires CSP*, Rapport d'étude remis à l'AGEFOS-PME, Février 2014, p. 42.

¹² Enquête réalisée auprès d'un échantillon de 2004 bénéficiaires d'un CSP ayant suivi une formation financée par OPCALIA et ayant terminé leur CSP entre le 1^{er} janvier 2012 et le 31 mai 2013.

¹³ OPCALIA & Opinionway, *Evaluation du Contrat de Sécurisation Professionnelle : Devenir et satisfaction des bénéficiaires*, Février 2014, p. 41.

L'effort de coordination porte lui-même l'esprit du CSP. Les pratiques qui y sont nécessaires (entre l'institution chargée de l'accompagnement, les OPCA voire d'autres financeurs) sont, dans cette configuration, porteuses d'une performance propre.

Compte tenu de tout ce qui précède, il nous semble que **s'intéresser à la population des adhérents au CSP ayant bénéficié d'une formation peut permettre de mieux comprendre la partie « active » et non « transparente » du dispositif.** A défaut d'autre chose (et en dehors de certaines pratiques plus innovantes, mais très récentes, dont nous n'avons pu apprécier les effets), la formation paraît à ce jour être l'indice que « quelque chose s'est passé » dans le parcours de l'adhérent, qui est plus conforme à l'esprit du CSP que ne l'est l'importation des orientations normatives des opérateurs chargés de l'accompagnement - « droits et devoirs », « offre raisonnable d'emploi », intermédiation « classique ».

Ces derniers points renvoient également à la façon dont les différents opérateurs conçoivent la reprise d'emploi, le lien à l'entreprise et, finalement, le type de médiation dont ils ont la charge dans le cadre du CSP.

3.3 Le CSP et la « reprise d'emploi »

3.3.1 *Un objectif d'accès à l'emploi durable jugé déraisonnablement ambitieux*

Pôle emploi comme les opérateurs privés portent un regard assez critique sur la soutenabilité des objectifs de résultats fixés au dispositif, jugés déraisonnablement élevés en termes de critères de retour à l'emploi durable : CDI, CDD d'au moins 6 mois, Contrat de travail temporaire conclu pour au moins 6 mois, « entrée en formation qualifiante ou diplômante d'au moins 6 mois prescrite en vue d'un métier qui recrute », entrée en POE conditionnée à la signature d'un CDI ou d'un CDD ou d'un contrat d'alternance d'au moins 12 mois...

La réalité du marché du travail s'est de fait considérablement dégradée depuis le lancement du dispositif, sans que les objectifs du dispositif n'aient été revus. Une responsable départementale de Pôle emploi indiquait ainsi : « *le CSP c'est vraiment un très bon dispositif. Ça permet d'être accompagné de façon très renforcée, très suivie avec une rémunération attractive. Après les faiblesses, c'est que les contraintes à la reprise d'emploi sont très fortes, surtout avec les contraintes de la conjoncture aujourd'hui. Aujourd'hui le CDI à temps plein on ne peut plus, c'était sûrement plus valable quand les partenaires sociaux ont signé l'ANI* ». Elle est rejointe dans son analyse par un responsable de l'opérateur privé qui souligne : « *Dans la philosophie du CSP, sécurisation = emploi pérenne. Dans la réalité du marché du travail, le contrat court est incontournable. Il y a une sorte d'incompatibilité entre la philosophie du dispositif et la réalité du marché du travail* ». Cette difficulté est particulièrement soulignée sur certaines dispositions. Par exemple le fait qu'un contrat à temps partiel doive être supérieur à 110 h pour être considéré comme une sortie positive est considéré comme un obstacle particulièrement gênant pour certains publics qui désireraient moins travailler ou qui pourraient avoir plus de facilité à retrouver, au moins en premier lieu, un emploi à temps partiel (notamment des seniors).

Par ailleurs, la focalisation sur l'emploi durable à la sortie immédiate du CSP occulte d'autres enjeux de performance : la question du chaînage entre emploi court et emploi durable, la question de l'équipement durable des personnes sur le marché du travail, la question de l'équipement du système d'acteurs. L'accompagnement gagnerait indubitablement à ce que ces enjeux soient plus explicitement et effectivement pris en charge.

3.3.2 *Confusion générale sur le sens et l'utilité des « périodes de travail rémunérées », noyées dans le sujet de la « reprise d'emploi »*

Dans la plupart des entretiens réalisés, **la question des périodes de travail rémunérées (PTR) n'est pas spontanément évoquée - à l'inverse de la question de la formation.** Les périodes d'activité ne semblent pas, aux yeux de nos interlocuteurs, constituer une disposition centrale du dispositif - leur faible taux de mobilisation dans les parcours le laissait déjà supposer¹⁴. Pourtant, l'introduction des périodes travaillées représente une des innovations du dispositif et le cahier des charges, en qualifiant la prestation, indique qu'il s'agit d'accompagner *« l'adhérent dans ses démarches actives de reclassement professionnel en favorisant sa mise en activité et en mobilisant, si nécessaire, un appui à l'élaboration d'un projet professionnel réaliste et des actions de formation »*.

Ce relatif effacement des périodes d'activité se manifeste, au-delà de leur faible mobilisation, par **la difficulté à leur donner une place en soi, y compris d'ailleurs au sein des instances régulant le dispositif.** Les éléments présentés en comité de pilotage mêlent parfois ces périodes d'activité de façon indistincte avec les reprises d'emploi de plus de 6 mois - qui représentent une sortie positive du dispositif - et la reprise d'emploi de moins de 14 jours - qui conduit à une radiation du dispositif. Les périodes d'activité en cours de CSP ne sont pas considérées comme un évènement constitutif du parcours de l'adhérent aussi singulier et bénéfique que la formation.

La mise en œuvre des périodes de travail rémunérées dans le parcours est en fait pénalisée par une certaine confusion : la « reprise d'emploi » doit-elle nécessairement préfigurer l'emploi durable ? Ou bien a-t-elle une valeur spécifique et doit-elle être recherchée comme telle, en tant qu'étape à part entière dans parcours ? **En pratique, les conseillers privilégient l'angle consistant à limiter le risque administratif inhérent à la PTR :** *« Notre devoir c'est d'être sûr que le demandeur d'emploi a tout compris car sinon la sanction est irrémédiable (...) on leur dit de nous appeler en cas de doute »*.

Les périodes de travail rémunérées, dans les limites prescrites par le cadre de référence du CSP (CDD ou CTT d'une durée minimale de 14 jours, renouvelable une fois avec le même employeur ou la même entreprise utilisatrice dans la limite de 4 à 6 mois) ne sont en effet pas perçues comme une brique mobilisable en tant que composante du parcours CSP (« un emploi salarié ne peut pas servir à valider un projet »), mais correspondent plutôt, en pratique, à un « produit de sortie » dégradé de ce parcours, « faute de mieux » sur le marché de l'emploi local. C'est sans doute aussi la raison pour laquelle le terme de « période de travail rémunérée »

¹⁴ 12% en moyenne (données issues de l'extranet).

est si absent des discours des opérateurs, qui évoquent plus volontiers des « reprises d'emploi ».

Les règles rappelées ci-dessus cristallisent néanmoins des critiques largement partagées par les équipes de terrain, qui tendent à les considérer comme inadaptées aux réalités actuelles du marché de l'emploi, a fortiori sur des bassins très en difficulté. En particulier, **le plancher de 14 jours est perçu comme un frein important dans certains secteurs**, notamment ceux recourant fortement aux missions intérimaires à la semaine. Les cas d'adhérents devant renoncer à une mission d'une semaine pour ne pas sortir du CSP ne sont manifestement pas rares, au-delà d'ailleurs des seuls cas des missions d'intérim. L'une des adhérente que nous avons rencontrée était confrontée à cette situation, et nous disait combien cela était pénalisant dans son métier : pour cette adhérente, paysagiste, la possibilité de s'engager sur des missions ponctuelles, *via* des partenariats noués à l'occasion de chantiers réalisés pour des collectivités locales, constitue en réalité aujourd'hui la seule façon d'accéder à nouveau à l'emploi. L'impossibilité de travailler à laquelle elle se heurte, aucune formule pratique ne lui étant proposée pour le faire, lui est à l'évidence lourdement préjudiciable. De fait, dans de nombreux secteurs, les contrats courts constituent une « clé d'entrée » (ou une période d'essai déguisée) dans l'entreprise. Par ailleurs, la règle relative à l'impossibilité de cumuler plus de 2 contrats avec un même employeur pose également des difficultés.

Dans tous les cas, ce sujet génère manifestement des incompréhensions entre conseillers et adhérents, et des explications récurrentes (en information collective préalable, lors du 1er entretien, lors des entretiens de suivi...) sont essentiellement formulées dans un registre réglementaire axé sur les risques de sortie. **Les supports mobilisés lors des séances d'information collective ne comportent en effet pas d'élément d'information relatif à l'intérêt ou à la finalité de ces périodes de travail : ils se focalisent sur la dimension administrative de la PTR, ce qui constitue manifestement le symptôme d'une difficulté des conseillers à formaliser et exprimer une stratégie de mobilisation *positive* de la PTR dans le parcours.**

Dans les faits la PTR semble rarement recherchée pour elle-même (on privilégie l'EMT) : la question de la PTR se pose lorsqu'une offre d'emploi est identifiée (cf. sur ce point notamment la fiche [3] consacrée à la mobilisation des périodes de travail rémunérées). Dans ces conditions, **la reprise d'emploi dans le parcours est souvent une parenthèse**, plus qu'une situation recherchée et provoquée. Face à une offre ou une opportunité d'emploi, l'adhérent et le conseiller vérifient que la PTR ne portera pas préjudice, essaient dans certains cas d'en faire un levier, mais généralement sans tactique *a priori* et sans retour sur expérience structuré avec l'adhérent et l'entreprise (cf. fiche [3] également).

Tous ces éléments conduisent à questionner, en premier lieu, le cadre réglementaire définissant les PTR. Les partenaires sociaux avaient initialement posé des bornes entre 1 et 3 mois¹⁵. Un avenant signé le 23 janvier 2012 avait

¹⁵ Art 16 de l'ANI, repris dans l'article 13 de la convention : « Au cours de son contrat de sécurisation professionnelle, le bénéficiaire peut réaliser deux périodes d'activités professionnelles en entreprise, sous forme de contrat de travail à durée déterminée ou de contrat d'intérim d'une durée minimale d'un mois, et dont la durée totale ne peut excéder 3

assoupli ces bornes en les étendant de 14 jours (soit dix jours travaillés) à six mois. Ces 14 jours semblent aujourd'hui être une borne trop haute, privant de fait les adhérents de certaines opportunités d'emploi « *au vu de la réalité du marché du travail* », notamment celles de l'intérim, mais pas uniquement. Evoquant une cohorte de licenciés économiques dont certains avaient adhéré au CSP, un interlocuteur nous expliquait : « *Ils avaient fait les formations pendant le parcours de 12 mois, en revanche, ils avaient beaucoup de difficultés à travailler en intérim. Et effectivement quand on va voir l'agence une fois, deux fois, cinq fois, dix fois, et qu'elle dit : « non, je n'ai que des missions inférieures à 14 jours », et que vous répondez « je ne peux pas prendre, je suis en CSP ». Au bout d'un moment vous vous dites : « Peut-être que je rate toutes ces occasions-là, que d'autres les saisissent, vont mettre un pied dans l'entreprise et vont être embauchés, et pas moi ». Cela pose donc la question des 14 jours. Mais je pense qu'il y a aussi un vrai intérêt à se dire : on se focalise sur la construction d'un vrai parcours de formation, pour augmenter réellement mon employabilité. Je ne suis pas sûre que beaucoup de petits contrats courts augmentent l'employabilité des salariés ». Reste que les contrats courts peuvent, on le sait, constituer des voies d'accès à l'emploi. En effet, la qualité d'une opportunité, ce qui se joue dans la relation avec l'employeur et surtout le travail effectué durant cette période, ne semblent pas nécessairement dépendre de la durée. Comme le soulignait un autre interlocuteur « *passer même une durée très courte dans une entreprise peut être bénéfique, spécialement dans les petites entreprises où la relation s'établit directement entre l'individu et le chef d'entreprise. Quand les choses se passent ainsi dans le relationnel, cela peut provoquer quelques chose comme : « ok, je te prends, j'ai quelque chose à faire ». Si « ça colle », cela augmente les chances d'embauche ensuite. « 5 jours, ça peut ouvrir d'autres portes ».**

A l'évidence, le cadre réglementaire régissant les PTR n'est pas seul en cause dans leur faible mobilisation. Si les conseillers en font si peu usage, c'est aussi que la « reprise d'une activité » progressive, dont les PTR pourraient pourtant constituer un véhicule privilégié, n'est pas envisagée comme un ingrédient « naturel » du parcours de retour à l'emploi, voire une occasion d'approfondir le travail sur le projet, sur l'offre à construire, si cela est nécessaire. Il n'est d'ailleurs pas exclu que la PTR représente, dans bien des cas, une façon de « faire sortir les adhérents au plus vite », en particulier lorsqu'aucune formation n'est programmée. Plusieurs adhérents en ont témoigné. Le fait d'être en capacité de prendre une activité en cours de CSP, de pouvoir saisir une occasion intéressante qui se présente, est pourtant considéré, par certains, comme l'un des enjeux majeurs de l'accompagnement. Le consultant intervenant auprès de cadres, que nous avons cité précédemment, insistait également sur ce point : « *Comment, alors que je suis indemnisé, je peux reprendre une activité ? C'est ça accompagner. C'est ça la base. Il faut tout prendre, même les missions courtes. (...) Et il faut que les gens comprennent les règles. C'est ça l'accompagnement sur mesure* ». Plusieurs témoignages d'adhérents montrent que l'enjeu de la reprise d'activité, même courte, ne concerne pas uniquement les métiers recrutant via l'intérim, même si cette association est généralement faite par les conseillers CSP. L'une des adhérentes rencontrées – paysagiste – n'avait quant à elle pas été informée en amont de la disposition des 14 jours, et se trouve aujourd'hui dans l'impossibilité de travailler pendant la période du CSP, alors même que sa réinsertion professionnelle supposerait qu'elle puisse prendre des missions ponctuelles, pour initier des partenariats.

mois. Pendant ces périodes, le bénéficiaire est salarié par l'entreprise où il exerce et le versement de son allocation de sécurisation professionnelle est suspendu ».

Encadré 12. Des résultats d'accès à l'emploi décevants pour les adhérents au CSP article 4

Si les reprises d'emploi courtes pendant le parcours sont généralement nombreuses (la règle des 14 jours ne s'appliquant pas pour ce public), les résultats en terme d'accès à l'emploi durable sont globalement décevants pour les adhérents au CSP article 4 : **les personnes issues du dispositif expérimental semblent avoir majoritairement poursuivi leur parcours dans le système d'emploi précaire qui était le leur à leur entrée** (intérim ou CDD), avec certes pour certains d'entre eux des atouts supplémentaires (issus principalement de la formation) ou un élargissement de l'horizon professionnel. Dans certains cas toutefois, des adhérents ont pu entrer en formation qualifiante, ou engager une réflexion sur leur projet (voire « s'autoriser à y penser »), même si cela n'a pas eu de traduction concrète immédiate.

Pour autant, les acteurs ne sont pas surpris par ces résultats, qui paraissent logiques au regard de ceux obtenus pour le CSP classique, compte tenu des caractéristiques du marché de l'emploi. Certains évoquent même une sorte de paradoxe dans le fait de vouloir expérimenter un dispositif d'accès à l'emploi durable pour des publics précaires, quand parallèlement des publics majoritairement issus d'emplois stables n'ont parfois (voire souvent), comme solutions de sortie, que des CDD ou contrats de travail temporaire.

3.3.3 Des stratégies de prospection du marché du travail et d'intermédiation assez classiques

La prospection du « marché caché » est peu voire pas développée, au moins pour Pôle emploi. Pour détecter des offres, ou plus largement apprécier les perspectives d'emploi, nourrir leur connaissance du marché local, des secteurs porteurs, les conseillers sont amenés à se baser essentiellement sur les offres déposées sur pole-emploi.fr et les outils internes de Pôle emploi (enquêtes BMO, outil MMT...), généralement complétés par un bref suivi de l'actualité économique locale produit par Pôle emploi (donnant lieu à la diffusion d'un « aperçu mensuel »). Les conseillers prennent ainsi principalement appui sur les offres d'emploi du marché ouvert (essentiellement celles enregistrées par Pôle emploi) et, le cas échéant, leur connaissance personnelle du marché du travail et des emplois.

Il en découle une vision limitée du marché du travail local, du fait du caractère très partiel des sources d'informations mobilisées, les offres d'emploi enregistrées par Pôle emploi focalisant l'essentiel de l'attention : les sources d'information de type DPAAE ou DUE n'ont, par exemple, jamais été évoquées alors qu'en théorie les collaborateurs de Pôle emploi y ont accès. Aucun des conseillers interrogés ne prend non plus appui sur un outil ou un document qui pointerait des secteurs porteurs (les résultats de l'enquête BMO étant souvent considérés comme suffisants pour détecter « les secteurs qui ont des besoins »). En revanche, une liste des métiers en tension peut être mobilisée, sur un mode principalement dissuasif notamment au moment de l'appréciation de la pertinence d'un projet de formation : si l'adhérent travaillait précédemment sur un métier en tension et souhaite se

reconvertir dans un autre secteur, il lui est bien souvent recommandé de rester dans son métier d'origine – ce qui peut conduire à refuser le financement d'une formation « de reconversion ».

Par ailleurs, l'appui apporté par les conseiller en termes de détection d'opportunités apparaît très limité, quand il n'est pas inexistant. **Concrètement les conseillers effectuent des mises en relation dans des conditions assez classiques** : recherche et proposition d'offre d'emploi de Pôle emploi en entretiens, signalement d'offres d'emploi pendant le parcours, appui au décrochage d'EMT. Dans l'ensemble, la relation à l'entreprise est peu développée et outillée, et principalement appréhendée à travers les offres d'emploi constituées. Nous revenons en détail sur ces différents points dans la fiche consacrée aux actions à destination des entreprises (cf. fiche [6]). Les adhérents, à leur manière, témoignent également des difficultés auxquelles cela peut les confronter, par exemple lorsqu'ils répondent à des offres qui ne paraissent plus être d'actualité, l'entreprise ayant déjà recruté voire ayant déposé le bilan dans certains cas (cf. fiche [5]).

Notons toutefois que **certains OPP tendent à développer des pratiques, de façon assez récente, consistant à mobiliser les EMT et les stages pour « pousser la porte de l'entreprise », en présentant directement des candidats.** Cette pratique a également pour objectif d'évaluer, au contact direct de l'entreprise, si d'autres projets de recrutement sont envisagés ou envisageables (cf. également fiche [6]). **D'autres OPP incitent plutôt les adhérents à travailler sur leur propre réseau et à explorer ainsi progressivement le marché caché qui correspond à leur métier.** Les consultants insistent, dans ce cas, sur l'importance d'entrer en contact avec des employeurs avant que ceux-ci aient formalisé une offre d'emploi, *a fortiori* si les employeurs du secteur visé ne recrutent pas ou peu selon cette modalité (cf. fiche [6]).

Ces procédés répondent ainsi à l'invitation faite dans le cahier des charges du dispositif à « *effectuer avec le bénéficiaire, au regard de ses aptitudes et compétences (et au-delà du seul métier d'inscription sur le ROME), un travail de recherche des opportunités sur le marché dit « caché » de l'emploi* ». **En rapprochant « marché caché » et « recherche des opportunités », le cahier des charges suggère en effet une conception de la fonction de médiation non réductible, comme le rappelait un fin connaisseur du dispositif, à la seule intermédiation entre des profils et des offres constituées, mais étendue à un travail sur des opportunités non signalées.** De fait, cette approche du « marché caché », que la statistique ne peut par définition saisir, est en elle-même porteuse d'un « *encouragement à prospecter au-delà des seules offres formalisées*¹⁶ », encouragement dont le cahier des charges du dispositif s'était bien fait l'écho. En d'autres termes l'accompagnement ne peut, dans cette perspective, se réduire à un seul acte d'intermédiation. Si l'embauche peut résulter d'une « simple » opportunité de contact de l'entreprise avec un offreur de travail, sans qu'il y ait au préalable un besoin explicitement identifié de la part de l'entreprise, il faut bien « *procéder autrement* » pour parvenir à « *se connecter* » à ces autres modalités de recrutement. **C'est bien à cela que les nouvelles pratiques évoquées ci-avant s'efforcent de répondre, prenant acte de la diversité des modes de recrutement**

¹⁶ Ph. Dole, L. Duclos, M.A. Estrade (dir). (2012), « Information & intermédiation », Recueil des travaux du groupe de travail réuni de février à juillet 2012 à la DGEFP, Paris.

des entreprises, voire du fait que « tous les employeurs ne savent pas recruter », comme l'indiquait l'un des consultants interrogés (cf. fiche [6]).

Il est intéressant de noter que **le développement de ces pratiques, qui s'adressent conjointement à l'adhérent et à un employeur potentiel, pourrait a priori avoir des conséquences sur la qualité de l'appariement réalisé du point de vue de l'entreprise, c'est-à-dire également sur la qualité de l'emploi retrouvé** (emploi « durable » ?). Certains travaux récents, qui s'intéressent à « l'effet de l'accompagnement sur les recrutements et performances des entreprises¹⁷ », montrent ainsi que l'accompagnement renforcé est surtout profitable aux petites et moyennes entreprises, en modifiant la composition de leur flux de recrutement (recrutement de plus de demandeurs d'emploi). Ceci renforce l'idée, présente en filigrane dans le point de vue de certains consultants, qu'il y a un intérêt à mieux travailler la cible que constituent les petites et moyennes entreprises. Ceci suggère également qu'il importe de réfléchir à la nature de l'accompagnement proposé. L'article précédemment cité fait référence aux Techniques de recherche d'emploi classiques¹⁸. Mais on pourrait faire l'hypothèse qu'un accompagnement proposant une aide pour cibler des entreprises en dehors des offres d'emploi formalisées, un accompagnement également tourné vers les besoins des entreprises, couplé enfin à un accompagnement dans l'emploi pendant les premiers mois d'embauche, pourrait également améliorer le taux de rotation (en réduisant le taux de sorties) et la productivité dans l'emploi, et peser donc positivement sur la qualité de l'emploi retrouvé.

Cela supposerait, on le voit, que l'accompagnement travaille différemment la relation à l'entreprise, et l'investisse bien au-delà de ce qui prévaut aujourd'hui.

Enfin, cela pose également la question du suivi dans emploi. La façon dont les périodes de travail rémunérées sont appréhendées, le fait qu'elles ne donnent pas lieu à évaluation, qu'elles ne soient pas considérées comme une expérience à exploiter pour la suite du parcours, montrent la difficulté des conseillers à réaliser un suivi dans l'emploi, y compris lorsque celui-ci intervient dans le cadre même du CSP. Le suivi individuel des adhérents prévu par le cahier des charges à compter de la date de reprise d'un emploi durable (« ou de sortie des situations considérées par extension comme issue positive ») n'est, quant à lui, vraisemblablement pas mis en œuvre.

¹⁷ S. Blasco, B. Pertold-Gebicka (2014), « L'effet de l'accompagnement sur les recrutements et performances des entreprises », *Revue française d'économie*, n°1/vol. XXIX, p. 99-127.

¹⁸ « L'accompagnement renforcé consiste en une intensification et personnalisation du conseil, par le biais d'ateliers courts ou d'entretiens fréquents avec le conseiller. Au cours de ces séances, les conseillers contrôlent les actes de recherche d'emploi des participants, leur transmettent des offres d'emploi et leur apprennent à trouver des offres d'emploi pertinentes, à rédiger un CV et une lettre de motivation, ou encore à réussir un entretien d'embauche », *ibid.*, p. 103-104).

4. Le pilotage du dispositif

4.1 Un pilotage « éclaté »

Dans le cadre du CSP, l'Etat et les partenaires sociaux ont souhaité qu'un pilotage soit assuré au plan territorial (régional et infra régional)¹⁹. Ce pilotage doit notamment : assurer le suivi de la mise en œuvre du dispositif en y apportant les correctifs nécessaires, évaluer la qualité des prestations opérées par les différents opérateurs, proposer une analyse de la situation du marché du travail et des opportunités de développement économique, assurer le suivi des cohortes de bénéficiaires, procéder au suivi des parcours individuels de sécurisation et « *traiter les questions soulevées au plan local dans le cadre du processus d'identification, d'orientation et de suivi des bénéficiaires concernés et la recherche de solutions conformes aux principes fondamentaux du dispositif* »²⁰. L'ambition est donc large puisqu'il s'agit de sortir d'un pilotage « classique » par indicateurs, pour aller vers un pilotage qui produise une coopération durable entre acteurs, qui permettent à chacune des parties prenantes de s'approprier le dispositif, mais aussi de s'approprier une vision du territoire et de ses opportunités. Enfin, et surtout, ce pilotage vise à produire un levier dans la mise en œuvre du CSP. De ce point de vue, le pilotage proposé n'est pas un pilotage ex-post où l'on constate les résultats, mais un pilotage en continu, *in itinere* si l'on peut dire, qui doit servir directement à l'accompagnement proposé dans le cadre du CSP – c'est-à-dire qui contribue à la sécurisation des parcours professionnels – dans l'esprit de ce qu'avait pu produire localement le CTP. C'est *a priori* un des apports du dispositif que souligne l'un des membres d'une DIRECCTE rencontré : « *pour moi [le bénéficiaire premier du CSP] c'est la capacité du SPE - et en particulier de l'opérateur ou de ses sous-traitants - à pouvoir cerner le projet professionnel, à pouvoir l'inscrire dans un débouché qui existe sur le territoire et d'avoir la capacité de mobiliser l'ensemble des partenaires sur le projet via le volet formation. L'idée elle-même du CSP c'est une belle idée, après c'est la capacité du SPE régional à mobiliser l'ensemble des partenaires pour pouvoir construire le parcours et le mener à terme et à bon port. Autrement dit, donc, à l'accès à l'emploi* ». Le fonctionnement des instances œuvrant à la mise en œuvre du CSP parvient-il à servir cette ambition ? C'est cette question qui nous servira de fil conducteur dans cette partie.

Sur l'ensemble des territoires enquêtés, les instances de pilotage prévues au cahier des charges ont été progressivement mises en place – avec des formes qui parfois ont pu varier. En pratique cependant, d'autres instances contribuent fortement à orienter et réguler la mise en œuvre du dispositif, au voisinage plus ou moins direct des comités de pilotage propres du CSP. **La diversité des instances œuvrant directement ou indirectement au pilotage du dispositif se traduit par un pilotage que l'on peut qualifier « éclaté ».**

Ainsi, sur chacun des quatre territoires, la question des procédures de financement des formations est en pratique traitée au sein de **comités des financeurs**, voire dans des **commissions de suivi de PSE**. Dans toutes les régions, Pôle emploi a également

¹⁹ Article 23 de l'ANI du 31 mai 2011.

²⁰ Extrait du cahier des charges cadrant l'offre de service mise en œuvre par les prestataires du contrat de sécurisation professionnelle, version du 3 octobre 2011.

mis en place des **instances de pilotage dédiées au suivi et à la régulation du marché confié à son prestataire** (cf. 1.4.2). D'autres lieux peuvent également nourrir ponctuellement le pilotage du CSP ou l'acquisition d'informations susceptibles d'aider à son pilotage. Comme le souligne une des personnes des DIRECCTE rencontrées : « *On a beaucoup d'autres lieux d'échange que le dispositif CSP : quand on travaille sur le plan 100 000 formations, on est dessus... en plus on est une petite région, on se connaît, on a l'habitude de se croiser dans diverses instances* ». Ce que confirme un responsable de Pôle emploi de ce même territoire : « *par exemple, sur le repérage des entreprises en difficultés, on se voit dans d'autres cadres, via des échanges permanents, tout au long de l'année* » évoquant aussi l'apport du SPED (Service public de l'emploi départemental) qui a été réactivé et qui est devenu un lieu d'échange. Enfin, **sur certains territoires, des instances de nature plus politique ont été mises en place** (une instance régionale de gouvernance de la formation professionnelle continue sur le territoire B, issue du CPRDF), ou des accords-cadre (accord cadre Région-Pôle emploi sur le territoire D), à travers lesquels peuvent cette fois-ci être discutés et arrêtés des « *engagements "à faire"*²¹ », témoignant de l'existence d'une volonté politique partagée notamment en matière de financement de la formation. Les décisions propres à ce type d'instances dépassent très largement les enjeux de mise en œuvre du CSP. Mais elles peuvent parfois concerner directement le dispositif (pour la prise en charge des formations dépassant le délai de 12 mois du CSP, par exemple – nous y reviendrons), et s'appuyer alors sur des discussions ayant précédemment eu lieu dans des instances plus opérationnelles et plus directement attachées au CSP – ce que sont par exemple les comités des financeurs.

Nous nous concentrerons, dans ce qui suit, sur les instances contribuant le plus directement au pilotage du CSP : les comités des financeurs (cf. 4.2.1), les comités de pilotage CSP (cf. 4.3), mais aussi les commissions de suivi du PSE qui peuvent prendre des décisions ayant des conséquences directes sur les parcours des adhérents concernés (cf.4.2.2).

4.2 Les instances techniques contribuant à la régulation/sécurisation des parcours de formation

Sur les quatre territoires étudiés, des comités des financeurs ont été mis en place afin de traiter de questions techniques sur les sujets liés à la formation, que les comités de pilotage CSP ne permettent de fait pas de prendre en charge.

4.2.1 Les comités des financeurs

Les comités des financeurs, parfois aussi qualifiés de conférences ou de commissions des financeurs, ont été mis en place à l'échelle régionale ou infra-régionale (département). Leur présence est souvent héritée de l'expérience du CTP. Centrés sur le CSP, leur champ de compétences peut être parfois élargi à d'autres dispositifs comme la gestion de la POE (préparation opérationnelle à l'embauche – ce qui est le cas sur le territoire A) ou des sujets plus ponctuels comme le plan

²¹ L. Duclos (2011), « Les conférences de financeurs », *Les notes du Département des synthèses, DGEFP, n°4*, mars.

100 000 formations (ce qui est le cas sur le territoire B). Il n'en reste pas moins que le CSP constitue, dans tous les cas, la plus grande partie de l'ordre du jour. Ces comités se réunissent tous les semestres (territoires A et D) ou tous les mois (territoires B et C). En termes de composition, ils regroupent systématiquement les financeurs de la formation professionnelle : les OPCA, les Fongecifs pour les territoires ANI 4, Pôle emploi (l'A2S et la Direction régionale), la Région, et généralement la DIRECCTE ainsi que le prestataire privé. En revanche ne sont pas présents les partenaires sociaux (présents au sein des Copils CSP), l'argument avancé étant le caractère « technique » de ces comités (sauf sur le territoire A, où des représentants de la COPIRE participe à la conférence des financeurs). Sur l'un des territoires, la réunion du comité des financeurs se tient, en pratique, dans la foulée d'un copil départemental du CSP ; une partie des membres du Copil quitte alors la séance, comme l'indique l'un des OPCA de ce territoire : *« on a une deuxième partie de réunion qui est plus technique et là, on gère avec les autres OPCA les points d'amélioration, les points à régler. Le Conseil régional d'ailleurs participe à cette réunion et on règle tous les problèmes administratifs pour que les dossiers, les rouages, fonctionnent le mieux possible. [Q : Dans ce comité il n'y a pas des partenaires sociaux ?] Non pas dans la partie technique, parce que c'est de la cuisine interne, ils n'ont pas besoin de participer à ça. (...) On n'a pas besoin de casser les pieds aux partenaires sociaux sur des sujets techniques. Le fait que l'on reçoive l'original de la demande de gestion ou pas, les partenaires sociaux ils s'en fichent un peu »*. Pour autant, certains des partenaires sociaux le regrettent, sur ce territoire en particulier, estimant que ces « sujets techniques » sont importants pour comprendre et apprécier le fonctionnement du CSP et, qu'en l'état, le retour qui leur est fait dans les copil CSP est un peu flou : *« On est un peu exclu par rapport au montage financier des formations. [Q : C'est à dire ?] C'est-à-dire que l'on ne participe pas (au comité des financeurs). C'est en session mais nous on sort. On a bilan global financier, mais c'est un peu trop vague »* (IPR salariés).

Les comités des financeurs : des lieux de discussion des règles et procédures de sollicitation des financeurs

Les comités des financeurs sont, en premier lieu, des espaces d'information partagée sur le sujet de la formation : sur la répartition des entrées en formation selon les OPCA, sur la répartition des durées moyennes de formation, sur les sommes totales consacrées à la formation. Comme le soulignait l'un de nos interlocuteurs, c'est dans cette instance que *« les OPCA donnent leurs chiffres »*. Mais ces comités sont également, et c'est là l'essentiel, un lieu de discussion sur les difficultés opérationnelles rencontrées sur le volet formation, concernant en particulier les procédures de sollicitation des différents opérateurs.

a - Ces comités équipent ainsi la mise en œuvre du CSP au plan procédural, et sont à ce titre très investis par les financeurs et les opérateurs du dispositif. C'est également un lieu où les différents partenaires du dispositif apprennent à travailler ensemble.

Sur tous les territoires, les modalités selon lesquelles il convient pour un conseiller de solliciter un OPCA, la façon de formaliser les dossiers de demande de financement de formation, ainsi que les délais de réponse attendus de la part des OPCA ont été au cœur des sujets traités lors des premières réunions des comités des financeurs. Il a souvent fallu trouver un équilibre entre les exigences de

traçabilité des demandes du FPSPP²² et la réactivité nécessaire pour répondre à une demande de financement de formation ce qui conduit souvent cette instance à rentrer dans le détail. Comme le résume un des OPCA : « *il faut bien qu'on s'entende sur ce que veulent les uns et ce que veulent les autres, en y intégrant les contraintes notamment du FPSPP. On y parle [dans le comité des financeurs] effectivement de ces soucis-là. A un moment donné il faut le cachet à tel endroit. [Du coup on discute] "pourquoi vous n'arrivez pas à mettre le cachet", "est-ce qu'une signature électronique ne serait pas plus adaptée ?"*, donc, on rentre vraiment dans un niveau de détail très précis **pour fluidifier toute la gestion administrative**. Et parfois il suffit de pas grand-chose pour effectivement gripper toute la chaîne ». Sur certains territoires (comme le territoire A et B) la procédure de sollicitation a été écrite et engage chacun des partenaires opérateurs comme les OPCA. Côté opérateurs (conseillers Pôle emploi et consultants), il s'agit de remplir correctement les dossiers, de transmettre toutes les pièces en laissant un délai d'au moins 5 jours avant l'entrée en formation pour que l'OPCA ait le temps de répondre. Côté OPCA, il s'agit, à réception du dossier, de donner une réponse rapidement, dans un délai de 5 jours souvent réduit à 2.

Encore aujourd'hui les réunions servent à rappeler les principes et à remobiliser chacun sur ce qui a été décidé quand des difficultés observées au quotidien remontent. Comme l'indiquait un OPCA : « *sur la procédure, on a mis (en place) un dispositif qui consiste à recevoir la demande de Pôle emploi et nous on vérifie le dossier. On renvoie un accord tacite par mail à Pôle emploi et normalement Pôle emploi doit nous transmettre la demande de gestion originale tamponnée et signée. Et c'est à partir du moment où on reçoit cette demande originale tamponnée et signée que l'on traite, nous, l'accord de prise en charge auprès du demandeur d'emploi et du centre de formation. Il arrive que les originaux tamponnés signés ne nous parviennent pas tout de suite et qu'ils envoient au centre de formation le mail qu'on leur avait transmis qui est un mail interne. C'est ce genre de petits problèmes. Ce n'est pas grave, mais c'est le genre de questions que l'on traite pour recevoir plus rapidement les demandes de gestion tamponnées et signées* ». Ou encore : « *La dernière fois, un OPCA nous faisait remarquer que sur la complétude des dossiers, ça pourrait être mieux. Il m'a montré deux ou trois exemples et il avait raison, c'est tout à fait normal qu'il nous fasse un rappel sur le sujet, qu'on s'est empressés de relayer* » (une des Direction A2S). Le comité des financeurs a alors pour rôle de faire des rappels, afin que les partenaires « ne s'appellent pas à tout bout de champ », et que les circuits administratifs soient plus fluides au bénéfice de la demande de formation de l'adhérent.

b - Le comité des financeurs est par ailleurs une instance qui peut permettre d'aborder et de discuter les problèmes découlant des règles de financement de la formation.

S'est par exemple posée la question, notamment sur le territoire B, des modalités de sollicitation des OPCA interprofessionnels pour un adhérent relevant d'une entreprise dont l'OPCA n'a pas répondu à l'appel à projet du FPSPP. La règle adoptée, en conformité avec les principes posés nationalement, a été d'instaurer un droit de tirage à 50/50 entre les deux OPCA interprofessionnels, pour équilibrer les

²² « *On s'adapte aux procédures imposées par le FPSPP. Le FPSPP contrôle l'activité sur les CSP - ce qui est tout à fait normal parce que c'est eux qui financent - mais ils sont excessivement attachés à ce que la procédure soit respectée, que les pièces qu'ils demandent soient bien dans les dossiers. Donc voilà, quand on a nous les contrôles derrière, il faut que l'on ait tous les éléments qui nous permettent de justifier de la formation. Si on n'a pas ces pièces-là, on n'est pas payé* » (Un des OPCA rencontré).

sollicitations. Le comité des financeurs, sur ce territoire, fait donc régulièrement le point pour vérifier que les demandes des conseillers conduisent bien à cet équilibre. Cette règle est d'ailleurs héritée du comité des financeurs mis en place à l'époque du CTP : « *il fallait rechercher un équilibre entre les financements des deux OPCA interpro. Donc [le comité CTP] servait également ce point d'équilibre. Ce qui a été repris d'ailleurs [pour le CSP], parce que normalement, on doit tendre à une répartition équitable entre AGEFOS et OPCALIA* » (DIRECCTE).

Plus récemment, ces comités ont été le **lieu de discussion, voire de « préparation », de règles de cofinancement des formations lorsque celles-ci dépassent les douze mois du CSP**. Cela a fait suite à l'annonce du FPSPP au début de l'année 2013 de ne plus prendre en charge, à compter du 1^{er} juin, les formations dépassant le cadre de l'accompagnement du CSP. La question relative au rôle que pouvait remplir la Région a notamment été posée. Si la décision stratégique relative à un cofinancement (ou non) des formations de plus de douze mois ne relève pas de cette instance mais d'instances plus politiques, les débats en comités des financeurs peuvent « préparer » en quelque sorte la décision stratégique, en mettant le problème à l'ordre du jour voire en travaillant, le cas échéant, la procédure qu'il conviendrait de mettre en place en cas de cofinancement (Pôle emploi et Région, par exemple). Ainsi, sur le territoire B, le travail du comité des financeurs a permis de nourrir le travail de l'instance régionale de gouvernance de la formation professionnelle, qui constitue l'instance politique sur ces questions. Comme l'indiquait l'un de nos interlocuteurs, les échanges en comité des financeurs autour de ce nouveau besoin de financement des formations de plus de 12 mois ont certainement contribué à « *intéresser le Conseil régional aux réflexions des OPAC et des financeurs* », y compris sur cet enjeu précis. L'instance régionale de gouvernance s'est alors saisie de ce problème, et le principe d'un cofinancement Pôle emploi-Région a pu faire l'objet d'une délibération spécifique. Une procédure *ad hoc* a pu ensuite être élaborée sur cette base, spécifiquement dédiée au « cofinancement de formations pour les publics en CSP OPCA-Pôle emploi-Région ». Un membre de la DIRECCTE, également membre de l'instance de gouvernance de la formation sur ce territoire, pointait ainsi les bénéfices d'une instance dédiée à « *la coordination des financeurs sur un certain nombre de dispositifs* », et revenait sur la délibération relative au public CSP : « *Une décision concernant spécifiquement le CSP a été prise fin 2013, après avoir constaté les difficultés à financer les formations dépassant la durée du CSP. Dans ce contexte, le Conseil régional a accepté de contribuer au financement allant au-delà de la période d'un an. C'est un exemple intéressant de coordination des financeurs sur un dispositif particulier, qui peut effectivement permettre d'aller au bout d'un parcours de formation et éventuellement ensuite accéder à l'emploi. (...) Cette instance est la production même des axes du CPRDF, qui doit faire en sorte que chaque personne puisse trouver une solution en termes de formation pour pouvoir accéder à l'emploi*²³ ».

²³ Pour être plus précis, indiquons que cette instance régionale se décline en deux configurations : une configuration politique, dont nous avons parlé, qui vise à développer une connaissance partagée et concertée des moyens de formation dans la région, à développer la capacité des acteurs à s'organiser autour de priorités stratégiques, et à rechercher la coordination et l'optimisation des commandes de formation continue. Dans sa configuration technique, l'instance vise à **examiner les projets non couverts par les dispositifs existant**. Les parcours de formation CSP de plus de 12 mois entrent, de fait, depuis la décision du FPSPP de juillet 2013, dans cette dernière catégorie.

Sur les différents territoires, et afin de gérer le changement de règle de financement du FPSPP en attendant qu'une décision soit officiellement prise, Pôle emploi a souvent mobilisé son AIF « Sécurisation »²⁴, budget qui par la suite a été très fortement réduit. Sur l'ensemble des territoires, les discussions relatives au financement des formations de plus de 12 mois ont duré près d'un an et, dans le meilleur des cas, les règles et procédures commençaient tout juste à s'écrire au moment de l'enquête. Elles sont toutefois très variées (cf encadré 14). L'existence (ou non) d'un partenariat de nature plus politique sur le territoire a vraisemblablement joué sur la capacité (ou non) des acteurs locaux à prendre en charge ce problème de façon coordonnée.

Encadré 13. Variété des règles établies suite à la décision du FPSPP de ne plus financer les formations dépassant les douze mois du CSP.

Si dans les quatre régions observées la décision du FPSPP a obligé à trouver des solutions pour gérer les formations dépassant les douze mois du CSP, les solutions trouvées sont assez variées, témoignant de configurations institutionnelles et partenariales distinctes.

En Région A, la question a été réglée par la mobilisation d'un cofinancement de Pôle emploi, via son AIF, dans la limite de 3200 € ; la Région a décidé de se retirer en ne prenant plus en charge de cofinancement des formations dépassant la durée du CSP depuis la décision du FPSPP.

En Région B, la procédure qui vient d'être établie prévoit un partage à 50/50 entre Pôle emploi et la Région, pour les formations dépassant les 12 mois du CSP. Un représentant de la direction régionale de Pôle emploi la présentait dans ces termes : « *On va essayer de financer ça un euro pour un euro. C'est-à-dire nous [Pôle emploi], on engage systématiquement une AIF sécurisation, s'il reste 2000 euros à mettre pour la personne, de fait, on met 1000, et on fait une fiche de liaison pour la Région pour dire qu'on constitue la demande d'AIF régionale mais que nous, on a déjà donné notre feu vert. Et à partir de là, ils mettront les 1000, tant qu'on reste dans nos budgets respectifs. Nous aujourd'hui, sur la table, on met 200 000 euros CSP, et la Région dit : Ok, donc moi je budgète 200 000 de mon côté* ».

²⁴ « *Quand on s'est retrouvés dans cette situation l'année dernière, c'est arrivé à brûle-pourpoint, on n'a pas eu, d'effet avant-coureur, on n'a pas vu venir la chose. Sauf que nous, les formations, souvent, les personnes avaient des formations qui dépassaient leurs douze mois de CSP. Donc on a dû pallier, et dans un premier temps, comme la Région, sa première action a été de dire : Moi je ne me substitue pas au domaine privé, avant c'était les OPCA qui finançaient, je ne vois pas pourquoi, sous prétexte d'une nouvelle directive, je devrais utiliser de l'argent public pour ça. Crac. Donc là, cette solution qu'on avait à notre main, c'était d'utiliser notre propre AIF sécurisation. Sauf que notre AIF sécurisation, l'argent qui est dedans, c'est l'argent de l'AIF au sens générique du terme. Donc c'est un budget constitué pour l'intégralité des demandeurs d'emploi, pas que pour les CSP. Ensuite, même si dessous, on essaye de faire des divisions en fonction des publics, sauf que là, on a dû récupérer beaucoup de cas pour qui les personnes étaient parties en formation, on leur avait donné une règle, si la règle change en cours, on ne peut pas dire : "Ben non vous arrêtez là, ou alors vous payez de votre poche les trois mois restant". Donc, on a fait beaucoup d'AIF sécurisation. On a explosé notre budget en la matière* » (Direction A2S).

En Région D : les restes à charge des formations longues sont d'abord financés par Pôle emploi, puis par la Région en dernier ressort. Cela est soumis à trois conditions : être entré dans le CSP depuis moins de 6 mois, avoir déposé un dossier de demande de formation dans ce délai, faire une demande de formation cohérente avec les listes des métiers en tension de Pôle emploi et de la Région respectivement.

Ces nouvelles règles ont pu conduire à ajuster, en retour, les procédures de sollicitation des OPCA. Par exemple sur le territoire B, il y a désormais de nouveaux délais à respecter : en cas de mobilisation de l'AIF « sécurisation », la demande de financement auprès de l'OPCA doit se faire 30 jours avant l'entrée en formation pour que Pôle emploi puisse arbitrer sur la demande. Si le dossier doit être complété par une AIF Région, un délai de 4 semaines s'y ajoute pour que la Région donne son accord.

c - Enfin, depuis quelque temps, dans la plupart des territoires, **les comités des financeurs cherchent à développer une analyse plus qualitative des questions de formation**. Ainsi, souvent à l'initiative des OPCA, a été entreprise une analyse des formations pour identifier les besoins récurrents afin de chercher à négocier leur contenu ou leur tarif : *« Avec tous les OPCA les plus importants, ceux qui financent le plus d'actions, on essaye de travailler sur le repérage des actions de formation qui pourraient être le plus souvent communes au financement des différents OPCA ; puis on va essayer de travailler sur l'analyse de coûts parce qu'il y a parfois des écarts assez importants. On note aussi parfois des durées de formation qui nous paraissent un peu importantes pour des actions qui ne nécessitent pas nécessairement une durée aussi longue. On va essayer de regarder de façon assez qualitative et partagée entre les OPCA comment on peut agir sur l'offre de formation (...). On va essayer de voir comment on peut essayer de traiter un achat groupé de formation sur la bureautique, sur l'informatique, on va regarder également pour les permis (CEC, Fimo, FCES) et les CACES. On a regardé quelles étaient les actions que les uns et les autres finançaient le plus et on va essayer de traiter quelque cas comme ça »* (OPCA). Sur un autre territoire, le diagnostic a été poussé plus loin pour renforcer le nombre d'heures formation, et assurer ainsi à leur bénéficiaire un niveau adéquat : *« en début de CSP on a eu des secrétaires qui demandaient à faire un peu de comptabilité pour être polyvalentes. Avec notre expertise d'entreprises, on sait qu'un petit peu de compta, 35 h, cela ne suffit pas. Nous avons discuté avec les organismes de formation pour mettre en place des parcours un peu plus longs, pour que la personne n'ait pas juste des notions de comptabilité, qui ne suffiront pas en entreprise »*. Comme l'indiquait l'un des interlocuteurs de Pôle emploi, dans le comité des financeurs *« on est sur du qualitatif, sur lequel il faut prendre des décisions. On parle d'action qualitative, [de la façon dont ...] le CSP est mené sur le territoire »*. Reste qu'il y est exclusivement question de financement de la formation, ce à quoi on ne peut, a priori, réduire le dispositif. Le CSP en effet n'est pas d'abord dédié au financement d'un « parcours de formation », mais bien à l'accompagnement et au financement d'un parcours correspondant au besoin et au projet de chaque adhérent.

Le partenariat qui est à l'œuvre au sein des comités des financeurs permet sans aucun doute de réguler et fluidifier efficacement le circuit administratif du financement de la formation des adhérents au CSP : les comités des financeurs résolvent, en amont des demandes de financement de formations, un certain nombre de difficultés qui pourraient survenir dans le circuit de la demande, dans les délais

de réponses ou les règles de co-financement. **Ils travaillent à ce titre sur les procédures nécessaires**, harmonisent dans le même temps le vocabulaire et les pratiques pour que chacun parle un langage commun. De fait, **le travail des comités des financeurs contribue fortement à sécuriser le financement des parcours de formation des adhérents - du moins lorsqu'ils restent dans la limite des 12 mois du CSP**. Les OPCA confirment ainsi le peu de refus qu'ils opposent aux projets formulés (dès lors qu'ils ne dépassent pas un coût moyen de 15 euros), préférant, en cas d'hésitation, faire des contre-propositions, suggérer par exemple un autre organisme de formation ou moduler les heures demandées : « *On ne refuse pas, mais on aménage parfois. On leur dit "voilà cet organisme-là est-il réellement le plus pertinent ? Sur cette thématique-là, on a peut-être un prestataire plus pertinent en terme d'expertise, mais aussi par rapport aux coûts pratiqués". Donc on ne détricote pas complètement le projet mais on peut être amené à l'enrichir un peu, à l'aménager* » (OPCA). Ces discussions interviennent généralement en bilatéral entre le conseiller et l'OPCA, hors du comité des financeurs (sauf sur le territoire C, cf. infra). L'apport des OPCA dans la sécurisation des projets de formation avait déjà été souligné dans le rapport de l'IGAS de 2013²⁵ : « *Aucun projet de formation présenté aux OPCA n'a donné lieu à un rejet définitif (le projet donne lieu à une proposition alternative), le mode de prise en charge privilégie la recherche de la réponse la plus adaptée. L'examen des projets soulève régulièrement au plan local des interrogations au sein des comités de coordination par rapport aux critères de "métiers dits en tension" parfois retenus dans les décisions d'accès à des programmes de formation collectifs ou individuels. Les stipulations du cahier des charges de l'accompagnement du CSP et le fait que la décision de prise en charge soit réservée au premier chef aux OPCA facilitent la forte diversification et adaptabilité des projets de formation* ».

Les procédures et outils produits par les comités des financeurs sécurisent bien les demandes de financement des adhérents dans leur ensemble, en d'autres termes pour les cas les plus « standards ». Les choses se compliquent, on l'a vu, lorsque la formation à financer doit dépasser le délai des 12 mois du CSP. Mais cette seule caractéristique n'épuise pas, on l'imagine aisément, la diversité des problèmes qui peuvent se poser, la singularité des besoins des adhérents. Le cahier des charges du CSP prévoit à cet égard que les comités de pilotage départementaux ou infra-départementaux du CSP doivent assurer « *le suivi des cohortes de bénéficiaires (et notamment l'analyse des reclassements réussis comme des situations difficiles et non résolues)* ». Il est également prévu que les copils « *examinent les dossiers individuels de prise en charge de la formation en lien avec les OPCA participant au financement des formations, Pôle emploi et le Conseil régional, et les conditions locales de mobilisation de l'appareil de formation et des réseaux d'appui à la création reprise d'entreprise* ». **En pratique toutefois, les copils CSP n'examinent jamais de dossiers individuels. Certains comités des financeurs le font**. Mais la façon dont les cas particuliers y sont traités pose question. Dans le cas contraire, lorsqu'aucune instance ne se charge, en pratique, d'examiner les dossiers individuels, quel traitement est donc réservé aux cas soulevant des difficultés (quelles qu'elles soient) et qui nécessiteraient, par exemple, une solution *ad hoc* dérogeant aux règles habituellement pratiquées, etc. ?

²⁵ Igas (2013), *Le contrat de sécurisation professionnelle : Premier bilan d'un dispositif individualisé de retour à l'emploi et d'accès à la formation, analyses et préconisations*, rapport établi par Ph. Dole, février, p. 44-45.

Une attention variable aux cas particuliers, ou aux cas qui posent problème

a -Sur l'un des territoires (B), les partenaires sociaux ont récemment adressé à la DIRECCTE une demande de participation au comité des financeurs. Ils motivent ainsi leur demande : « *Les éléments qui y sont débattus entrent pleinement dans le rôle qui est prévu dans la note de cadrage de l'offre de service mise en œuvre par les partenaires du CSP. C'est le cas en ce qui concerne l'examen des dossiers de prise en charge de la formation par les OPCA, le suivi des formations prescrites, le parcours des adhérents ainsi que les difficultés éventuelles rencontrées* ». Si ces éléments figurent bien dans le cahier des charges du dispositif, ils ne sont pas discutés en tant que tels dans le cadre du comité des financeurs de ce territoire – et encore moins en copil CSP. Interrogé à ce propos, le représentant de la DIRECCTE présent au comité des financeurs faisait l'hypothèse suivante : « *On est parti sur un format qui est peut-être trop global. L'individu, l'adhérent est peu abordé en tant que parcours individuel. On est sur des données plus globales, donc les difficultés individuelles ne ressortent pas du copil. (...) On n'a pas de lieu actuellement de traitement de cas individuels. S'il y a un parcours qui se passe mal, cela ne remonte pas de toutes façons, et c'est traité localement. Au maximum, les difficultés que nous avons rencontrées concernent des prises en charge de financement liées à des problèmes de délai pour certains parcours. Cela ne concernait donc pas vraiment le fonds du parcours, mais plus sur sa logistique, qui est liée au financement. Ce sont presque les cas les plus individuels qu'on ait traités. (Dans ce cas, les problèmes remontaient par quelle voie ?) C'était l'OPCA qui venait se plaindre en disant : je ne comprends pas, ce dossier est bloqué depuis tant de temps, que se passe-t-il ? Et on trouvait un point pour que ça se débloque* ». Et de conclure : « *Nous n'avons pas les difficultés des adhérents de toutes façons, elles ne remontent pas. (...) Il y a les commissions de suivi de PSE, dans lesquelles on est sur du cas particulier avec des difficultés individuelles, des difficultés à régler qu'on ne rencontre pas en comité de pilotage (CSP). Mais on est sur un comité de pilotage départemental, donc... ce serait difficile d'être sur des cas individuels. Mais de toute façon, ils ne remontent pas. Nous n'avons pas trouvé la modalité pour les faire remonter* ». De fait, dans deux des territoires concernés par l'enquête, le comité des financeurs – pas plus que les copil CSP – ne se saisissent pas de cas individuels.

La question du *format*, comme le soulignait cet interlocuteur, est en effet essentielle pour qu'une instance, quelle qu'elle soit, puisse être en capacité de se saisir d'un cas, d'identifier la contribution de chacun des intervenants dans le parcours concerné (financeurs, opérateurs, etc.), pour être ensuite en mesure de repérer les problèmes, les manquements éventuels et, surtout, de trouver collectivement une solution aux difficultés de l'adhérent. Comment sont « *représentés les cas*²⁶ » individuels, et ce « *formalisme permet (-il) d'ordonner la discussion et de savoir, en définitive, à qui il est permis d'exercer un point de vue normatif, à qui il revient d'en assouplir l'expression*²⁷ » ? Parmi tous les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du CSP, lequel est susceptible d'intervenir dans la résolution de telle ou telle difficulté, de déroger éventuellement à ses pratiques habituelles pour prendre en charge tel cas, tel problème, etc. ?

Les entretiens réalisés auprès des adhérents témoignent de l'existence de multiples difficultés, de diverse nature, qui ne trouvent manifestement pas de lieu pour être

²⁶ L. Duclos (2011), « Les conférences de financeurs », *Les notes du Département des synthèses, DGEFP*, n°4, mars.

²⁷ *Ibid.*

discutées, hormis le tête à tête entre l'adhérent et son conseiller. Ainsi, sur deux des territoires concernés par l'étude (B et D), les cas individuels, notamment ceux qui posent problème, ne sont pris en charge par aucune instance « partenariale » susceptible de mobiliser les compétences des différentes parties prenantes au dispositif au bénéfice du traitement de ces cas.

Et pourtant, sur les deux territoires en question (B et D), des décisions stratégiques ont été prises, au niveau politique, qui ont notamment permis, on l'a vu, de traiter le problème important de la prise en charge des formations dépassant les 12 mois (cf. encadré 1). On aurait pu s'attendre à ce que cette volonté politique partagée se traduise, au-delà de la prise en charge de cette question particulière, par une attention aux autres difficultés susceptibles de surgir dans les parcours des adhérents au CSP, et par une prise en charge individualisée de ces problèmes.

Le fait que cela n'ait manifestement pas (encore) été possible, confirme d'une part l'importance de la question du formalisme dans lequel le cas peut être représenté. En pratique en effet, le cas n'a pas « trouvé son format », si l'on peut dire. Mais cette « incapacité » collective à également trait à la **manière dont parviennent ou non à s'articuler les niveaux stratégique et opérationnel, la décision politique et le travail des comités des financeurs**²⁸.

Examinons rapidement cette articulation en revenant brièvement sur les décisions prises sur deux territoires en matière de financement de la formation au-delà des 12 mois du CSP (cf. les cas des territoires B et D dans l'encadré 13) : ces décisions mobilisent, en pratique, des **critères exogènes** au cas susceptible d'être pris en charge, **critères auxquels les partenaires ne prévoient pas a priori de pouvoir déroger**, même si le cas l'exigeait. En effet, si ces deux territoires ont bien conçu des modalités d'intervention conjointes de Pôle emploi et de la Région pour financer les formations au-delà des 12 mois, **la possibilité de mobiliser un co-financement est appréciée, en pratique, non pas avant tout au regard du cheminement que l'adhérent a pu effectuer, de la spécificité de son parcours, de son projet et de ses besoins, mais au regard d'abord du potentiel d'insertion professionnelle estimé du métier visé** : Pôle emploi comme la Région mobilisent, pour décider de leur choix de financement, des listes de métiers en tension (chacun ayant la sienne). Comme le souligne l'une des directions d'A2S rencontrée (territoire B) : « *On ne va pas financer toutes les formations qui dépassent le montant OPCA et PSE, parce qu'il y a des règles de métiers ; on va financer plutôt sur des listes de métiers prioritaires. Donc si vous prenez une formation CACES par exemple, Pôle emploi ne viendra pas en complément d'un financement PSE ou OPCA, ça c'est clair. [Donc vous avez une liste ?] Oui, on a une liste de métiers qui relèvent effectivement des financements Pôle emploi. Alors c'est une liste sur laquelle on essaie de retravailler pour l'élargir (...). On est en train d'essayer de voir comment cette liste va pouvoir être élargie, avec une remontée du terrain sur les métiers qui pourraient être ouverts au financement AIF, et l'impact en termes de reprise d'emploi. En fait on raisonne toujours en termes d'impact sur la reprise d'emploi* ». Même si cette liste est considérée par cette A2S comme très restrictive, elle aiguille de fait les décisions d'accès au financement **et peut donc être opposable au projet de la personne**, y compris en cas de cofinancement avec la Région. Des critères similaires prévalent sur l'autre territoire (D). **Dans aucun de ces deux**

²⁸ Sur cette question de l'articulation en deux niveaux, stratégique et opérationnel, voir également L. Duclos (2011), *op. cit.*

territoires il n'est prévu, pour le moment, que les besoins d'un cas particulier conduisent à cofinancer un parcours, si l'adhérent concerné ne s'oriente pas vers un métier en tension. Du moins, la décision stratégique ne fait pas état de cette possibilité, n'offre pas *a priori* cette marge de manœuvre aux décisions de cofinancement à venir.

Notons que ces deux décisions sont encore très récentes, et n'ont peut-être pas produit tous leurs effets. Peut-être pourront-elles ouvrir à d'autres pratiques au sein des comités des financeurs, misant par exemple « sur l'établissement d'un droit procédural fort qui autoriserait [les acteurs] à relativiser localement les critères d'affectation des ressources et à s'affranchir des règles d'intervention propres à chacun de ces fonds dédiés [AIF, etc.] au bénéfice du traitement des cas en discussion²⁹ ». Mais pour l'heure, en effet, s'il y a bien un engagement « à faire » en matière de cofinancement des formations de plus de 12 mois, on ne discerne pas d'engagement des partenaires à s'octroyer une marge de manœuvre complémentaire, au-delà des critères préétablis par chacun pour l'affectation de ses ressources.

Dans ces deux territoires (B et D), l'existence d'une volonté politique partagée a permis, on le voit, que certains problèmes de financement, importants pour les adhérents, soient effectivement pris en charge à certaines conditions. Mais l'articulation – ou l'absence d'articulation réellement travaillée – avec les instances plus techniques que constituent les comités des financeurs, ne permet pas à ceux-ci, à ce jour, de fonctionner comme des « gestionnaires de cas ». Sans compter que ces comités n'ont pas trouvé le format qui leur permettrait d'examiner des cas individuels. Sur ces territoires, les acteurs parties prenantes au CSP, au niveau politique ou au niveau opérationnel, ne se sont pas réellement saisis de questions telles que : à partir de quand décide-t-on ensemble qu'un cas « moins standard » suppose un traitement particulier, requiert que l'on se donne collectivement des marges de manœuvre pour accommoder les règles, pour bricoler le bon parcours en réponse aux besoins de l'adhérent ? C'est pourtant là, dans cette articulation entre la décision stratégique et l'instruction de difficultés particulières, que se joue la capacité du système d'acteurs à accompagner et financer des parcours personnalisés, en fonction des besoins des personnes.

b - Les deux autres territoires (C et A) se trouvent dans une configuration sensiblement différente, presque inverse à première vue : la volonté politique partagée est faible voire inexistante sur les sujets directement liés au CSP, en particulier avec les Régions. Les comités des financeurs, de leur côté, se saisissent plus facilement de cas particuliers, ceci même de façon très systématique et organisée sur l'un des territoires (C). Mais c'est plutôt, cette fois-ci, le traitement réservé aux cas particuliers qui pose question.

Sur l'un des territoires (C), un comité des financeurs évoque et traite de certains cas particuliers, en plus des échanges de nature plus techniques et procéduraux évoqués *supra*. Ces cas sont qualifiés de cas complexes, « délicats », que l'organisation mise en place par Pôle emploi sur la formation – un système de « tri décisionnel » au fil de l'eau (cf. encadré 15) – peine à traiter : il s'agit des cas pour lesquels le montant de la formation est important, ceux pour lesquels un cofinancement Pôle emploi via son AIF dépasse 3 200 euros, ou ceux pour lesquels la

²⁹ L. Duclos (2011), *op. cit.*

réunion de « tri décisionnel » s'interroge sur la validation du projet et demande un avis concerté.

Encadré 14. En Région C, un comité des financeur précédé d'une réunion de « tri décisionnel »

Chaque demande de formation validée par un conseiller ou un consultant dans la Région C donne lieu au remplissage d'une fiche de « tri-décisionnel ». Cette fiche comporte quatre rubriques visant à collecter des informations :

- sur l'adhérent (nom, date d'entrée dans le CPS, ancien métier et métier visé) ;
- sur la formation demandée (date de début de et fin, organisme et lieu de la formation, durée potentielle en dehors du CSP, type de validation auquel donne lieu la formation : attestation, diplôme, certification, le coût de la formation décomposé en coût horaire et en nombre d'heures, l'OPCA impliqué ainsi que le coût qu'il prend en charge, le reste à charge) ;
- sur le projet (la modalité de validation du projet : EMT, enquête métier, connaissance du secteur, les devis disponibles, les raisons expliquant le possible dépassement de la formation au-delà des douze mois du CSP) ;
- ainsi qu'un espace de commentaires libres. Un CV doit être obligatoirement joint à cette fiche.

Une fois remplies, ces fiches sont examinées, chaque semaine, dans le cadre de réunions de « tri décisionnel », instaurées début 2013 au sein de l'A2S, qui mobilisent un responsable de l'A2S, un conseiller de l'équipe CSP, un conseiller de l'équipe EOS et un conseiller en charge des questions liées à la formation. L'objet de cette réunion est de décider si le dossier peut être envoyé directement à l'OPCA ou bien nécessite d'être étudié en sein du comité des financeurs. Sont particulièrement regardés les dates d'entrée en formation, leur durée et leur coût. La pertinence du projet est également appréciée au vu notamment des offres disponibles sur le site de poleemploi.fr *« Ce qu'on regarde, c'est ce qui a été indiqué dans le dossier du demandeur (...). Je vais beaucoup regarder si j'ai des éléments supplémentaires. Et je vais aller faire de la recherche d'offre pour voir s'il y a dans notre département des offres sur ce projet et si c'est cohérent avec la mobilité (...). Après je peux aller voir dans le fichier de Pôle emploi s'il y a beaucoup de personnes inscrites. Il y a des projets que l'on refuse comme ça, par exemple quand il n'y a pas d'offre, ou un projet irréaliste »*. Ces réunions peuvent donc remettre en cause la décision du conseiller ayant validé la demande de formation qui lui a été adressée par le bénéficiaire et qu'il a validée en remplissant la fiche de tri décisionnel. Mais tous les cas ne sont pas tranchés, et beaucoup d'entre eux sont renvoyés aux décisions du comité des financeurs quand le cas est jugé « délicat » (montants de la formation élevés, problème dans la définition du projet professionnel).

Cette instance récente semble dans son usage être un moyen de « débouteiller » le comité des financeurs. Comme le souligne un des OPCA : *« maintenant il y a un tri décisionnel qui se fait avec Pôle emploi et l'opérateur privé qui permet de traiter rapidement et simplement des dossiers où ça coule de source [ils sont alors directement adressés à l'OPCA]. Ça permet de discuter en commission des dossiers plus litigieux (...). Avant on en voyait 20 ou 30 [dossiers], pour les derniers, les pauvres, c'était soit "oui d'accord" soit "non". C'était moins objectif. Maintenant c'est*

plus léger, on est beaucoup plus concentré sur les dossiers que l'on voit ». Aujourd'hui environ un dossier sur cinq passe devant le comité des financeurs.

Les échanges, sur ce territoire, visent à prendre une décision (contester la pertinence d'un projet, ajuster le projet en recommandant une formation mieux adaptée) ou à imaginer une alternative au montage technique du dossier (identifier un autre organisme de formation ou trouver une solution de cofinancement complémentaire).

Mais la place accordée à la parole de l'adhérent pose question. Dans le cas de ce comité, la présentation des cas à traiter – la « représentation des cas » – est assurée au moyen de la fiche de tri décisionnel (dont le format n'a pas donné lieu à discussion au sein de l'instance). L'information transmise n'est pas contextualisée et il n'y a pas d'espace pour rendre compte du point de vue de l'adhérent (*via* par exemple une intervention du conseiller qui a pu travailler en amont le projet, et est peut-être convaincu de sa viabilité). Or, le jugement qui s'opère (qu'il soit ou non favorable au bénéficiaire) dépend inévitablement du format de l'information mobilisée pour résumer le cas, qui valorise de fait certaines qualités et pas d'autres³⁰. Dans le cas de ce comité, et au vu de l'information disponible sur les cas dont il est saisi, les critères de jugement semblent se porter sur des données « objectives », mais qu'un adhérent pourra trouver parfois lacunaires, partielles : le degré de « réalisme » du projet, le degré de convergence du projet avec les priorités de la liste des métiers en tension... Ainsi, pour certains des adhérents du territoire C, la décision du comité des financeurs est tombée comme un couperet, coupant leur élan de réorientation et insécurisant leur parcours. C'est le paradoxe que souligne un des adhérents qui s'est vu refuser un bilan de compétences qu'il avait projeté avec sa conseillère : *« On a affaire à une conseillère toutes les semaines donc on a vraiment l'impression d'avoir un entretien personnalisé avec quelqu'un à notre écoute. Mais les personnes qui décident de votre sort, vous ne les voyez jamais et ils ne vous verront jamais et ça c'est un gros problème parce que ça passe en commission, donc on écrit des lettres de motivation mais on n'est pas là en face à plaider notre cause ou vraiment montrer notre volonté. Je trouve cela un petit peu triste et complètement inefficace... C'est très impersonnel. Du coup on se retrouve avec un cadre soit disant très personnalisé alors que la facette qui nous juge est complètement dépersonnalisée... Les décisionnaires apparemment sont des décideurs privés, donc ils décident en fonction de leur offre et de leur demande. Mon métier recrutait donc pour eux c'était intéressant sur leur marché du travail sur leur région. C'est tout ce qu'ils retenaient de mon CV en fait (...). On ne voit pas les personnes qui décident, aucun contact avec eux. On n'en voit même pas l'ombre, c'est des fantômes là-bas. J'aurais préféré avoir des entretiens avec eux plutôt qu'avec ma conseillère, j'aurais trouvé cela plus utile. »*

Par ailleurs, quoique ce comité de financeurs instruisse donc certains cas particulier, il ne privilégie pas la technique du « bassin à friture » au sens que Philippe Dole donnait à cette image, illustrant ainsi une pratique de « ré-interpellation des financeurs à partir de l'examen raisonné des "trous" présents dans le financement de parcours de

³⁰ Sur la question de la construction du jugement - ou « procédures d'évaluation » - et les supports qui façonnent certaines « qualités » au détriment d'autres, voir notamment F. Eymard-Duvernay et E. Marchal (1997) *Façon de recruter*, Métailier, Paris et F. Eymard-Duvernay (dir) (2012) *Epreuve d'évaluation et chômage*, Octarès.

*reconversion toujours singuliers. La "bassine à friture" réchauffe les querelles de doctrine par l'examen du cas ; elle permet de "faire aboutir les choses" »*³¹. Ici, c'est la décision stratégique commune qui fait défaut – voire l'instance permettant aux différents financeurs d'acter, à l'échelle régionale, leurs engagements respectifs en matière de financement des formations pour le public CSP ?

Pour des raisons diverses, les modalités de fonctionnement des comités des financeurs que nous avons pu observer ne leur permettent pas, aujourd'hui, d'être de réels « gestionnaires de cas », c'est-à-dire d'être en capacité d'accommoder les règles pour les cas qui font problème, de procéder à un « *bricolage assumé comme tel et revendiqué comme moyen de produire le "bon parcours"* »³². Il leur faudrait, pour cela, « *pouvoir disposer [en quelque sorte] d'un droit processuel au bricolage*³³ » dont ils ne disposent pas aujourd'hui, et indissociablement d'un format adéquat pour représenter les cas qui font problème. Par ailleurs, ces comités des financeurs sont aujourd'hui principalement si ce n'est exclusivement centrés sur les problématiques de financement de la formation, les autres composantes du parcours leur étant, de fait, totalement opaques. Ceci tient probablement pour partie au fait que les OPCA, qui jouent un rôle éminent dans ces comités, interviennent essentiellement au titre de financeurs. Ils n'interviennent pas ou très peu dans les parcours, même si certains le regrettent et souhaiteraient intervenir au-delà de la procédure de financement : « *c'est ce que j'ai toujours dit dans les réunions : on aimerait que le conseiller de Pôle emploi soit un peu plus demandeur de renseignements techniques, pratiques parce qu'il ne connaît pas forcément tous les centres de formation alors que nous on a quand même une vision un peu plus éclairée du paysage de la formation au niveau de la région. On apprécierait d'être un peu plus associé en amont de la demande de Pôle emploi* ». Nous reviendrons ultérieurement sur cette question, la mobilisation des compétences propres des OPCA pouvant probablement être mieux mise à profit dans les différentes instances de pilotage du CSP.

4.2.2 *Les commissions de suivi de PSE : une autre espace de régulation des fonds de la formation*

Les commissions de suivi de PSE ont été évoquées dans deux territoires (A et B). Elles réunissent en général un représentant de la DIRECCTE, les représentants du personnel, l'employeur ou son mandataire, l'A2S et le prestataire quand il prend en charge une part importante des personnes licenciées par l'entreprise concernée. L'A2S est présente au titre du CSP, mais aussi au nom de Pôle emploi pour récupérer des informations sur les fonds mobilisables dans le cadre du PSE, afin d'en informer les conseillers des agences du département, voire d'autres régions si cela est nécessaire (les personnes licenciées par une entreprise du département, mais résidant hors du département, sont prises en charge par une agence Pôle emploi de leur département de résidence). Ces commissions, qui se réunissent en moyenne

³¹ Expression de Philippe Dole pour qualifier le rôle du comité des financeurs institué cadre d'un dispositif local expérimental de gestion des licenciés économiques dont le CTP est l'héritier. Cité par Duclos L. (2011), *op. cit.*

³² L. Duclos (2011), *op. cit.*

³³ L. Duclos (2010), « Les modalités de la conférence des financeurs », *Revue Pour*, n°207, p. 129.

une fois par mois sur toute la durée du CSP, réalisent un suivi individualisé des personnes ayant adhéré au dispositif sous l'angle. Ce suivi est notamment orienté par une préoccupation de « bonne utilisation » des fonds du PSE.

Des possibilités de déroger au droit commun

A l'instar des comités des financeurs, cette instance définit les règles de sollicitation des différents financeurs, pour clarifier notamment les circuits et décider des fonds à mobiliser en priorité : fonds du PSE ou fonds de l'OPCA. Si plusieurs aides sont mobilisables simultanément, des arbitrages peuvent être proposés. Comme l'explique un représentant de l'une des directions de Pôle emploi rencontrées, *« pour chaque PSE, effectivement, on édite les règles, et en fonction de la façon dont cela a été écrit, on se retrouve parfois devant une situation un peu ubuesque. Parce qu'une personne, pour un déménagement, peut à la fois percevoir une aide PSE conséquente, et une aide Pôle Emploi. Ce qui n'est plus, d'une certaine façon, équitable, par rapport au sens commun des personnes que l'on accompagne : ce sont, dans ce cas, des personnes que l'on pourrait dire sur-aidées. Il y a donc souvent des arbitrages à faire. Pour (telle) entreprise, on a fait de l'arbitrage, parce qu'au départ, les personnes qui avaient construit le PSE essayaient de jouer sur les deux tableaux et d'obtenir le maximum possible des deux côtés. Donc à la fois, ils avaient une aide pour leur déménagement, qui était beaucoup plus conséquente que celle qu'on pouvait mettre en œuvre, et en plus, ils pouvaient obtenir la nôtre de manière intégrale. Donc là, dans les commissions de suivi, à l'époque, on a fait des arbitrages pour dire où on se positionne. Et dans ce cas, notre politique était de se positionner en complément. On veut bien apporter notre aide, cela va de soi, on la doit, de fait, mais on va l'apporter effectivement en tant que complément de l'aide initiale qui est inscrite dans le PSE. Si le PSE dit « je peux mettre 1000 euros » [et que] notre aide, c'est 1500, on dit : « Ok, nous couvrons la différence ». Donc on mettra 500 ».*

En revanche, contrairement aux comités des financeurs, ces commissions peuvent décider, pour assurer le financement d'un projet particulier de formation, **de déroger aux règles de financement habituel** : *« c'est le propre des commissions de suivi du PSE de traiter de cas particuliers, avec le mandataire. C'est une situation spécifique, qui nécessite une décision collégiale. (...) Nous abordons parfois des sujets pour lesquels il faut déroger à certaines règles, par exemple, une règle du PSE relative au coût horaire (maximum) des formations prises en charge ».* Pour ne pas risquer de faire jurisprudence, la dérogation, qui concerne alors un cas particulier, et qui est d'abord le fait des financeurs (mandataire et OPCA essentiellement), donne lieu à une validation officielle, signée par la commission de suivi : *« une décision collégiale est signée, établie avec les partenaires sociaux, quand par exemple l'ensemble des partenaires s'est accordé sur la formation à financer pour untel, eu égard aux arguments proposés. Nous dérogeons, mais c'est tout. C'est bien de l'ordre du dérogatoire singulier, de fait ce n'est pas généralisable ».* **Les PSE et leurs commissions de suivi constituent, en ce sens, un espace particulier, dont les décisions ne s'étendent pas au-delà du PSE concerné. Ils se distinguent en cela, du comité des financeurs qui discute, lui, de la règle « pour tous ».**

La commission de suivi du PSE est orientée vers la bonne consommation, le bon usage des fonds du PSE. Si celui-ci est *a priori* dédié à la sécurisation du parcours des personnes licenciées, certaines formes de régulation peuvent néanmoins produire l'effet inverse.

Un traitement des cas particuliers pas toujours favorable au projet de la personne

De par sa configuration, la commission de suivi du PSE constitue une **instance collective dédiée à un traitement personnalisé de chaque cas**. Le suivi conduit à entrer dans les dossiers individuels : « *C'est le moment du détail* » comme le souligne l'une des Directions d'A2S rencontrée. Sur le territoire A, Pôle emploi s'est d'ailleurs posé la question du niveau de détail adéquat, se montrant en particulier réticent à divulguer des informations trop personnelles telles que l'état de santé ou les situations de handicap. Si les choses varient selon les commissions de suivi de PSE, Pôle emploi veille sur ce territoire à ne pas évoquer nominativement les problèmes « périphériques » en cours de réunion.

De la même façon que dans le cas du comité des financeurs du territoire C, les modalités de remontée des cas posant problèmes interrogent. Que ce soit dans les réunions de préparation en amont de la commission de suivi, ou lors de la commission de suivi, la parole du bénéficiaire n'est pas souvent portée, et, quand elle l'est, ce peut être parfois en sa défaveur. Plusieurs interlocuteurs ont signalé, par exemple, que les représentants du personnel semblent parfois intervenir sur la base de ce qu'ils connaissent *en général* de la personne, et que cela peut dans certains cas la desservir. Plusieurs interlocuteurs, participant régulièrement à ces instances, signalent que les représentants du personnel ne sont pas toujours « tendres » : « *Souvent les représentants de l'entreprise connaissent les gens et ils sont sans concessions, positive ou négative. Certains peuvent dire par exemple que « cette personne-là, ça ne sert à rien de mettre 2000 euros là-dedans, elle n'ira pas, je la connais* ». *C'est assez précieux, leur regard.* « *Elle vous dit ça, mais dans la réalité ce n'est pas possible, de toute façon son mari est handicapé, jamais elle n'ira travailler à cinquante kilomètres il faut qu'elle rentre l'après-midi pour s'en occuper* » ... » (Direction A2S). S'il n'est généralement pas opposé une fin de non-recevoir définitive, cet espace, dédié aux traitements des cas, interroge sur sa capacité à soutenir dans tous les cas le projet la personne.

4.3 Les instances « officielles » prévues au cahier des charges

A travers les instances au voisinage des comités de pilotage, le dispositif, dans sa dimension partenariale, parvient à soutenir l'accompagnement des parcours individuels sous l'aspect « formation », en « équipant » et en sécurisant les circuits de financement. En revanche, **il semble plus compliqué pour les instances de pilotage de soutenir l'ensemble du parcours d'accompagnement de l'adhérent et de produire en particulier un résultat mobilisable par le conseiller dans le travail qu'il a à conduire avec chaque adhérent.**

En pratique, les comités de pilotage fonctionnent essentiellement comme des instances de suivi, centrées sur une analyse quantitative du dispositif. Des réflexions et des initiatives commencent toutefois à émerger, visant à développer une approche plus qualitative des parcours.

4.3.1 *Une mise en œuvre effective sur l'ensemble des territoires*

Dans la plupart des territoires, **des comités de pilotage ont été mis en place à l'échelle régionale et locale**, le plus souvent au niveau départemental (*cf.* tableau 2). Sur le territoire A, les copils locaux étaient initialement adossés au SPEL, à l'échelle des arrondissements, mais cette configuration a été jugée trop contraignante - notamment en termes de nombre de réunions - et posant des difficultés sur la possibilité de disposer de données à cette échelle. Début 2013, il a été décidé sur ce territoire de recentrer le pilotage sur le niveau départemental, ce qui a été effectif à l'été 2013. Dans un autre cas (territoire C), le copil régional CSP n'a été mis en place que très récemment par l'Etat. Sa mise en place n'avait pas été d'emblée ressentie comme une nécessité, du fait notamment de la multiplicité des instances connexes (SPER, CCREFP, instances dédiées à la construction du CPRDF, instances projet « 100 000 formations... ») : le choix initial avait consisté à traiter le sujet du CSP comme un point spécifique et systématique dans le cadre des réunions du SPER. En 2013, la DIRECCTE a cependant souhaité renforcer le pilotage régional du dispositif, pour améliorer le suivi des résultats et pallier notamment à de fortes disparités interdépartementales (seuls deux copils départementaux sur quatre fonctionnaient).

En ce qui concerne le pilotage de l'expérimentation de l'article 4, différentes options ont été prises. Sur le territoire A, le suivi de l'expérimentation a systématiquement été inscrit à l'ordre du jour du copil régional. Sur le territoire D, un comité de pilotage local lui a d'abord été dédié, dans le prolongement du copil CSP et à la demande des partenaires sociaux locaux. Ce suivi est désormais réalisé au sein du copil départemental du CSP, ce qui laisse à certains le sentiment d'une certaine « perte », du fait notamment du remplacement des unions locales interprofessionnelles des organisations syndicales par les représentants régionaux de l'IPR, plus éloignés du terrain.

La composition des comités de pilotage CSP (régionaux et infra-régionaux) sur tous les territoires est constante pour ce qui est du « noyau dur » Etat / Pôle emploi / partenaires sociaux ; elle diffère en revanche concernant la participation des OPCA, des opérateurs privés et des collectivités territoriales (*cf.* tableau 2). Sont systématiquement représentés : le Préfet, l'UT-DIRECCTE, Pôle emploi (direction régionale et/ou direction territoriale et/ou directeurs des A2S voire responsable d'équipe CSP), les partenaires sociaux membres de l'IPR de Pôle emploi. Les OPCA sont parfois représentés (comme sur le territoire B et D) et participent parfois très régulièrement aux réunions. Dans le cas du territoire A, ils ne sont pas présents au Copil, leur participation étant ciblée sur le comité des financeurs. Les opérateurs privés sont relativement présents tant au copil départemental que régional, mais parfois de façon récente (comme sur le territoire A). Le conseil régional participe aux comités de pilotage départementaux et régionaux sur les territoires A et B. Parfois, enfin, le conseil général est également présent (territoire B et C).

Tableau 2 - Composition et organisation des copils CSP

Comité de pilotage infra-régional du CSP			
Territoire	Composition	Fréquence des réunions	Ordre du jour et compte rendu
A	Des copil par bassins d'emploi (sous-préfet, UT DIRECCTE, Pôle emploi, partenaires sociaux, opérateur privé) puis un recentrage au niveau départemental depuis 2013 (Préfet, UT DIRECCTE, membres de la direction régionale et direction territoriale transverse de Pôle emploi, opérateur privé, Conseil régional, partenaires sociaux)	A l'échelle des bassins, réunions trimestrielles pendant un an. Puis 1 seul copil départemental, en nov. 2013	Oui (établis par la DIRECCTE)
B	Préfet, UT, direction territoriale de Pôle emploi, partenaires sociaux membres de l'Instance paritaire régionale de Pôle emploi, opérateur privé, OPCA, conseil régional, conseil général	Tous les deux mois jusqu'en 2013 ; tous les trois mois désormais (à la demande des membres du copil)	ODJ initié par la DIRECCTE et complété en fonction des demandes des membres du Copil Compte-rendu établis par la DIRECCTE
C	Préfet, UT, Direction territoriale de Pôle emploi, Directeur A2S, partenaires sociaux membres de l'Instance paritaire régionale de Pôle emploi, OPCA, AFPA Transition, chef de projet OPP, Conseil général, Maison de l'emploi	Tous les deux mois environ	Oui (établis par la DIRECCTE) mais pas tous recueillis
D	UT DIRECCTE, Pôle emploi (direction territoriale et/ou directeurs des A2S/ responsables d'équipe CSP), partenaires sociaux de l'IPR, OPCA, opérateur privé	3 en 2012, un seul copil en 2013 (mars), pas d'autre programmé depuis	Oui (établis par la DIRECCTE)

Comité de pilotage régional du CSP			
Territoire	Composition	Fréquence des réunions	Ordre du jour et compte rendu
A	DIRECCTE, Pôle emploi (direction régionale, direction territoriale transverse), partenaires sociaux de l'IPR de Pôle emploi, Conseil régional, opérateurs (récent). Pas de participation des OPCA	2 fois par an en théorie (dans les faits plutôt une fois par an)	Ordre du jour établi par Pôle emploi et la DIRECCTE. Compte rendus établis par la DIRECCTE
B	Préfet, UT et DIRECCTE, direction régionale Pôle emploi, partenaires sociaux membres de l'Instance paritaire régionale de Pôle emploi, opérateur privé, OPCA, conseil régional, conseil général	3 fois par an	Oui (établis par la DIRECCTE)
C	Préfet de région (et/ou SGAR), DIRECCTE et UT, Pôle emploi (Direction des opérations...), responsable OPP, IPR. Les membres du SPER ont été invités aux premières réunions SPER / CSP (ARML, AGEFIPH, DRJSCS, DRAAF, rectorat, Conseil régional, sous-préfets...) Pas de participation des OPCA	Au niveau régional, le CSP a été un des points traités dans les réunions du SPER (jusqu'en octobre 2013) NB. Le copil d'octobre 2013 s'est tenu à Pôle emploi ; le suivant (11 avril 2014) se tient en préfecture	Oui (établis par Pôle emploi)
D	DIRECCTE, direction régionale Pôle emploi, Responsable du marché LIC chez le prestataire, OPCA, Conseil régional, partenaires sociaux membres de l'Instance paritaire régionale Réunions présidés par le Préfet de région et adossées au SPER	Irrégulière, calées sur le rythme des réunions du SPER. 3 copils en 2012, puis rien jusqu'en fév. 2014, un copil prévu à l'automne	Ordre du jour établi par Pôle emploi et la DIRECCTE. Compte rendus établis par la DIRECCTE

4.3.2 *Des comités de pilotage en surplomb de l'accompagnement, tournés vers le suivi quantitatif du dispositif*

Sur tous les territoires, les réunions des copils régionaux et infra régionaux sont organisées autour de la présentation d'un support « powerpoint » préparé et présenté successivement par la DIRECCTE, Pôle emploi et, parfois, le prestataire. La présentation porte sur les chiffres de l'emploi sur le territoire (activité partielle, PSE, typologie des demandeurs d'emploi, situation de l'emploi intérimaire, taux de chômage par zones d'emploi), le suivi quantitatif du CSP (adhésions, reprises d'emploi, mobilisation de la formation) et quelques informations sur l'évolution du dispositif au plan national. Au-delà, dans certains territoires (A et C), il peut y avoir des focus sur un sujet particulier (par exemple la formation, la mobilité professionnelle ou la création d'entreprise).

Bien que dans le cahier des charges du CSP, le comité infra régional et le comité régional soient distingués – le premier étant qualifié d'opérationnel là où le second est qualifié de stratégique – **dans la pratique, les informations transmises sont sensiblement les mêmes** : des données départementales sont communiquées au copil infra-régional, ensuite agrégées au niveau régional à l'attention du copil régional. De fait, nos interlocuteurs ne distinguent pas de réelle différence entre ces deux niveaux de pilotage : *« Il n'y a pas de différence. Quand on parle des chiffres on va parler du régional ou lieu du départemental. C'est le même focus mais pas avec les mêmes chiffres »* (IPR). Les ordres du jour des deux comités se ressemblent eux aussi, et les participants sont souvent les mêmes. Le copil régional, un peu plus institutionnel dans sa composition et son déroulement, un peu moins ancré dans la réalité locale, est d'autant plus facilement critiqué pour sa propension à être « une grand-messe institutionnelle ».

Dans tous les cas, selon les configurations territoriales, la participation faiblit là où les discussions paraissent les moins fournies. L'existence de comités des financeurs n'est peut-être pas étrangère au fait que, dans la pratique, copils régionaux et infrarégionaux se ressemblent : la question de la formation en particulier, qui relève du niveau régional et qui pourrait faire l'objet une discussion spécifique, est de fait traitée en dehors du copil régional.

Que ce soit au niveau régional ou infra, les comités de pilotage donnent souvent lieu à une collaboration entre la DIRECCTE et Pôle emploi. Cela se traduit généralement par une forme de co-animation des réunions avec une production de supports PPT qui compilent les informations fournies par la DIRECCTE, Pôle emploi voire le prestataire. Les modalités de cette collaboration entre la DIRECCTE et Pôle emploi soulèvent un certain nombre de questions, en particulier sur les territoires où la DIRECCTE et l'UT semblent plus effacées. La question posée est alors : Pôle emploi peut-il être juge et partie, c'est-à-dire pilote et opérateur ? Cette question s'est particulièrement posée au sein du territoire C, où le copil se déroulait dans locaux de Pôle emploi et non dans ceux à la préfecture. Comme le soulignait un des responsables de la DIRECCTE : *« Il faudrait vraiment clarifier le rôle de Pôle emploi et des DIRECCTE pour qu'il soit bien clair que Pôle emploi a à rendre un certain*

*nombre de comptes et n'est pas le seul à piloter cette affaire »³⁴. L'importance prise par Pôle emploi dans le pilotage du dispositif se trouve également questionnée via la participation des membres de l'IPR (Instance paritaire régionale) pour représenter les partenaires sociaux au copil. Les IPR, composées de représentants des organisations patronales et de salariés, ont été mises en place au sein de chaque direction régionale de Pôle emploi suite à la loi de 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi. Ces instances, propres à Pôle emploi, veillent à la bonne application territoriale de la convention d'assurance chômage (en gérant notamment les contestations en termes de recours aux droits ou les questions d'indus – dans le cadre d'une « IPR technique ») et participent aux réflexions portant sur les modalités d'intervention de Pôle emploi sur le territoire (« IPR politique »). La mobilisation des IPR dans le cadre du pilotage du CSP pose question. Comme le souligne un membre d'une DIRECCTE : « *Ce qui est toujours bizarre c'est que les IPR sont les représentants du personnel de Pôle emploi, donc parfois on continue dans les copil des discussions qui sont internes à Pôle emploi et qui devraient être traitées dans d'autres instances* ». Les membres des IPR soulignent parfois eux-mêmes cette confusion des genres : le support Powerpoint présenté lors des comités de pilotage CSP et préparé, en grande partie, par Pôle emploi reprend en pratique des éléments dont ils ont déjà (ou auront) connaissance, au point qu'ils ne saisissent pas bien la spécificité des contributions apportées – et par conséquent attendues – dans le cadre du pilotage du CSP. Un membre d'une IPR interrogé sur les copils CSP expliquait ainsi : « *On a l'impression que quand on va en (Copil) CSP on entend la même chose. Les comités de pilotage se déclinent comme ça : Pôle emploi nous présente les chiffres du chômage alors qu'on les a déjà eus. Concrètement, Nous avons demain notre IPR politique : donc demain nous aurons les chiffres du chômage avec le nombre de gens en CSP, toutes les catégories etc. Vendredi, on va en (Copil) CSP et on va avoir la même chose. [Ce sont les mêmes chiffres ?] Ce sont les mêmes chiffres, c'est Pôle emploi qui les donne. [Il n'y a pas d'éléments en plus ?] Sauf pour des entreprises que l'on suit de façon un peu plus pointue. (...) Mais à part cela, la moitié de la réunion ce sont des chiffres que l'on a déjà entendus* ».*

De fait, la place des données chiffrées est forte voire nettement prédominante dans ces comités de pilotage. Les données présentées peuvent être l'objet de discussions : aux débuts du dispositif, les échanges ont ainsi beaucoup porté sur la fiabilité des données issues de l'extranet du CSP. La question de la qualité de ces données a parfois cristallisé des tensions, suscité nombre d'interventions en copil et, sur certains territoires, conduit à des débats récurrents. L'absence de chiffres (complets et non contestés) est parfois invoquée comme un facteur bloquant pour connaître, analyser et décider. Ces débats sont nettement moins prégnants aujourd'hui. Mais **le registre prépondérant des comités de pilotage CSP reste celui de l'information quantitative (sur le dispositif, les PSE, les chiffres du chômage...) et le lieu privilégié du reporting sur le dispositif.** Les copils sont d'ailleurs désignés par tous comme des comités de « suivi » et non comme des comités de pilotage. A première vue, et au dire des acteurs, ils apportent peu de choses en termes de décisions ou d'orientations concernant la mise en œuvre concrète du dispositif sur les territoires. Les personnes rencontrées peinent en effet à donner des exemples de décisions qui auraient pu découler du travail des copils.

³⁴ C'est sur ce territoire qu'il a été décidé de redynamiser le pilotage assez disparate au plan départemental en instituant un copil régional dans lequel la DIRECCTE a une implication forte.

Questionnés sur la façon de qualifier ces comités de pilotage, certains évoquent « une grand-messe institutionnelle », d'autres un moment où l'on « rend de comptes » notamment aux partenaires sociaux. Personne n'évoque, par exemple, un apport direct des échanges en comité de pilotage sur les pratiques d'accompagnement, et *a fortiori* sur la réalité des parcours des adhérents. Interrogé sur l'apport concret des comités de pilotage CSP, un directeur d'A2S expliquait : « Plusieurs fois, vous m'avez interrogé sur ce que m'apporte le Copil (...). Parler non pas dans le détail, mais des résultats, des dossiers en cours, de la façon dont on les gère etc., cela ne m'apporte rien. Là où ça m'apporte (quelque chose), c'est sur la possibilité d'activer le levier financement de formation d'une manière opérationnelle, efficace, donc j'en ai besoin. Il faut qu'on s'entende. Un financeur, c'est un partenaire crucial » (Direction A2S). Mais ces questions, on l'a vu, sont essentiellement traitées au plan opérationnel au sein des comités des financeurs. Et de fait, l'articulation entre le travail des comités des financeurs et des copils CSP n'est jamais évoquée par nos interlocuteurs. Ce lien parfois distant au fonctionnement effectif et aux « besoins » du dispositif conduit à une présence variable au sein des copils et, dans certains territoires, à une baisse de fréquentation.

Bien que certaines difficultés ou « points durs » puissent être évoqués lors des comités de pilotage, tels que par exemple la prise en charge des seniors ou des personnes handicapées (sur les territoires C et D en particulier), cela ne se traduit pas par une réflexion collective sur des inflexions à donner pour assurer, par exemple, un accompagnement plus adapté aux besoins de certains publics. De façon générale, **les copil CSP n'apparaissent pas comme des lieux d'élaboration de solutions concertées face aux difficultés rencontrées dans l'accompagnement des parcours des adhérents.** Ces instances constituent d'ailleurs un angle mort pour les conseillers CSP, qui ne formulent pas non plus d'attentes particulière à leur endroit : « [Q : Avez-vous des échos du pilotage, des comités de suivi du CSP, qui pourraient avoir des conséquences sur l'accompagnement que vous mettez en place ?] Non, c'est ce qu'on disait l'autre jour (...). Personne ne nous en parle (...). Je pense qu'à partir du moment où ils estiment que ça ne nous est pas utile dans le quotidien de notre métier... J'imagine que ça ne redescend pas » (Conseiller). Ce point de vue, qui renvoie à une conception de l'accompagnement focalisée sur le face à face entre l'adhérent et le conseiller, semble également partagé par ceux-là mêmes qui prennent directement part au pilotage du dispositif. Questionné sur la relative déconnexion entre les instances de pilotage et la pratique des conseillers, un membre de la direction de Pôle emploi répondait : « Le cœur de métier du conseiller, c'est d'accompagner la personne. Cela veut bien dire : je l'aide à pouvoir par exemple changer de métier, à y voir plus clair dans son futur. Donc je suis là au quotidien (...). Je suis à côté (...). Le cœur de métier du conseiller c'est d'accompagner la personne à retrouver à plus ou moins brève échéance un reclassement durable (...). Voilà le cœur de métier et là le préfet [ou le comité de pilotage] ne peut rien. Mais pour ce qui est du conseiller, c'est son cœur de métier et il sait faire ».

En pratique, les copils ne prennent pas en charge, de façon régulière, le suivi des parcours individuels, l'évaluation de la qualité des prestations des différents opérateurs, ou encore le suivi qualitatif des reclassements sur le territoire, ainsi que le suggère pourtant le cahier des charge du dispositif³⁵. **En dehors du sujet de la**

³⁵ Or ces thèmes faisaient *a priori* partie du périmètre de discussion des copils. Dans le cahier des charges du dispositif (version du 3 octobre 2011), il est en effet spécifié que l'objet du pilotage peut notamment porter sur le suivi quantitatif et qualitatif des reclassements sur le

formation (traité au sein des comités de financeurs), le contenu des parcours et les modalités de l'accompagnement sont peu accessibles et visibles pour les partenaires du dispositif. Ces comités peinent par exemple à donner une image du recours aux périodes de travail rémunérées, qui constituent pourtant un outil *a priori* repérable et potentiellement porteur dans l'accompagnement. Le traitement qui leur est réservé dans les supports de présentation mobilisés en copil – du moins ceux auxquels nous avons eu accès – contribue plutôt à entretenir une certaine confusion. Noyées dans les diverses formes de « reprise d'emploi », que celles-ci donnent ou non lieu à une sortie du dispositif, elles côtoient par exemple : les reprises d'emploi de moins de 14 jours (qui se traduisent par une sortie du dispositif) ; les « reprises d'emploi » entre 14 jours et 6 mois qui constituent des PTR dont les conseillers pourraient pourtant attendre certaines qualités, utiles à l'accompagnement et au parcours de l'adhérent ; les reprises d'emploi de plus de 6 mois et les créations d'entreprise qui constituent une sortie positive. Au-delà de ces points précis, c'est la possibilité même d'avoir une vision claire en termes d'efficacité du dispositif qui est questionnée : combien de personnes sont reclassées ? Dans quels secteurs ? Combien de reconversions ont été possibles ? Les représentants des IPR comme des OPCA sont assez unanimes pour dire qu'ils ne parviennent pas à estimer l'effet du dispositif : « *Le point toujours négatif, c'est qu'à la fin du CSP on ne sait pas ce que les gens sont devenus. Ça c'est un gros point noir* » (IPR).

Pour autant les copils restent un lieu où l'on peut poser des questions, pour tenter notamment d'accéder, autant que faire se peut, aux parcours des adhérents. De ce point de vue, les IPR sont moteurs dans les questions adressées notamment aux opérateurs, et sont parfois qualifiés « d'aiguillons ». Certains n'hésitent pas en effet à poser des questions de nature plus qualitative, cherchant ainsi à saisir les modalités concrètes de fonctionnement du dispositif, au-delà des chiffres présentés en séance. Ce type d'interventions peut également être favorisé par les modalités d'animation des copils. Ainsi sur le territoire B, en amont de chaque comité de pilotage départemental, la représentante de l'UT en charge du CSP adresse un mail à l'ensemble des participants pour leur demander s'ils souhaitent aborder des questions particulières et les inscrire à l'ordre du jour. Tous les représentants des IPR que nous avons rencontrés sur ce territoire le confirment : « *On peut toujours poser des questions avant la réunion. Il y a une très bonne préparation de la part de l'UT. Si on a des questions précises sur un sujet, on peut le faire librement* ». Les questions les plus fréquemment posées portent sur les délais moyens d'entrée en formation, sur les « couacs » qui peuvent se produire et notamment les possibles refus d'entrée en formation que pourrait connaître un bénéficiaire, sur la taille des portefeuilles, les

territoire, sur l'évaluation de la qualité des prestations fournies par les différents prestataires du dispositif et le suivi du cahier des charges. Il est également indiqué qu'une attention sera portée pour veiller à ce que tous les prestataires aient accès aux mesures d'aide à la recherche d'emploi dans les mêmes conditions. Est ensuite présentée, en annexe, une série d'indicateurs de pilotage susceptibles de nourrir les discussions : l'analyse des entrées, l'analyse des sorties (incluant le nombre de bénéficiaires ayant changé de filière, le nombre de sortie de bénéficiaires ayant perdu l'emploi retrouvé), l'analyse du parcours des cohortes de bénéficiaires sorties du dispositif (incluant l'analyse des délais moyens entre l'adhésion et la définition de plan de sécurisation professionnelle, des délais moyens pour accéder à la formation, de la part des bénéficiaires ayant effectué une période de travail et/ou une formation, de la durée cumulée des périodes travaillées par bénéficiaire), et enfin une analyse d'un ratio d'accompagnement indiquant le nombre de bénéficiaire par référent et par opérateur.

différences de traitement entre opérateurs, la nature des mesures mobilisées. Cette approche qualitative se trouve renforcée dans certains territoires par l'examen de cas particuliers. Ainsi dans le territoire A, l'idée mûrit de présenter 10 cas (5 parcours vertueux et 5 parcours « enlisés ») pouvant aller jusqu'à questionner les pratiques ; cette méthode a été testée pour le moment à titre expérimental. Sur le territoire C, il a également été décidé de présenter deux cas individuels en comité de pilotage, pour tenter de mieux appréhender les apports du dispositif.

En dépit de ces initiatives, au jour d'aujourd'hui, les données mobilisées et les réponses apportées en séance peinent à fournir une vision concrète de ce qui se passe dans le cadre des parcours CSP, et des difficultés rencontrées en particulier tant par les adhérents que les conseillers ; elles ne permettent notamment pas aux partenaires du pilotage d'accéder pleinement à la réalité de l'accompagnement proposé (le travail potentiel sur le projet, le processus itératif qui peut en découler, etc.). Dans ces conditions, le partenariat qui se noue au sein des instances de pilotage propres du CSP peut d'autant moins (ou rarement) produire des effets en retour. Mais il ne parvient pas non plus, à ce jour, à nourrir l'accompagnement d'éléments d'information qu'il pourrait pourtant, de son côté, produire, et « injecter » par le biais des instances de pilotage dans le travail d'accompagnement. Les informations économiques échangées lors de ces réunions pourraient être enrichies pour fournir, beaucoup plus que cela n'est fait actuellement, des éléments « positifs », relatifs notamment à toutes perspectives de développement économique sur le territoire, fussent-elles minces.

4.3.3 *Une volonté d'approche plus qualitative qui pourrait renforcer l'apport du partenariat à la sécurisation des parcours*

Dans l'ensemble des copils que nous avons pu observer, la DIRECCTE introduit la séance en présentant la situation de l'emploi sur le territoire : l'activité partielle, les ruptures conventionnelles, les procédures de licenciement dans les entreprises de moins de 10 et de plus de 10 salariés, les PSE enregistrés ainsi que les procédures de redressement ou de liquidation judiciaire. Comme le souligne un des représentants de la DIRECCTE sur un territoire : « *C'est ce qui les intéresse, c'est ce pourquoi je pense ils viennent toujours, pour avoir un point sur le contexte économique et la demande d'emploi, les demandeurs d'emploi, et sur le suivi des cohortes c'est-à-dire les PSE spécifiques* ». Les membres des IPR et les représentants des OPCA confirment : « *L'information la plus intéressante, c'est toute la partie économique (...). On apprécie d'avoir les éléments sur les entreprises qui procèdent à des licenciements économiques, le nombre d'entreprises concernées, le nombre de licenciements. Cela donne une photographie de la situation de l'emploi dans le département, c'est intéressant* ».

La situation économique locale est, pour l'heure, essentiellement évoquée au prisme de l'actualité des licenciements, du chômage partiel et bien peu, si l'on excepte des informations ponctuelles sur des implantations d'entreprises, sous le prisme des potentialités du territoire, d'un diagnostic permettant de partager des perspectives. Comme le soulignait le représentant d'un OPCA : « *Quelque part je trouve qu'il manque un maillage (...). On devrait avoir une approche d'ensemble, et on n'arrive pas trop à faire le lien, à mettre en synergie. Tout est dans des petites boîtes. On traite les cohortes, les flux, mais profiter des opportunités locales qui se présentent, là non* ». Ce même représentant suggérait que des projets de recrutement d'une entreprise

particulière, par exemple, pouvaient être évoqués en comité des financeurs, mais là aussi de façon très occasionnelle : *« C'est ponctuel. Quand on sait qu'une entreprise adhérente [à l'OPCA] va recruter tel ou tel profil, on va en parler en commission des financeurs. Si sur un territoire on sait qu'il y a des projets on peut en parler, mais bon c'est malheureusement assez marginal. On peut en parler au moment de la commission. C'est vrai que ce qui est évoqué c'est surtout les entreprises qui vont licencier (...) En fait on est plus sur le licenciement que sur le recrutement »*. Certains membres des Copil invitent à étendre le champ des discussions voire, dans ce but, à ouvrir les comités de pilotage à d'autres partenaires. C'est notamment le cas sur le territoire B, où un représentant de l'IPR évoquait l'opportunité d'associer la Maison de l'emploi, compte tenu de ses liens avec les entreprises. Sur le territoire C, la possibilité d'ouvrir ainsi le copil a été actée, ce qui permet désormais d'y inviter la CCI ou la MDE.

Mais la « dynamique partenariale » qui semble la plus immédiatement mobilisable, pour que les modalités du pilotage puissent effectivement contribuer davantage au plein fonctionnement du dispositif y compris dans sa partie accompagnement - et pas uniquement formation, vient probablement d'une mobilisation accrue et plus diversifiée des OPCA. Ceux-ci pourraient certainement être sollicités, plus qu'ils ne le sont aujourd'hui, en tant qu'intermédiaires au contact des entreprises : *« Je pense qu'on pourrait être mutuellement acteurs du CSP, avec, d'un côté les OPCA qui financent le parcours de formation et pourraient être en charge de détecter l'offre d'emploi correspondante en région, et Pôle Emploi qui prépare le demandeur d'emploi, qui prépare son projet. Je pense qu'en termes de complémentarité entre l'accompagnement du demandeur d'emploi et l'identification des besoins en entreprise... il y a quand même matière à faire quelque chose d'intelligent. (...) Nous, notre premier point d'entrée, ce sont les entreprises »* (OPCA). Sur tous les territoires de l'enquête, les OPCA manifestent la possibilité voire la volonté, sous certaines conditions, d'aller au-delà de leur rôle de financeur de la formation.

Reste que sur ce point - la façon dont le lien entre formation, projet de retour à l'emploi et besoins des entreprises d'un territoire, doit être travaillé, -, les différents partenaires du pilotage sont porteurs de visions parfois opposées, qui s'expriment en particulier autour de la question des métiers en tension et de la pertinence de cet indicateurs pour fonder une stratégie d'ensemble. Certains y sont clairement opposés : *« Il faudrait engager un travail sur la question des formations : comme orienter sur des formations adaptées ? Où est-ce qu'il y a de la demande ? Ou est-ce qu'il y a des déficits ? Mais pour nous il faut arrêter de former des gens sur des métiers en tension tant que l'on n'a pas résolu l'attractivité de ces métiers-là. Il faut arrêter de dire que les métiers en tension doivent être prioritaires. Pour nous il faut aussi réfléchir à des métiers d'avenir, préparer à des technologies différentes »* (IPR). D'autres en revanche considèrent que ce lien n'est pas assez marqué et qu'il faudrait le retravailler : *« On met de l'argent sur la table pour la formation qui n'est pas forcément en adéquation avec le marché du travail »* (IPR).

Ces divergences manifestent bien la **tension qui peut traverser les instances de pilotage quand elles élargissent leur champ de préoccupation à une appréciation plus large du dispositif, visant à relier les choix de formation aux perspectives de retour à l'emploi sur le territoire**. L'un de nos interlocuteurs soulignait ainsi le paradoxe qu'il y avait, sur un des départements, entre des besoins de main d'œuvre non pourvus dans des entreprises industrielles et la mobilisation, dans le même temps, de formations visant précisément à aider d'anciens salariés à sortir de ce

secteur d'activité : « Derrière ces questions, il y a la notion de choix de l'individu (...). Soit vous privilégiez les besoins de l'économie réelle, soit vous privilégiez les besoins de l'individu ». Les deux sont-ils pour autant aussi incompatibles ? **Cela renvoie en partie à la façon dont est mobilisée l'information relative au marché du travail local. Comme le rappelait L. Duclos³⁶ deux stratégies existent. L'une consiste à renseigner un contexte** et ce contexte « représente alors l'ensemble des conditions susceptibles de limiter l'action » ; cette production d'information soutient « une prescription de parcours adéquationniste : un ajustement du projet professionnel, de la qualification aux conditions locales du marché ». **L'autre, à l'inverse, prend au sérieux la figure de l'individu « acteur de son parcours » et opte pour « une détermination réciproque du projet et de la situation »** ; dans cette optique « l'individu peut et doit participer à la production de cette information et donc avoir lui-même accès à une information première », ce qui renvoie alors au travail sur le projet qui peut être proposé dans le cadre de l'accompagnement (cf. supra). Dans l'esprit du dispositif, il s'agit bien, notamment par le travail des instances de pilotage, d'explorer les données « périphériques » engendrées par l'activité économique du territoire et d'en produire une information appropriable par le bénéficiaire et le conseiller, pour que le CSP soit en mesure, *in fine*, de « tenir ses promesses ».

³⁶ Ph. Dole, L. Duclos, M.A. Estrade (dir). (2012), « Information & intermédiation », Recueil des travaux du groupe de travail réuni de février à juillet 2012 à la DGEFP, Paris - réunion du 27 février 2012, p. 3.

Conclusion

Le caractère ambitieux du dispositif se vérifie tout particulièrement, que ce soit par les objectifs de résultats qui lui sont assignés en termes de retour à l'emploi des bénéficiaires, par l'esprit résolument exigeant et innovant dans lequel l'accompagnement doit être mis en œuvre selon les termes du cahier des charges, ou par le système de contrainte inhérent à la prise en charge des licenciés économiques (aléas des flux, variété des situations, dispersion territoriale...).

La plus-value du dispositif, par rapport aux dispositions de droit commun qui sont à l'œuvre pour accompagner des publics en reclassement ou en recherche d'emploi, est vérifiée sur plusieurs points. Le niveau conséquent de l'indemnisation, qui pendant la durée du contrat sécurise financièrement les adhérents ; le caractère personnalisé et « intensifié » de l'accompagnement, qui tranche par rapport aux conditions habituelles de prise en charge par Pôle emploi ; les facilités d'accès à la formation, qui bénéficie d'un fort investissement du système d'acteurs (financeurs, opérateurs de l'accompagnement), et - pour peu qu'elle constitue une brique bien inscrite dans un projet professionnel - produit des résultats positifs.

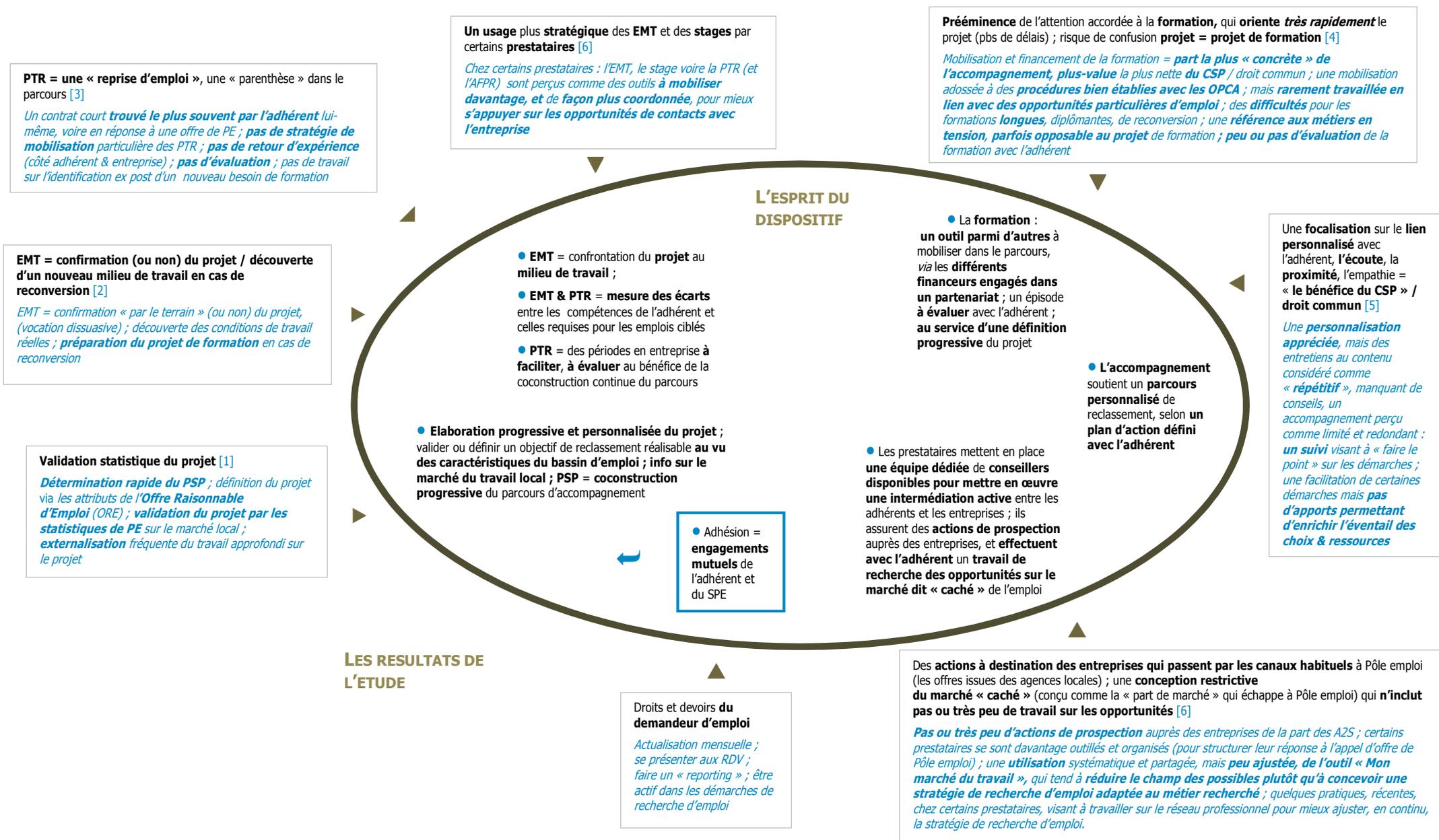
Au-delà de ces points de satisfaction, qu'il convient de rattacher aux importants volumes d'adhérents pris en charge, on constate néanmoins une déception par rapport au dispositif, perceptible à tous les niveaux du système d'acteurs, des bénéficiaires aux financeurs, en passant par les opérateurs. Sur le plan de l'accompagnement du projet et du parcours de reclassement, l'esprit ambitieux du cahier des charges n'a été appliqué qu'en mode mineur : le dispositif reste très teinté par les pratiques habituelles, et a peu donné lieu au développement d'offres de services ou de pratiques nouvelles (même si les opérateurs privés, par le jeu de la mise en concurrence, ont plus que Pôle emploi été amenés à proposer des prestations différenciantes). Ce constat se vérifie par exemple dans l'accompagnement mis en œuvre : certes personnalisé et intense, il peine la plupart du temps à dépasser un principe de succession de points d'étape entre l'adhérent et son conseiller, et la juxtaposition dans le temps d'actions peu imbriquées. Il se vérifie aussi dans les modalités de travail sur le projet, dont la dimension itérative est revendiquée par les conseillers, mais qui dans les faits est abordé comme une fin en soi voire « un livrable », et peine concrètement à se nourrir d'expériences diverses qui seraient recherchées et valorisées dans le parcours. Le dispositif passe à côté de l'esprit initial, également, concernant l'exploitation des opportunités recelées par le « marché caché » de l'emploi (souvent abordé exclusivement sous l'angle des offres non déposées à Pôle emploi), ou bien concernant les périodes d'emploi rémunérées, dont le potentiel pour favoriser le travail sur le projet et le retour à l'emploi n'est que très marginalement exploité.

Ces constats décevants trouvent leur origine à différents niveaux. Ainsi, les objectifs de retour à l'emploi, très exigeants, s'avèrent peu adaptés aux contraintes - voire aux souhaits de certains publics. En outre, la cohérence entre ces objectifs et le recours à des périodes d'emploi courtes pendant le parcours de reclassement ou de reconversion, n'a pas été bien comprise par le système d'acteur, et a en particulier été très peu appropriée par les conseillers chargés de l'accompagnement. Les aléas

des flux de licenciements, en termes de volumes et de localisation, ont souvent posé des difficultés pour l'alimentation des équipes de conseillers d'A2S et des OPP, et la question des volumes a occulté la question de la spécificité des publics et de leurs problématiques, et des offres de services qui leur sont adressées. Autre aspect important, le rôle opérationnel central de Pôle emploi, et la relation de sous-traitance entre Pôle emploi et les opérateurs privés (seuls ou en groupement selon les territoires) ont laissé une empreinte très forte sur la gouvernance du dispositif, d'une part en donnant lieu à une couche supplémentaire de pilotage déconnectée du fonctionnement des instances prévues au cahier des charges (qui s'en sont trouvées « asséchées » d'autant), et d'autre part en alimentant dans certains territoires un état d'esprit suspicieux quant aux stratégies propres de Pôle emploi et de son opérateur. Enfin, le pilotage du dispositif se caractérise par un relatif éclatement des instances. Si la gouvernance a bénéficié d'une forte implication des différents acteurs concernés, qui a notamment permis une régulation efficace des moyens dédiés à la formation dans les comités des financeurs, en revanche elle n'a pas amené les comités de pilotage départemental et régional, instances prévues au cahier des charges, à se saisir des questions de fond relatives au contenu et à l'efficacité des parcours, et à déboucher sur des analyses ou des décisions susceptibles d'infléchir fortement le contenu comme le fonctionnement du dispositif.

Annexe I : Le CSP en fonctionnement

Schéma : Le CSP en fonctionnement : un dispositif fondé sur des « pratiques probantes » confronté aux données de sa mise en œuvre



Fiche [1] - La validation du projet

Dans la pratique des conseillers, le projet professionnel est rapidement validé à travers deux moments qui, de fait, se superposent et se mêlent en partie : l'entretien de pré-bilan qui engage déjà le bénéficiaire et son projet à travers la définition des attributs de l'offre raisonnable d'emploi ; la construction rapide du plan de sécurisation professionnelle et sa validation statistique qui orientent la suite du parcours. Ce cadre laisse au final peu de place pour un travail progressif et itératif de construction du projet avec l'adhérent : l'arbitrage sur le caractère réaliste, ou non, du projet s'opère souvent au début de l'accompagnement à travers sa validation statistique (métiers en tensions, offres constituées existantes), plutôt que sur la base de la motivation et la cohérence de la démarche présentées par l'adhérent.

L'entretien de pré-bilan : l'établissement du profil du bénéficiaire à travers les attributs de l'offre raisonnable d'emploi

Pour chaque adhérent du CSP, un entretien de pré-bilan (PBI) est réalisé au sein de l'A2S (y compris pour ceux qui seront par la suite pris en charge par le prestataire privé). Cet entretien qualifié d'« entretien administratif » permet de vérifier si tous les papiers sont réunis pour ouvrir les droits au versement de l'indemnisation, mais il conduit aussi à définir les attributs de l'ORE (l'offre raisonnable d'emploi) de l'adhérent. Sont ainsi passés en revue le type de contrat recherché, le salaire visé, le périmètre de mobilité accepté, le métier quitté (ROME 1) et le métier recherché (ROME 2). Si, par la suite, une phase de définition à proprement parler du projet professionnel s'engage (et qui conduit à l'établissement du plan de sécurisation professionnelle - PSP), les informations recueillies à ce moment précis structurent déjà la suite. D'une part, les attributs de cette ORE déterminent les offres de Pôle emploi qui seront adressées à l'adhérent et auxquelles il devra répondre pour être conforme à la logique des « droits et devoirs » qui lui sont rappelées lors de cet entretien – et quoique l'engagement réciproque attendu tant de l'adhérent que du prestataire ne relève *a priori* pas de cette logique, propre au régime de droit commun. D'autre part, la définition du métier quitté et recherché contribue, pour une part, à figer la situation de l'adhérent assez rapidement. C'est notamment le cas d'un des adhérents rencontré qui semble avoir pâti d'un tel signalement, qui a pu le pénaliser par la suite : « *Au premier entretien, nous avons abordé un peu l'expérience professionnelle, un peu nos desideratas pour la suite, le salaire qu'on voulait. Sur le papier, j'étais inscrit comme responsable d'agence [de déménagement], mais en réalité, j'étais sur le terrain. Mais (la conseillère) a tenu à mettre responsable d'agence, avec le salaire que j'avais à cette époque-là. Mais pour le cv et les compagnies ensuite, ça a été un gros frein. (...) J'ai été catalogué comme responsable d'agence, point barre. Pour eux c'était comme ça : responsable d'agence ou chauffeur, et rien d'autre. Pour moi, c'est zéro, j'ai subi, c'est un an de perdu. Je ne suis pas tombé sur le bon cheval* ». Les conseillers de l'A2S reconnaissent eux-mêmes que les informations renseignées sur le métier perdu structurent les pratiques d'intermédiation qui s'opèrent à distance : « *Sur le métier recherché, on peut en noter deux : celui exercé et celui correspondant à son projet on a un code ou deux sur les métiers que (la personne) recherche. Donc au premier entretien on note le métier recherché et quand elle ne sait pas, on note quand même l'ancien métier. On ne peut pas se permettre, si jamais il y a une opportunité, de ne pas candidater. Moi je dis il faut toujours être en veille, on reste sur le cœur de métier quand il n'y a pas d'idée, et on note dans le PBI, on propose des pistes s'il y a un enjeu d'orientation (...). Après on peut modifier le profil à tout moment. Personnellement je garde toujours le métier d'origine en 1 et je mets le projet en 2. [Q : ça a une incidence ?] C'est vrai que ça a une incidence. Oui, quand on fait une MER ou une ROC, c'est le code*

métier 1 que ça prend, mais comme ça aussi (les adhérents) restent au courant de ce qui peut continuer à se passer, mais ça c'est ma vision des choses ».

Un PSP qui s'appuie souvent sur une validation statistique du projet

Le travail sur le PSP s'engage, théoriquement, pour une durée comprise entre 4 et 8 semaines. Dans la pratique, cette phase est souvent plus courte, les bases du projet pouvant parfois être arrêtées dès le premier entretien. Il s'agit pour les conseillers de regagner du temps sur le temps déjà écoulé : il n'est pas rare que l'accompagnement démarre deux mois après la signature du CSP en raison notamment des délais d'indemnisation. Si, par la suite, l'adhérent souhaite s'engager sur un projet de formation, les conseillers essaient d'arrêter au plus vite ce projet pour se laisser du temps pour monter administrativement le dossier de demande de financement des formations. Il s'agit de veiller à rester dans la limite des 12 mois du CSP, suite à la décision du FPSPP de ne plus financer un projet de formation qui irait au-delà. Le temps dédié à la maturation du projet est donc parfois limité. Les conseillers cherchent alors rapidement à objectiver et à fonder « le réalisme » du projet formulé par l'adhérent, à travers les informations dont ils disposent sur le marché du travail. Comme l'indique cette conseillère de l'OPP : *« Quand on va commencer à parler projet, on va travailler sur le marché du travail, pour voir si le projet dans lequel ils vont investir tant d'énergie vaut le coup ».* Or la vision qu'ont les conseillers du marché du travail repose principalement sur les enquêtes BMO, la liste des métiers en tension, ou les offres d'emplois constituées consultables notamment sur le site de Pôle emploi. Tous les conseillers que nous avons rencontrés en témoignent. La plupart des conseillers indiquent également et spontanément que ce critère est d'emblée plus déterminant que celui de la motivation de la personne à s'engager dans tel ou tel métier. La confrontation du projet aux offres recensées sur le site de Pôle emploi est considérée comme la meilleure façon d'objectiver les chances de réussite du projet : *« D'une manière générale, quand ils arrivent chez nous, il s'agit déjà de leur faire prendre conscience de ce qu'ils sont, eux, en tant que personne et de ce qu'était leur métier. Et est-ce que leur métier est en adéquation, aujourd'hui, avec le marché du travail ? Selon que c'est le cas ou pas, soit on oriente, soit ils sont en adéquation avec le marché du travail et on va maintenant travailler sur ce qu'ils sont eux, pour savoir se vendre pour trouver un emploi. [Q. Qu'entendez-vous exactement par l'adéquation avec le marché du travail ?] Par exemple, ce qui est rédhibitoire chez nous, c'est quand on a un projet pour lequel on sait pertinemment que, de toute façon, il n'y a pas d'emplois dans la région. On ne valide pas le projet. Une personne qui arrive très motivée... On en a encore quelques-uns qui veulent être par exemple prothésiste ongulaire ; ça a fleuri pendant un bout de temps. La personne me dit : "Je veux être prothésiste angulaire". Ça marche. Il y a des offres d'emplois ? Non. Je vais vérifier sur le site [de Pôle emploi]. Je vais faire une petite enquête de mon côté aussi. Je vais regarder s'il y a des offres. S'il n'y a pas d'offres, je ne finance pas, je ne fais pas financer le projet et je ne valide pas le projet s'il n'y a pas d'offres d'emplois. En aucun cas. Ce n'est pas parce qu'une personne a un projet, ce n'est pas parce qu'une personne est motivée dans un emploi ou dans une idée de reconversion ; s'il n'y a pas [d'offres d'emploi], il n'y a pas. Moi, je ne valide pas le projet. Parfois, c'est à nous aussi de leur faire prendre conscience que leur métier, c'était certainement très intéressant, mais que, malheureusement, aujourd'hui, il n'y a pas de travail dans leur domaine, et qu'il faudrait donc peut-être penser à une reconversion professionnelle. Et quand on dit : "Il n'y a pas de travail", on ne le dit pas simplement oralement, on va vérifier avec eux les offres d'emplois. »* (Conseillère). Comme le raconte une des adhérentes rencontrée, au moment où elle expose son projet de reconversion professionnelle, la première démarche du conseiller est de vérifier s'il y a des offres disponibles pour valider ou non le projet : *« Quand j'ai annoncé que je voulais être assistante commerciale, tout de suite (avec mon conseiller) on s'est mis sur l'ordinateur, on a regardé à peu près les offres par rapport au poste. Et oui, effectivement il y avait quelque chose ».*

La démarche est sensiblement la même du côté du prestataire, sur recommandation de Pôle emploi. La mobilisation de l'outil « Mon marché du travail », directement accessible sur l'espace individuel du demandeur d'emploi, permet au consultant de connaître les statistiques des offres publiées sur l'année : « Cela constitue au moins une donnée de base ; on sait par exemple que sur le marché ouvert, il y a eu 15 ou 2 000 offres d'emploi (sur ce métier). On peut voir par exemple qu'un métier a eu 550 offres sur une année. Il y a également les petites statistiques comme quoi c'est une offre pour un demandeur en moyenne. Dans ce cas, on sait que d'une certaine manière c'est validé : apparemment il y a du boulot, ça tourne. ». Si dans le même temps, ce conseiller a bien en tête l'existence d'un « marché caché » et s'il explique ne pas avoir d'a priori sur le projet professionnel des adhérents, la formalisation du PSP - qui est pour l'opérateur privé un des livrables demandés par Pôle emploi dans le cadre du marché LIC - conduit à restreindre, au moins pour un temps, le champ des possibles. Le conseiller souligne d'ailleurs qu'avec « l'expertise (...), on (peut avoir) tendance (...) à beaucoup fermer les horizons ».

Des adhérents qui peuvent avoir le sentiment de perdre leur droit à un projet

Certains adhérents font part de leur désarroi face au refus qui peut leur être opposé *a priori* à une envie de changer totalement de métier et de se former dans cette perspective : « Je voulais demander une formation pour m'occuper des enfants dans les écoles maternelles. Mais on m'a dit qu'il n'y avait pas de débouchés, donc j'ai abandonné. (...) Après, (la conseillère) m'a proposé de m'occuper des petits vieux, mais moi ça ne m'intéresse pas. Je ne vais pas faire non plus quelque chose qui ne m'intéresse. Je préfère retourner en usine, c'est ce que je lui ai dit. Je préfère retourner en usine que de faire une formation d'aide à la personne ». Pour cette adhérente le refus qui lui est opposé ne prend pas de sens et elle se trouve désemparée pour la suite de son parcours d'autant plus que les événements auxquels elle fait face ne s'articulent pas entre eux. La possibilité de se réorienter peut aussi être remise en cause si des emplois sont statistiquement identifiés sur le métier d'origine. C'est le cas de cet adhérent qui souhaitait se réorienter, sans avoir pour autant d'idée précise sur ce qu'il souhaitait faire. Il suggère donc à sa conseillère d'entamer un bilan de compétence, démarche sous-traitée qui suppose qu'elle soit acceptée par une commission interne de « tri décisionnel » mise en place dans cette A2S. Cette commission repose sur l'outillage statistique de base de Pôle emploi, et pour le cas de cet adhérent, comme il y a de l'emploi disponible dans son métier d'origine, sa demande de financement n'aboutit pas : « Je ne voulais pas continuer dans cette branche-là. (Je voulais) chercher des solutions pour trouver une filière qui me correspondrait, qui me plairait. Et là on a commencé à rentrer dans une problématique. Ensuite il a été question de faire un bilan de compétences, qui semblait être la base de tout. Et là on a l'impression de demander quelque chose d'énorme. Faire des devis dans un premier temps. C'est bien ça booste un petit peu. Donc j'ai été chercher des devis dans deux boîtes. Je suis revenu avec mes deux devis qui passent ensuite en commission, et qui bien entendu ont été refusés car ils pensaient qu'un bilan de compétences était inutile pour moi dans la mesure où mon métier recrute encore. Donc la démarche de vouloir changer d'emploi n'a pas du tout été prise en compte, elle a été entendue mais pas prise en compte... A partir de ce moment-là le ton a été donné : soit je reprenais mon activité, ce qui semblait être la démarche de Pôle Emploi, ou bien je me débrouillais tout seul ». La situation est plus aisée pour les adhérents qui peuvent dès le début présenter un projet étayé et stabilisé à leurs conseillers. Ces derniers arrivent alors à emporter la conviction de leur conseiller. C'est le cas d'un adhérent qui souhaite se reconverter comme pompier professionnel : « Au premier RDV, si mes souvenirs sont bons, on a vu sur quelle voie je voulais m'orienter réellement, ce que je voulais faire. Après j'ai parlé des formations qui m'intéressaient. (...) En fait, c'était bien structuré ce que je voulais. J'avais déjà ma petite idée ». Pourtant, les personnes qui entrent dans le dispositif avec un projet bien avancé ont fait, à leur manière, ce travail d'élaboration et de confirmation en lien étroit avec un environnement au contact duquel elles

ont pu constituer les ressources dont elles avaient besoin. Mais cet environnement et les informations que les personnes en retirent sont « travaillés » au fil des contacts qu'elles ont pu nouer avec un certain nombre d'interlocuteurs (un employeur, un centre de formation, etc.). Et c'est précisément cette inscription concrète du projet dans son contexte, son ajustement palpable à la situation de l'individu, qui en font toute la consistance et emporte également « l'adhésion » du conseiller, qui peut ainsi en éprouver la faisabilité.

Dans la pratique des conseillers, le projet semble moins représenter la matière à travailler pendant toute la durée du CSP que l'horizon à atteindre, qui puise souvent dans les attributs de l'offre raisonnable d'emploi. Il importe pour les conseillers que le projet puisse être validé rapidement, en tant que profil personnalisé, ajusté au marché. Dans ces configurations, le « champ de contraintes » dans lequel la personne accepte en principe de se placer, en adhérant au CSP, semble s'installer ici de façon un peu trop unilatérale, peu propice à la « co-construction du parcours », et repose sur des informations de nature statistique, laissant peu de place aux opportunités à construire sur un territoire. Ces informations restent à distance du conseiller et de l'adhérent. Tout l'enjeu du dispositif est alors de trouver un juste compromis entre la nécessité de faire droit au projet des individus, tout en étant réaliste, sans projeter cependant sur l'adhérent une vision trop partielle (ou partielle) du projet envisagé. Mais la « validation statistique » reste, semble-t-il, le critère le plus largement partagé et admis, pour apprécier l'opportunité d'un projet.

La validation du projet par la mobilisation de prestations extérieures est souvent observée, notamment dans les cas de reconversion professionnelle. Ce recours s'explique par le manque de compétences ressenties par les conseillers pour aider pleinement la personne à définir son projet de réorientation. Or cette externalisation prive le conseiller de la matière sur laquelle il pourrait rebondir pour cheminer avec la personne durant tout l'accompagnement, mais aussi de fait des outils permettant de formaliser et travailler cette matière avec l'adhérent. L'externalisation conduit à une perte d'information pour le conseiller pour la suite du parcours.

Le travail approfondi sur le projet peut être souvent externalisé

Notamment dans les cas de reconversion, les conseillers mobilisent des prestations pour aider les adhérents à travailler sur leur projet professionnel. Ils peuvent soit mobiliser un prestataire extérieur, soit solliciter l'équipe d'orientation spécialisée (les psychologues du travail de l'A2S). Ces spécialistes engagent alors un travail qui consiste à « *échanger autour de la représentation (que l'adhérent a) du métier, de ses contraintes, des conditions de travail, du déroulement d'une journée de travail. On va voir comment la personne s'est appropriée le contenu du poste, faire un point sur la situation familiale, la situation financière, sur des éléments liés au permis de conduire, à la mobilité. Au travers de tout cela, nous allons mesurer la motivation* » (Conseiller EOS). La dynamique attendue repose sur l'idée qu'il faut partir de la motivation de la personne, mais en la travaillant avec une méthode appropriée. Il s'agit également de travailler le projet en lien avec l'environnement qui est (serait/sera) le sien, sans que la sanction sur sa viabilité vienne d'une appréciation *a priori* et qui lui resterait « extérieure ». La psychologue rencontrée fait part d'une certaine réserve sur toute appréciation qui pourrait être portée à partir de l'état du marché du travail : « *Il y a toujours, à un moment donné, une recherche des offres sur le site de Pôle emploi ou sur d'autres sites, pour voir si on peut identifier des offres d'emploi, quels sont les profils attendus par les entreprises. Il y a également les éléments que l'on peut recueillir quand la personne va rencontrer des professionnels, des éléments du terrain. Quel est le retour des entreprises (rencontrées) sur un certain nombre de points : le turn-over est important ? Quels sont les profils ? Mais je suis très prudente sur le marché du travail, parce que j'ai un tas de contre exemples. C'est-à-dire qu'un bénéficiaire peut très bien être sur un secteur pas très porteur, voire même plutôt difficile en termes de débouchés, et trouver quand même un emploi. Donc je pense qu'il faut être très prudent par rapport à ça. Et je suis convaincue que la motivation est un élément clef dans la recherche d'emploi : sur des secteurs difficiles, quand quelqu'un est extrêmement outillé, motivé, avec un argumentaire solide, on peut très bien trouver un emploi alors qu'a priori, on pourrait très bien lui dire : "écoutez, non". Je ne me sens pas le droit de dire à quelqu'un "n'allez pas vers ce type d'emploi parce que il n'y a pas de débouchés". Je suis qui pour dire cela ? Par contre on va être clair avec la personne sur le sujet, en disant "c'est un secteur qui va être quand même un petit peu compliqué". Il faut que la personne en soit consciente. Mais je ne pourrais pas lui dire "n'allez pas vers ce type d'emploi parce qu'a priori c'est bouché" ». Dans ce type de prestation, le projet, l'environnement et la situation dans laquelle se trouve l'adhérent sont plus travaillés conjointement, dans le même mouvement.*

Des conseillers qui se sentent peu outillés pour conduire ces orientations mais qui dans le même temps ressentent un manque pour accompagner au mieux l'adhérent

Interrogée sur la gamme des interventions en cas de reconversion, une conseillère A2S exprime le peu d'outils dont elle dispose : « On a eu récemment une formation sur l'orientation professionnelle tout au long de la vie, on nous a balancé des exercices, et moi je ne me sens pas du tout capable de l'utiliser. Moi personnellement je ne suis pas une personne experte de la reconversion. Ça me pose des difficultés parfois quand la personne est vraiment perdue. Celle qui sait ce qu'elle veut, je vais pouvoir la diriger. Mais quand elle veut savoir les métiers qui recrutent c'est compliqué aujourd'hui de répondre. On a beau avoir des métiers en tension, on voit bien qu'on peut mettre un petit bémol, même la restauration on voit bien qu'elle commence à être touchée... ». Ce sentiment du conseiller d'être peu équipé, voir démuné, le conduit parfois à externaliser cette étape de l'accompagnement. Or, ce faisant, le conseiller perd une matière (par exemple les produits d'une enquête réalisée par l'adhérent) sur laquelle il aurait pu s'appuyer pour aider l'adhérent à affiner son projet. Car dès lors que les prestations destinées à approfondir le travail sur le projet sont externalisées, les outils et les méthodes qui leur sont attachés le sont, de fait, également. Certains conseillers de Pôle emploi regrettent d'ailleurs cette logique d'externalisation des prestations dédiées à l'approfondissement du projet, et font le constat qu'il leur « manque » ainsi quelque chose, une occasion de travailler avec l'adhérent peut-être, mais aussi des outils pour le faire : « Aujourd'hui, ce qui me manque, ce que j'aimerais, c'est - mais ce n'est pas le but -, plutôt que les orienter, faire avec eux les bilans de compétences, les confirmations de projet. J'aimerais pouvoir les faire avec eux, mais en ayant les moyens de le faire avec eux. J'aimerais que l'on me donne les outils pour le faire avec eux, pour pouvoir faire le travail en amont d'un bilan de compétences par exemple. Faire ce travail ici, parce qu'on connaît tellement bien nos demandeurs, ce serait vraiment bien. (...) C'est-à-dire pouvoir faire l'orientation moi-même, et si l'orientation c'est de faire un bilan de compétences, faire le bilan de compétence. (...) Mais aujourd'hui, la logique, c'est de faire appel aux prestataires extérieurs. La logique, pour nous, c'est vraiment d'aiguiller vers nos partenaires » (conseillère). L'insistance sur l'idée de faire quelque chose avec la personne témoigne vraisemblablement d'une forme de frustration au regard des conditions et du contenu habituels de l'accompagnement tel qu'il est effectivement réalisé dans le cadre du CSP.

Certains opérateurs privés semblent mieux outillés que les conseillers de l'A2S à condition d'avoir remporté, en plus du marché LIC, le marché des prestations de Pôle emploi, marché qui comporte une prestation de bilan de compétences. Ces réponses multiples aux marchés Pôle emploi conduisent les consultants à développer une certaine polyvalence et donc à internaliser des prestations.

Fiche [1ter] – Quelle itération sur le projet ?

Le cahier des charges du CSP invite à une élaboration progressive et personnalisée du projet professionnel, adossée à une co-construction du parcours d'accompagnement entre le conseiller et l'adhérent. Le plan de sécurisation professionnelle a été pensé pour être le support de ce travail. Dans la pratique, le document apparaît peu malléable et surtout la définition rapide du projet et sa validation statistique, couplées à la faible mobilisation d'outils par le conseiller pour définir ce projet, limitent grandement les itérations possibles. Les conseillers se concentrent souvent sur la définition d'un projet et d'un seul. Si un « couac » dans la sécurisation financière de la mise en œuvre de ce projet survient, la dynamique en cours se trouve chamboulée en laissant peu de possibilités de réorientations par la suite.

Un document support qui n'aide pas toujours à travailler cette itération

Le plan de sécurisation professionnelle, en tant que document papier, devait *a priori* pouvoir constituer un support pour le travail d'itération sur le projet en accueillant les événements du parcours et en les analysant en continu au bénéfice d'un approfondissement du projet. Le document propose, en pratique, 5 « types » de projets possibles (« *reconversion, reconversion partielle (même secteur sur un autre métier), création/reprise d'entreprise, reclassement dans votre métier et secteur, autre* ») qui structurent, pour une part, la stratégie d'accompagnement déclinée ensuite par le conseiller. Si la dernière page du document est une page blanche, disponible pour prendre en compte des évolutions et inflexions du projet, certains intervenants signalent toutefois que ce format n'aide pas à accompagner le travail d'itération possible sur un projet. Alors que le plan de sécurisation professionnelle devrait constituer le « *carnet de bord de tout l'accompagnement* », l'agencement même du document ne paraît pas faciliter la production d'une image continue et évolutive de l'avancée du parcours, dans laquelle les événements et réorientations qui le ponctuent pourraient aisément trouver leur place. Comme le signale un des consultant rencontrés : « *C'est quand même bizarre ce document très lourd, avec plein de cases, et dans lequel tout ce qui est nouveau doit être inscrit sur une page blanche – qui est en annexe – sans trier les éléments en fonction de leurs destinations (les démarches destinées à la recherche d'emploi, etc.). Un autre conseiller confirme : « Dès que j'ai un (premier entretien) je commence à le compléter (...). C'est un document qui est un peu imbuvable, il est très répétitif, pas clair... depuis le début, mais il n'a pas évolué. On s'adresse à la personne, j'aime bien qu'elle s'y investisse la personne. Elle en remplit, j'en remplis... C'est un support pendant plusieurs entretiens. Il y a des choses qui sont plutôt renseignées par le demandeur d'emploi, d'autres par le conseiller. C'est un document que je n'aime pas faire vivre et dans l'ensemble on n'arrive pas à le faire vivre. Il n'est pas assez clair pour les gens, ni daté ni signé. (...). [Q : on peut revenir dessus après ?] Oui, oui...mais dans la pratique, comme c'est fait au début on ne revient pas dessus, on trace tout sur AUDE ».* L'un des consultants rencontré tente précisément de le faire vivre, essaye d'en faire « *le document de base, le carnet de bord (...)* : en principe, quand on le lit, on doit réussir à suivre la trajectoire de la personne de bout en bout et en comprendre la logique ». Néanmoins la difficulté est aussi que du côté de l'opérateur privé, ce document est un des livrables qui permet de déclencher la demande de paiement de la première phase d'accompagnement. Le document est donc rempli assez vite pour être envoyé à Pôle emploi. Il ne constitue pas toujours directement un document consultable par l'adhérent.

Souvent un projet professionnel, et un seul, est très vite arrêté

Comme cela a été signalé, un certain nombre de conseillers valident très rapidement le projet professionnel au cours des premiers entretiens en s'appuyant sur l'information statistique dont ils disposent pour juger du réalisme du projet (cf. Fiche 2). Il s'agit de leur point de vue de valider un projet cohérent et de décliner par la suite le plan d'action qui s'impose : un reclassement dans le métier ou le secteur implique une recherche d'emploi directe ; une reconversion partielle (même secteur sur un autre métier) suppose une montée en compétence et donc une formation ; une reconversion, un travail plus poussé sur le projet qui dans certains cas va être sous-traité tout comme le fait de s'orienter vers la création d'entreprise. Comme le souligne une des conseillères rencontrées : « *Quand on valide un projet, on en valide un. (...) Il faut être cohérent. L'accompagnement, ce n'est qu'un an, c'est relativement court. Ça passe très, très vite. Donc on ne valide pas plusieurs projets. On n'est pas là pour financer trois, quatre projets. Non. Le projet que nous allons valider, c'est celui qui va nous permettre, normalement, de repartir vers un emploi durable* ». La question du temps est souvent avancée pour justifier le choix de s'engager sur un unique projet. Pour autant, si un « couac » survient dans le parcours du bénéficiaire, l'engagement sur un seul projet peut poser problème. Plusieurs des bénéficiaires rencontrés se sont vus refuser la formation qu'ils attendaient pour avancer sur leur projet. Après ce refus, la suite de l'accompagnement est perçue comme quelque chose d'inutile, qui tourne à vide : « *Le rythme je dirais qu'il était excessif. Si on avait eu un projet sur lequel travailler, s'il y avait eu les moyens de pouvoir m'aider, cela aurait été bien. Mais pour rien faire, rien se dire, si c'est pour tourner autour du pot, trouver finalement qu'"il n'y a pas de solution, débrouille toi", oui c'était excessif* » (Adhérent). Certains conseillers, notamment chez les opérateurs privés, essaient de se prémunir contre ce type d'aléas en travaillant deux projets avec l'adhérent ; ils distinguent alors un plan A et un plan B : « *Donc une fois que l'on a commencé à valider tout ça là on va hiérarchiser les projets. Moi je demande toujours un plan B. Et selon les profils se donner aussi un facteur temps. Par exemple si je veux être secrétaire, il faut vérifier si c'est jouable et là on va se donner un mois pour voir* » (Consultant). Un travail approfondi sur le projet permet aussi de gérer ces aléas. C'est ce dont témoigne une conseillère, qui a suivi un adhérent ayant par ailleurs bénéficié d'une prestation auprès de l'équipe de psychologues du travail : « *J'ai vu dernièrement un Monsieur qui était maçon, il n'a pas de formation, pas de diplôme. Il ne peut plus, ne veut plus être maçon. Il est maçon parce qu'il n'a pas eu le choix. (...). Aujourd'hui, son rêve, était de travailler dans la sécurité : convoyeur de fonds, ce genre de choses. On a fait une confirmation de projet professionnel avec l'équipe d'orientation, qui a confirmé en effet : il avait tout à fait les compétences, il pouvait tout à fait aller sur ce genre de projet. Il a fait une enquête métier tout seul, s'est beaucoup démené. Et le financement (de la formation) n'est pas passé. On n'a pas trouvé de financement. On est donc parti sur autre chose, en déviant un peu et en réfléchissant ensemble. Puisque c'était le domaine de la sécurité (qui l'intéressait), mais (qu'on ne pouvait pas retenir) convoyeur de fonds, on s'est dit : "Pourquoi pas partir vers un CQP, faire une formation d'agent de sécurité". Puis, après quelques années, pourquoi ne pas voir avec un FONGECIF, quand il serait en poste et partir sur la formation de Convoyeur de Fonds. Donc ça y est. Il part en formation. On a réussi à trouver un financement pour la formation Agent de Sécurité. (...) Donc on a travaillé sur deux projets, mais qui sont en lien, et je peux le justifier : nous n'avons pas réussi à trouver un financement pour l'un, on reste quand même dans le domaine de la sécurité, mais sur un autre métier* ».

Quelle place pour l'itération sur le projet ?

Une fois le projet stabilisé, dans la pratique, il est dans la plupart des cas peu retravaillé par le conseiller et l'adhérent, notamment parce que peu d'événements viennent ponctuer l'accompagnement (comme des stages, des immersions ...). Le projet n'apparaît pas comme

la matière à travailler durant toute la durée du CSP, il est plutôt conçu comme le point de départ du parcours d'accompagnement. Pourtant l'idée d'itérer sur le projet n'est pas étrangère à l'esprit du cahier des charges du CSP, qui mise précisément sur un couplage entre élaboration du projet, co-construction des modalités de l'accompagnement avec l'adhérent et prise en compte de l'environnement pour déterminer un objectif de reclassement professionnel réalisable et confronter la cible professionnelle au marché du travail réel. Le CSP repose ainsi sur l'idée que le projet est le fruit d'un processus, d'un cheminement. L'accompagnement viserait plutôt, dans cette perspective, à « *soutenir un processus "incrémental" dans lequel la formation du projet est "contrôlée", non pas simplement par un conseiller, mais par l'exploitation des retours d'expérience se rapportant aux événements jalonnant le parcours, à des occurrences de situation tout son long (bilan des formations ; bilan des immersions ; etc.)*³⁷ » : cette approche, sur laquelle est *a priori* fondé le dispositif, a en effet été confortée par des travaux d'évaluation, nourris eux-mêmes par un retour sur les pratiques professionnelles. L'enquête auprès des adhérents montre que des allers-retours, des retours d'expériences sont présents dans ce qu'ont connu les personnes qui entrent dans le dispositif avec un projet bien avancé ; elles ont souvent fait, en amont, ce travail progressif d'élaboration de leur projet. Ces adhérents ont construit leur projet à la manière d'un « enquêteur », en « l'expérimentant » à travers la multiplicité des contacts qu'ils ont pu nouer à son propos avec un certain nombre d'interlocuteurs (un employeur, un centre de formation, etc.). Il importe donc certainement que l'accompagnement proposé à ceux qui initient tout juste ce travail puisse laisser la place à ce même type de processus. Les entretiens avec les adhérents suggèrent par ailleurs qu'il y a sans doute une nécessité de travailler sur le parcours antérieur de la personne, son expérience, qui n'a pas été nécessairement linéaire. Certains des adhérents que nous avons rencontrés ont connu plusieurs épisodes de chômage, ont parfois été accompagnés dans le cadre d'une Convention de reclassement personnalisé, ont suivi parfois une formation, obtenu ou pas le titre visé, ont eu enfin une expérience, plus ou moins « heureuse », de la recherche d'emploi. Dans ce type de cas, la situation de la personne, lorsqu'elle adhère au CSP, est pour ainsi dire « lourde » de ces antécédents dont certains (un échec à l'issue d'une formation de cariste réalisée dans le cadre de la CRP par exemple – cas d'un couvreur que nous avons rencontré) pourraient, s'ils étaient d'emblée explicités et repérés, constituer également des événements, certes passés, mais à partir desquels un travail – un projet, un parcours – pourrait se réenclencher³⁸.

Conduire ce travail tout au long du parcours suppose toutefois de faire, en continu, des évaluations de tout ce qui peut survenir au fil de l'accompagnement (une formation, une période de travail, un contact avec un employeur, etc.). Certains adhérents, dans les critiques qu'ils formulent, témoignent parfois directement d'une attente de ce type, celle d'une analyse continue, produite de façon conjointe, assortie de conseils. L'un d'entre eux dit ainsi avoir manqué « *de propositions, d'un cadrage plus serré. Tous les 15 jours : qu'avez-vous fait ? quels résultats ? pourquoi ça ne marche pas ? Quelque chose de coaché. (...) Il faudrait une sorte de coaching plus serré, regarder ensemble sur quoi débouchent (les actions mises en œuvre). Pas quelque chose d'administratif* ».

³⁷ Dole Ph., Duclos L., Estrade M.A. (dir). (2012), « Information & intermédiation », Recueil des travaux du groupe de travail réuni de février à juillet 2012 à la DGEFP, Paris.

³⁸ Dans le cas particulier que nous évoquons ici, ces éléments n'ont vraisemblablement pas été explicités lors des entretiens, et donc pas travaillés.

Fiche [2] – La mobilisation des Evaluations en milieu de travail (EMT)

Les évaluations en milieu de travail (EMT) constituent l'un des outils mobilisable au cours de l'accompagnement « *chaque fois que cela est nécessaire* », comme l'indique le cahier des charges national du CSP. Différents usages des EMT sont suggérés dans le cahier des charges, dont certains sont effectivement très partagés.

Une mobilisation des EMT très régulière pour la préparation et la confirmation du projet de formation et du projet professionnel

Le cahier des charges prévoit ainsi que l'EMT peut contribuer à « permettre à l'adhérent de découvrir des situations effectives de travail, des conditions d'exercice d'emplois, pour mesurer les écarts entre ses compétences et celles requises pour occuper les emplois ciblés ». Tous les conseillers considèrent qu'il est en effet important de permettre à l'adhérent de vérifier sur le terrain que le projet de reclassement envisagé lui plaît et lui convient, mais aussi le cas échéant s'il suppose une formation. En pratique, cet encouragement à aller sur le terrain au moment de l'élaboration du projet professionnel est presque systématiquement formulé dans les cas de reconversion, lorsque le conseiller estime que seule une enquête de terrain permettra à l'adhérent de se faire une idée plus juste du métier qu'il envisage *a priori*. L'enquête peut prendre différentes formes, de la prise de contact avec des employeurs du secteur à la mise en place d'une évaluation en milieu de travail (EMT). L'EMT est très fréquemment mobilisée. Un conseiller Pôle emploi expliquait ainsi la façon habituelle de préciser, tester et préparer le projet : « *L'adhérent fait la demande de formation à son conseiller. Après, par le biais d'EMT, d'enquête métier, de rencontre avec les professionnels, de forums, tout ce qui va le mettre en contact [avec l'univers professionnel concerné] va l'aider à valider son projet auprès du conseiller. Quand le conseiller a bien bordé le projet avec l'adhérent et qu'il émet une décision de base positive, il remplit une fiche de tri décisionnel [modalité propre, quant à elle, à l'un des territoires de l'étude], il joint un CV, une lettre de motivation pour la formation, note notamment les EMT, les résultats des EMT...* ».

L'EMT permet d'appuyer le projet, dans la mesure où elle apparaît également **comme gage du sérieux du projet notamment aux yeux des OPCA**. En cas de reconversion en particulier, l'EMT permet en effet de manifester la motivation de l'adhérent, indice de la faisabilité du projet : « *A partir du moment où on parle de reconversion, je ne l'exprime pas comme une obligation parce qu'ils n'ont aucune obligation, mais par contre comme très fortement conseillé. Parce que si derrière il doit y avoir une formation, il faut que l'on puisse motiver la demande de formation auprès des financeurs, les OPCA, en montrant que la personne a réalisé des démarches actives et autre. Cela nous permet aussi de voir la motivation du demandeur, qu'il se rende compte que le métier est viable, que ça lui convient. Parce que partir en formation quand vous avez un certain âge, à 40 ans, partir en formation, il y en a qui, pendant 6 mois, ne veulent même pas en entendre parler. Reprendre les études pour eux c'est une aberration. Donc c'est aussi une façon de leur montrer que oui, ce métier est accessible, mais qu'il faut une formation de 9 mois. (...) C'est une preuve de motivation pour les financeurs, puisque les financeurs acceptent les financements selon plusieurs critères : bien entendu si le projet est viable, si la personne a fait les démarches qu'il fallait pour s'apercevoir que le métier lui correspond, puisque le financeur paie les centres de formation sur acte de présence signé. Si le demandeur d'emploi arrête sa formation en cours sans aucun motif valable, les financeurs sont au courant (...) et savent que le centre de formation peut se retourner contre eux et leur demander de financer le reste de la formation.*

Parce que le centre de formation a bloqué une place pour ces personnes alors qu'il y avait une liste d'attente, et au final le reste de la formation ne sera payé par personne » (conseillère).

Explicitement contraint, pour sa part, à « effectuer avec le bénéficiaire (...) un travail de recherche des opportunités sur le marché dit "caché" de l'emploi³⁹ », le prestataire semble mobiliser l'évaluation en milieu de travail sur un mode un peu différent, pour compenser par exemple, lorsque cela est nécessaire, l'absence de données statistiques : « L'évaluation en milieu de travail, c'est vraiment pour vérifier qu'on est bien sur le projet. Lorsqu'on s'en sert, ce sera dans le cadre d'une enquête métier, pour une personne qui veut se reconvertir, pour vérifier si c'est vraiment ce qu'elle a envie de faire. Cela fait partie de la batterie (d'outils disponibles), en dehors des statistiques, pour être plus terrain parce que cela correspond mieux à certains. Donc au lieu de laisser regarder (...) des chiffres que nous n'avons pas forcément, nous pouvons dire : allez voir dans une boîte, faites une EMT de quelques jours pour voir si le contexte vous convient... J'ai un adhérent, un maçon qui doit passer en plomberie, qui va faire une EMT pour valider le projet avant que je puisse l'envoyer en formation qualifiante de plomberie dont il a besoin. Je préférerais que l'on vérifie avant, pour être sûr que cela suffira qu'il fasse la formation ».

Permettre à l'adhérent de « se rendre compte par lui-même » de la réalité d'un métier qu'il peut parfois idéaliser, confirmer in fine l'appréciation que le conseiller avait d'emblée portée sur le projet

Dans certains cas, du point de vue des conseillers de Pôle emploi, l'EMT doit également permettre à un adhérent de vérifier lui-même, sur le terrain, que son projet n'est pas réaliste. L'enquête, l'immersion ou l'EMT visent alors à réévaluer le souhait de l'adhérent de s'engager sur cette voie, sur la base d'une appréciation plus objective des conditions d'exercice du métier, **mais aussi des débouchés existant effectivement sur le marché**. Le conseiller attend en quelque sorte confirmation, par l'enquête, de la connaissance qu'il a a priori des débouchés dans le secteur, sur la base des statistiques dont il dispose, mais que l'adhérent peine, de son point de vue, à partager. **L'enquête, l'EMT voire le stage en entreprise doit alors permettre à l'adhérent de « se rendre compte par lui-même » de la réalité d'un métier qu'il peut parfois idéaliser, pour confirmer in fine l'appréciation que le conseiller avait d'emblée portée sur le projet [cf. fiche 1].** Dans ce cas, l'enquête sur le terrain est en quelque sorte mobilisée « en négatif », pour permettre de passer à autre chose : « Ce que l'on préfère, c'est qu'ils fassent un stage pour se rendre compte et découvrir par eux-mêmes que nous ne disons pas n'importe quoi, que c'est aussi notre métier de les orienter et que si on dit clairement non à un projet, ce n'est pas pour les embêter. C'est que cela ne sert à rien. Mais il faut parfois les laisser faire, il faut entre guillemets qu'ils se prennent une claque pour s'en rendre compte d'eux-mêmes » (conseillère) ; « Ca leur permet de voir de l'intérieur ce que donne ce métier, si oui ou non il est faisable pour eux. Cela permet également qu'ils se rendent compte par eux-mêmes s'il y a ou pas de l'emploi dans ce métier. Parce qu'on a beau leur dire qu'il n'y a pas d'offres, quand ils ont une idée en tête depuis plusieurs semaines et qu'ils n'en démordent pas, (c'est très difficile de) leur faire comprendre en une demi-heure que... ce n'est pas possible, qu'il n'y a rien en ce moment, et qu'on ne va pas les embarquer sur une formation qui va peut-être durer 6 mois, alors qu'on sait très bien qu'au final, les débouchés sont nuls derrière » (conseillère) ; « C'est important qu'ils s'en rendent compte eux-mêmes. On pourra leur dire tout ce qu'on veut, s'ils ne se rendent pas compte eux-mêmes, il ne se passera rien. Il faut qu'ils aillent sur le terrain, il faut qu'ils aillent discuter et parler. Et là, c'est le jeu de

³⁹ Pôle emploi, Cahier des charges fonctionnel et technique. Prestation d'appui aux salariés des entreprises en redressement ou liquidation judiciaire et prestation d'accompagnement des licenciés économiques (cahier des charges destiné aux prestataires de Pôle emploi).

communication qui intervient. (Il faut) que des professionnels de ce secteur leur disent "ça sert à rien, ça marchera pas. Déjà nous, financièrement, j'ai du mal à tenir la boîte, je ne pourrai jamais embaucher quelqu'un de plus et je me demande même si je ne vais pas en sortir". C'est eux qui leur disent : "ne vous lancer pas là dedans, il y a rien, il se passe rien, il se passera rien, et la conjoncture fait que le futur proche est assez mauvais pour ce métier là". Parce qu'il peut y avoir une polyvalence de plus en plus demandée, quand avant il y avait une secrétaire et une commerciale, on se retrouve maintenant avec une secrétaire commerciale. Donc de deux postes on est passé à un, parce qu'il n'y avait pas assez de boulot pour les deux et... de deux mi temps on a fait un temps plein » (conseillère).

Certains consultants, du côté des OPP, évoquent un usage un peu différent, tout en faisant part d'une certaine prudence à propos de l'image que les seules statistiques peuvent donner d'un secteur, d'un métier. L'enquête de terrain peut alors avoir des vertus plus « positives » : *« au lieu de laisser regarder (...) des chiffres que nous n'avons pas forcément, (on leur dit) allez voir dans une boîte, faites une EMT de quelques jours pour voir si le contexte vous convient... »*. Le même consultant explique également n'avoir jamais d'a priori sur le projet professionnel des adhérents, tout en reconnaissant qu'en mobilisant *« l'expertise (...), on (peut avoir) tendance (...) à beaucoup fermer les horizons »*. **C'est rappeler implicitement que le dispositif du contrat de sécurisation professionnelle suppose en effet de trouver un juste compromis entre la nécessité de faire droit au projet des individus, tout en étant réaliste, sans projeter cependant sur l'adhérent une vision trop partielle (ou partielle) du projet envisagé :** *« L'expertise c'est bien, mais on a tendance quand même beaucoup à fermer les horizons. Il faut peut-être le faire parce que de toute façon, il faut être réaliste, c'est ce qui nous est demandé dans le cadre du contrat d'accompagnement. Mais fermer d'emblée en disant "ça vous ne le ferrez pas parce que ça ne me plait pas ou je ne sais pas quoi", je m'y refuse catégoriquement. Si on doit y venir, on y viendra, mais en tout cas, pas au démarrage. Il y a des choses qui s'imposent d'elles-mêmes : l'entreprise locale qui fabriquait les CD et DVD, par exemple, ça ne reviendra pas. (Il ne faut pas chercher ça), ça n'existe plus, point. Mais ça ne veut pas dire qu'ils ne pourront pas travailler en production ailleurs, pour produire autre chose »* (consultant).

Lorsqu'elles sont mobilisées en amont de la formation, les EMT sont orientées vers la validation du projet de formation, pas vers l'établissement d'un lien avec une entreprise, pourtant...

L'entretien que nous avons réalisé avec une entreprise, ayant bénéficié d'une évaluation en milieu de travail, suggère **qu'une période, même courte** (une semaine), avec une personne *qui n'a pas encore été formée* au métier qu'il vient découvrir et dont il va commencer à expérimenter quelques rudiments, **peut être l'occasion, du point de vue d'un employeur, de tester l'opportunité d'un premier recrutement** (dans le cadre d'un CDD par exemple). L'employeur que nous avons interrogé avait sollicité Pôle emploi, sur la suggestion de son OPCA (avec qui il travaille régulièrement), pour accueillir quelqu'un dans le cadre d'une EMT. Cet industriel, qui a de grandes difficultés à recruter, explique le bénéfice qu'il attendait de cette formule – quoiqu'elle ne lui ait pas permis, en l'occurrence, de finaliser l'embauche qu'il avait escomptée : *« J'ai demandé (à l'OPCA) quel était le meilleur moyen de faire connaître notre métier, et efficace, pour ne pas se tromper, où la personne fasse un essai. (...) Il m'a parlé de cette formule. (...) J'ai dit (au demandeur d'emploi) : voilà, vous êtes au chômage, si ça vous intéresse, vous passez une semaine, et si c'est ok, je vous embauche derrière. Pôle emploi nous épaulait pour ficeler un dossier administratif. (...) Nous faisons un métier qu'on ne trouve pas (laminage, refendage). Donc il faut que la personne soit déterminée pour dire tiens, je faisais peintre avant, je vais faire autre chose. C'est tout. Après on ne sait pas comment la personne va réagir sur la fabrication, si ça va vraiment lui plaire, on ne peut pas savoir. Mais il n'y a pas de système pour dire voilà, celui-là il est déterminé à être lamineur. Parce qu'on ne peut pas*

savoir cela. Je trouve que le fait d'essayer une semaine, c'est valable. C'est une ouverture sur le travail qu'il va faire tous les jours. (...) Ensuite, nous, on les forme, il n'y a pas de soucis. (Vous pensez que cette semaine lui sert à quoi, à lui ?) A voir s'il va se décider à venir ou pas. Et ça c'est important. A voir si le métier l'intéresse » (employeur). Cet employeur insiste tout à la fois sur l'importance de la motivation de la personne, et sur les bénéfices, pour lui, de cette période, même très courte, qui lui permet de rencontrer la personne.

Si la semaine « de découverte » ne constitue pas à proprement parler un « essai », c'est malgré tout l'occasion d'un premier contact avec l'environnement professionnel, dont l'employeur tire lui aussi profit : *« C'est le chef d'atelier qui s'en occupe. Il passe une semaine (avec la personne). (...) (La personne) ne travaille pas sur machine, mais il voit, il regarde ce qu'on fait toute la journée. Le premier jour il ne touche à rien. Ensuite, on lui fait voir les fiches de fabrication, comment on fait les montages sur les machines, l'ordre de fabrication, ce qu'on démarre en premier, quelle côte, quelle bobine, comment on va chercher la bobine, etc. On voit aussi tout ce qui concerne la sécurité. Ensuite, on lui fait cercler quelques palettes pour voir s'il manie bien les systèmes pneumatiques, pour voir s'il y arrive. Donc il accompagne mais il ne travaille pas sur machine. (...) Il est là pour observer. Il va peut-être donner un petit coup de main pour faire l'emballage, pour voir comment on emballe. Il va peut-être un peu se servir des machines pour voir si ça ne lui fait pas peur »* (employeur). De fait, cette formule lui a permis, dans un cas au moins, de se faire une idée sur une personne (*« je voyais bien qu'il était sérieux, donc je me suis dit "on va voir ce que ça donne sur un premier contrat" »*) et de lui proposer un CDD, à condition que la personne en question passe préalablement un Caces, par l'intermédiaire de Pôle emploi. L'épisode s'est arrêté là, l'intéressé ne s'étant apparemment jamais présentée à la formation. Nous ne sommes naturellement pas en mesure d'expliquer les raisons de cet échec. Nous ne disposons pas non plus du point de vue de la personne qui a bénéficié de cette EMT chez cet employeur. Mais cet exemple suggère malgré tout qu'**une période même relativement courte en entreprise, y compris dans le cadre d'une EMT, peut être l'occasion de « faire l'expérience de quelque chose », pour l'adhérent comme pour l'employeur qui l'accueille.**

Qui plus est, **la frontière habituellement nettement dessinée entre observation - essai - apprentissages de base et début de contribution à la production, semble plus poreuse qu'elle ne le paraît - tant du côté de l'employeur que du côté du salarié (ou de l'adhérent CSP).** La porosité des frontières entre ces différents types d'expérience pourrait peut-être suggérer des usages plus ouverts et diversifiés des EMT, comme certaines pratiques récentes s'y essaient d'ailleurs (cf. sur ce point la fiche [6]). Mais ceci suppose alors que le lien à l'entreprise soit travaillé en même temps que le lien à l'adhérent, ce qui n'avait pas été le cas dans l'exemple cité ici.

Les périodes de travail rémunérées (PTR), qui constituaient *a priori* une innovation importante du Contrat de sécurisation professionnelle, sont mobilisées de façon extrêmement variable, et très rarement par les conseillers CSP directement. Leur mobilisation se heurte, en pratique, tant aux conditions du marché du travail local qu'à une conception très restrictive de cet outil de la part des conseillers CSP, mais aussi à la façon dont ils envisagent le lien aux entreprises.

Les PTR : des « reprises d'emploi » plutôt que l'opportunité de poursuivre le travail sur le projet

Si les conseillers ne découragent pas les PTR, ils ne les *favorisent pas non plus et ne développent pas de stratégie de mobilisation particulière de cet outil pourtant spécifique au dispositif*. En particulier, les PTR n'ont pas vocation, du point de vue des conseillers – et à la différence notable des EMT par exemple – à constituer une brique supplémentaire pour la construction du parcours de l'adhérent. De fait, elles constituent plutôt, le plus souvent, une opportunité d'emploi « dégradée » - puisque trop courte, acceptée faute d'offres plus longues qui permettraient une sortie du dispositif. Les périodes d'activité rémunérées sont d'ailleurs systématiquement qualifiées par les conseillers de « reprises d'emploi ». Elles ne sont pas pensées comme des événements d'un parcours, à travailler dans l'accompagnement, au bénéfice d'une meilleure efficacité progressive de la recherche d'emploi, d'un approfondissement du travail sur le projet voire de la réorientation du projet ou de la mise en place d'une formation si cela s'avérait nécessaire.

Le recours aux PTR est par ailleurs très fortement limité par leur durée minimale et les conditions de renouvellement des contrats. La règle « plancher » des 14 jours est unanimement critiquée, tous considérant qu'elle coupe en particulier l'accès aux missions d'intérim sur un marché du travail qui s'est beaucoup dégradé. Les PTR deviennent alors principalement un « problème réglementaire », à tout le moins un sujet réglementaire puisqu'elles peuvent donner lieu à une exclusion du dispositif si la règle des 14 jours n'est pas respectée. Elles semblent presque constituer des « cas de suspension » plutôt que des actions à favoriser dans le cadre de l'accompagnement. L'information délivrée aux adhérents lors des séances d'information collective de Pôle emploi est d'ailleurs faite en ce sens, pointant au plan administratif les risques d'exclusion associés aux PTR, plutôt qu'identifiant *a priori* le bénéfice de cet outil et sa place dans le parcours d'accompagnement. Certains adhérents en retirent parfois le sentiment qu'on les « empêche de travailler ».

Parmi les adhérents que nous avons rencontrés et qui ont bénéficié d'une PTR dans leur parcours, certains considèrent qu'ils n'ont pas été suffisamment informés sur cette possibilité, qui leur a pourtant paru très bénéfique. Mme Y. a ainsi eu l'occasion d'effectuer quelques missions de remplacement en CDD dans la vente, pendant les périodes de fêtes – ce sont d'anciennes relations dans le secteur de la vente qui lui ont permis de trouver ces missions. Elle déplore cependant le fait que son conseiller ne lui ait pas bien expliqué, de son point de vue, dans quelles conditions il était possible de travailler dans le cadre du CSP et ce dès le début de l'accompagnement : « Il aurait dû bien m'expliquer comment et quand on pouvait travailler, c'est un manque et c'est dommage de me le dire une fois que j'ai trouvé le contrat ». Ces

deux missions ont permis à Mme Y. de reprendre confiance et, selon ses propres termes, « *de se remettre en selle* ».

Le fait que les PTR soient associées à des reprises d'emploi, une sorte de premier pas vers la sortie du dispositif, peut être fortement ressenti par **les adhérents** alors même qu'ils **pourraient en attendre un bénéfice complémentaire**. L'un des adhérents que nous avons rencontré a lui aussi trouvé, par le biais d'anciens collègues de travail, une mission d'intérim de 4 mois au sein d'un bureau d'études dans le métier qu'il recherche. Il précise que ce « *contrat va se terminer en même temps que le CSP* ». Malgré cette prise de poste, cet adhérent a choisi de rester en contact avec son conseiller CSP et s'en explique ainsi : « *Le conseiller m'a proposé de clôturer le CSP tout de suite mais j'ai préféré garder la possibilité de pouvoir le contacter au cas où* ». Cet adhérent préfère maintenir le lien entre cette période travaillée et l'accompagnement CSP, plutôt que de considérer ce contrat comme venant clôturer de fait, un peu avant son terme, la période du CSP. Il manifeste explicitement qu'il pourrait lui être utile d'échanger avec son conseiller pendant et peut-être à propos de cet emploi, alors même que le conseiller ne semble pas y attacher de bénéfice particulier.

Enfin, certains adhérents témoignent de l'intérêt qu'ils ont pu trouver dans la **combinaison d'une EMT puis d'une PTR, associées à un projet de formation à venir**. C'est le cas de cette adhérente souhaitant se reconvertir dans le secteur de l'aide à domicile. Sur proposition de son conseiller, celle-ci a bénéficié d'une EMT dans une maison de retraite pendant 15 jours. Cette EMT lui a été proposée (et trouvée) par son conseiller. Dans la continuité de cette expérience, elle a ensuite travaillé en CDD sur une période de 6 semaines au sein d'un EHPAD. Cette adhérente indique explicitement que ces expériences lui ont été très bénéfiques et lui ont permis de conforter son projet de formation et de réorientation professionnelle. Ce type de configuration, croisant les apports de ces deux outils que sont l'EMT et la PTR, paraît cependant peu fréquent, et n'est jamais évoqué en tant que tel par les conseillers.

La mobilisation des PTR pâtit d'une absence de stratégie spécifique en termes de contacts avec les entreprises

Concevoir et développer un usage stratégique des périodes de travail rémunérées supposerait, on l'a vu, de ne pas les considérer comme de simples « reprises d'emploi », mais probablement aussi d'engager des démarches *ad hoc* auprès des entreprises, ou *a minima* d'encourager les adhérents à le faire en les y aidant. En pratique toutefois, l'intervention d'une période de travail rémunérée dans le parcours d'un adhérent n'apparaît pas être le fruit d'un travail spécifique de recherche d'opportunités de la part des conseillers CSP.

De fait, dans la majorité des cas que nous avons rencontrés, **les PTR sont des contrats courts ou des missions d'intérim que les adhérents ont trouvés par eux-mêmes, via leur réseau** : ancien employeur ou anciens collègues le plus souvent.

Dans un cas seulement, sur l'ensemble des adhérents rencontrés, une période de travail rémunérée a été conclue en réponse à une offre d'emploi publiée par Pôle emploi. L'offre en question proposait un CDD de couvreur, pour trois mois. Elle avait été publiée dans une agence locale, dans laquelle une conseillère CSP était également détachée pour pouvoir suivre les adhérents habitant à proximité. L'offre a été directement adressée à l'un des adhérents suivi par cette conseillère, identifié comme étant en recherche d'emploi pure, sans projet de formation. L'entreprise à l'origine de l'offre a ainsi reçu le CV de cet adhérent, avec

quelques autres. Le fait que cet adhérent au CSP soit suivi dans une agence locale n'est sans doute pas sans lien avec cette modalité de mise en relation. C'est du moins ce que suggère implicitement la responsable d'équipe de l'A2S en question. Elle signale d'abord l'atout que constitue, pour ses équipes et par différence avec celles du prestataire, le fait de pouvoir « *s'appuyer sur (leurs) collègues en agence locale* » pour recueillir des offres. Elle précise ensuite que **les conseillers CSP qui travaillent physiquement en agence locale** (compte tenu du choix de l'A2S de couvrir le plus large territoire possible) « *ont une relation directe avec les conseillers des agences locales et notamment leur service entreprise. Ils sont donc au cœur du dépôt des offres faites par les entreprises, des recrutements en nombre qui se profilent et sont organisés dans les agences locales. Ils sont à la source, en fait, de l'information et de la vie de l'entreprise en terme de recrutement. (...) En complément de ce partenariat avec les agences locales, nous allons plutôt partir du profil du demandeur d'emploi pour aller vers l'entreprise. On ne va pas aller chercher des offres dans les entreprises, on va plutôt aller vers l'entreprise en fonction des profils que l'on a dans les portefeuilles. Donc c'est une démarche un peu différente. On ne va pas chercher des offres obligatoirement, tout type d'offres, mais on cherche des offres ciblées en fonction des profils de nos adhérents. Donc on prend contact avec les entreprises, soit en se déplaçant, mais ce n'est pas notre activité première d'aller en relation entreprise en se déplaçant : nous allons plutôt privilégier une relation entreprise téléphonique ou par mail, pour présenter des candidatures aux entreprises* » (responsable d'équipe). C'est bien par ce procédé que l'adhérent que nous évoquions a pu bénéficier d'une période de travail rémunérée : il a été directement contacté par l'entreprise ayant déposé son offre dans une agence locale, agence dans laquelle il rencontre sa conseillère CSP.

Ce fonctionnement, outre qu'il ne rompt pas avec la logique d'une PTR envisagée d'abord comme une « reprise d'emploi », a également une conséquence importante en terme de suivi possible de cet épisode, tant du côté de l'adhérent que de l'entreprise : l'interlocuteur n'est pas le même dans les deux cas. Le conseiller CSP de l'adhérent n'a *a priori* pas de contact avec l'entreprise à l'origine de l'offre. Par ailleurs, dans ce cas précis, la conseillère CSP ne semble pas non plus avoir eu de contact avec son collègue en charge des relations avec les entreprises à l'issue de la PTR. Ce dernier, enfin, n'est pas en contact avec l'adhérent CSP. **Cette configuration d'usage de la PTR semble alors interdire, de fait, la possibilité d'une évaluation *a posteriori* qui puisse croiser le point de vue de l'entreprise et celui de l'adhérent, pour pouvoir servir la suite du parcours et la stratégie de recherche d'emploi.**

Pensée comme des « reprises d'emploi », les périodes de travail ne donnent pas lieu à une évaluation particulière, ni avec l'entreprise ni avec l'adhérent

Ces modalités concrètes de mobilisation des périodes d'activité rémunérées expliquent, de fait, que l'évaluation ou la synthèse explicitement prévues au cahier des charges du dispositif soient très généralement « oubliées ». Les PTR ne sont pas considérées comme un épisode à travailler dans le cadre de l'accompagnement. Elles constituent plutôt des parenthèses qui suspendent de fait le CSP et son accompagnement.

Aucun des adhérents que nous avons pu rencontrer ayant bénéficié d'une PTR ne nous a dit avoir travaillé, ensuite, avec son conseiller et à l'appui d'une synthèse également produite par l'entreprise, sur les bénéfices et/ou les difficultés rencontrées à cette occasion. Seule une adhérente indique avoir maintenu un contact téléphonique avec son conseiller pendant la période travaillée.

Les échanges que nous avons eus avec un adhérent ayant réalisé une PTR d'une part et l'entreprise qui l'avait embauché d'autre part, donnent une image des **difficultés et des**

limites que peut engendrer cette approche restrictive de la période de travail. Ils suggèrent également, en creux, l'utilité qu'il y aurait à en faire une évaluation croisant les points de vue de l'adhérent et de l'employeur. L'adhérent concerné est couvreur, il est entré dans le CSP en 2012, a bénéficié d'une PTR (3 mois) et d'aucune formation. Indiquons d'emblée qu'il est sorti du CSP au bout de 10 mois, pour un CDD de 6 mois sur un chantier dans une école privée de sa commune (ce CDD a été renouvelé pour 6 mois ; il est depuis demandeur d'emploi). L'entreprise qui a bénéficié de la période de travail rémunérée pendant le CSP est une petite société de couverture et d'aménagement de combles, qui salarie trois personnes. Le chef d'entreprise détaille les conditions dans lesquelles il a recruté cet adhérent au CSP, en revenant sur l'ensemble du processus : *« J'étais allé voir Pôle emploi parce que je cherchais quelqu'un, une personne qualifiée en couverture. J'avais dit que je la paierai entre 1600 et 1800 net par mois. Ils m'ont dit que c'était ingérable, qu'à ce prix là je ne trouverai personne. Donc à la suite de ça, il n'y a pas de suivi au niveau de Pôle emploi. Par contre ils m'ont envoyé un mail avec le CV de M.X (l'adhérent CSP). (...) J'avais d'abord reçu un mail (avec en principe un CV) mais qui était vide. Puis j'ai reçu un autre mail avec un CV et j'ai appelé la personne, qui ne m'a jamais répondu. Ensuite j'ai appelé M.X dont j'avais aussi reçu le CV. J'ai fait un CDD de trois mois pour voir ce que ça allait donner par la suite. Mais je cherchais en fait quelqu'un d'un peu plus confirmé dans le domaine ; il n'était pas assez compétent. (...) Au moment où je l'ai embauché, j'avais un surplus de travail. Si ça avait valu le coup de renouveler le contrat, je l'aurais fait, il n'y a pas de problème. (...) Je crois que j'ai reçu ensuite un mail de Pôle emploi dans le style : est-ce que votre recherche a été satisfaisante ? Je n'ai pas répondu. De toutes façons cela ne servait à rien, c'était deux mois après, il ne faut pas exagérer. En tant que patron, si on va à Pôle emploi, c'est qu'on a besoin de quelqu'un, on a besoin de trouver une réponse »* (chef d'entreprise). L'adhérent quant à lui, resté dans de bons termes avec cet employeur – dont il dit que c'est aujourd'hui un ami – considère que son contrat n'a pas été renouvelé parce que la charge de travail ne le justifiait plus. Cet épisode est cependant demeuré sans suite à tous points de vue et n'a donné lieu à aucun travail en retour avec la conseillère CSP. Il n'a donc pas pu aider cet adhérent à réévaluer peut-être son projet, se constituer les ressources nécessaires pour avoir à nouveau prise sur sa situation, envisager éventuellement une formation, etc. **En l'absence d'évaluation, cette période de travail ne pouvait permettre à cet adhérent, ni à sa conseillère, de « mesurer les écarts entre ses compétences et celles requises pour occuper les emplois ciblés » – selon les termes du cahier des charges du dispositif –, alors même que cela aurait été, dans ce cas précis, vraisemblablement utile.**

Cette absence d'évaluation de la PTR, tant avec l'adhérent qu'avec l'entreprise, a probablement d'autant plus pénalisé l'adhérent que cette expérience n'avait pas été au fond très concluante, voire positive. Pour autant, un retour sur cet épisode aurait peut-être permis à cet adhérent « d'en faire quelque chose », en l'aidant précisément à identifier qu'il avait peut-être fait là « l'expérience de quelque chose », fût d'un manque de compétences sur certains aspects de son métier. L'idée de « faire une expérience » en effet ne suggère pas nécessairement la facilité, ne connote pas *a priori* « quelque chose qui, d'emblée, marche bien ». Au contraire peut-être. Car « la finalité (de l'expérience) est (précisément) de rétablir l'interaction et la continuité existentielle quand celles-ci sont détériorées. Elle consiste à découvrir un plan d'action capable de restituer à l'individu qui en est l'auteur sa capacité d'initiative et de développement. L'expérience complète suppose donc la découverte d'une activité qui, parce qu'elle s'articule aux conditions subies, est capable de les transformer et ainsi de restaurer l'influence réciproque et la pluralité qui caractérisent les situations paisibles (ou heureuses). Il n'y a donc d'expérience que dans le contexte initial de "situations problématiques" : s'il n'y a aucun trouble, si la continuité existentielle se maintient sans heurt, aucune expérience n'advient (...). L'expérience accomplie est celle qui nous permet de reprendre le cours de nos activités, même si la direction en a été

*modifiée*⁴⁰ ». L'entretien avec cet ancien adhérent montre qu'il aurait certainement eu besoin de pouvoir penser et reconsidérer davantage sa situation, pour parvenir à se constituer les ressources qui lui ont manqué pour avoir à nouveau prise sur son parcours. Fallait-il ré-envisager la possibilité d'une formation ? Ou autre chose ? Pensée comme une simple « reprise d'emploi », une sorte de parenthèse dans le parcours qui, dans le meilleur des cas, peut déboucher sur l'emploi durable, la PTR n'a pas pu être, ici comme dans d'autres cas, envisagée comme une expérience à travailler.

⁴⁰ J. Zask, « L'expérience comme méthode démocratique », in J. Dewey, *Démocratie et éducation*, Paris, A. Colin, 2011, p. 36.

Fiche [4] – Le recours à la formation et son inscription dans le parcours de l'adhérent

L'accès facilité à la formation *via* le financement des OPCA constitue indéniablement, de l'avis général, un atout majeur du dispositif. Pour les conseillers de Pôle emploi, c'est aussi ce qui le distingue de ce qui peut être réalisé en agence locale, outre la dimension très personnalisée de l'accompagnement : *« Pouvoir prendre le temps avec eux, expliquer les choses, mettre en place des choses, avoir les moyens de les mettre en place, c'est vraiment très important : les moyens (en termes de) financement des formations par exemple. En agence, ils n'ont que les formations conventionnées, c'est-à-dire qu'en début d'année, on leur donne une liste de métiers dans lesquels on peut former et c'est tout. Nous, nous ne sommes pas limités. A partir du moment où le projet est cohérent, on peut y aller. Normalement, il n'y a que l'argent qui puisse nous arrêter, le financement. Mais nous avons quand même plus de possibilités de financer des projets que les collègues (en agence locale). Ce n'est pas négligeable. Et on peut s'adapter au marché du travail. Donc c'est plutôt bien »* (conseillère). L'accès à la formation est ainsi systématiquement présenté, par les conseillers de Pôle emploi en particulier, comme l'apport concret et décisif que l'accompagnement est susceptible d'apporter et qui fonde en grande partie l'utilité de CSP : *« C'est vraiment d'une utilité publique, entre guillemets, parce qu'il y a des gens pour lesquels on sait qu'il n'y aura plus de travail dans leur domaine : pouvoir leur permettre de se reconverter, ce n'est pas rien. Il y a aussi des gens qui n'auront jamais la possibilité d'évoluer dans leur métier, ou qui ne suivent pas les nouvelles technologies, qui sont dans une entreprise vieillissante et qui ne sont pas à la page sur les logiciels, l'informatique, etc. On leur permet aujourd'hui de se remettre à niveau. Ils restent dans le coup du marché, ce n'est pas rien. Là, je pense qu'il y a une vraie utilité »* (conseillère). Plutôt qu'« un outil parmi d'autres à mobiliser dans le parcours », comme le préconise le cahier des charges du dispositif, la formation constitue, dans bien des cas, l'outil privilégié pour soutenir la construction du projet.

La place prééminente de la formation dans le parcours d'accompagnement CSP

La mobilisation de la formation, lorsqu'elle intervient effectivement, occupe de fait une place prééminente dans le parcours d'accompagnement de l'adhérent. L'une des conseillères rencontrées évoquait ainsi, pour décrire son activité, le « *financement de projet* ». Elle précisait : *« le financement de projet c'est la formation »*. Il semble en effet que le « projet de formation » – par exemple le « *projet de repartir dans son métier, avec un perfectionnement ou un élargissement de ses compétences* » – constitue souvent, du point de vue des conseillers, la part la plus substantielle du projet, voire celle qui oriente et « tire » parfois très rapidement l'ensemble de l'accompagnement. Les démarches associées à la recherche et au financement d'une formation « captent » fortement l'attention des conseillers et le contenu du travail d'accompagnement, occupant de fait l'essentiel des rendez-vous avec l'adhérent – lorsqu'une formation est envisagée – au point que le projet de formation semble parfois devenir l'expression première du projet de reclassement professionnel.

Le lien peut bien sûr être étroit entre projet de formation et projet de retour à l'emploi. Un certain nombre d'entretiens que nous avons réalisés auprès d'adhérents en témoignent explicitement, en particulier lorsque le projet professionnel est lui-même nettement établi en amont, avant même l'entrée dans le dispositif : la formation constitue alors l'une des briques du projet, d'ores et déjà identifiée par l'adhérent lui-même dans de nombreux cas. Les modalités du partenariat avec les OPCA jouent alors à plein pour faciliter effectivement l'accès à la formation et faire, dans le meilleur des cas, du « parcours CSP » la voie vers un reclassement de qualité. La formation peut y contribuer à divers titres et représenter, en tant que telle, une expérience de valeur dans le parcours de l'adhérent, par laquelle celui-ci peut

se constituer en chemin des ressources utiles à son reclassement – y compris au moyen d’une EMT, de périodes de stage en entreprise, etc. **Ce type de configurations, effectivement rencontrées dans le cadre de l’enquête, suggère que la formation peut même constituer un indice (mais ce n’est qu’un indice) de l’existence d’un certain fonctionnement du CSP, conforme à l’esprit du dispositif : mobilisée dans certaines conditions,** soutenue par l’intervention des différentes parties prenantes au dispositif, la formation constitue une « expérience » contribuant, au même titre que d’autres événements du parcours, à consolider progressivement le projet de reclassement.

Il n’y a rien de mécanique toutefois à cela et la mobilisation d’un ou plusieurs épisodes formatifs dans le parcours de l’adhérent peut aussi se heurter à des difficultés, rester relativement neutre voire s’avérer « perturbant » pour la conduite du projet de reclassement et son issue.

Rappelons à cet égard les résultats des enquêtes récemment conduites par l’AGEFOS-PME et OPCALIA auprès d’adhérents au CSP (adhérents ayant bénéficié d’une formation financée par l’un de ces deux OPCA) concernant le lien entre la formation suivie pendant le CSP et les caractéristiques de l’emploi retrouvé. L’enquête OPCALIA indique que parmi les adhérents sortis du CSP depuis au moins six mois et ayant retrouvé un emploi (43% dans un emploi salarié, 7% via la création d’une entreprise ou le statut d’auto-entrepreneur), « *l’emploi occupé correspond dans deux-tiers des cas à l’emploi préparé pendant la formation (66%)* ⁴¹ ». L’enquête AGEFOS-PME pointe le fait que 56% des personnes en activité à l’issue du CSP « *déplorent l’absence de lien entre la ou les formations (réalisées dans le cadre du CSP) et le nouveau poste* ⁴² ». Si le lien entre le contenu de la formation et les caractéristiques de l’emploi retrouvé est d’intensité variable, nous avons pu constater, en amont, que le lien entre le projet professionnel et le « projet » de formation pouvait l’être également. On peut faire l’hypothèse que cela est susceptible de rejaillir sur le lien constaté *ex post* entre la formation et l’emploi retrouvé – comme le suggèrent d’ailleurs les entretiens que nous avons eus avec des adhérents sortis du dispositif, qu’ils soient aujourd’hui en emploi ou demandeurs d’emploi. En pratique, l’articulation entre formation et projet professionnel est parfois problématique. Nous revenons ici sur les tensions qui peuvent accompagner les modalités de mobilisation – ou pas – de la formation.

Une articulation entre formation et projet professionnel insuffisamment travaillée

Lorsqu’un besoin en formation est *a priori* repéré, le sujet de la formation occupe très rapidement une large partie de l’accompagnement proposé : « *Parler de la formation* » est l’une des réponses les plus courantes lorsque les adhérents cherchent à qualifier ce qui se passe lors des rendez-vous avec leur conseiller. « *Parler de la formation* » consiste à parler de la *préparation* et de la *mise en place* de la ou des formations envisagées (modalités administratives de constitution du dossier, accompagnement de l’adhérent dans les démarches qui lui reviennent en propre, etc.). La formation mobilise ainsi fortement les conseillers *en amont*⁴³. Cette insistance particulière mise sur la réalisation du projet de

⁴¹ OPCALIA & Opinionway, *Evaluation du Contrat de Sécurisation Professionnelle. Synthèse des résultats*, Février 2014, p. 5.

⁴² Chabret S., Thivel E., *Enquête auprès des bénéficiaires CSP*, Rapport d’étude remis à l’AGEFOS-PME, Février 2014, p. 39.

⁴³ Très peu de choses ressortent en revanche dans les entretiens, qui permettraient d’apprécier la façon dont les conseillers travaillent *en aval et avec l’adhérent*, l’expérience qu’a constituée, pour eux, la période de formation.

formation produit, dans les faits, une forme de « confusion » entre projet professionnel et projet de formation. Cette « superposition » du projet et du projet de formation ne favorise pas *a priori* un travail d'articulation, réalisé en continu, entre les apports de la formation et la poursuite du projet professionnel et, en cela, ne sert pas toujours le projet de retour à l'emploi en tant que tel. En pratique, **« confondre » projet de formation et projet professionnel se traduit par une forme d'éclipse d'un travail spécifique et approfondi sur le projet dans son ensemble, au-delà de la « brique » que peut constituer la formation.**

L'attention portée à la formation tend alors à « résumer » le travail sur le projet, la gestion du recours à la formation constituant « l'accès » au projet privilégié par le conseiller. La formation, qui devient bien souvent le truchement par lequel le conseiller s'adresse au projet, peut alors orienter considérablement le parcours de l'adhérent mais aussi le mettre directement en échec en cas de refus de financement. Dans le cas d'une adhérente dont le parcours est présenté à la fin de cette fiche (cas n°1), le refus de financement d'une formation (de 7 mois) a ainsi conduit à invalider la totalité du projet de reconversion professionnelle de cette ancienne vendeuse, qui souhaitait travailler dans les espaces verts. Alors même que « tout était prêt » (cf. entretien avec l'adhérente, cas n°1), le refus de financement de la formation a mêlé plusieurs motifs, adressés en réalité tant à la formation qu'au projet de retour à l'emploi et au « tempo » qui était envisagé pour l'ensemble du parcours CSP : **« Je voulais me reconverter dans les espaces verts, travailler chez un paysagiste, travailler dehors [elle avait jusqu'alors été vendeuse en boulangerie, pendant la majorité de son parcours professionnel]. C'est quelque chose qui me plaît depuis toujours. Je me suis dit c'était peut-être l'opportunité. (Au premier entretien, en septembre, la conseillère) m'a demandé ce que je voulais faire, ce que je recherchais. Je lui ai exposé ce que je voulais faire pour ma reconversion, même si ce n'était pas évident, et elle m'a aidé dans ces démarches. (... Qu'est-ce qui a été décidé à l'issue de ce premier entretien ?) De monter un projet de formation, le début ça a été ça. (... Votre projet a donc été conforté...) Oui. Elle m'a soutenue, même si elle avait des doutes, vu ma carrure. Elle m'a dit « si vous voulez le faire, on va essayer ». Elle avait des doutes. Pas dès le début, parce qu'elle y croyait. Mais ensuite, quand on a finalisé le projet pour le passer en commission Pôle Emploi, elle m'a dit « j'espère que ça va marcher, mais j'ai des doutes compte tenu de la conjoncture actuelle ». Et en effet. Mais au début elle y croyait, elle m'a soutenue et elle m'a aidée. (...) Elle m'a indiqué les démarches à faire pour monter mon dossier de reconversion, enfin, pour la formation, pour que Pôle Emploi la prenne en charge. Donc j'ai fait des démarches et on a monté le dossier ensemble. J'ai trouvé l'entreprise pour le stage. On a tout fait pour que cela marche, et ça n'a pas marché. On avait trouvé l'école, on avait tout trouvé et ça a été refusé. Je leur en ai voulu ; (...) J'avais fait mon stage en entreprise [une EMT] - c'est vrai que c'est dur parce que vu ma carrure... Mais les gars m'ont dit que je pouvais y arriver, et ça me plaisait vraiment. J'avais trouvé l'école à X., et ça a été refusé. (...) Le motif du rejet a été que je trouverai plus facilement du travail dans la vente que dans (les espaces verts). Ma formation était longue, j'avais un diplôme à la fin. Je commençais le 01/01 à l'école de X. (située à 45 km) et je devais finir fin juillet. C'était une formation de 7 mois. Ils ont jugé que comme je finissais mon CSP le 31/08, il ne me restait plus qu'un mois pour trouver du travail : ils ont jugé que c'était trop court pour trouver du travail et qu'en plus je trouverai plus facilement du travail (dans la vente) ». Le projet de cette adhérente, son envie de travailler dans le domaine des espaces verts étaient conçus comme entièrement dépendants de l'entrée dans la formation envisagée. Son projet n'avait en quelque sorte pas acquis d'autre « consistance » que celle que pouvait lui conférer la réalisation préalable de la formation, quelque chose qui aurait pu le crédibiliser davantage aux yeux de la commission de Pôle emploi qui en a de fait refusé le financement, renvoyant l'adhérente à son métier d'origine. Aucune autre « déclinaison » ou voie possible n'ayant été travaillée, c'est l'ensemble de la perspective de reconversion qui s'est effondrée avec le refus de financement de la formation. La déception est d'autant plus vive que cette adhérente,**

comme beaucoup d'autres, avait perçu le CSP comme ouvrant précisément la possibilité de se reconverter. La suite de son parcours témoigne d'une sorte de « vide », l'accompagnement à la recherche d'emploi qui a suivi lui ayant semblé d'un apport très modéré – elle trouvera un emploi sur une plateforme téléphonique, par l'intermédiaire d'une amie (cf. suite de l'entretien, cas n°1)⁴⁴.

Dans d'autres cas, lorsque la formation devient, du point de vue d'un conseiller, la traduction immédiate d'un projet par ailleurs déterminé de façon trop unilatérale, via l'établissement de l'Offre raisonnable d'emploi, elle peut contribuer à enfermer un adhérent dans un profil, l'engager sur des « rails » qui ne lui conviennent pas réellement, au risque de lui interdire d'accéder plus tard à d'autres formations plus adaptées à son projet et à sa situation. La réponse formative précocement formulée (prescrite ?) par le conseiller, sans que le projet soit suffisamment travaillé et *retravaillé* en continu avec l'adhérent, en lien également avec d'autres événements du parcours susceptibles d'intervenir en cours de route (une opportunité d'emploi par exemple), peut ainsi pénaliser l'adhérent : « *(Comment s'est déroulé le premier entretien, qu'est-ce qui a été abordé ?) Un peu l'expérience professionnelle, un peu nos desideratas pour la suite, les salaires que l'on voulait. Sur le papier j'étais noté comme responsable d'agence mais en fin de compte j'étais sur le terrain avec les gars mais elle a tenu à mettre le responsable d'agence avec le salaire que je faisais à cette époque-là. Pour le CV ensuite et les compagnies c'est un gros frein. A Pôle Emploi, étant donné que mon CV est en ligne chez eux, ils ne veulent pas le modifier : « Vous connaissez le métier, pour les employeurs c'est un plus pour trouver du travail ». En fait, c'est plus un frein, vu mon âge. [Cet adhérent a plus de 50 ans] (Aviez-vous à ce moment un projet particulier, une idée précise ou non de ce que vous souhaitiez faire ?) Oui. J'ai pas mal de permis, je voulais retrouver dans le transport. Ce que j'ai toujours pratiqué depuis que j'ai travaillé. (Quel accompagnement aviez-vous de la part de votre conseillère ?) Il y a eu un échange de mail pour faire un stage d'informatique. Elle avait évoqué le sujet avec mon épouse [également en CSP]. Comme j'étais responsable d'agence, il faudrait que j'ai des compétences plus poussées en informatique. Elle m'a inscrit à un stage de 163h qui a été accepté par le CSP. Ce que j'aurais souhaité c'est d'avoir d'autres permis. (Vous avez échangé sur la possibilité de passer un autre permis ?) On en a parlé par mail et je n'ai pas eu de réponse. Le téléphone ne répondait pas. Il n'y avait que par mail qu'on pouvait communiquer. (...) La formation était très bien, aucun souci. Je me sers d'un ordinateur couramment maintenant. Faire mes CV, répondre aux annonces. (...) Si vous aviez refusé de faire cette formation, est-ce que cela aurait été un problème selon vous ?) Je pense que oui, cela aurait été considéré comme un refus de trouver du travail » (cf. cas n°2). Suite à un déménagement dans une autre région, cet adhérent change d'A2S et rencontre une autre conseillère, qui ne semble pas prêter suffisamment d'attention au type précis de formation qu'il demande, pas plus qu'à l'opportunité qui se présente un jour de pouvoir être embauché dans l'entreprise qui a recruté sa compagne, ce qui supposerait de financer une formation qui lui est refusée, pour des raisons financières. Il est aujourd'hui demandeur d'emploi.*

⁴⁴ Ajoutons que, dans ce cas, une procédure propre à l'A2S en matière d'instruction des demandes de financement se greffe au travail du conseiller. Mais elle reste singulièrement opaque et pose notamment la question suivante : dans quelle mesure le dossier formalisé à cette occasion doit-il être considéré comme validé par le conseiller référent ? L'existence de cas où le conseiller n'est pas réellement convaincu du bien-fondé du projet de formation et s'en remet à un avis potentiellement négatif du processus d'instruction justifie une lecture critique. Ajoutons que, dans tous les cas, compte tenu de la réduction des enveloppes consacrées aux AIF de Pôle emploi pour les adhérents au CSP, l'instruction des demandes de financement de formation requérant la mobilisation de l'AIF est assurée par une commission interne à Pôle emploi, qui statue vraisemblablement indépendamment du conseiller et, *a fortiori*, sans avoir pu entendre le point de vue de l'adhérent. Le critère des métiers en tension redevient, dans ce processus, prépondérant.

Enfin, sur l'ensemble des adhérents rencontrés, signalons la fréquence des formations en bureautique et informatique (voire en anglais), dont le lien avec le projet professionnel paraît souvent tenu – et dont les adhérents disent souvent, au terme de la formation, qu'elle aura surtout servi à les familiariser avec les outils informatiques de la recherche d'emploi.

Une valorisation *a priori* de la figure de reconversion professionnelle, ses limites, ses effets

Les conseillers CSP valorisent fortement, outre le recours à la formation, la figure de la reconversion professionnelle, totale ou partielle. Les adhérents, de leur côté, en témoignent et indiquent souvent que les conseillers induisent à penser, au *démarrage* du CSP, que « tout est ouvert ».

En pratique pourtant, **d'importantes limites apparaissent à la mobilisation de formations longues, qui pénalisent les parcours de reconversions** les plus lourdes. Dans son fonctionnement actuel, le CSP semble de fait plus favorable aux personnes souhaitant se remettre à niveau ou développer leurs compétences par la formation sans nécessairement changer de métier et/ou de secteur, ou seulement de proche en proche. Il paraît moins systématiquement favorable en revanche pour les personnes en reconversion plus lourde, comme à l'inverse pour les personnes en recherche d'emploi rapide, sans besoin de formation, sur des secteurs plutôt consommateurs de contrats courts. Les adhérents souhaitant réaliser une formation longue peuvent cumuler en effet plusieurs handicaps : des délais de prise en charge parfois longs, faisant perdre une part importante du bénéfice du dispositif ; des formations parfois calées sur le calendrier scolaire qui pénalise les adhérents entrés en début d'année civile dans le dispositif ; la très forte diminution voire l'arrêt de la prise en charge de Pôle emploi des frais de déplacement engendrés par la formation ; des difficultés réelles et croissantes de financement des formations longues enfin, mal compensées par des modalités de cofinancement (Etat/Région) très inégales et souvent embryonnaires – qui plus est attachées parfois à des critères *a priori* éloignés de l'esprit du dispositif : l'appartenance du métier visé à la liste des métiers en tension sur le territoire par exemple.

Néanmoins, la conception qu'ont les conseillers des bénéficiaires du dispositif en matière de reconversion – quoiqu'elle s'estompe chez certains compte tenu des limites évoquées ci-dessus – a des traductions dans les pratiques d'accompagnement et des effets sur les modalités de mobilisation de la formation.

Cette représentation contribue notamment à ce que **la formation, essentiellement déterminée par l'aval du parcours et étroitement associée au projet de reclassement visé, devienne quelque chose d'un peu déconnecté de l'amont du parcours**. L'accompagnement y contribue également lorsque le travail sur le projet n'intègre que peu de retours sur le parcours antérieur, qui constitue pourtant lui aussi la matière à partir de quoi travailler un projet de retour à l'emploi. Ceci peut être particulièrement pénalisant pour les adhérents entrant dans le dispositif sans projet réellement formulé – si ce n'est de retrouver un emploi – , sans désir ni perspective *a priori* de changement tant ils ont le sentiment d'avoir toujours fait le même métier et « *de ne savoir faire que ça* ». Ces adhérents n'en ont pas moins eu un parcours, avec ses aspérités, des échecs parfois, y compris liés à une expérience de formation malheureuse, qui pourraient précisément constituer autant de prises pour le travail d'accompagnement à engager. Certains adhérents que nous avons rencontrés disent ne pas avoir eu l'occasion d'évoquer ce type d'éléments avec leur conseiller, ne pas y avoir été

encouragés. Cela peut, dans certains cas, contribuer même à exclure toute perspective de formation dans le parcours, dès lors que le projet peine à s'exprimer, et ne parvient *a fortiori* pas à se formuler suffisamment rapidement dans les termes d'une « reconversion », même modeste.

L'un des adhérents rencontrés, qui a toujours exercé le métier de couvreur, a connu plusieurs licenciements et périodes de chômage et a précédemment été accompagné dans le cadre d'une Convention de reclassement personnalisé. En revenant sur ces épisodes de son parcours, cet adhérent explique qu'il a suivi une formation de cariste dans le cadre de la CRP, mais a échoué de quelques points sur la partie théorique de l'épreuve et n'a pas obtenu le titre (sans doute notamment en raison d'un défaut de la formation elle-même, qui s'est déroulée sur un jour et demi au lieu de la semaine habituelle, et n'a de fait pas permis de préparer la partie théorique de l'examen). Cet épisode ne semble pas avoir été évoqué dans le cadre de l'accompagnement CSP. Pourtant, en revenant sur cette période et par la même occasion sur la question de la formation, cet adhérent indique qu'un autre permis « *aurait été bénéfique pour lui* », le permis pelleuseuse. Là non plus, cela n'a pas été abordé avec la conseillère CSP. Enfin, il ajoute qu'il a eu des problèmes de santé, qui devraient le contraindre à abandonner le métier de couvreur, sur avis de la médecine du travail. Aujourd'hui demandeur d'emploi, il n'évoque plus ces éléments avec personne. La période du CSP, durant laquelle il avait de son propre point de vue « *un conseiller tous les mois alors qu'aujourd'hui, (il n'a) plus de conseiller* », ne lui a cependant pas permis de revenir sur ces éléments de son parcours, qui constituent pourtant la matière à partir de quoi il aurait sans doute pu retravailler et réajuster son projet de retour à l'emploi, réenvisager une formation peut-être, etc. Permettre à cet adhérent de réenclencher un travail réflexif sur son parcours aurait vraisemblablement pu l'aider à élaborer un projet plus construit de retour à l'emploi. Ce même adhérent a par ailleurs bénéficié d'une période d'activité rémunérée durant son CSP, un CDD de trois mois qui n'a pas été renouvelé. Mais là encore, non travaillé avec sa conseillère (alors même que l'employeur qui l'a recruté nous a confié qu'il n'était de son point de vue « *pas assez compétent* »), cet épisode survenu *en cours de CSP* n'a pas nourri le travail d'accompagnement, n'a rien suscité dans la suite du parcours de cet adhérent, n'a pas contribué à réévaluer sa situation et son projet. La formation, en l'occurrence, n'avait pas *a priori* de place dans un projet qui avait été d'emblée et « définitivement » qualifié de projet de « recherche d'emploi pure ».

La valorisation du projet en tant que « futur projeté » plutôt que *moyen* permettant de guider le développement de la situation de recherche d'emploi, et une conception de la formation surdéterminée par l'aval du parcours, contribuent par ailleurs à faire de l'épisode formatif une sorte de parenthèse autonome, comme détachée du temps - de l'amont du parcours comme du temps de l'accompagnement. La formation interrompt presque le parcours, suspend le plus souvent l'accompagnement, fait très rarement l'objet d'une réelle évaluation.

C'est ce qui semble s'être produit pour cette adhérente (cas n°3), sortie depuis peu de formation lorsque nous l'avons rencontrée. Son cas ressemble fort à une sorte de cas-type régulièrement mobilisé par les conseillers pour illustrer, lors de nos entretiens, la séquence « normale » que le CSP devrait permettre de réaliser : l'identification d'un projet, une « petite reconversion » supposant une remise à niveau sur des logiciels peu ou pas utilisés jusqu'alors, un travail sur le CV et les lettres de motivation, puis la recherche d'emploi. Dans le cas de l'adhérente en question, le projet est vite établi : assistance commerciale ; le besoin en formation vite identifié : des compléments en bureautique (word, excel). La formation est mise en place sans difficulté, dans un centre régulièrement sollicité par la conseillère CSP. La

remise à niveau est jugée utile par l'adhérente, qu'elle en fasse ou non un usage professionnel par la suite. La formation a par ailleurs constitué de son point de vue un épisode « agréable », rompant « le train-train du chômage à rester chez soi ». Un mois après la fin de la formation, elle n'a pas encore revu sa conseillère. Elle sait *a priori* qu'elle vérifiera avec elle son CV lors d'un prochain rendez-vous, et souhaite faire une préparation aux entretiens d'embauche. Mais, comme elle l'indique elle-même, « pour le moment, on ne se lance pas encore (sur des actions particulières), dans le sens où il y a d'abord la formation ». Plus de 6 mois de CSP sont néanmoins passés, et tout se passe comme si elle avait connu des épisodes pour le moment « isolés », certes « cohérents » avec le projet de reconversion affiché au départ, mais sans que l'on puisse dire, avec certitude, que « quelque chose, réellement, se passe ». Il y a une forme d'attente voire d'ennui, une absence de rythme qui interrogent. La consultation des offres de Pôle emploi, lors du premier rendez-vous, a conforté cette adhérente comme sa conseillère qu'il y avait de l'emploi sur le métier recherché, ce qui explique sans doute le rythme peu soutenu de l'accompagnement. Mais le parcours, ici, semble surtout parsemé d'épisodes « autonomes » (dont la période de formation), se succédant selon un ordre qui, s'il ne paraît pas illogique, ne produit pas non plus une quelconque « montée en intensité » au bénéfice du projet et de la recherche d'emploi. Ce cas nous paraît interroger les bénéficiaires *a priori* d'une séquence considérée comme assez illustrative du parcours d'un adhérent CSP, et la capacité de cet enchaînement à ouvrir les possibles et à « faire aboutir les choses » dans les délais impartis.

De fait, appréhender principalement le projet par le prisme de la formation peut sans doute précipiter une conception très séquentielle du parcours de retour à l'emploi, selon un ordre *préétabli* : une fois le projet déterminé puis validé, le besoin en formation(s) identifié, la formation réalisée, « les compétences acquises », vient le temps de la recherche d'emploi et de la rencontre avec l'entreprise. Une conseillère Pôle emploi nous confiait ainsi à propos des adhérents au CSP : « On a l'habitude de travailler d'une certaine façon avec un certain public, on sait comment il fonctionne. Même si on fait du cas par cas, en principe, ça fonctionne toujours pareil. Il y a toujours ce moment de deuil, puis ensuite le moment de la formation ou de réorientation, puis la recherche d'emploi. Voilà, c'est souvent dans ce même sens que ça fonctionne ». Notons que ce schéma de fonctionnement, présenté comme assez standard, n'enlève rien du point de vue de cette conseillère à la nécessité de « faire du cas par cas » – une dimension fortement valorisée par tous les conseillers. On comprend cependant que ce type de constat puisse susciter des interrogations, par exemple chez certains partenaires sociaux à propos du caractère réellement « individualisé » de l'accompagnement proposé : « J'ai l'impression qu'(ils font) du "faux individuel", que la prestation n'est pas si individualisée, que le conseil n'est pas individualisé. Ils vendent du prêt à porter, pas du sur-mesure ». Quoiqu'il en soit, cette séquence-type n'encourage sans doute pas à ouvrir le parcours à d'autres expériences, plus diversifiées, à d'autres formes d'alternance par exemple entre périodes de formation et périodes en entreprise, quel qu'en soit le support juridique – EMT, PTR, stages, POE, etc.

• • •

Cas n°1 - Adhérente rencontrée à l'issue du CSP, sortie en emploi durable après s'être vue refuser un projet de reconversion professionnelle

Agée de moins de 50 ans, Madame B a été vendeuse en boulangerie pendant la majorité de son parcours professionnel. Suite à la vente du commerce dans lequel elle était en CDI, le choix entre une rupture conventionnelle et le CSP lui a été proposé par son employeur. La prise

d'information dans son entourage l'a incitée à adhérer au CSP motivée par le montant de l'allocation importante et la perspective d'un accord facilité à une reconversion (formation). Son parcours a démarré par une réunion d'information collective à Pôle Emploi (comme d'usage sur le territoire). Puis elle a suivi des ateliers de TRE et sur le marché du travail durant 2 mois. Elle a ensuite été « affectée » à un OPP car Pôle Emploi « avait trop de travail ». Une conseillère de l'OPP l'a alors suivie jusqu'au bout du contrat. **Son projet de reconversion, travailler dans les espaces verts, était pensé, préparé, mais a été refusé. Elle trouve finalement un nouvel emploi via son réseau personnel en tant que Conseillère en plateforme téléphonique.** Elle est désormais en CDI après une formation de 5 semaines (réalisée pour partie durant le CSP) et un CDD de 6 mois.

(Avez-vous une idée précise de ce que vous souhaitiez ?) « Oui je voulais me reconvertir dans les espaces verts, travailler chez un paysagiste, dehors [elle avait jusqu'alors été vendeuse en boulangerie, pendant la majorité de son parcours professionnel]. C'est quelque chose qui me plaît depuis toujours. Je me suis dit c'était peut-être l'opportunité. (Au premier entretien, en septembre, la conseillère) m'a demandé ce que je voulais faire, ce que je recherchais. Je lui ai exposé, je lui ai dit ce que je voulais faire pour ma reconversion, même si ce n'était pas évident, et elle m'a aidé dans ces démarches. (... Qu'est-ce qui a été décidé à l'issue de ce premier entretien ?) De monter un projet de formation, le début ça a été ça. (... Votre projet a donc été conforté...) Oui. Elle m'a soutenue, même si elle avait des doutes, vu ma carrure. Elle m'a dit « si vous voulez le faire, on va essayer ». Elle avait des doutes. Pas dès le début, parce qu'elle y croyait. Mais ensuite, quand on a finalisé le projet pour le passer en commission Pôle Emploi, elle m'a dit « j'espère que ça va marcher, mais j'ai des doutes compte tenu de la conjoncture actuelle ». Et en effet. Mais au début elle y croyait, elle m'a soutenue et elle m'a aidé. (...) Elle m'a indiqué les démarches à faire pour monter mon dossier de reconversion, enfin, pour la formation, pour que Pôle Emploi la prenne en charge. Donc j'ai fait des démarches et on a monté le dossier ensemble. J'ai trouvé l'entreprise pour le stage. On a tout fait pour que cela marche, et ça n'a pas marché. On avait trouvé l'école, on avait tout trouvé... Et ça a été refusé... Je leur en ai voulu ; (...) j'avais tout monté avec elle [la conseillère OPP]. J'ai fait mon stage en entreprise - c'est vrai que c'est dur parce que vu ma carrure... Mais les gars m'ont dit que je pouvais y arriver, et ça me plaisait vraiment. J'avais trouvé l'école à X., et ça a été refusé. (...) Quand on a eu les premiers entretiens, à Pôle Emploi, on nous a aussi demandé si on était intéressées pour faire une formation en informatique. J'ai dit oui parce que j'étais novice et j'ai fait un stage de 15 jours, en octobre... On a appris à faire des lettres de motivation, la mise en page, etc... à travailler sur informatique. Il y a des choses qui ne nous resserviront pas forcément. Mais ce qu'on a appris, c'était intéressant. (... Pourquoi avez-vous accepté de suivre cette formation ?) Parce qu'en informatique je n'étais pas douée. Et je me suis dit que ça me servirait toujours. Rien que pour Pôle Emploi, tout se passe par informatique. Je me suis dit qu'au moins j'apprendrai des choses. Ca m'a été très utile. (... Donc il y a eu cette première phase, à Pôle Emploi, avec une formation informatique en octobre. Quand avez-vous rencontré ensuite votre conseillère [de l'OPP] ?) Fin Octobre, et là j'ai monté mon dossier (pour la formation de paysagiste). Cela a duré deux mois parce que j'ai fait mon stage (EMT) pour monter le dossier de formation, en novembre. Puis nous avons eu 15 jours en novembre pour finaliser le projet et monter le dossier, fin novembre/début décembre. C'est passé en commission fin décembre, et j'ai appris que ça avait été refusé. (...) Ma conseillère m'avait dit qu'ils n'accordaient plus trop de subventions pour des projets comme cela. Parce que financièrement Pôle Emploi... [elle souligne le fait que Pôle emploi n'a plus de moyens financiers]. Donc déjà au début elle m'avait dit « on le monte » mais déjà... Après le motif du rejet a été que je trouverai plus facilement du travail dans la vente que dans cela. En plus ma formation était longue, à la fin j'avais un diplôme. Donc je commençais le 01/01 à l'école de X. et je devais finir fin juillet, c'était une formation de 7 mois donc ils ont jugé que comme je finissais mon CSP le 31/08, il ne me restait plus qu'un mois pour trouver du travail : ils ont jugé que c'était trop court pour trouver du travail et qu'en plus je trouverai plus facilement du travail (dans la vente). (...)

Donc on s'est revu en janvier et on a commencé la recherche de travail, je dirais, basique. (...) Je recherchais (à nouveau) dans la vente, je suis repartie... : boulangerie, grande surface, magasins. (...) C'est moi, je l'ai décidé : je voulais me reconverter et cela n'a pas marché, donc autant que je continue dans ce que je sais faire. (...) En janvier, comme ma formation avait été refusée, on a fait les ateliers : savoir se présenter, l'entretien d'embauche, etc... On avait dû refaire l'atelier lettre de motivation et CV aussi, à ce moment-là. (Qu'en avez-vous pensé de ces ateliers ?) Les ateliers CV, lettre de motivation, se présenter, entretien d'embauche : bien. L'atelier marché du travail, recherche d'emploi : moins bien. (...) Je me rappelle d'un film qu'ils nous avaient présenté - on était en 2012 - dans lequel il y avait des statistiques de 2008-2009. Donc tout était malheureusement faux. Parce qu'en 5 ans, ça a beaucoup changé. Les métiers qui recrutaient à cette époque-là ne recrutaient pas forcément. On était plusieurs, ça nous a fait un peu rigoler... Sinon dans l'ensemble les ateliers étaient intéressants, parce que j'ai toujours dû trouver du travail « comme ça », je n'avais jamais fait de CV, de lettre de motivation ; pour moi c'était une grande découverte. (...)

Quand (ma conseillère) voyait des offres, elle m'en parlait. Mais comme tous les matins, je me mettais sur l'ordinateur et regardais les offres, je voyais les mêmes essentiellement. (...) J'ai eu des entretiens. J'ai fait un essai [en boulangerie]. Et puis cela n'a pas fonctionné. (...) Je ne sais pas pourquoi. Il n'a pas su me donner d'explications quand je lui ai demandé. Ma conseillère m'a dit (de ne pas me) focaliser là-dessus, (que je ne saurai jamais). (...) Puis j'ai emmené un CV dans une autre boulangerie ; il m'a appelée... pour me dire qu'il ne gardait pas ma candidature parce que je n'étais pas assez professionnelle. (Mais) il n'a pas su me répondre [quand je lui ai demandé ce qu'il voulait dire].

J'ai continué mes recherches et j'ai trouvé dans un truc qui n'a rien à voir avec la vente : je travaille sur une plateforme téléphonique et je prends les appels pour EDF. (...) J'ai une amie qui y travaille. Elle m'avait dit qu'ils allaient recruter. Ca devait être pour mars. Je lui avais donné un CV. Elle l'a transmis à la RH qui m'a contactée. J'ai eu un premier entretien individuel qui a été concluant puis un deuxième entretien collectif où ils nous font faire des tests écrits et une simulation téléphonique. Suite à ça, elle m'avait dit que j'intégrais la formation en mars. Puis la formation (a été) annulée mais elle avait gardé ma candidature. Elle m'a (alors) proposé un mi-temps que j'ai refusé (en lui disant de garder ma candidature pour un plein temps). Puis je l'ai eue au téléphone : elle m'a dit ça tombe bien, nous avons une formation qui commence en juillet, donc vous l'intégrez, et voilà. (...)

(Qu'est-ce qui vous a manqué durant cet accompagnement ?) Pas grand-chose, rien je dirais. Au début on a bien été épaulé, on a fait plein de trucs intéressants. Après à la fin, il y avait toujours le RDV mensuel mais plus d'atelier. On était lâché à nous même pour chercher du travail. (...) (Quels ont été de votre point de vue les temps forts, les étapes ou les moments les plus importants de cet accompagnement ?) Au début parce qu'on a des entretiens pas mal et on se sent épaulé. Quand j'ai monté mon dossier de formation, (la conseillère) m'a aidée. Mais après, je ne dirais pas qu'on est livré à nous-même, mais un petit peu quand même... Mais c'est normal, on est nombreux, on ne peut pas avoir des entretiens comme on veut. On est grand, on peut se prendre en charge. Quand on avait besoin, on savait qu'on pouvait l'appeler, qu'elle était présente, sinon... (...Mais) ça m'allait parce que je cherchais du travail, je n'avais pas besoin des RDV pour me booster, ça ne me dérangeait pas. (...) Je faisais mes démarches moi-même, donc je n'avais pas besoin de la conseillère derrière. Comme on communiquait par mail, quand elle voyait des trucs, elle me les envoyait, ça m'allait. (...)

(Compte tenu de votre expérience, qu'est-ce qui pourrait être révisé, amélioré dans le dispositif ?) Ce qu'on nous dit au début et qui n'est pas vrai. Le fait qu'on nous dise pour la reconversion, qu'on aille vraiment jusqu'au bout, j'étais déterminée et qu'on me dise non, là c'était vraiment le coup de massue. Ca c'est clair. (...) Encore maintenant, je ne leur en veux pas, mais de m'avoir fait croire que cela était possible et que cela n'ait pas été possible [un projet de reconversion facilement accepté], ça... En plus avant c'était une envie, mais je ne l'avais pas encore pratiqué. Quand j'ai fait mon stage pendant 15 jours, là, je me suis vraiment rendue compte que ça me plaisait, que je

pouvais le faire même si c'était dur - parce que bien-sûr, prendre un taille-haie toute la journée... : les premiers soirs je me suis dit que je n'y arriverai jamais, j'avais mal partout. Puis au bout de 15 jours j'y arrivais et ça me plaisait. Je me suis dit : j'ai essayé pour rien. »

Cas n°2 - Adhérent sorti du CSP sans solution, aujourd'hui demandeur d'emploi

« (Comment s'est déroulé le premier entretien, qu'est-ce qui a été abordé ?) Un peu l'expérience professionnelle, un peu nos desideratas pour la suite, les salaires que l'on voulait. Sur le papier j'étais noté comme responsable d'agence mais en fin de compte j'étais sur le terrain avec les gars mais elle a tenu à mettre le responsable d'agence avec le salaire que je faisais à cette époque-là. Pour le CV ensuite et les compagnies c'est un gros frein. A Pôle Emploi, étant donné que mon CV est ligne chez eux, ils ne veulent pas le modifier : « Vous connaissez le métier, pour les employeurs c'est un plus pour trouver du travail ». En fait, c'est plus un frein, vu mon âge. [Cet adhérent a plus de 50 ans]

(Avez-vous à ce moment un projet particulier, une idée précise ou non de ce que vous souhaitez faire ?) Oui. J'ai pas mal de permis, je voulais retrouver dans le transport. Ce que j'ai toujours pratiqué depuis que j'ai travaillé.

(Quel accompagnement aviez-vous de la part de votre conseillère ?) Il y a eu un échange de mail pour faire un stage d'informatique. Elle avait évoqué le sujet avec mon épouse. Comme j'étais responsable d'agence, il faudrait que j'ai des compétences plus poussées en informatique. Elle m'a inscrit à un stage de 163h qui a été accepté par le CSP. Ce que j'aurais souhaité c'est d'avoir d'autres permis. (Vous avez échangé sur la possibilité de passer un autre permis ?) On en a parlé par mail et je n'ai pas eu de réponse. Le téléphone ne répondait pas. Il n'y avait que par mail qu'on pouvait communiquer. (...) La formation était très bien, aucun souci. Je me sers d'un ordinateur couramment maintenant. Faire mes CV, répondre aux annonces. (... Si vous aviez refusé de faire cette formation, est-ce que cela aurait été un problème selon vous ?) Je pense que oui, cela aurait été considéré comme un refus de trouver du travail.

[A déménagé et changé d'A2S].

(... Qu'avez-vous fait avec la nouvelle conseillère ?) On a refait le point. Là j'ai pu lui demander le CACES spécifique grue et auxiliaire. La conseillère a fait un document avec une demande de devis sous enveloppe. Elle s'est trompée dans le code de la formation. Elle n'a pas précisé la spécificité que j'aurai voulue. J'ai fait faire des devis, le jour même, elle n'en avait reçu qu'un seul, alors elle a pris la décision de prendre le 1^{er} qui lui avait été transmis. Le dossier est passé en commission, c'était très rapide. J'ai passé le CACES 1-3-5 (cariste) juste avant la fin du CSP.

(... Qu'avez-vous vu d'autre avec votre conseillère ?) Mon épouse avait trouvé du travail dans une compagnie de transport ; le patron a demandé si j'avais l'ATMD [Attestation de transport de matières dangereuses]. Il recherchait du monde. J'en ai parlé avec ma conseillère. Elle m'a demandé un dossier avec des offres d'emploi, ce que j'ai fait. Mais comme on m'avait déjà payé les CACES, je n'avais plus le droit à rien.

(Que faisiez-vous lors des entretiens ?) A chaque fois c'était voir les offres d'emploi et compagnie. Elle me sortait des offres auxquelles j'avais déjà répondu et j'avais les réponses [négatives] avec moi. (... On vous a donc proposé des offres d'emploi ?) Oui, des offres du Pôle Emploi. Les autres sites, ça ne les concerne pas, c'est à moi de faire les recherches. (Comment ces offres ont-elles été sélectionnées ?) Elle cherchait chauffeur PL, point barre. Elle ne faisait pas la différence entre les permis E et EC. (Vous est-il arrivé de refuser une offre qui vous a été proposée ?) Non, je répondais à toutes les offres qu'elle me

donnait, même si je ne correspondais pas, comme quand l'offre demandait un permis EC [super lourd]. (Pourquoi ?) Car il fallait que j'apporte la preuve comme quoi je répondais aux offres, sinon c'était la radiation. (...)

Aujourd'hui je suis toujours demandeur d'emploi. (...) Si on voulait me payer mon ADR, j'aurai un CDI mais comme on me le refuse. (...) Je me suis dit que si j'avais eu (la deuxième) conseillère dès le départ, je n'en serais pas là actuellement. Je serai à coup sûr en CDI dans la même société que mon épouse [car j'aurais passé mon attestation de transport de produit dangereux]. (...) J'ai été catalogué (dès le départ) comme responsable d'agence, point barre. Pour eux c'était ça, responsable ou chauffeur, et rien d'autre. Pour moi c'est zéro, j'ai subi. C'est un an de perdu. Je ne suis pas tombé sur le bon cheval. (Le rythme de l'accompagnement, son intensité, ont-ils été satisfaisants et ajustés à vos besoins ?) Tous les 15 jours ça serait bien. Pour faire un bilan, quelle direction prendre... Tous les mois ça fait long pour faire un bilan. Ce n'était pas suffisant pour moi, j'aurais eu besoin de plus d'accompagnement. »

• • •

Cas n°3 – Adhérente rencontrée à l'issue d'une formation – 6,5 mois de CSP

« J'ai adhéré au CSP pour être en priorité sur les formations. (...) Au premier entretien, nous avons abordé mon passé, ce que je comptais faire, si je voulais vraiment me reconverter. (L'objectif était de) voir où je vous allais aller pour établir vraiment un profil. (...) Elle m'a bien tout expliqué au premier entretien (les modalités de l'accompagnement). Le premier entretien c'était essentiellement ça. (...) Elle m'a laissé le temps de réfléchir. Et je lui ai proposé assistante commerciale. Ensuite, on a abordé le sujet des formations. (...) A la fin du premier rendez-vous, on a fixé un autre rendez-vous. (...) Elle m'avait expliqué tout ce qui était possible, donc j'ai réfléchi aux formations que je souhaitais faire parce que c'était un de mes premiers objectifs. (...)

Au deuxième entretien on a vraiment établi le profil. (... Pour la formation,) je lui ai expliqué que j'avais énormément de lacunes, que ça faisait 10 ans que je travaillais sur un logiciel propre à l'entreprise qui n'avait rien à voir avec Word ou autres. Il fallait vraiment que je me remette à niveau avant de me lancer dans autre chose.

(...Avez-vous évoqué d'autres actions à mettre en œuvre ?) Dans l'immédiat, on ne se lance pas encore (sur des actions particulières), dans le sens où il y a d'abord la formation. (...) (Que vous disiez-vous pendant les entretiens ?) Pas grand-chose. On regardait la formation, et puis le travail aussi. Elle regardait parallèlement s'il y avait des offres ou pas, pour voir s'il y avait des choses qui me correspondaient, parce qu'assistante commerciale, c'est ouvert. (Vous avez eu l'impression qu'il y a eu une co-construction avec votre conseillère pour aller jusqu'à cette formation ?) Oui. **Disons qu'ils nous ouvrent la porte, ils nous guident, plus que...** Enfin, tout du moins avec moi, il n'y a aucun forçage ou quoi que ce soit. (...)

La formation m'a bien aidée. Cette remise à niveau était très utile pour moi. Et puis (ça a été) un bon moment parce qu'ils sont vraiment cools, ouverts, agréables, accueillants et ça sort un peu du train-train du chômage à rester chez soi.

(...Comment s'est passé ensuite concrètement votre accompagnement ?) Là pour le moment rien, on ne s'est pas revue depuis. Ca va faire un mois. (...Mon projet) c'est une petite reconversion. Elle savait très bien que dans ce que je faisais, je ne touchais plus du tout à Word, Excel ou ce genre de choses. Donc là effectivement, comme assistante commerciale, si vous ne touchez pas à l'ordinateur, à un moment

donné... (...) La formation, ce n'est pas que parce que je veux faire assistante commerciale. Ce que j'ai fait comme formation va m'être utile pour n'importe quoi quelque part ».

Fiche [5] – L’accompagnement

L’ensemble des conseillers que nous avons rencontrés valorisent fortement la *relation personnalisée* avec l’adhérent, présentée comme une composante essentielle de l’accompagnement réalisé dans le cadre du CSP, voire la plus-value du dispositif au regard des prestations proposées dans le cadre de l’accompagnement de droit commun. L’un de nos interlocuteurs était explicite sur ce point : « *Je sais que nous sommes plus performants que le droit commun. Je ne peux pas le prouver, mais je le sais. Nous savons que nous sommes dans la bonne voie en organisant un accompagnement renforcé de ce type, avec une proximité, une personnalisation de l’accompagnement* » (directeur d’une A2S). La façon dont le CSP est présenté aux adhérents dans le cadre des premiers rendez-vous en témoigne directement. Si cette personnalisation du lien avec le conseiller est bien repérée par les adhérents, ceux-ci peuvent également regretter qu’elle semble devenir *la* marque principale du CSP, au détriment de contenus et conseils plus étayés, plus directement ajustés à leur projet, susceptibles d’ouvrir davantage l’éventail des ressources et le champ des possibles. Du point de vue du *contenu* de la prestation proposée, et par-delà la personnalisation *du lien* avec l’adhérent, l’accompagnement réalisé dans le cadre du CSP peine en pratique à s’ajuster à un *parcours personnalisé* qui serait avant tout déterminé en fonction du projet et des besoins de chacun.

Installer le cadre de l’accompagnement, compléter l’information sur le dispositif, personnaliser rapidement le lien avec l’adhérent

Le premier entretien réalisé par les conseillers de l’A2S ou par l’opérateur privé est avant tout destiné à installer le cadre général de l’accompagnement, à établir le profil de l’adhérent et identifier sur cette base son projet de reclassement professionnel. Il est souvent qualifié d’entretien essentiellement « administratif ». Ce premier temps, qui peut s’étendre sur un ou deux entretiens, a ainsi vocation à installer un climat de confiance, à rassurer l’adhérent sur le fait que les entretiens seront toujours individuels, qu’il aura la possibilité d’appeler son conseiller en cas de problème. Les conseillers soulignent fréquemment que ce temps doit également permettre aux adhérents de « digérer » ce qui vient de leur arriver. Une conseillère d’un OPP indiquait ainsi : « *Il y a cette première phase où il faut construire ce climat de confiance, s’il faut on les laisse aussi se décharger pour retrouver un peu de sérénité. On peut aussi prévoir un deuxième entretien pour mettre à plat ce qu’elles souhaitent faire. Ensuite on met en place cette information sur les modalités du CSP, pour être informé sur les modalités de formation, le lien avec le marché de l’emploi. A l’issue de cette information-là, quand on va commencer à parler projet, on va travailler sur le marché du travail, pour voir si le projet dans lequel ils font intervenir tant d’énergie vaut le coup.* ». Une conseillère Pôle emploi interrogée sur les spécificités du public CSP explique : « *les spécificités c’est surtout la manière dont on les traite (par rapport aux autres DE), les différences c’est qu’on les cocoone bien* ».

Les conseillers de Pôle emploi, lorsqu’ils cherchent à installer un cadre rassurant, cherchent également à atténuer le choc que peut représenter, de leur point de vue, et pour certains adhérents, le fait d’avoir affaire à Pôle emploi : « *Au premier entretien, je pars du principe qu’ils ont eu les informations sur le CSP. Par contre je me mets un peu à leur place. C’est nouveau pour eux, peut-être qu’ils n’ont jamais connu encore Pôle emploi. Nous avons des personnes pour qui Pôle emploi, faire un CV, c’est l’inconnu total ; tout leur tombe dessus d’un coup. Le (licenciement) peut vraiment être un bouleversement moral. On parle, nous, d’une phase de deuil à faire. Au premier entretien, je reviens toujours sur les spécificités du CSP, les engagements du Pôle emploi. On réalise ensemble leur profil dans la base de données. On leur explique l’actualisation qu’ils ont à faire tous les mois pour pouvoir bénéficier de leur allocation. (...) Il faut aussi rassurer*

les gens parce que pour certains, être au chômage, c'est une honte. Certains ont aussi beaucoup de préjugés vis-à-vis de nous : "de toutes façons on n'est là entre guillemets que pour les payer, on ne sert à rien, on ne veut pas les aider...". Donc (il faut) aussi essayer de leur démontrer tout le bénéfice qu'on peut leur apporter, pour essayer de les redynamiser et de les remotiver, leur montrer que si, on sert à quelque chose, tout simplement ! Et s'ils ont accepté d'être suivis par nous, c'est parce qu'ils peuvent bénéficier d'un accompagnement renforcé qui est l'un de nos points forts : en dehors de l'indemnisation, qui est bien sûr pour eux un point plus que très très positif, ils acceptent donc un accompagnement renforcé avec un minimum de rendez-vous : un par mois obligatoire » (conseillère Pôle emploi). Cette posture un peu plus « défensive » se couple toujours à la volonté, très partagée quant à elle, de se montrer compréhensif mais ferme si nécessaire, à l'écoute et prêt à faire confiance dès lors que chacun « joue le jeu ». **La personnalisation de la relation aux demandeurs d'emploi est en effet très fortement valorisée par les conseillers de Pôle emploi ; elle est aussi explicitement présentée comme le gage d'un soutien de qualité :** « Au début, on leur dit : prenez un peu le temps de souffler, de réfléchir à ce qui s'est passé, de vous poser. On en revient toujours à ces deux aspects, financier et psychologique qui, s'ils ne sont pas réglés... (...) Tant qu'ils n'ont pas fait le deuil et qu'ils n'ont pas tourné la page du passé, c'est dur d'emmener les gens vers l'avenir et de leur dire : si, le futur peut encore vous sourire. (...) (Il faut qu'ils puissent) souffler en se disant : on est là. Ne stressez pas par rapport à Pôle emploi, voilà comment ça marche. On atténue tout le côté ambigu que peut avoir Pôle emploi à leurs yeux. On leur dit qu'on ne sera pas sur leur dos tous les matins à 8 heures et demi, que c'est un jeu de confiance. Je ne leur demande pas de venir avec une signature de l'employeur pour prouver qu'ils sont bien allés le voir pour déposer une candidature. Si au bout d'un moment je comprends que, hormis ne rien faire et attendre que ça se passe en recherchant les offres une heure avant mon rendez-vous, là par contre je vais commencer à les obliger à me ramener des preuves de leurs démarches. Et ça ne va pas leur plaire. Mais une fois qu'on a compris cela, il faut surtout leur dire : "non, Pôle emploi ne va pas vous radier demain. De toutes façons, la radiation ne se fait pas comme ça. Il y a toujours un temps, légal. Vous devez répondre comme cela." On leur explique tout. On leur parle également de cette phase de deuil, de la possibilité de souffler, en leur disant : "on ne va pas vous demander de retrouver un emploi tout de suite et vous radiez si vous ne trouvez pas demain. Calmez-vous. Digérez ce qui vient de se passer. On va rebondir, on va faire ensemble un chemin pour vous aider à trouver autre chose, pour vous aider au mieux. Ne vous inquiétez pas, on est là : vous aurez toujours la même personne en face de vous, vous aurez toujours des entretiens individuels, vous avez notre carte, on est joignable. S'il y a besoin, même si on ne sait pas vous répondre, on prend la question, on appelle à droite à gauche et on vous rappelle". Voilà, ce ne sont pas des personnes qui restent dans la nature » (conseillère Pôle emploi). Notons que la question des « manquements » éventuels de l'adhérent aux engagements du CSP est également fréquemment évoquée lors de la séance d'information collective sur le dispositif organisée par les A2S. Dans l'une des A2S que nous avons rencontrée, le conseiller chargé de l'animation de cette séance précise ainsi que constitue notamment un manquement le « refus à deux reprises d'une offre raisonnable d'emploi, l'absence à un rendez-vous » ; il ajoute : « Si vous avez un problème, ce qui peut arriver à tout le monde, informez-nous. Le but est qu'on n'en arrive pas là »⁴⁵. Une conseillère de cette même A2S nous précisait par ailleurs que la formalisation, dans un compte rendu écrit, des informations données au premier rendez-vous sur les « droits et devoirs » du demandeur

⁴⁵ Le document synthétique (une page) distribué aux participants à la fin des séances d'information collective indique, parmi les « cas d'interruption définitive du CSP » : « Manquement : refus d'une action de reclassement, absence à une convocation, refus à deux reprises d'une offre raisonnable d'emploi ». Les autres cas d'interruption sont : - « Reprise d'emploi incompatible avec le dispositif (contrat de moins de 14 jours et de plus de 187 jours après la période d'essai concluante ; 2 contrats dans la même entreprise en CDD ou entreprise utilisatrice en contrat de travail temporaire quelle que soit la durée totale) ; - création d'entreprise (au moment de l'installation/l'immatriculation) ; - atteinte de l'âge de départ à la retraite taux plein. »

d'emploi (« *On reste de toutes façons sur les droits et devoirs d'un demandeur d'emploi. (...) Tout demandeur d'emploi doit respecter ses droits et devoirs de base envers Pôle emploi.* ») était aussi une façon de se couvrir en cas de problème avec l'adhérent.

Le premier entretien avec l'adhérent a également vocation, du point de vue des conseillers, à présenter de façon plus précise le dispositif et l'accompagnement à venir, en insistant notamment sur les obligations qui leur sont associées. Comme le souligne la responsable d'équipe d'une A2S, les conseillers de Pôle emploi indiquent d'emblée aux adhérents nouvellement entrés dans le dispositif qu'« *ils ont des droits, mais aussi des devoirs par rapport au dispositif CSP et à l'accompagnement. Ils doivent être vraiment en démarche de recherche d'emploi, ou de projet* ». Les conseillers de cette A2S que nous avons rencontrés disent en effet insister toujours sur ce point lors du premier entretien. Chaque conseiller complète ensuite cet aspect, considéré comme capital, d'autres éléments qui peuvent par exemple consister en un rappel des « informations essentielles » relatives au CSP : « *la rémunération, l'engagement d'un an avec nous ; c'est-à-dire qu'ils ont des devoirs. Ils ont des acquis, mais ils ont aussi des devoirs vis-à-vis de nous. (...) Les obligations, c'est de se présenter à chaque entretien, de nous faire un reporting, entre guillemets, ce n'est pas comme ça que je le dis, mais de garder un lien ensemble pour systématiquement savoir où ils en sont dans leur projet, dans leur recherche d'emploi. (...) Tout changement dans leur activité professionnelle doit nous être communiqué. Les changements personnels qui pourraient avoir des conséquences doivent également nous être communiqués. Je les informe aussi sur la reprise d'emploi : moins de 14 jours, ils sortent du dispositif ; plus de six mois, c'est pareil. Et je leur parle également de l'indemnité différentielle de reclassement : je ne l'explique pas de manière approfondie, mais ils savent que ça existe. (...) Je leur demande juste de me le dire au moment voulu, parce qu'il y a des calculs à effectuer. Je signale donc simplement qu'elle existe en disant : "Sachez que vous ne refusez pas une offre d'emploi parce qu'elle est inférieure à ce que vous aviez précédemment. Il y a un dispositif qui peut être mis en place". Ce sont des points essentiels pour les personnes ; c'est juste un rappel* » (conseillère).

Dans l'une des A2S dans laquelle nous avons enquêté, la dimension des « droits et devoirs » semble particulièrement mise en exergue, comme l'expliquent ces deux conseillères : « *On reste de toutes façons sur les droits et devoirs d'un demandeur d'emploi (...) Tout demandeur d'emploi doit respecter ses droits et devoirs de base envers Pôle emploi. (...) Ce n'est pas anodin si, lors du premier entretien, j'indique (sur le compte rendu de l'entretien) que je leur remets les engagements du CSP et de Pôle emploi, et le calendrier mensuel d'actualisation. Cela me permettra de les rappeler à l'ordre à un moment donné, s'il n'y a pas suffisamment de démarches, s'ils n'ont pas fait l'actualisation... Ils ne pourront pas dire "c'est de votre faute, vous ne me l'aviez pas dit". Dans les engagements de Pôle emploi, ils savent très bien qu'il y a des droits et des devoirs, et je leur remets des documents. S'ils ne les lisent pas, ce n'est pas mon problème. (...) Cela nous permet aussi de nous couvrir. Le fait d'avoir toujours une trace écrite, un résumé de chaque entretien, nous couvre systématiquement (...) : il y a ceci et cela qui a été dit, il y a ceci qui n'a pas été fait ; ça nous permet de nous couvrir en cas de besoin* » (conseillère Pôle emploi) ; « *Nous avons des engagements, et nous leur disons dès le premier entretien : "Vous avez des droits, mais vous avez aussi des obligations". Comme nous avons, nous aussi, des obligations vis-à-vis d'eux. (...) On met les choses au clair dès le début. Ils savent pourquoi ils sont là. Ils connaissent les conditions du contrat : on leur fait signer le plan de sécurisation, donc c'est un contrat. On sait donc, les uns et les autres, pourquoi on est là. On adhère ou on n'adhère pas, mais on sait pourquoi on est là* » (conseillère Pôle emploi).

Parfois, comme l'indique cette dernière conseillère, le PSP est en effet signé par l'adhérent à la demande du conseiller, et certains de nos interlocuteurs le conçoivent comme une forme de contrat : « *Au début de l'accompagnement CSP, qu'il soit fait par nous ou par le prestataire, on va s'accorder jusqu'à huit semaines pour construire ce qu'on appelle le PSP, le Plan de*

Sécurisation Professionnelle – en réalité c'est souvent fait dès le premier entretien, mais on a huit semaines. C'est un contrat qui va nous lier au demandeur d'emploi, à l'adhérent CSP pour être plus précis. Le PSP fait état de ce que l'on prévoit de faire ensemble pendant douze mois. Il aborde le « comment » - comment on va travailler ensemble - et aussi, grosso modo, quel est le projet - ou éventuellement, quels sont les projets. C'est là que le conseiller va décider : "Bon, écoutez, votre projet de création d'entreprise, moi j'y crois moyennement mais j'ai envie de vous faire confiance, je vous accorde trois mois. Pendant trois mois, on fonce là-dessus, on va tout faire pour que ça fonctionne. Par contre si ça ne fonctionne pas, on part aussi sur un plan B, tout de suite, qui est : vous retournez sur votre métier de comptable, parce que là il y a du boulot". C'est un exemple. **Ce Plan est signé par le conseiller et par le demandeur d'emploi. Il n'a pas qu'une valeur morale qui nous permet, nous, de nous baser dessus et d'impliquer le demandeur d'emploi.** Dans le PSP, on est sur un accompagnement renforcé. Accompagner cela veut bien dire qu'on avance avec la personne, on ne fait pas à sa place. (...) Souvent, et c'est de bonne guerre, ils attendent beaucoup de nous : pas uniquement des conseils mais que l'on s'implique, qu'on rencontre les entreprises, leur trouve des stages, des formations, etc. Mais nous aussi allons leur demander beaucoup. Dans le cadre du CSP, on a un maintien du salaire puisque l'indemnisation est à 80% du brut avec très peu de charges, ce qui invite à l'adhésion. La contrepartie, c'est qu'ils doivent être actifs, impliqués et acteurs de leur recherche d'emploi. On le dit en réunion d'information collective avant l'adhésion : "On ne va pas vous lâcher." Le cahier des charges prévoit deux contacts par mois, dont un physique » (directeur d'une A2S). La signature, dans un certain nombre de cas, du plan de sécurisation professionnelle par l'adhérent, à la demande du conseiller de Pôle emploi, fait de fait du PSP une forme de contrat, l'accompagnement renforcé réalisé par Pôle emploi ayant pour contrepartie, du côté de l'adhérent, « d'être actif, impliqué et acteur de sa recherche d'emploi ». Dans tous les cas, la rhétorique des droits et devoirs côtoie, quand elle ne la supplante pas, celle de l'adhésion qui, plus conforme a priori à l'esprit du dispositif, emporte pourtant elle aussi des obligations et engagements réciproques, déterminés par le cahier des charges du dispositif. Comme le rappelle un bon connaisseur de l'esprit du dispositif, « l'adhésion vaut acceptation de l'ensemble du cahier des charges et des engagements qu'il contient ».

Notons que du côté de certains prestataires, le même type de formalisme prévaut lorsque l'opérateur fait signer à chaque adhérent un contrat d'accompagnement. Mais il stipule cette fois-ci les engagements réciproques de l'adhérent et du prestataire dans des termes qui restent très généraux : « se consacrer à temps plein aux démarches qui vous sont conseillées » pour le premier, « accompagner personnellement l'adhérent dans ses démarches » pour le second. Dans ce cas, le PSP en revanche, élaboré progressivement, n'est pas signé par l'adhérent.

De fait, l'accompagnement mis en œuvre dans le cadre du CSP associe plusieurs registres, mêle plusieurs orientations : les droit et devoirs de l'adhérent d'une part, qui rapproche le dispositif du régime du droit commun, la personnalisation de la relation d'autre part, la proximité, l'écoute, la fréquence des contacts. Ces dernières caractéristiques spécifient fortement le dispositif du point de vue de nos interlocuteurs de Pôle emploi, et contribuent à fonder, de leur point de vue toujours, son efficacité : elles permettraient en particulier d'instaurer, dans la plupart des cas, une réelle relation de confiance, symbolisée par le très faible nombre d'absences injustifiées aux entretiens.

Dans le meilleur des cas, les adhérents soulignent le « soutien moral » qu'a pu constituer, pour eux, ce lien personnalisé avec un conseiller, qui tranche avec les modalités d'accompagnement en agence classique : « Le point fort, c'est le soutien moral, on sent qu'on n'est pas tout seul, que la personne veut vraiment vous aider ; c'est une énorme différence par rapport à Pôle emploi [droit commun], où là, c'est zéro suivi » (un adhérent). Interrogés sur les apports

plus précis et concrets de l'accompagnement, les adhérents sont en revanche nettement plus réservés, voire critiques.

Une relation personnalisée ... mais des conseils et apports souvent jugés insuffisants

L'une des adhérente rencontrée explique ainsi sa déception à l'égard d'un accompagnement qu'elle a trouvé un peu trop léger malgré la personnalisation de la relation : *« J'ai eu un rendez-vous avec un conseiller, qui m'a dit "maintenant c'est moi votre conseiller. On échangera régulièrement" - sachant qu'avec le CSP vous avez des entretiens réguliers - alors après vous avez des gens qui sont chômeurs qui ont besoin de plus ou moins d'assistantat. Moi j'étais sur un projet déjà donc j'étais un peu moins... perdue. Mais les entretiens je pense qu'il y a moyen de revoir ça. (...) J'ai dû voir mon conseiller deux fois, et après quand on échangeait ou que je lui donnais des infos ... alors bon je ne veux pas « formaliser de trop », moi ça me va parce que j'avais un projet et je suis indépendante mais peut être que pour les autres ça se passe différemment. Quand on échangeait par téléphone, j'avais un courrier dans l'espace abonné, qui est très bien, et donc j'avais un compte rendu de notre entretien. Quand on dit un rendez-vous avec quelqu'un de Pôle emploi, c'est peut être un truc face à face, constructif, etc. (...) Si, c'est utile mais ce que je veux dire, c'est que **souvent c'était moi qui posais des questions et ensuite c'est le conseiller qui faisait son rapport comme quoi il a pu faire un entretien. C'est plus ce côté-là qui me chagrine un peu.** Parce que je ne sais pas comment ça se passe dans le cas de quelqu'un qui a plus de besoins, de soutien ou d'assistance, je ne sais pas comment vous appelez cela. »*

Certains adhérents seraient demandeurs d'une intervention qui relève moins du registre du suivi et plus du registre du conseil en orientation professionnelle, que les conseillers A2S ou de l'opérateur ne sont pas nécessairement en mesure d'apporter eux-mêmes. Ce besoin est flagrant lorsque, en particulier, les adhérents sont désorientés professionnellement ou sont demandeurs de conseils et d'appui parfois très pointus, ou à l'inverse lorsqu'ils sont rétifs à l'idée de suivre une formation. Ainsi cet adhérent, plaquiste licencié suite à la fermeture de son entreprise de 20 salariés se souvient de l'entretien de PBI : *« Elle m'a réexpliqué un peu plus le contrat CSP, voir ce qui m'intéressait, si j'étais toujours motivé par le bâtiment ou autre chose, voir si je voulais faire une formation ou pas. (...) Au début je lui ai dit que je voulais continuer dans le bâtiment. S'il y avait autre chose sans diplôme je prenais. Je n'avais pas envie de reprendre les études. Soit le bâtiment, soit un métier sans diplôme. »* Après *« elle m'a conseillé de faire une autre formation pour compléter dans le bâtiment, soit faire autre chose pour avoir plus de portes. Mais moi les formations, je n'avais pas envie. Du coup elle m'a conseillé de chercher du travail, et de bien montrer ce que je faisais. »* Par la suite l'accompagnement de cet adhérent a été difficile, car il a hésité en permanence entre son ancien métier de plaquiste, vers lequel la ramenait la conseillère, et des idées de reconversion dans l'industrie, sur la base d'une expérience ancienne.

Cet autre adhérent, qui n'a bénéficié d'aucune formation, et qui est actuellement sorti du dispositif, relate ainsi le déroulement du CSP, et de sa recherche d'emploi en particulier (il est aujourd'hui demandeur d'emploi) : *« Au premier RDV, le dossier était rempli, après on a fait les cv, elle a envoyé le dossier (dans leur système), puis on a pris le prochain RDV. **Tous les mois, j'étais sûr que j'allais être convoqué.** Ensuite, le dossier, c'était le cv, c'était "vous allez rechercher par ici, vous chercherez par là". J'ai eu des réponses où on m'a dit que j'étais trop vieux (plus de 40 ans), mais aussi parfois que j'étais trop jeune et qu'on m'aurait pris si j'avais eu 50 ans, parce qu'ils faisaient dans ce cas des contrats spéciaux. (La conseillère vous aidait ?) Oui, oui. Elle était gentille, mais... Si, elle m'a donné une liste avec toutes les entreprises. (Des entreprises qui avaient proposé des offres d'emploi ?) Oui, par contre les offres d'emploi, c'était... "recherche couvreur, etc.", et quand j'appelai c'était "ah non, ça fait un mois qu'on a trouvé". Ou "ah non on n'a plus besoin de personne". Ou "ma société n'existe plus". La plupart c'était "non, on a trouvé une personne". (...)*

Pôle emploi a fait un nouveau truc : ils nous disent de mettre notre cv en ligne. Mais ce n'est pas ça qui va nous donner du boulot. Il faut y aller deux fois par semaine pour que votre cv soit en tête de liste. Mais que votre cv soit en tête de liste, en fin de liste, ou en milieu de liste, ce n'est pas pour ça qu'on va trouver quelque chose. (...) Ils vous donnent des adresses, mais à mon avis, ils ne se renseignent pas assez sur le patron. Il faudrait qu'ils se renseignent un peu sur l'entreprise, pour savoir si elle est fiable ou pas [il a eu précédemment de gros problèmes avec un employeur qui lui avait été signalé par Pôle emploi]. Une fois j'ai téléphoné et ils m'ont dit "non, désolé, on est en liquidation". Une autre fois, on me donne un numéro, je téléphone à la personne : "non cette entreprise n'a jamais existé". (...) (Les rendez-vous), c'est obligatoire. C'est pour savoir si on fait des recherches, si on (se) bouge un peu. C'est simplement ça : qu'on voit si on a fait le nécessaire, envoyé des cv, répondu à des annonces. Moi je l'avais fait. Chez Pôle emploi, vous avez un petit carnet avec plein de cases, et quand vous postulez ils vous mettent un tampon, ça prouve vos déplacements. J'en avais fait plein. (...A chaque rendez-vous, la conseillère faisait) une conclusion. (Elle me demandait :) est-ce que vous avez trouvé quelque chose ? Mais si elle me voit, c'est que je n'ai rien trouvé. Votre cv est-il à jour ? La lettre de motivation est à jour aussi. Est-ce que vous avez cherché des employeurs ? Oui, vous m'avez donné une liste, j'ai appelé et le premier n'avait besoin de personne, l'autre non plus... C'est dans le compte rendu. (que vous dit-elle d'autre pendant ces entretiens ?) Par exemple "il faudrait que vous fassiez un stage". Je lui dis "un stage en quoi ? en couverture, je connais tout de A à Z ; vous voulez que je fasse quoi comme stage ?" Alors elle dit "oui, c'est difficile". (et après ?) Pas de réponse. Donc on continue à chercher jusqu'à ce qu'on trouve. (...) Une fois qu'ils vous ont donné votre offre, si ça marche tant mieux, si ça ne marche pas tant pis. (...) Ils se sentent obligés de s'occuper de vous quand c'est un contrat CRP (ou CSP). Mais dès que ce n'est pas un contrat CRP, ils s'en foutent un peu quoi. (Donc vous considérez qu'ils se sont vraiment occupés de vous ?) Oui quand même, pendant un an oui. Le dossier, voilà, toutes les trois semaines. (...) Maintenant ce n'est plus comme avant. J'avais un conseiller tous les mois, là aujourd'hui je n'ai plus de conseiller » (adhérent ; sorti du CSP, actuellement demandeur d'emploi).

La fréquence des rendez-vous peut être perçue comme un élément positif, dynamisant. Un adhérent, par ailleurs relativement critique sur le dispositif, souligne que « C'est bien. On ne va pas rester là sans rien faire. C'est un truc pour nous bouger, vite retrouver du boulot, c'est un booster. » **Mais un rythme excessif peut aussi constituer une difficulté pour l'adhérent.** De fait, beaucoup d'adhérents confirment, lorsqu'ils sont interrogés sur le contenu de l'accompagnement proposé lors de la phase de recherche d'emploi, que les rendez-vous leur ont semblé « répétitifs », les conseillers demandant « toujours la même chose : si on a retrouvé du travail » : « Au premier rendez-vous, on a complété un dossier et ils ont dit "dès qu'il y a des choses qui vous correspondent dans votre branche soit l'entreprise va vous contacter, soit on vous contacte nous pour prendre RDV avec l'entreprise". (...) J'ai des rendez-vous réguliers, j'en ai souvent. J'en ai fait un il n'y a pas longtemps. Enfin ils demandent toujours la même chose : si on a retrouvé du boulot. Là j'attends une réponse parce que j'ai demandé à faire un stage en carrosserie. Ils ont dit que pour l'instant il n'y avait pas de place pour faire de la carrosserie. (...) Ils m'ont dit "vous allez toucher vos mensualités". 1400 et des poussières ; je me faisais 1580 ou 1600, ça dépendait. On a signé. On a complété le dossier et on a signé et à chaque réunion [nrld : entretien] ... ça ne dure pas longtemps 10 min un quart d'heure. (...) C'est simplement pour nous demander si on est toujours à la recherche d'un emploi, si on a trouvé quelque chose, si on est toujours à la recherche de quelque chose. Ça va vite. (...) [A chaque rendez-vous] individuel, il remplissait une feuille sur laquelle il mettait qu'on cherchait du boulot, qu'on voulait faire une formation... ce qui m'occuperait un petit peu parce que rester à rien faire ... Là je suis en plein travaux chez moi, (...) il faut que je m'occupe. (... Donc) à part les rendez-vous individuels que l'on a tous les deux mois, comme ça, pour nous demander si on est toujours à la recherche. Mais sinon... (...) Ma conseillère m'a donné une feuille d'une entreprise de plaquiste comme quoi il recherchait quelqu'un. J'ai été le voir et il m'a dit "mais non, il y a longtemps que je n'ai plus besoin

d'aide". Il avait fermé sa boîte » (adhérent) ; « Au début on avait un rendez-vous par semaine avec le conseiller, pendant plusieurs mois. Après c'était tous les quinze jours. Et là c'est une fois par mois. (...) Nous on fait les démarches et eux, on leur dit ce qu'on a fait. A chaque rendez vous, ils nous demandent si on a cherché du travail, si on a postulé. (...) C'est répétitif quoi. Ils nous demandent tout le temps la même chose, à chaque fois, si on a cherché si... (...) Maintenant, je ne reverrai la conseillère qu'à la fin de la formation. Pour faire le point, voilà » (adhérent) ; « Les rendez-vous, à chaque fois c'était voir les offres d'emploi et compagnie. Elle me sortait des offres auxquelles j'avais déjà répondu et j'avais les réponses [négatives] avec moi. (... On vous a donc proposé des offres d'emploi ?) Oui, des offres du Pôle Emploi. Les autres sites, ça ne les concerne pas, c'est à moi de faire les recherches. (Comment ces offres ont-elles été sélectionnées ?) Elle cherchait chauffeur PL, point barre. Elle ne faisait pas la différence entre les permis E et EC. (Vous est-il arrivé de refuser une offre qui vous a été proposée ?) Non, je répondais à toutes les offres qu'elle me donnait, même si je ne correspondais pas, comme quand l'offre demandait un permis EC [super lourd]. (Pourquoi ?) Car il fallait que j'apporte la preuve comme quoi je répondais aux offres, sinon c'était la radiation. (...). (Le rythme de l'accompagnement, son intensité, ont-ils été satisfaisants et ajustés à vos besoins ?) Tous les 15 jours ça serait bien. Pour faire un bilan, quelle direction prendre... Tous les mois ça fait long pour faire un bilan. Ce n'était pas suffisant pour moi, j'aurais eu besoin de plus d'accompagnement » (adhérent).

Les adhérents évoquent ainsi fréquemment un suivi assez administratif, principalement consacré au fait de « faire le point » : « (Quels étaient le contenu de vos échanges lors des rendez-vous ?) On parlait de la formation, on faisait un point sur ce qui avait été fait. Ca durait 30 minutes environ. (...) Ca a toujours été des entretiens individuels et sur le sujet de la formation... Elle a été très sympa, elle voyait que j'avais un projet, il fallait attendre que l'école commence, elle m'a convoqué pour que ça rentre dans les critères et elle faisait des rendez-vous en conséquence. (Quels ont été de votre point de vue les temps forts, ou les moments les plus importants de cet accompagnement ?) L'entrée dans le dispositif parce que c'était une première. Forcément c'est un temps fort parce qu'on va apprendre, découvrir quelque chose. C'est tout. (Qu'est-ce qui a été le plus utile pour vous dans cet accompagnement ?) De m'aider dans le financement de la formation, mais comme c'est parti en eau de boudin... [Formation programmée à Science-Po et repoussée d'un an pour des problèmes internes à l'école ; échec par conséquent du financement, pourtant initialement acquis, dans le cadre du CSP ; aujourd'hui DE de droit commun et en formation par ailleurs]. (Avez-vous le sentiment d'avoir pu contribuer vous-même, directement, à la définition des prestations, à l'ajustement du contenu de l'accompagnement ?) En fait c'est moi qui l'ai fait [le contenu de l'accompagnement]. (Compte tenu de votre expérience, qu'est-ce qui pourrait être révisé, amélioré dans le dispositif ?) Un espèce de coaching plus serré, regarder ensemble, sur quoi cela débouche [les actions mises en œuvre]... Pas un truc administratif » (adhérente).

Un sentiment de vide peut parfois en découler, au point que la fréquence des rendez-vous peut parfois paraître excessive et constituer une difficulté pour l'adhérent, s'il estime que les rendez-vous n'apportent pas assez de choses : « Le rythme je dirai qu'il était excessif. Si on avait eu un projet sur lequel travailler, y'aurait eu les moyens de pouvoir m'aider, cela aurait été bien. Mais pour rien faire, rien se dire, si c'est pour tourner autour du pot, trouver finalement "il n'y a pas de solution, débrouille toi", oui c'était excessif. Mais dans la logique, la construction du CSP en tant que tel, un RDV/semaine cela me semble normal... Cela n'a pas été adapté. Je l'ai vu à travers les autres en cellule CSP : Des étoiles plein les yeux, exactement comme moi au départ, et finalement ils ré-atterrissent assez vite. Y'a plus d'argent, en gros c'est ça » (adhérent).

Dans d'autres cas, l'accompagnement a paru s'effiloche au fil du parcours du CSP, et si certains adhérents font preuve d'une forme d'indulgence, ils expriment malgré tout une certaine déception. C'est le cas de cette adhérente, qui souhaitait se reconverter *via* une

formation et a dû rapidement y renoncer. Elle revient sur son accompagnement dans ces termes : « *je faisais mes démarches moi-même, donc j'avais pas besoin de la conseillère derrière. Comme on communiquait par mail, quand elle voyait des trucs elle me les envoyait, ça m'allait. (...) Au début (...) on a des entretiens pas mal et on se sent épaulé. Quand j'ai monté mon dossier de formation, (la conseillère) m'a aidée. Mais après, je ne dirais pas qu'on est livré à nous-même mais un petit peu quand même... Mais c'est normal, comme on est beaucoup on ne peut pas avoir des entretiens comme on veut. Mais bon, on est grand, on peut se prendre en charge. Quand on avait besoin, on savait qu'on pouvait l'appeler, qu'elle était présente, sinon...* ». Dans ce cas comme dans les autres, l'accompagnement dédié, selon les termes des conseillers, à « la recherche d'emploi pur », pose problème. En pratique, selon les projets des adhérents, selon qu'ils ont ou non besoin d'une formation, cette « étape » intervient plus ou moins vite dans le parcours CSP.

Enfin, la relation d'accompagnement est parfois difficile lorsque des tensions émergent entre le souhait de l'adhérent (faire un bilan de compétence, suivre une formation, changer de métier...) et l'avis du conseiller, ou la décision émanant des instances ou du processus d'instruction administrative du CSP (comme cela existe dans le bassin C). Cette tension est d'autant plus forte quand la décision d'une commission va à l'encontre de l'avis initial du conseiller, délégitime son avis, et donne l'impression que le conseiller n'a pas de pouvoir de décision. Un adhérent explique ainsi son ressenti, après que le bilan de compétences qu'il avait projeté avec sa conseillère ait été refusé : « *On a affaire à une conseillère toutes les semaines donc on a vraiment l'impression d'avoir un entretien personnalisé avec quelqu'un à notre écoute. Mais les personnes qui décident de votre sort vous ne les voyez jamais et ils ne vous verront jamais et ça c'est un gros problème parce que ça passe en commission, donc on écrit des lettres de motivation mais on n'est pas là en face à plaider notre cause ou à vraiment montrer notre volonté. Je trouve cela un petit peu triste et complètement inefficace... C'est très impersonnel. Du coup on se retrouve avec un cadre soit disant très personnalisé alors que la facette qui nous juge est complètement dépersonnalisée... Les décisionnaires apparemment sont des décideurs privés, donc ils décident en fonction de leur offre et de leur demande. Mon métier recrutait donc pour eux c'était intéressant sur leur marché du travail sur leur région. C'est tout ce qu'ils retenaient de mon CV en fait. (...) On ne voit pas les personnes qui décident, aucun contact avec eux. On n'en voit même pas l'ombre, c'est des fantômes là-bas. J'aurais préféré avoir des entretiens avec eux plutôt qu'avec ma conseillère, j'aurais trouvé cela plus utile* » (adhérent, bassin C). Dans ce type de configuration, que nous n'avons pas rencontrée sur les autres bassins - à l'exception peut-être de ce qui peut se produire dans le cadre d'une commission de suivi d'un PSE -, le fait pour l'adhérent de se voir opposer un refus qu'il a du mal à comprendre (parfois faute d'explication) ou à accepter (sentiment d'une promesse non tenue par rapport à ce qui avait été annoncé sur le dispositif) peut facilement aboutir à une perte de confiance de l'adhérent par rapport au dispositif. Lorsque l'avis administratif, émanant d'une conférence des financeurs par exemple (bassin B), est contradictoire avec l'avis initial du conseiller, la relation avec celui-ci en sort d'autant plus fragilisée.

Fiche [6] - Des actions à destination des entreprises qui passent par les canaux habituels et une conception restrictive du marché caché

Dans le cadre du CSP, le travail de mise en relation entre l'adhérent et l'entreprise a été peu outillé par les conseillers qui en restent principalement à la gestion des offres d'emploi constituées laissant de côté le marché dit « caché ». En outre leurs modalités d'interventions font qu'ils restent souvent à la porte de l'entreprise incitant, au mieux, l'adhérent à franchir lui-même la porte. Pour autant, cette question de la relation à l'entreprise commence à être plus investie, notamment par certains opérateurs privés.

Une relation à l'entreprise peu développée et outillée, notamment par manque de temps

Dans les A2S comme chez les opérateurs privés rencontrés, le volet « relation entreprise » est globalement peu investi par les conseillers. La prospection directe par les conseillers est limitée, faute d'appétence, d'outils pour le faire mais aussi parce que cette activité constitue quelque part la « variable d'ajustement » de leur emploi du temps. Comme le souligne l'un des conseillers rencontré : *« Ce n'est pas évident d'avoir du temps pour prospecter, ça dépend des urgences à traiter, dossiers de formation par exemple »*. Cet angle mort de l'accompagnement proposé est pleinement perçu par les responsables d'équipe ou responsables de structures, pour qui c'est « le gros sujet sur la table ». Une des responsables d'équipe rencontrée souligne qu'il faudrait développer un investissement méthodologique plus marqué sur le sujet : *« Ce qu'il faudrait, c'est une meilleure formation au niveau des conseillers sur la relation entreprises, dans le discours, la négociation, la présentation de profils, parce que je pense qu'il y a des choses qui s'apprennent. Il faudrait un bloc formation spécifique au CSP : les formations qui existent aujourd'hui, on connaît les contenus sur le papier mais je pense qu'on reste très généraliste sur ce qu'est la relation entreprise, je pense que là il y a tout un travail là-dessus à faire, même sur des choses comme le phoning »*. La relation entreprise semble souvent être très tributaire de la technicité détenue par les conseillers ou consultants de l'opérateur, voire de leur appétence individuelle.

Pour autant, du temps du CTP et de la CRP, les A2S avaient développé une nouvelle forme d'approche auprès des entreprises : la recherche d'offres ciblées (ROC). Il s'agissait de partir avec des CV sous le bras de demandeurs d'emploi bien identifiés et d'aller « vendre » leur profil auprès des entreprises. Comme le rappelle une des directrices d'une A2S rencontrée : *« On peut intervenir sur tout le département, donc appeler sans problème une entreprise du département, dès lors que c'est à partir du CV des gens, donc c'est beaucoup plus facile. Ça veut dire que ça doit convenir à l'adhérent, mais la philosophie c'est de partir du portefeuille des adhérents et d'appeler les entreprises pour ça. On les appelle parce qu'on a de la matière. C'est dans le cadre du CTP qu'on avait posé cela, en passant par la ROC. Si l'employeur a un autre besoin, on passe le relai à l'agence de proximité »*. Si les conseillers Pôle emploi ont toujours en tête cette approche, et y font référence, dans la pratique ils ne trouvent pas vraiment le temps pour la mettre en œuvre. Une démarche du même type a été développée par certains opérateurs privés. L'un des opérateurs a, par exemple, développé au niveau régional un pôle de relations entreprises pour l'ensemble des antennes CSP qu'il gère. Un consultant dédié est chargé de prospecter les entreprises pour promouvoir les profils des adhérents CSP sur la base d'un fichier mutualisé de CV actualisé chaque mois par les consultants des différents sites.

Une relation à l'entreprise centrée sur des offres d'emploi constituées

En dépit de ces éléments encore en devenir, la relation à l'entreprise est principalement appréhendée à travers les offres d'emploi constituées. Cela conduit par exemple les conseillers et les consultants à centrer la recherche d'emploi essentiellement sur la mobilisation des offres de Pôle emploi, qui peuvent parfois être complétées d'autres offres également en ligne. Par exemple chez l'un des opérateurs, chaque consultant a la charge, pour le compte de ses adhérents, de suivre (en principe quotidiennement) les offres publiées et, de façon plus variable en fonction de la charge de travail, de prospecter directement les entreprises, en mutualisant les offres recueillies au sein de l'équipe. Chaque adhérent a en outre un accès à l'extranet de la structure qui recense l'ensemble des offres d'emploi du groupe au niveau national.

Dans cette optique, les équipes Pôle emploi se sentent « avantagées », par rapport au prestataire, notamment quand les conseillers sont détachés en agence locale, par le lien direct qui peut être noué avec les agences qui gèrent la collecte des offres : parlant des conseillers A2S en agences locales, une responsable d'A2S mentionnait : *« Ils ont une relation directe avec les conseillers des agences locales et notamment leur service entreprise. Donc ils sont au cœur du dépôt des offres faites par les entreprises, des recrutements en nombre qui se profilent et sont organisés dans les agences locales. Ils sont à la source, en fait, de l'information et de la vie de l'entreprise en terme de recrutement. »* D'ailleurs même dans le cas de la ROC, le prisme privilégié reste la collecte de l'offre d'emploi, l'accès aux entreprises se faisant à distance. Comme le souligne cette même responsable d'AS2 : *« En complément de ce partenariat avec les agences locales, nous allons plutôt partir du profil du demandeur d'emploi pour aller vers l'entreprise. On ne va pas aller chercher des offres dans les entreprises, on va plutôt aller vers l'entreprise en fonction des profils que l'on a dans les portefeuilles. Donc c'est une démarche un peu différente. On ne va pas chercher des offres obligatoirement, tout type d'offres, mais on cherche des offres ciblées en fonction des profils de nos adhérents. Donc on prend contact avec les entreprises, soit en se déplaçant, mais ce n'est pas notre activité première d'aller en relation entreprise en se déplaçant. Nous allons plutôt privilégier une relation entreprise téléphonique ou par mail, pour présenter des candidatures aux entreprises ».*

Ce travail sur les offres d'emploi constituées est d'un apport assez limité pour les adhérents. Les adhérents rencontrés témoignent, pour leur part, de l'usage qu'ils ont pu faire de ces différents procédés et leurs points de vue convergent dès lors qu'ils ont effectivement été amenés à répondre à des offres, ou à mobiliser les listes fournies par Pôle emploi pour adresser des candidatures spontanées aux entreprises de leur secteur. Ils parlent tous des difficultés qu'ils ont rencontrées : échecs systématiques des candidatures spontanées sans que cela infléchisse la stratégie de recherche d'emploi ; listes d'entreprises vraisemblablement non actualisées – entreprises fermées ou ne cherchant plus de personnel ; offres qu'ils avaient eux-mêmes déjà repérées... Comme le résume un adhérent : *« La plupart des postes que (ma conseillère) m'a proposés, je les connaissais déjà, je les avais repérés. Je connais bien les entreprises dans mon domaine de par mon expérience. Elle m'a dit d'aller voir sur Indeed, Option Carrières, Le Bon Coin... Elle m'a donné aussi un fichier des entreprises de la région par code NAF, je faisais la même chose il y a 10 ans avec les Pages Jaunes. Ça ne m'apprend rien ».* Mais au-delà de la question de l'efficacité des démarches, ces réponses aux offres sont pour les adhérents un « passage obligé » pour montrer leur implication dans leur recherche d'emploi vis-à-vis de leurs conseillers, en lien avec la logique des « droits et devoirs » qui, empruntée à l'accompagnement de droit commun, est fréquemment invoquée (cf. fiche 5).

Tant que les conseillers s'en tiennent aux offres d'emploi constituées, **l'appui apporté en termes de détection d'opportunités apparaît donc limité** alors même que le cahier des charges incite directement le prestataire à « *effectuer avec le bénéficiaire, au regard de ses aptitudes et compétences (et au-delà du seul métier d'inscription sur le ROME), un travail de recherche des opportunités sur le marché dit "caché" de l'emploi* ».

L'existence d'un marché caché est mentionnée, mais il est peu travaillé explicitement

Les conseillers et consultants rencontrés peuvent à plusieurs moments mentionner l'existence d'un marché caché indiquant que les offres de Pôle emploi ne représentent qu'une partie minimale des flux de recrutement. Ce qui est particulièrement vrai sur certains métiers. L'une des conseillères interviewées citait l'exemple du métier de directeur financier, emblématique de son point de vue de modalités de recrutement privilégiant le bouche à oreille, plutôt que l'offre formalisée. Comme le précisait également sa collègue, « *l'offre cachée, aujourd'hui en France, constitue quand même la plus grosse partie des offres d'emplois : (Pôle emploi) représente à peu près 30 % des offres d'emplois. Nous ne sommes pas les seuls* ». Mais **dans cette perspective, le « marché caché » est essentiellement conçu comme la « part de marché » qui échappe à Pôle emploi⁴⁶. Il ne renvoie pas, en revanche, aux flux des recrutements qui n'ont pas donné lieu à une offre préalablement formalisée**. L'exploitation même de l'outil « Mon marché du travail » semble également très partielle. Mobilisé pour fournir une image des offres et des flux de recrutement sur un métier et une zone identifiés, il n'est pas explicitement indiqué à l'adhérent qu'il s'agit bien de *l'image des offres publiées par Pôle emploi sur son marché*. Cet outil donne en cela une *image de la capacité de Pôle emploi à accéder à des flux d'offres sur le métier qui intéresse l'adhérent* – et non une image des flux réels. Ainsi présenté, cet outil permettrait probablement de tirer parfois de toutes autres conclusions, qui ne sont pas sans incidence sur les modalités de recherche d'emploi à privilégier : l'absence de flux sur un métier pourrait avant tout suggérer que les flux de recrutement passent par d'autres canaux, opèrent selon d'autres modalités, et qu'il faut donc procéder autrement en développant une stratégie de recherche d'emploi plus ajustée aux spécificités du métier.

Certains des consultants rencontrés en ont bien conscience, ce qui a pu les conduire par exemple à proposer un atelier « Comment organiser son réseau professionnel » pour aider l'adhérent à entrer en contact avec ce marché caché, c'est-à-dire à développer une autre stratégie de recherche d'emploi. Dans ce cas, le conseiller équipe avant tout l'adhérent plus qu'il ne modifie lui-même sa pratique et ses modalités de prise de contacts avec les entreprises.

Certaines pratiques cherchent à équiper le bénéficiaire pour qu'il explore le marché caché, sans pour autant que le conseiller franchise la porte de l'entreprise

L'atelier « Comment organiser son réseau professionnel », récemment conçu en interne par un des opérateurs privés, a pour objectif de proposer une approche centrée sur l'identification et l'exploitation de son réseau par chaque adhérent, au bénéfice de sa recherche d'emploi. La personne est invitée à « *structurer quelque chose (...) pour développer son réseau, obtenir des informations, et éventuellement mettre la main sur le marché caché qui la concerne. (Nous mobilisons) quand même les outils prioritaires habituels, à mettre en place au démarrage. Mais, quand ça ne marche pas avec les méthodes de recherche d'emploi classiques, je leur dit : (il y a une) autre stratégie ; continuez tout de même à faire des candidatures, ne perdez pas cela de vue. Mais ce n'est peut-être pas la peine de faire des dizaines de candidatures spontanées à l'aveugle. Peut-être qu'il*

⁴⁶ Fretel A. (2010), « Recrutement : le rôle des intermédiaires », *Les notes du Département des Synthèses, DGEFP, n°3*, novembre.

vaut mieux que vous constituiez votre réseau. Je ne vais donc pas faire du pointage d'offres d'emploi, on change de stratégie : dans les deux mois qui viennent, quand vous venez me voir, essayez de me montrer que vous avez alimenté votre carnet d'adresses (...). (L'idée c'est) d'élargir votre réseau et de commencer à le faire fonctionner. (...) L'atelier vise d'abord une sensibilisation à ce qu'est le réseau professionnel. Ce n'est pas d'avoir un certain nombre de personnes bien placées qui vont vous pistonner. C'est quelque chose de beaucoup plus large, ce sont plus des antennes qui vous permettent d'obtenir de l'information. Si l'information c'est : "j'ai une place pour toi je t'embauche demain", tant mieux. Mais on ne va pas attendre cela de tout le monde. Le réseau commence par votre belle-sœur qui sait qu'il y a du boulot chez un tel, ou qui connaît quelqu'un qui va pouvoir vous donner le nom et le téléphone d'une personne que vous pourrez contacter de sa part, qui vous donnera elle des informations plus précises sur ce qui se passe dans une entreprise, ainsi que le nom du directeur des ressources humaines à qui vous enverrez votre candidature, etc. Votre réseau c'est peut-être également un formateur qui vous a dit qu'il y avait du travail dans tel domaine parce qu'il en a entendu parler. Ou encore c'est la personne que vous connaissez à la mairie de votre village, qui sait qu'une entreprise va venir s'implanter. (...) L'essentiel, c'est de recenser des personnes relais et d'établir une communication avec elles, donc d'établir un réseau. (...) Quand vous avez une piste intéressante ou quelque chose que vous voulez savoir, commencez à activer votre réseau, qui en s'activant va ensuite s'élargir. (...). C'est beaucoup plus amusant de faire ça que pointer uniquement des offres ou de recenser des adresses dans les pages jaunes. Surtout, cela vous sera beaucoup plus utile. (...) De toute façon, même pour une candidature spontanée, même pour répondre à une offre de Pôle emploi sur une entreprise précise, si vous avez une information en plus parce que vous connaissez quelqu'un qui connaît quelqu'un dans la boîte qui va pouvoir vous donner des détails, (c'est mieux) » (consultant). Ce consultant évoque, à titre d'illustration, l'exemple d'un maître d'hôtel qui a été informé par un confrère travaillant à Paris, de la réouverture imminente d'un hôtel à Evreux qui recherchait du personnel. Le maître d'hôtel en question, informé par ce biais, a effectivement pu être recruté, alors qu'aucune offre d'emploi n'avait encore été émise.

Le même consultant insiste par ailleurs sur le fait que « tous les employeurs ne savent pas recruter ». Il incite par conséquent les adhérents qu'il accompagne à adopter une démarche consistant à *offrir un travail plutôt qu'à chercher un emploi*. Il invite, en d'autres termes, le « demandeur d'emploi » à se faire « offreur de travail ». Mais il ne semble pas envisager jusqu'au bout le même type de conversion du côté de l'entreprise⁴⁷. S'il constate que celle-ci est bien souvent un piètre employeur, parce qu'elle n'a « *ni le temps ni les compétences pour savoir comment recruter* », il insiste sur le fait qu'un besoin de travail doit être *a priori* identifié par l'entreprise, qu'une demande de travail doit être formulée, pour qu'elle puisse effectivement s'intéresser à l'offre de travail lui est adressée. Reste que l'entreprise n'est pas nécessairement en mesure de convertir, elle aussi, cette demande de travail en offre d'emploi. Des médiations y sont certainement nécessaires, mais qui semblent très largement « hors champ » des pratiques que nous avons pu observer dans le cadre du CSP. Si l'embauche peut aussi résulter d'une « simple » opportunité de contact de l'entreprise avec un offreur de travail, sans qu'il y ait au préalable un besoin explicitement identifié de la part de l'entreprise, il faut alors « procéder autrement » pour parvenir à « se connecter » à ces autres modalités de recrutement. Sur un des territoires, la pratique évoquée par l'un des consultants, se rapproche de cette posture

⁴⁷ Sur la question du développement de la capacité d'une entreprise à être employeur, ou employeurabilité, voir L. Duclos (2007), « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », *Métis-Correspondances Européennes du Travail*.

Certaines pratiques, minoritaires, cherchent à franchir la porte de l'entreprise

La démarche mise en œuvre se rapproche de ce que certains ont pu nommer la technique « du pied dans la porte », qui consiste à « susciter des commandes ouvertes (...et) pousser des profils particuliers, (...) à cibler des actes préparatoires à un engagement... mais qui eux-mêmes n'engagent à rien : "si jamais je trouve un bon plombier, est-ce que je peux vous le proposer ?"⁴⁸ ». Cette démarche repose sur la mobilisation de l'outil EMT ou d'un stage pour franchir la porte de l'entreprise et entamer une discussion. Quand une offre est identifiée, le consultant encourage l'adhérent à entrer autrement dans l'entreprise : « Je vais encourager l'adhérent à candidater par la petite porte, pour un stage, alors que tout le monde fait la queue devant la grande porte de l'offre d'emploi, ça augmente ses chances. Et puis pour le marché caché, j'ai mon réseau ils ont le leur, et là je vais demander de serrer des mains, de demander des stages et surtout pas un emploi ». C'est pour le consultant une façon de rentrer dans l'entreprise : « Dans la réalité accompagner les adhérents c'est une chose mais si on ne va pas devant les entreprises on a moins de chances de recaser les personnes (...) Avec les entreprises j'ai un réseau, j'appelle les entreprises, je leur explique ce que nous faisons, **j'essaie de faire ouvrir les portes** pour qu'ils accueillent des gens en EMT. Je leur explique que certaines personnes, pour découvrir un nouveau milieu professionnel, ont besoin de faire des stages. **J'essaie d'avoir cette clé d'entrée. En règle générale, ils sont favorables à accueillir des stagiaires. Après j'enchaîne souvent pour voir s'ils ont des opportunités professionnelles, des projets de recrutement ...** ».

⁴⁸ Ph. Dole, L. Duclos, M.A. Estrade (dir). (2012), « Information & intermédiation », Recueil des travaux du groupe de travail réuni de février à juillet 2012 à la DGEFP, Paris (séance du 23 mai 2012).

Annexe II : détail des investigations réalisées

Entretiens avec des interlocuteurs nationaux

DGEFP - Sous-direction des mutations économiques et de la sécurisation de l'emploi

- Sous-directeur des mutations économiques et de la sécurisation de l'emploi,
- Chef de projet CSP,
- Chef de mission, Mission Fonds National de l'Emploi (MFNE)
- Chargé de mission, Mission Fonds National de l'Emploi (MFNE)

DGEFP - Mission Synthèse

- Adjoint au Chef de Département

Pôle emploi

- Pôle emploi - DGA Opérations
- Adjoint au DGA, en charge de l'offre de services
- Chef du Département Transitions professionnelle, Pôle emploi

UNEDIC

- Directeur général
- Directrice adjointe des Affaires juridiques
- Directeur des études et analyses
- Chargé de mission aux études et analyses

FPSPP

- Chef de projet CSP
- Chef de projet animation du réseau des OPCA

IGAS

OPCALIA (siège national)

- Directeur partenariats institutionnels,
- chef de projet CSP et POE
- Chef de projet CSP

AGEFOS PME (siège national)

- Responsable du service, délégation Projets emploi formation
- Responsable Pôle Mutations Economiques, Délégation Projets Emploi Formation
- Chargé de mission CSP

FAF TT (siège national)

- Directrice générale

Partenaires sociaux (représentants nationaux)

- CFDT
- CFTC
- CGT
- FO
- CFE-CGC
- MEDEF (*entretien reporté – programmé à l'issue des travaux*)

Territoire A

DIRECCTE

- Correspondant régional CSP (chargé de mission emploi-compétences, pôle 3E – service développement de la compétitivité et des compétences, innovation et mutations économiques)
- Adjointe au chef de service développement de la compétitivité et des compétences, innovation et mutations économiques, pôle 3E
- Directrice-adjointe de l'Unité territoriale,

Direction régionale Pôle emploi :

- Directrice emploi-orientation
- Chef de service suivi des dispositifs, Direction emploi-orientation
- Animateur métier CSP régional, Direction emploi-orientation
- Chargé de mission accompagnement renforcé, Direction territoriale transverse

A2S Pôle emploi :

- Directrice de l'A2S
- Responsable d'équipe CSP
- Conseiller 1
- Conseiller 2

Opérateur privé :

- Directeur de projet national pour les marchés Pôle emploi (*entretien informel*)
- Chef de projet du marché LIC pour le lot du département
- Responsable d'activité pour les bassins concernés
- Conseillère 1
- Conseillère 2

OPCA :

- AGEFOS PME
- Fongecif
- FAF TT

Conseil régional

- Direction de la formation permanente

Partenaires sociaux, représentants de l'IPR

- Représentant de l'UPA

Adhérents :

- 6 adhérents, dont 4 au titre du CSP classique (2 suivis par Pôle emploi, 2 par l'OPP) et 2 au titre du CSP article 4 (un suivi par Pôle emploi, un par l'OPP)

Observations

- Pôle emploi : 2 entretiens individuels de suivi de parcours
- OPP : Entretien individuel de suivi de parcours

Territoire B

DIRECCTE

- Directrice adjointe emploi chargée du CSP
- Responsable du Pôle 3E
- Adjoint Formation, Pôle 3E

Direction régionale et territoriale Pôle emploi :

- Directeur des opérations
- Adjointe au directeur des opérations (correspondante régionale CSP)
- Chargé de l'animation métier (coordination régionale)
- Directeur territorial délégué

A2S Pôle emploi :

- Directeur de l'A2S
- Responsable d'équipe CSP
- Conseiller 1
- Conseiller 2
- Psychologue du travail (équipe EOS)

Opérateur privé :

- Coordinatrice régionale des opérations
- Conseiller

Autres intervenants dans les parcours et employeurs :

- Manager d'un centre de formation
- Une entreprise ayant mobilisé une EMT
- Une entreprise ayant mobilisé une PRT

OPCA :

- AGEFOS PME
- Constructys
- OPCALIA

- Adefim

Conseil régional

- Directeur adjoint de la Direction orientation et formation professionnelle

Partenaires sociaux, représentants de l'IPR

- Représentant de la CFDT
- Représentant de la CTFC
- Représentant de la CGT
- Représentant du MEDEF
- Représentant de l'UPA

Adhérents :

- 10 adhérents dont 7 face à face

Observations

- Pôle emploi : une réunion d'information collective sur le CSP
- Un copil départemental CSP

Territoire C

DIRECCTE :

- Directeur régional
- Directrice adjointe, chef du Pôle 3^E
- Référente CSP, Chef de services emploi et territoire, Pôle 3 E
- Responsable de l'UT

Pôle emploi : direction régionale et direction territoriale déléguée

- Responsable du CSP, ancienne responsable de l'A2S
- Directrice territoriale déléguée

A2S Pôle emploi :

- *Nouveau Directeur*
- Responsable d'équipe, assurant l'intérim de la direction
- Conseillère 1
- Conseillère 2
- Conseillère 3 (*entretien informel*)

Opérateur privé

- Chef de projet régional CSP
- Conseillère 1
- Conseillère 2
- Entretien collectif avec les deux conseillères

OPCA :

- AGEFOS PME
- OPCALIA
- ADEFIM
- CONSTRUCTYS

Conseil régional :

- Chargé de mission VAE et formation

Partenaires sociaux, représentants des IPR

- CFDT (Président actuel de l'IPR)
- CGPME
- CFE-CGC

Adhérents :

- 5 adhérents, dont 3 suivis par Pôle emploi

Observations

- Instances :
 - Comité de pilotage régional
- Pôle emploi :
 - Entretien individuel de suivi de parcours
 - Information collective CSP (un seul participant)
 - Réunion interne de « tri décisionnel »
 - Atelier à mi-parcours
- Opérateur privé :
 - Entretien individuel de suivi de parcours
 - Atelier « savoir se présenter en 3 minutes »

Territoire D

DIRECCTE :

- Directeur régional
- Correspondant CSP régional, pôle 3E, service mutations économiques
- Directeur adjoint, pôle Emploi-Entreprises de l'Unité territoriale
- Responsable de l'antenne locale de l'Unité territoriale

Direction régionale Pôle emploi :

- Correspondant CSP, *par ailleurs directeur de l'A2S d'un autre département*
- Responsable Collectivités Territoriales et Partenariats, Direction de la stratégie

A2S Pôle emploi :

- Directrice de l'A2S
- Responsable d'équipe CSP

- Conseillère 1
- Conseillère 2
- Conseiller 3

Opérateur privé :

- Responsable des marchés Pôle emploi et mandataire du marché LIC (lots relatifs à deux régions)
- Animatrice territoriale (deux départements de la région)
- Conseillère 1
- Conseillère 2
- Conseillère 3

OPCA :

- OPCALIA
- ADEFIM
- Fongecif

Partenaires sociaux, représentants de l'IPR

- Président de l'IPR (CFDT)

Adhérents :

- 7 adhérents, dont 5 au titre du CSP classique (3 suivis par l'OPP, 2 par Pôle emploi) et 2 au titre du CSP article 4 (suivis par Pôle emploi)

Observations

- Pôle emploi : Entretien individuel de pré-bilan
- OPP : Entretien individuel de suivi de parcours

Annexe III : recueil des cas individuels

Adhérent 1

Sexe, âge	Femme, 45-55 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	OPP
Situation au moment de l'enquête	En cours de CSP
Précisions sur le parcours CSP	Permis de conduire en cours (financement PSE), signalement de Pôle emploi

Cette adhérente a été informée sur le dispositif dans le cadre d'une cellule d'appui à la sécurisation professionnelle, intervenue dans l'entreprise, à la demande conjointe de la Direccte et de Pôle emploi, en amont du licenciement. Elle a choisi d'adhérer au CSP en considérant que cela lui permettrait de faire une formation, tout en lui assurant le maintien de son revenu pendant un an. Elle occupait un poste de conductrice sur machine, dans une entreprise de logistique.

Informée qu'un budget était disponible dans le cadre du PSE pour financer des permis de conduire, elle en a fait la demande qui a été acceptée. Elle avait évoqué cette possibilité avec son conseiller (elle a, depuis, une autre conseillère), qui l'avait alors encouragée à passer son permis : « Il m'a dit, le permis, il faut l'avoir, passez votre permis en priorité. (...) Le permis va me permettre de trouver du travail un peu plus loin. Parce qu'ici, il y a des usines, mais ils prennent toujours les mêmes, ça marche par piston ». L'adhérente a donc suivi des cours de code de la route pendant les premiers mois du CSP, quotidiennement. Elle venait d'avoir son code au moment de notre entretien, en avril. Elle avait d'ores et déjà programmé une série d'heures de conduite, jusqu'au mois de juin, pour pouvoir *a priori* se présenter à l'examen en juillet. Son CSP devait arriver à son terme courant août.

Cette adhérente explique également comment se sont déroulés ses premiers entretiens avec la conseillère – qui a rapidement pris le relai du premier conseiller qu'elle avait d'abord rencontré : « Elle me demande ce que j'ai envie de faire. Je lui ai dit ce que j'ai envie de faire : d'aller travailler dans les écoles, avec les petits. Mais non, elle m'a dit qu'il n'y avait pas de débouchés, donc ce n'est pas la peine d'insister. La formation informatique me plaisait bien aussi, pour savoir me repérer, comment je dois faire pour les CV, parce qu'il y a plein de choses que je ne sais pas faire. (...) Par exemple faire un encadré pour les compétences professionnelles : je ne sais pas faire non plus. (...) Mais elle me dit que ce n'est pas en rapport avec mon travail. Et en plus, elle m'a dit qu'il n'y a plus assez d'argent disponible. (...) Donc j'ai demandé des formations, mais soit il n'y a pas de débouchés... puisque je voulais demander une formation pour m'occuper des enfants, dans les écoles maternelles, mais on me dit qu'il n'y a pas de débouchés, donc j'ai abandonné. Ensuite, pour la formation Word, c'est pareil, on m'a dit que ce n'est pas en relation avec mon travail. Après qu'est-ce qu'il y a eu... Si, elle m'a proposé de m'occuper des petits vieux, mais moi ça m'intéresse pas, je vais pas faire quelque chose qui m'intéresse pas non plus. Je préfère retourner en usine, c'est ce que je lui ai dit. Je préfère retourner en usine que de faire une formation d'aide à la personne. (...) Mais il faudrait

qu'on me dise pourquoi il n'y a pas d'argent pour une formation informatique alors qu'il y en a pour une autre formation... ».

Interrogée sur l'opportunité, de son point de vue, de travailler pendant le CSP, et sur le fait d'y être encouragée ou non par l'OPP, elle répond : *« Oui, oui, ils nous le disent, de reprendre le travail. Maintenant, il faut du travail, d'accord, mais il faut que ça dure plus de quinze jours. Je refuse pas de travailler, ce n'est pas le souci. Mais moi, il faut qu'ils me donnent du travail pour plus de quinze jours. Parce que sinon je me retrouve dans le caca, parce qu'on n'a plus rien. Ils me coupent tout. Et les factures, quand ça tombe, vous voyez ce que je veux dire, c'est un engrenage et ensuite on se retrouve dans le caca ».*

Au moment de notre entretien, cette adhérente venait par ailleurs de recevoir un courrier de Pôle emploi, dont elle nous a fait part : *« "Vous n'avez pas respecté votre obligation de recherche d'emploi : lors de votre inscription comme demandeur d'emploi le 14/8/2013 vous avez élaboré conjointement avec votre conseiller votre projet personnalisé d'accès à l'emploi, or vous n'avez pas accompli d'acte positif et répété de recherche en vue de retrouver un emploi" ... [Et bien non, puisque j'étais en train de passer mon permis de conduire. Donc je me suis dit que plus tôt je l'aurai mieux ce serait, mais apparemment pas.] "Vous disposez d'un délai de 15 jours pour me faire parvenir par écrit les raisons de ce manquement à l'adresse suivante" : Pôle Emploi ».* Craignant la radiation, elle était profondément troublée, inquiète, et s'interrogeait sur ce qu'elle devait faire. Elle avait surtout le sentiment que tout cela n'avait pas beaucoup de sens, voire d'être prise dans des injonctions contradictoires. Elle précise que sa conseillère lui avait signalé, précédemment, que le permis de conduite *« n'était pas une formation »*, et qu'elle devait donc faire des démarches pour chercher du travail : *« (le permis, ce) n'est pas considéré comme une formation. Ils me disent "vous n'êtes pas en formation, avec le permis". »* Il faut chercher, il faut postuler, il faut envoyer des lettres, des candidatures spontanées sur ordinateur... Il faut envoyer ça sur le Pôle Emploi, mais moi je ne sais pas me servir de ces trucs là, alors voilà, je suis coincée quoi ». En réponse au courrier de Pôle emploi, elle a rapidement envoyé une série de lettres de candidatures auprès de quelques entreprises et d'agences de travail temporaires (*« Donc là, j'ai tout fait. Des lettres comme j'ai fait là, bon c'est pas trop dur encore à faire, ça j'y arrive. Mais quand il faut des encadrés... C'est pénible. Alors je passe toute la journée dessus pour essayer de faire quelque chose de propre. C'est affreux. Donc ça m'aurait quand même servi (une formation word), même si c'est pas en relation avec mon travail. Je peux être dans une usine et (avoir, à l'avenir, à) me servir d'un ordinateur aussi. Nous, à l'usine, on se servait aussi des ordinateurs pour imprimer les tickets. Quand on nous a fait voir, après, c'est rentré, c'est bien. Mais tant qu'on ne nous fait pas voir, on ne va pas le deviner. (...) Même pour ma photo la dernière fois, j'avais une photo à mettre sur mon CV : si je la mettais trop haut, elle était coupée, si je la mettais trop bas, j'avais l'écriture sur deux pages. Et, il faut que (ce soit) sur une seule page... »*). Elle résumait ainsi sa situation, et ce qu'elle avait demandé à Pôle emploi : *« Il y a une chose qui n'est pas bien du tout dans le CSP, c'est qu'il faut travailler plus de quinze jours, moins de six mois. Je trouve ça complètement absurde, parce que les boîtes d'intérim, quand ils donnent du travail en général, des fois c'est deux jours, voire une semaine mais ils ne donnent jamais du travail pendant plus de quinze jours. Donc dans un sens ou dans l'autre, on est coincé. Parce que, si on refuse d'aller travailler, ils nous envoient des lettres comme quoi on n'a pas postulé. Et d'un autre côté, si on y va et qu'on travaille une semaine ils nous coupent tout aussi alors... on ne sait plus sur quel pied danser en fait. (...) Maintenant je leur demande comment je fais. C'est soit j'arrête le permis puis je trouve du travail, voilà. Elle va bien me répondre, pour savoir ce que je dois faire. (...) Moi, je ne sais plus sur quel pied danser. (...) On me*

dit, mon permis, il faut l'avoir, puis maintenant... (...) Si j'étais en formation, le problème ne se poserait même pas, parce que déjà, pour les heures de conduite, j'aurais plus de 48h pour annuler quelques heures de conduite (pour aller en formation, avec des plannings prévus à l'avance). Là, j'aurais le temps de prévenir l'auto-école. En formation oui. Mais en cherchant du travail, non, je ne pourrai pas annuler les heures. Mais ça on verra si elle arrive à comprendre ça. (...) Et puis sinon, si ça ne va pas, qu'ils me coupent tout, comme ça on va être tranquille. C'est tout, qu'ils me coupent tout et voilà. Moi, après je recherche du boulot, comme ça je n'ai plus à savoir si je dois bosser une semaine, si j'ai trois jours de boulot, si j'ai quinze jours... comme ça, je sais à quoi m'en tenir, si je veux aller travailler trois jours, je vais travailler trois jours ».

Adhérent 2

Sexe, âge	Homme, 30-40 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle emploi
Situation au moment de l'enquête	Sorti du dispositif En emploi durable
Précisions sur le parcours CSP	PTR

Agé d'une trentaine d'années, Monsieur A dispose d'une formation de niveau lycée professionnel en menuiserie d'extérieur et de plus de 10 ans d'expérience dans cette activité. Son patron partant à la retraite, l'entreprise ferme. Il adhère au CSP rapidement car il souhaite changer de métier, se reconverter et il y voit son intérêt au niveau de la formation et de l'allocation.

- « [au moment d'adhérer au CSP] Aviez-vous une idée précise de ce que vous souhaitiez faire ?
- Pas du tout. Je ne savais pas encore dans quoi me reconverter. J'ai été pris de court par le patron qui a fermé son entreprise prématurément. »
- Vous souhaitiez vous reconverter ?
- 10 ans à faire un boulot qui tue la santé. Et puis je voulais voir autre chose. A un moment il faut faire un tournant sur sa vie professionnelle, voir si on est capable de faire autre chose. »

La démarche s'enclenche rapidement, avec un accompagnement à l'A2S. A la suite de l'entretien de pré-bilan, il est convenu d'enclencher un bilan de compétences, comme Monsieur A souhaite se reconverter.

- « - Comment s'est déroulé le premier entretien, qu'est-ce qui a été abordé ?
- D'abord la question de ce que je voulais faire, que je ne voulais pas continuer dans cette branche-là. Chercher des solutions pour trouver une filière qui me correspondrait, qui me plairait. Et là on a commencé à rentrer dans une problématique. Ensuite il a été question de faire un bilan de compétences, qui semblait être la base de tout. Et là on a l'impression de demander quelque chose d'énorme. Faire des devis dans un premier temps. C'est bien ça booste un petit peu. Donc j'ai été chercher des devis dans deux boîtes. Je me suis ramené avec mes deux devis qui passent ensuite en commission, et qui bien entendu ont été refusés car ils pensaient qu'un bilan de compétences était inutile pour moi dans la mesure où mon métier recrute encore. Donc la démarche de vouloir changer d'emploi n'a pas du tout été prise en compte, elle a été entendue mais pas prise en compte... A partir de ce moment-là le ton a été donné : soit je reprenais mon activité, ce qui semblait être la démarche de Pôle Emploi, ou bien je me débrouillais tout seul. Donc avec un RDV par semaine, y'avait pas grand-chose à dire finalement. (...) Le contenu il a été vite réglé. Vu le refus ne serait-ce que pour un bilan de compétences. Pour moi les choses étaient déjà mal parties. Pour ma conseillère, même si elle ne me le disait pas clairement, je comprenais très bien que si je ne rentrais pas dans le cadre de vouloir me remettre dans l'activité que je faisais auparavant, j'aurais rien. C'était pas dit clairement, textuellement, mais c'est le ressenti qu'on en a, que j'en ai ».

Le bilan de compétences est donc refusé par la Commission de financement car il y a de l'emploi dans son métier de base (menuiserie d'extérieur) et une nouvelle orientation professionnelle est écartée. A partir de ce moment, le bénéficiaire n'attend plus rien du dispositif. Il est très critique sur les entretiens qu'il juge inutiles et des ateliers, qu'il estime inefficaces (ex. : atelier marché de l'emploi avec données obsolètes) :

- « Une autre question abordée c'était éventuellement de rejoindre les ateliers Pôle Emploi pour agrémenter un petit peu, dans la mesure du possible, un quelconque CV. Là aussi c'est aberrant parce qu'il y a certaines petites choses qui sont très utiles. On nous parle de marché du travail, ce qui peut

être une chose très intéressante soit mais à condition que l'on étudie bien le dossier et qu'on ne ressorte pas des pdf qui datent d'il y a 10 ans. Le marché du travail a évolué nettement ils ne sont pas du tout à la page. Ils nous parlent de choses... On a une région au nord qui étaient clairement axée sur l'industrie et qui s'est complètement cassé la gueule et y'a plus rien là-bas. Et sur leurs fiches, y'a du travail, ça embauche à fond les ballons... C'est aberrant, ils tournent avec des pdf qui datent de 2000, je crois que j'en ai vu de 2005.

- Donc vous avez fait un atelier sur le marché de l'emploi

- Oui. On m'a dit "peut être que cela t'aiderait, éventuellement pour trouver ta voie, un secteur d'activité qui recrute". Ben c'est raté. Ils ne sont pas du tout armés face à un marché de l'emploi qui a complètement changé, évolué, ils ne sont pas du tout équipé pour. »

Pour lui le cadre est finalement très impersonnel car l'adhérent n'est pas face aux décideurs alors que l'accompagnement en soit est individualisé : « On a affaire à une conseillère toutes les semaines donc on a vraiment l'impression d'avoir un entretien personnalisé avec quelqu'un à notre écoute. Mais les personnes qui décident de votre sort vous ne les voyez jamais et ils ne vous verront jamais et ça c'est un gros problème parce que ça passe en commission, donc on écrit des lettres de motivation mais on n'est pas là en face à plaider notre cause ou à vraiment montrer notre volonté. Je trouve cela un petit peu triste et complètement inefficace... C'est très impersonnel. Du coup on se retrouve avec un cadre soit disant très personnalisé alors que la facette qui nous juge est complètement dépersonnalisée... Les décisionnaires apparemment sont des décideurs privés, donc ils décident en fonction de leur offre et de leur demande. Mon métier recrutait donc pour eux c'était intéressant sur leur marché du travail sur leur région. C'est tout ce qu'ils retenaient de mon CV en fait. »

Dès lors, Monsieur A travaille seul son projet (capacité en droit puis école d'agent de recherche privé), qui se confirme au bout de 4 mois. Il décide ensuite de venir sur Paris pour travailler et suivre sa formation en parallèle (Capacité en droit en cours du soir, qu'il finance). Monsieur A trouve un premier CDD de 2 mois (PTR). Puis un mois de nouveau en CSP, et de nouveau un CDD long. Le contrat semble s'être clôturé de fait au bout de 12 mois. Aucun suivi ne lui a été proposé suite à sa reprise d'activité. Monsieur A a le sentiment que le CSP ne lui a rien apporté pour accéder à l'emploi ou construire un nouveau projet. Il a dû « se débrouiller seul » pour trouver sa voie, rechercher un emploi et financer sa formation.

Adhérent 3

Sexe, âge	Femme, 40-50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	OPP
Situation au moment de l'enquête	En cours de CSP
Précisions sur le parcours CSP	

Cette adhérente, paysagiste, est entrée depuis peu dans le dispositif, dans des conditions difficiles. Elle explique que son ancien employeur « *s'est renseigné sur le dispositif et (lui) a juste donné les documents* ». Son employeur lui indique également qu'elle doit être convoquée une semaine plus tard par Pôle emploi, ce qui n'arrive pas. Souhaitant avoir plus d'information avant de s'engager, elle se déplace dans une agence Pôle emploi, pendant le délai de 21 jours. La personne qui la reçoit lui dit qu'elle ne peut pas lui donner d'information, parce qu'elle n'a pas de numéro d'affiliation. Elle continue donc à rechercher de l'information par elle-même, sur des blogs. Elle décide finalement d'adhérer et signe le bulletin d'adhésion à la fin du mois de juin.

Elle est convoquée dans la première quinzaine de juillet par Pôle emploi, et reçue par un conseiller qui, de son point de vue, « *n'était pas très informé sur ce qu'est le CSP. Il remettait le dossier à (l'OPP). Il m'a donné les informations classiques sur le chômage, m'a posé des questions sur mes demandes, ce que je voulais faire. C'était un entretien classique de Pôle emploi* ». L'entretien s'est conclu sur le fait qu'elle pouvait soit rechercher un emploi, soit créer une structure.

Elle est ensuite reçue par sa conseillère de l'OPP, au début du mois d'août. Interrogée sur ce qu'elle recherchait, l'adhérente a indiqué qu'elle souhaitait voir s'il était possible qu'elle ait des petites missions, pour créer peut-être progressivement une structure. Elle a également fait part de son intérêt pour des ateliers sur la création d'entreprise, ainsi que pour une formation lui permettant de se créer un site internet, pour faire connaître son travail. Elle a précisé qu'une formation courte suffirait, de quelques jours, compte tenu des connaissances solides qu'elle avait déjà en informatique. La conseillère lui a répondu « *qu'il fallait qu'(elle) ait 5 propositions de mission pour pouvoir justifier la formation pour faire (le) site web* ». Elle ajoute qu'en « *milieu d'année, il n'y a pas de crédit, (et que ce ne serait) donc qu'en janvier* ».

L'adhérente a alors été orientée vers un atelier « création d'entreprise », et a reçu une convocation pour un atelier organisé par Pôle emploi. Lors de la première séance de cet atelier, la personne de Pôle emploi chargée de l'animer lui signale que l'OPP fait des ateliers très intéressants sur ce sujet. Lors de son second entretien avec l'OPP, elle fait part de cet échange à sa conseillère : « *la personne de (l'OPP) est restée flou, et, maintenant, je ne suis plus dans aucun atelier* ». Elle fait l'hypothèse que cela vient peut-être de ses résultats aux tests qu'elle a effectués lors de ce premier atelier : « *J'ai vu qu'il y avait des réponses sur lesquelles j'étais faible. Donc je me suis demandée si j'avais vraiment le tempérament pour créer ma structure. Et le conseiller a rebondi là-dessus en me disant que c'était vrai que tout le monde n'était pas fait pour ça... Puis la question de la création d'entreprise s'est évaporée dans l'entretien. Ceci dit, les ateliers n'étaient pas très intéressants. Ils portaient surtout sur la façon de faire un plan de financement, mais moi je suis dans le conseil, je n'ai pas besoin de matériel...* ».

Cette adhérente s'est par ailleurs signalée sur le site de Pôle emploi, mais a été confrontée à plusieurs difficultés : le code ROME correspondant à son métier n'existant pas (paysagiste), elle est enregistrée sous un autre métier (architecte paysagiste urbain). De plus, le secteur indiqué dans son CV en ligne est le BTP, alors qu'elle intervient, elle, auprès des collectivités locales. Elle a donc pris le parti de consulter essentiellement les annonces publiées sur le site de la fédération française du paysage.

Au moment de l'entretien, elle a engagé, avec la conseillère, un travail sur son CV. Mais cette adhérente nous fait part surtout de son profond désarroi, face à l'impossibilité dans laquelle elle se trouve de reprendre de l'activité, tout en restant dans le CSP. Elle explique que le seuil des 14 jours est rédhibitoire : *« Dans mon métier, ça ne correspond pas. Il faut faire une première mission pour l'avant-projet, puis un mois plus tard on s'y remet... Mais je ne vais pas travailler 15 jours d'affilé. Si je travaille globalement un mois, par exemple, ce mois sera peut-être saupoudré sur 12 mois. Or je ne peux pas attendre, je l'ai dit à la conseillère. Il faut que je travaille, que je prenne les missions qui se présentent. Ma conseillère m'a dit que si j'acceptais des missions, ce serait peut-être plus intéressant de passer aux ARE et de sortir du CSP... ».*

Cette adhérente nous dit avoir donc pris le parti de « jouer le jeu » : *« je suis d'accord pour apprendre des choses, sur le CV, etc.. Mais ma conseillère a un peu des idées préconçues. Elle a des petits outils, qui sont peu adaptables. Et elle a une grande foi dans ses outils. On travaille pour le moment sur le CV. Ensuite, elle veut me faire travailler sur les lettres de candidatures. Je lui ai dit non, dans mon métier, on fait différemment. Je vais envoyer des mails ciblés à des gens que je connais. Ensuite, ça m'intéresse aussi de travailler sur l'entretien d'embauche ».*

Cette adhérente, très désespérée alors même qu'elle entame tout juste l'accompagnement, semble avoir perdu sa capacité à réagir. Elle n'a pas l'idée, par exemple, d'engager elle-même des démarches qui pourraient pourtant peut-être débloquer sa situation, en apportant à sa conseillère des éléments tangibles susceptibles d'appuyer ses demandes : prospecter par exemple auprès d'organismes de formation et solliciter des devis pour la formation courte dont elle a besoin (organismes qu'elle connaît pourtant, de fait, comme elle a pu nous le dire en entretien), tenter de réfléchir aussi « sereinement » et posément que possible aux modalités selon lesquelles elle pourrait reprendre de l'activité, enjeu essentiel à son reclassement, etc. Force est de constater que le manque d'information en amont de l'adhésion, puis le déroulement des entretiens dès ce début d'accompagnement, lui ont vraisemblablement – et très rapidement – fait « perdre ses moyens », plutôt que permis de reconstituer des ressources, ajustées à son projet de retour à l'emploi.

Adhérent 4

Sexe, âge	Homme, moins de 30 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle emploi
Situation au moment de l'enquête	Sorti du dispositif en emploi durable
Précisions sur le parcours CSP	Formations

Cet adhérent, salarié dans une entreprise de service aux entreprises, apprend par hasard qu'un plan de départ volontaire est en train de se mettre en place dans son établissement. Ayant en tête depuis un moment de se reconverter pour devenir pompier professionnel (il est depuis quelques années déjà pompier volontaire), il voit là l'occasion de réaliser son projet et décide de se porter candidat à ce plan de départ. Pouvant bénéficier de cette disposition, il s'inscrit à Pôle emploi où on l'informe de la possibilité de bénéficier du CSP. Après un temps de réflexion et une prise de conseil auprès de sa femme, il décide d'adhérer au CSP pour bénéficier de formations en lien avec son projet professionnel (« *j'avais des idées de formations déjà* », « *j'avais quelque chose de bien précis en tête* »). En effet, s'il réussit le concours, il devra trouver une Commune qui l'embauchera et s'il est muni d'un permis poids lourd et d'une formation FIMO, ce sont des coûts en moins que devra engager la Commune. Par ailleurs conscient du fait qu'il pourrait échouer au concours, il se dit que faire une formation d'auxiliaire ambulancier lui assurait un plan B.

Lors de son premier entretien, environ un mois après son inscription, il expose son projet à sa conseillère qui le suit : « *En fait c'était bien structuré ce que je voulais. J'avais déjà ma petite idée. (...) Au premier RDV je lui ai expliqué qu'il y avait un concours de pompier pro en 2013 et que cette période-là de chômage entre guillemet me donnait l'occasion de le préparer* ». Les rendez-vous sont donc espacés, le projet professionnel étant validé. Deux mois plus tard, il est contacté par une cellule de reclassement financée par son entreprise. Il se rend à l'entretien, expose son projet et fait part de son souhait de formation. Le conseiller de la cellule valide le projet et lui demande de récupérer des devis pour remplir son dossier de demande de financement de formation. « *C'est avec cette personne là (le cabinet de reclassement) que j'ai monté les dossiers pour faire les demandes de formation. (...) C'est là que j'ai eu des questionnaires à faire remplir dans les entreprises d'ambulanciers, et à demander des devis dans des organismes de formation. (Vos demandes de formations ont toutes été acceptées ?) Oui. Je pense que j'avais un dossier assez correct. Mais c'est vrai que ce n'est pas évident pour les gens qui ne savent pas quoi faire, qui ne savent pas dans quel domaine s'orienter. Moi je savais. (...)* ». En effet, étant pompier volontaire, il a pu prendre des renseignements auprès de sa caserne pour connaître les bons centres de formation. Déposées fin décembre, les demandes de formation sont toutes acceptées et se déroulent d'avril à juin. D'un point de vue administratif, Pôle emploi prend le relais et assure à ce bénéficiaire la couverture de ses frais de déplacement (« *Comme je faisais (l'aller/retrou) pendant 15 jours pour la formation d'auxiliaire ambulancier, les frais étaient pris en charge. Il y avait un papier à remplir pour Pôle emploi : le nombre de jours où j'y suis allé, le nombre de kilomètres, etc.* »).

Entre ces différentes étapes, M. X n'est pas réellement accompagné (sur son année de CSP, il a en tout eu 4 à 5 entretiens notamment pour le remboursement de ses frais de formation). Pour autant, appuyé pas son environnement extérieur, M.X se met « un rythme de guerre de 24/48 » pour préparer son concours : « *En fait ce qui s'est passé, c'est que comme j'étais pompier volontaire on a des gardes postées à la caserne. Donc pour ne pas rester à rien faire, je me suis mis un rythme de guerre de 24/48 : donc 24h travaillées, 24h à la caserne, 48h de repos. Je m'étais mis un rythme de travail. Parce que je ne voulais pas rester à ne rien faire, et en étant à la caserne avec le*

personnel je savais que j'étais bien encadré pour le préparer. Il y a une quarantaine de pompiers professionnels, donc le soir, je me mettais en salle, on me faisait réviser sur tout ce qui était pompier etc. Et sur mes journées de repos, ma femme me refaisait faire des dictées, on a repris la base de l'orthographe. Ah non, je ne suis pas resté... Je me suis mis un rythme, parce qu'on prend de mauvaises habitudes après. Sur la caserne, on était 25 à passer le concours et les commandants, les capitaines nous faisaient faire des dictées le samedi, et le questionnaire pompier ».

La suite du parcours est couronnée de succès : il valide toutes ses formations, réussit son concours à l'écrit comme l'oral. Mais une fois son concours en poche, il lui faut trouver un poste (« *Avoir le concours c'est déjà un grand pas, mais après il faut trouver. J'ai eu mon cousin qui a été jusqu'à trois ans pour trouver. Le concours est valable trois ans. Il a mis 2,5 ans à trouver. Donc ce n'est pas si évident que ça* »). Il peut de nouveau compter sur l'appui que lui assure la caserne où il est pompier volontaire, les commandants lui donnant des informations sur les postes qui s'ouvrent (« *ils vont ouvrir des postes là, postule-là* »).

Aujourd'hui il est en poste et a validé sa période d'essai. Il a une opinion positive du CSP car le dispositif lui a permis de préparer le concours dans de bonnes conditions, avec un maintien de son salaire et l'accès à des formations. Bien qu'ayant peu vu sa conseillère, il considère « *qu'elle était à l'écoute* » et que s'il avait eu un souci, il pouvait l'appeler. Pour autant le CSP n'a pas changé son projet : « *sans le CSP j'aurais fait la même chose* ».

Adhérent 5

Sexe, âge	Femme, 40-50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	OPP
Situation au moment de l'enquête	Sortie pour emploi durable
Précisions sur le parcours CSP	Formation + EMT

Agée de moins de 50 ans, Madame B a été vendeuse en boulangerie pendant la majorité de son parcours professionnel. Suite à la vente du commerce dans lequel elle était en CDI, le choix entre une rupture conventionnelle et le CSP lui a été proposé par son employeur. La prise d'information dans son entourage l'a incitée à adhérer au CSP motivée par le montant de l'allocation importante et la perspective d'un accord facilité à une reconversion (formation). Le délai des 21 jours a été respecté, mais elle estime que ce délai n'était pas nécessaire, car elle était certaine de son choix. Son parcours a démarré par une réunion d'information collective au Pôle Emploi (comme d'usage sur le territoire). Puis elle a suivi des ateliers de TRE et sur le marché du travail durant 2 mois. Elle a ensuite été « affectée » à un OPP car Pôle Emploi « avait trop de travail ». Une conseillère de l'OPP l'a alors suivie jusqu'au bout du contrat.

Son projet de reconversion, travailler dans les espaces verts, était pensé : elle s'est alors lancée dans les démarches pour monter son dossier de formation durant 2 mois (recherche d'école, 15 jours de stage). Madame B résume la manière dont son projet de reconversion a été travaillé :

- « Elle m'a demandé ce que je voulais faire, ce que je recherchais. Moi je lui ai exposé, je lui ai dit ce que je voulais faire pour ma reconversion, même si c'était pas évident et du coup elle m'a aidé dans ces démarches.

- Qu'est-ce qui a été conclu suite à ce premier entretien ?

- Elle m'a donné les démarches à faire pour monter mon dossier de reconversion, enfin la formation, pour que Pôle Emploi la prenne en charge. Donc j'ai fait des démarches et on a monté le dossier ensemble. J'ai trouvé l'entreprise parce qu'il fallait que je fasse un stage. On a tout fait pour que cela marche et puis ça n'a pas marché. On avait trouvé l'école, on avait tout trouvé... Et ça a été refusé... Et je leur en ai voulu. Parce qu'en plus, comme je vous disais, j'ai tout monté avec XX [conseillère de l'OPP], j'ai fait mon stage en entreprise, c'est vrai que c'est dur parce que vu ma carrure, voilà, mais les gars ils m'ont dit que je pouvais y arriver et ça me plaisait vraiment, et j'avais trouvé l'école ... et ça a été refusé. »

Son projet de formation a été refusé pour les motifs d'un marché de l'emploi plus porteur dans son domaine initial de la vente (par rapport aux espaces verts) et pour des raisons de délais (ne lui aurait resté plus qu'un mois de contrat CSP pour trouver du travail). Très motivée par son projet et particulièrement investie pour monter le dossier, Madame G. rencontre alors une forte déception à l'égard du dispositif : « Ce qu'on nous dit au début et qui n'est pas vrai. Le fait qu'on nous dise pour la reconversion, qu'on aille vraiment jusqu'au bout, j'étais déterminée et qu'on me dise non, là c'était vraiment le coût de massue. Ça c'est clair ».

N'ayant plus d'ambition de reconversion professionnelle, elle se lance dans une démarche de recherche d'emploi classique sur le marché ouvert (offres d'emploi) dans son domaine de compétences, la vente. Elle a alors le sentiment d'être livrée à elle-même : pas de conseils, pas

de travail sur les différentes opportunités du bassin, pas de mise en relation avec des entreprises. Les seules prestations réalisées sont des ateliers, qui lui ont par ailleurs été très utiles car Madame B ne connaissait pas les « codes » de la recherche d'emploi. Elle a bénéficié d'un appui « *pour savoir se présenter, parler de soi... Prendre confiance un peu en soi* » (l'opérateur propose notamment un atelier intitulé « se présenter en trois minutes »).

Le fait d'avoir aussi bénéficié d'une formation de mise à niveau en informatique l'a aidée. Elle trouve un nouvel emploi via son réseau personnel en tant que Conseillère en plateforme téléphonique. « *J'ai une amie qui travaille dans cette entreprise. Elle m'avait dit qu'ils allaient recruter. Ça devait être pour mars. Je lui avais donné un CV. Elle l'a transmis à la RH là-bas. Ils m'ont contactée. Donc j'ai eu un premier entretien individuel je crois avec une personne là-bas. Il a été concluant alors j'ai eu un deuxième entretien collectif où là ils nous font faire des tests écrits et une simulation téléphonique. Donc suite à ça, elle m'avait dit que j'intégrais la formation et comme la formation du mois de mars était annulée elle avait gardé ma candidature. Après elle m'avait envoyé un message en me proposant un mi-temps mais moi je voulais pas de mi-temps. Donc je lui avais renvoyé un message pour lui dire que je refusais mais qu'elle garde ma candidature pour un plein temps. Suite à cela je l'ai eu au téléphone et il y avait une formation qui commençait en juillet, elle m'a dit ça tombe bien, y'a une formation qui commence là, donc vous l'intégrez et puis voilà.* ». Elle est désormais en CDI après une formation de 5 semaines (réalisée durant le CSP) et un CDD de 6 mois...

Adhérent 6

Sexe, âge	Homme, 40-50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	OPP
Situation au moment de l'enquête	Dans le dispositif
Précisions sur le parcours CSP	Formation de 6 mois (en cours)

Cet adhérent a été informé sur le dispositif dans le cadre d'une cellule d'appui à la sécurisation professionnelle, intervenue dans l'entreprise à la demande conjointe de la Direccte et de Pôle emploi, en amont du licenciement. Il a choisi d'adhérer au CSP en considérant que cela lui permettrait de faire une formation, tout en lui assurant le maintien de son revenu pendant un an : « *On s'est dit (avec sa compagne, qui travaillait dans la même entreprise, et a également adhéré au CSP - cf. fiche 1), on a le CSP pendant un an, on va faire des formations, et la fin, du moins, juste avant la fin de l'année du CSP, on s'inscrit dans les boîtes d'intérim, pour postuler. On ne pensait pas qu'il fallait postuler en même temps que le CSP. Tant qu'on fait une formation, il n'y a pas de souci. Mais comme (ma compagne), elle, demande des formations et qu'on lui dit que ce n'est pas possible ou... comme il y a toujours quelque chose qui ne va pas, le problème en est là : Pôle Emploi lui envoie un truc comme quoi elle ne fait pas de recherches... ».*

Travaillant comme préparateur de commandes dans le secteur de la logistique, mais sur un poste assez polyvalent, cet adhérent souhaitait *a priori* poursuivre dans ce même métier (« *le métier que je sais faire* »). Il avait d'emblée envisagé de demander une formation de cariste, qui a été effectivement financée et qu'il a suivie en début de CSP. Il avait lui-même sollicité des devis auprès de deux organismes de formation.

Sa conseillère, qui connaissait le centre de formation retenu pour la formation de cariste, lui a signalé l'existence d'une formation certifiante de magasinier (formation de 6 mois), dans laquelle il s'est effectivement engagé. Sa conseillère a elle-même contacté le centre pour cette seconde formation, et s'est occupée de l'ensemble des formalités. Il avait par ailleurs suivi l'atelier « CV et lettre de motivation » de l'OPP, au début du CSP. Il en a principalement retenu quel était le format requis pour un CV (« *un cv, c'est une page* »), ayant peu ou pas eu l'occasion d'en faire jusqu'alors.

Il est en cours de formation pour le titre de magasinier au moment de l'entretien. Il explique avoir fait des démarches pour trouver une entreprise acceptant de l'accueillir dans le cadre de son stage, aidé des conseils de son formateur - en cours de formation, il ne voyait pas sa conseillère CSP. Il considère que cela lui a également été bénéfique, et lui a notamment permis de mieux travailler son cv et une lettre de motivation pour pouvoir décrocher un stage. Il a lui-même cherché des entreprises, et a de fait rapidement trouvé une entreprise acceptant de l'accueillir. Dans le cas contraire, son formateur pouvait lui-même solliciter des entreprises qu'il connaissait.

Cet adhérent témoigne de la qualité de l'expérience qu'il est en train de faire, la formation comme le stage en entreprise s'avérant, de son point de vue, riches d'apprentissages. La formation, qu'il conçoit lui-même comme *l'ensemble* que constituent le temps passé avec le formateur et le temps passé dans l'entreprise, est dit-il l'occasion « *d'apprendre le métier de magasinier de A à Z* ». C'est aussi, au sein de l'entreprise qui l'accueille, de « *faire partie (d'un) dépôt* » très différent de celui qu'il connaissait précédemment, d'expérimenter de nouvelles façons de réceptionner, gérer les commandes, etc. Si le stage en entreprise est perçu comme

le moment d'un réel apprentissage, c'est aussi, comme il le dit lui-même, qu' « il y a toujours quelqu'un qui peut (le) suivre ; ce n'est pas : "je suis tout seul dans le dépôt et je n'apprends rien" ».

La formation, en cours au moment de l'entretien, devait s'achever deux mois environ avant la fin de son CSP. Il comptait engager sa recherche d'emploi durant ces derniers mois : « Je sais qu'après la formation, on a le droit à cinq semaines de vacances. Donc on va prendre nos vacances au mois de juillet, et début août, je m'inscris dans les boîtes d'intérim et je vais rechercher par moi-même. On va se réinscrire à Pôle Emploi en tant que demandeur d'emploi cette fois-ci, parce que le CSP c'est une case à part, et chercher du travail tous les jours. Je ferai les boîtes d'intérim, je mettrai des lettres de motivation dans les entreprises, voilà ».

Adhérent 7

Sexe, âge	Homme, moins de 30 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle Emploi
Situation au moment de l'enquête	Sortie Fin de CSP – Sans emploi
Précisions sur le parcours CSP	PTR

Plaquiste dans le bâtiment depuis quelques années après avoir validé un CAP, Monsieur C a décidé d'adhérer au CSP suite à la fermeture de son entreprise (20 salariés). Informé sur le CSP par « l'avocat du patron » il a retenu le montant de l'allocation qui lui a suffi pour prendre rapidement une décision. De l'information collective à l'A2S, il retient que Pôle emploi a mis l'accent sur la nécessité de faire des démarches pour retrouver un emploi et de s'en justifier.

Sans projet spécifique mais craignant de perdre ses droits, Monsieur C a été actif dans une recherche d'emploi, sans projet réellement défini. Il voulait juste accéder directement à l'emploi et ne pas repasser par une formation (assimilée à des études). Dans ce contexte, il a effectué une mission intérimaire de 1 mois en tant que manutentionnaire en industrie. Cette expérience lui a plu, davantage que le bâtiment, mais il a refusé de prolonger son contrat pour ne pas perdre le bénéfice financier du CSP (l'employeur ne pouvant lui assurer de le garder jusqu'à la fin du CSP, il aurait donc été perdant financièrement). Monsieur C regrette le fait que l'on ne puisse pas travailler plus longtemps dans le cadre du CSP car il se dit qu'il pourrait toujours être dans cette entreprise. Il a également travaillé à la fin du CSP dans son activité d'origine, plaquiste. Cette expérience l'a conforté dans le fait qu'il souhaitait s'éloigner du bâtiment et n'a donc pas été prolongée. Monsieur C été suivi par une même conseillère de Pôle emploi toute l'année de son CSP. Il l'a d'abord rencontré deux fois le 1^{er} mois puis une fois par mois, ce qui lui semble satisfaisant. Monsieur C n'a pas construit de projet lors du CSP et ses entretiens avec sa conseillère servaient à faire un point sur sa recherche d'emploi. Aujourd'hui, il est toujours demandeur d'emploi.

Sa perception du dispositif est positive car la « pression à la démarche » qu'il a ressenti a été motrice pour lui et l'a amené à effectuer deux emplois au cours du CSP. Le plus utile selon lui a été un atelier sur la lettre de motivation, qui lui a permis d'apprendre à personnaliser un courrier et attirer l'attention sur son profil. *« L'atelier pour la lettre de motivation, c'est celui qui m'a apporté le plus. Le patron a apprécié mon courrier, plus être boosté par ma conseillère, c'est ça qui m'a aidé. »*

Adhérent 8

Sexe, âge	Femme, 30-40 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	OPP
Situation au moment de l'enquête	Pas encore sorti du dispositif selon la base bien qu'étant en fin de CSP
Précisions sur le parcours CSP	Formation + PTR + EMT

Madame D a adhéré au CSP suite à la fermeture de son magasin, où elle occupait un emploi de vendeuse en puériculture, en CDI. Elle y a vu l'opportunité d'essayer autre chose, même si elle ne savait pas quoi. Sa motivation a été le montant de l'allocation et la formation plus facile, mais elle n'a pas eu le sentiment lors de la présentation du dispositif par son entreprise de pouvoir choisir autre chose que le CSP. Madame D a démarré par une réunion d'information à Pôle Emploi qui l'a ensuite dirigé vers l'OPP, où elle a eu une nouvelle réunion d'information puis un premier entretien avec son conseiller. Lui a été présenté un certain nombre de prestations dont elle pouvait bénéficier, un parcours type dans lequel elle pouvait « piocher » en fonction de ses besoins.

Ayant une formation initiale en comptabilité, elle décide de s'orienter vers « les RH », choix dans lequel elle est confortée par sa conseillère au motif que le métier est dit « porteur ». Elle choisit de suivre une formation de courte durée en paye. Cette formation a été suivie, validée et réalisée. S'en est suivi un stage pour valider le projet. Au final, elle abandonne car cette période en entreprise lui permet de se rendre compte que l'emploi ne lui correspond pas :

- « le stage m'a montré que c'était pas pour moi la paye. C'est trop inactif. Pas assez de contact. Par contre je comprends mieux mon bulletin de salaire.
- Et vous avez tout de même suivi la formation ?
- La formation a été réalisée avant, elle avait déjà été validée. »

Madame D a décidé alors de se lancer dans une recherche d'emploi dans son domaine de compétence initial, la vente, sans regret car elle a pu essayer autre chose. Elle a rapidement retrouvé un emploi dans son métier initial car elle apprécie d'être active (sans autre objectif). Ce CDD de 4 mois a été comptabilisé en PTR. Elle continuait à échanger avec son référent, qui a changé en cours de route (fin de CDD du consultant), afin de travailler sur les pistes qu'elle pouvait trouver. Très autonome, Madame D effectuait de nombreuses recherches qu'elle présentait à son conseiller. Elle trouve par ses propres moyens un CDD long (11 mois - toujours en cours) juste après la fin du CSP. Elle considère s'être débrouillée seule. Le bénéfice pour elle du CSP est d'avoir pu échanger au démarrage sur ses envies et les opportunités.

Adhérent 9

Sexe, âge	Homme, plus de 50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle emploi
Situation au moment de l'enquête	En fin de dispositif
Précisions sur le parcours CSP	

Cet adhérent de plus de 50 ans a été licencié, avec son collègue, d'une très petite entreprise (deux salariés) du bâtiment. Son dossier a été pris en charge par le mandataire de l'entreprise en situation de liquidation judiciaire qui l'a informé du CSP en lui disant « de contacter Pôle emploi ». Il se retrouve à Pôle emploi à participer à une réunion collective mais dispose au final de peu d'information sur le dispositif. Notamment le choix au non d'adhérer ne lui apparaît pas clairement.

Reçu par un conseiller, son dossier d'indemnisation met un moment à être traité (« on a été licencié le 18 juillet donc c'était la période des vacances, le temps que la mandatrice rentre de congés, fasse le dossier, le temps que ça passe en commission... »). Il connaît par ailleurs une situation financière difficile (il n'a pas été payé les 3 mois précédant la liquidation de l'entreprise).

Bien qu'ayant adhéré au CSP, il se retrouve suivi par Pôle emploi dans ce qui semble être un suivi de droit commun d'après la description qu'il en donne : il est suivi en agence locale, ne connaît pas à l'avance ses dates de convocation aux RDV, voit un conseiller, qui change tous les 2-3 mois pour des entretiens de 10-15 min : « [Q° : Vos RDV durent 10 min un quart d'heure ?] Oui. Simplement pour nous demander si on est toujours à la recherche d'un emploi, si on a trouvé quelque chose, si on est toujours à la recherche de quelque chose. Ça va vite. (...) La personne nous demande si on a fait les démarches : poser des CV un petit peu partout, s'inscrire dans les boîtes d'intérim. [Q° : Et vous voyez votre conseillère...] Ben c'est jamais la même. »

De fait cet adhérent est très peu suivi, et les quelques RDV qu'il a eu ne l'aident pas à avancer et à construire une stratégie. Il se retrouve désemparé : à la fois il ne souhaite changer de métier (« Ça fait 33 ans que je fais le même métier. Je ne vais pas changer du jour au lendemain ») et quand il élabore d'autres projets qui pourraient notamment supposer de mobiliser une petite formation, c'est un refus qui lui est opposé. Ayant un peu travaillé sur des voitures, il a suggéré à un des conseillers qu'il a rencontré de faire une formation de carrossier : « Avant je bricolais un peu les voitures, mais il y a longtemps : je refaisais les voitures accidentées. [Q° : Cette possibilité d'être carrossier c'était votre idée ou celle de votre conseiller ?] Non c'est moi qui voulais. Comme je ne trouve rien en pose de fenêtre, ben je me suis dit que j'allais essayer de faire une formation pour ... [Q° : Et ça a donné quoi ?] Mon conseiller m'a dit pour le moment le il n'y a pas de place pour faire une formation de carrossier ». Le seul conseil qu'il ait reçu c'est de se mettre à son compte ce qu'il ne désire pas : « Elle [la conseillère] a dit "Si vous voulez vous pouvez vous lancer". Ben je lui ai dit "attendez, on voit les boîtes fermer partout" [Q° : Vous n'avez pas envie de vous lancer...] Je n'ai pas envie de me lancer à mon âge pour me retrouver les fesses par terre. Il y aurait du boulot encore qui court les rues mais... ».

Contrôlé sur ses démarches de recherches d'emploi, il a mobilisé les feuilles d'entreprises transmises par Pôle emploi pour passer des coups de fil et faire acte de candidature. Là aussi

cet appui ne l'aide pas : « c'est une feuille avec des entreprises qui cherchent mais qui cherchent sans chercher. On les appelle "ah bah non, pour l'instant on ne peut pas". Alors pourquoi ils envoient des feuilles comme ça alors ? (...) Des entreprises qui cherchent du personnel mais quand on appelle les entreprises, je ne dirais pas les noms, mais elles disent "ah bah non, vue la crise actuelle on attend un peu". Je les recontacte un mois après pour savoir. Elles disent "bah non, on vient de licencier deux gars, donc on ne va pas en reprendre un tout de suite" (...) Ma conseillère m'a donné une feuille d'une entreprise de plaquiste comme quoi il recherchait quelqu'un. J'ai été le voir et il m'a dit "mais non, il y a longtemps que je n'ai plus besoin d'aide". Il avait fermé sa boîte ».

Au moment de l'entretien cet adhérent est déconcerté et ne comprend pas l'intérêt du dispositif : « Pour moi, c'est y allé pour ne rien faire. On y va et ils nous demandent si on est toujours à la recherche d'un boulot. "bah oui, sinon, j'irai pas pointer". Si je ne bouge pas de mon côté j'ai l'impression que je resterais à la maison, je serais à la maison en train de faire mes canoas. ». De fait pour s'occuper, car il dort peu depuis qu'il est au chômage, il fait quelque travaux dans sa maison : « il fallait que je m'occupe. Ma femme peut vous le dire, 4h30-5h je suis debout. Il faut que je m'occupe. Je dors beaucoup, beaucoup, beaucoup moins. Je fais mes travaux tranquille, il n'y a personne pour me dire derrière "t'as ça à faire aujourd'hui". Si je vais trop vite je ne vais plus pouvoir rien faire ». Il ne désespère pourtant pas trouver du travail, il active son réseau sachant que dans son métier ça se fait beaucoup par le bouche à oreilles et que d'anciens collègues pourront peut-être lui donner des pistes : « je cause beaucoup avec des copains qui ont monté leur entreprise, ils ont du mal et ils disent qu'ils espèrent à la rentrée - au mois de septembre - que ça va remonter. "On ne te promet pas, mais si on a quelque choses ..." ». Cet adhérent a déjà connu un licenciement : il y a 5 ans il avait été licencié d'une entreprise dans laquelle il avait travaillé 26 ans, mobilisant son réseau, il avait à l'époque retrouvé deux jours plus tard du travail auprès d'un ancien salarié qui avait monté son entreprise.

Adhérent 10

Sexe, âge	Femme, 30-40 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle emploi
Situation au moment de l'enquête	Sortie en emploi
Précisions sur le parcours CSP	Formation courte

Madame E occupait un poste de commerciale itinérante (salariée) rayonnant sur une quinzaine de départements du secteur Centre-ouest, pour le compte d'une société d'une quarantaine de personnes, implantée dans une autre région. Elle a été licenciée comme les autres salariés occupant le même poste, l'entreprise souhaitant repasser à une organisation passant par des « agents commerciaux » à leur compte, rémunérés sur un prorata du CA. Demandeuse de poursuivre son activité sous ce nouveau statut, elle a négocié de pouvoir « obtenir la carte ». Ayant obtenu un accord verbal du responsable qui l'avait licenciée, il lui a fallu attendre ensuite près de 6 mois pour que les nouvelles conditions soient stabilisées – et renégociées par écrit. Sur cette base la personne a retrouvé un emploi, pour le même employeur, mais en tant qu'indépendante. Le CSP a donc constitué une forme de parenthèse. L'information sur le CSP a été effectuée en plusieurs temps et en plusieurs lieux. Elle estime, comme ses collègues de l'époque puis les adhérents qu'elle a rencontrés, que cette information donnée par l'employeur n'a pas été claire. L'adhésion est motivée par la rémunération, et l'intérêt – qui se confirme par la suite - de disposer d'un conseiller attiré, dans une relation où on est moins anonyme, où on peut solliciter facilement quelqu'un qui a l'antériorité de son dossier.

La prise en charge dans le CSP est légère. Dotée d'un projet relativement clair et cadré, elle fait clairement partie des personnes que les conseillers Pôle emploi suivent de manière peu intense. Et ce d'autant plus que son projet est sur le régime des indépendants, que Pôle emploi connaît mal selon elle. Le retour sur le déroulement des entretiens illustre une posture assez passive et peu cadrante de la conseillère Pôle emploi, qu'elle regrette. L'adhérente considère que ça ne lui a pas porté préjudice, mais exprime des craintes sur la capacité de ce type d'appui à répondre aux personnes qui auraient plus de besoin qu'elle, et veut témoigner dans ce sens. A un moment des négociations avec son ex employeur, elle doute sur l'issue de la négociation et « demande des offres » à Pôle emploi, mais les offres transmises la déçoivent ; elles ne sont pas très « calées » selon elle, à la fois pas à son niveau et pas conformes à ses savoir-faire. Manifestement il n'y a pas eu de « pédagogie » autour de la transmission par Pôle emploi de ces offres.

En parallèle, elle a démarché des cabinets de recrutement et l'APEC, mais cela n'a rien donné. Pour son projet, elle s'est rapprochée de la fédération des agents commerciaux, qu'elle a identifiée seule, et auprès de qui elle a bénéficié d'un appui et de contacts, notamment pour expertiser le contrat qu'elle négociait avec son ancien employeur, mais aussi d'un cadre collectif pour discuter de son projet et « se serrer les coudes ». Le CSP lui a tout de même permis de se former en bureautique, Word et Excel. Elle en fait un bilan positif en indiquant que ça l'aide aujourd'hui dans son travail. C'est elle qui a recherché les formations, sur la base du budget qu'on lui avait indiqué.

Adhérent 11

Sexe, âge	Homme, 30-40 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	OPP
Situation au moment de l'enquête	Sorti sans solution mais à retrouver quelques semaines plus tard un CDI
Précisions sur le parcours CSP	Atelier CV

Travaillant dans le secteur de la vente, cet adhérent a été licencié de son entreprise avec d'autres collègues. En amont de leur licenciement, du fait des perspectives assez pessimistes de l'entreprise dont ils ont eu vent, ils se renseignent sur les dispositifs en faveur de licenciés économiques dont ils pourraient bénéficier. Si l'information officielle leur a été donnée par le mandataire de l'entreprise, ils ont eu le temps d'y réfléchir avant et ont tous considéré que le CSP était la meilleure solution pour eux. Ils y ont vu deux avantages : principalement le maintien de leur salaire et pour certains la possibilité d'accéder à des formations.

D'un point de vue administratif, cet adhérent n'a pas connu de difficultés particulières : le mandataire a donné tous les papiers nécessaires pour le dossier d'indemnisation, il a été pris en charge assez rapidement par Pôle emploi, puis orienté vers un OPP, là aussi avec un délai réduit (une dizaine de jours entre le RDV administratif à Pôle emploi et le premier RDV chez l'OPP). Lors de ces deux premiers RDV (à Pôle emploi puis chez l'OPP), l'information donnée portait principalement sur la présentation générale du dispositif qu'il connaissait déjà (« *En fait on savait déjà comment ça allait se passer* »). Si ses collègues sont pris en charge par Pôle emploi, lui est en revanche orienté vers le prestataire, ce qui ne suscite pas de question particulière notamment parce que les locaux du prestataire sont à moins de 10 km de chez lui : « *on m'a dit [à Pôle emploi] que je serai suivi par (l'OPP) et l'on m'a remis leur dépliant (...). Le mandataire nous avait dit que l'on pouvait être suivi par Pôle emploi ou leur prestataire. [Q° : Et est-ce que vous avez eu le choix ?] Je ne me suis pas posé la question. Être suivi par l'un ou l'autre ça ne change pas. [Q° : Ça vous convenait] Oui, les RDV étaient dans ma zone d'habitation à moins de 10 km* ».

L'accompagnement dont il bénéficie dans le cadre du CSP lui laisse pas mal d'autonomie : il rencontre son conseiller tous les 20 jours, avec certains contacts qui se font par téléphone, rythme lui convient « : « *Il [le consultant] avait autre chose à faire qu'à me tenir par la main. Il a compris que je n'avais pas besoin de plus de suivi. Il a fait le minimum qui était obligatoire. Certains le voyaient plusieurs fois parce qu'ils en avaient fait la demande. Ils étaient bien suivis. [Q° : Vous pouviez le contacter quand vous le souhaitez en cas de changement de situation ou si vous aviez besoin d'un conseil ?] Oui, j'avais son numéro de portable et son mail. Si j'avais eu à le faire je l'aurai fait sans soucis* ». Ne souhaitant pas se reconverter ou entamer de formation (« *Il [le consultant] a proposé des formations mais je n'en avais pas besoin dans mon domaine. Je connais mon domaine sur le bout des doigts et j'estimais que je n'avais pas besoin de formation à tort ou à raison, mais j'estimais que je n'en avais pas besoin* »), l'accompagnement mis en place s'apparente essentiellement à un contrôle de sa recherche d'emploi. A chaque RDV, « *l'objectif était de savoir si j'avais fait des recherches, si j'avais envoyé des CV, si j'avais eu des réponses si j'avais besoin de conseils pour améliorer les entretiens* ». Le conseiller lui apporte peu d'offre d'emploi, il part plutôt des offres et des démarches engagées par l'adhérent. Comme le résume ce dernier : « *Il m'a dit qu'il n'était pas là pour me trouver un emploi mais pour m'aider à reformuler un CV ou une lettre de motivation* ». Durant son année de CSP il suit à un atelier CV.

Finale­ment il sort du dispositif au bout d'un an sans emploi mais retrouve quelques semaines plus tard un poste dans son domaine d'activité. Rétrospectivement il considère que le dispositif est un bon dispositif notamment d'un point de vue financier, mais qu'en terme d'accompagnement, la dimension renforcée ne lui était pas forcément utile car il n'avait pas de besoin particulier : « Je suis content du choix que j'ai fait, notamment par rapport au salaire, si c'était à refaire, ce que je ne souhaite pas, je le referais. [Q° : Et en dehors de la question du salaire est-ce que ça vous a été utile ?] Je n'ai pas l'impression que ça a été utile, mais le CSP est un bon outil pour ceux qui en ont besoin. En fait je n'avais pas besoin pour moi que ça soit utile (...). J'aurai eu les mêmes besoins si j'avais été suivi par Pôle emploi [dans le droit commun]. J'aurai eu le salaire en moins ».

Adhérent 12

Sexe, âge	Homme, 40-50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle emploi
Situation au moment de l'enquête	Sorti du CSP en « emploi durable » (CDD 6 mois), puis demandeur d'emploi
Précisions sur le parcours CSP	PTR

Cet adhérent, qui a toujours exercé le métier de couvreur, a pris la décision d'adhérer au CSP sur la base des informations fournies par le mandataire de son entreprise, en liquidation judiciaire. Entré formellement en mars dans le dispositif, il a été convoqué pour un premier entretien à la fin du mois de juin. Interrogé sur ce qui s'est passé pendant son parcours, il explique : « Au premier RDV, le dossier était rempli ; après on a fait le CV, elle a envoyé le dossier (pour qu'il soit mis en ligne), et on a pris le prochain RDV. Tous les mois, j'étais sûr que j'allais être convoqué. Ensuite, le dossier, (et l'entretien,) c'était : "le cv, c'est bon, vous allez rechercher par ici, vous chercherez par là". J'ai eu des réponses où on m'a dit que j'étais trop vieux, pour d'autres j'étais trop jeune : si j'avais eu 50 ans, ils m'auraient pris en faisant un contrat spécial... (La conseillère vous aidait ?) Oui, oui. Oh, elle était gentille. Mais bon... Elle m'a donné une liste où il y avait toutes les entreprises. (...) Par contre les offres d'emploi, c'était... Quand j'appelais c'était : "ah non, ça fait un mois qu'on a trouvé". Ou : "ah non, on n'a plus besoin de personne". Ou : "ma société n'existe plus". La plupart du temps c'était : "non, on a trouvé une personne". Une fois, je suis allé à un entretien et j'ai été pris pour 15 jours. Puis le patron m'a dit : "on ne te garde pas". Il trouvait que je ne travaillais pas assez vite. Moi, je suis habitué à travailler bien, là, c'était des maisons... il fallait que ce soit vite fait quoi... Il ne fallait pas chipoter sur la finition, il fallait surtout aller vite quoi. C'était un contrat de 15 jours, et si ça allait il m'embauchait. (C'était une entreprise que PE vous avait indiquée ?) Oui ». Le contrat auquel il fait référence ici a constitué, dans le parcours CSP, une PTR (période de travail rémunérée), seul événement de son parcours. Cette période de travail n'a donné lieu à aucune évaluation avec sa conseillère.

Il retient de la succession des rendez-vous avec sa conseillère un essoufflement certain, et une forme d'inefficacité pour ce qui est de l'aide à la recherche d'emploi : « Ce qu'elle vous dit à un moment et trois semaines après, c'est pareil : vous en êtes où avec vos CV ? comment vous faites une lettre de motivation ? J'ai fait trois jours de stage (sur le CV et la lettre). Finalement quand j'arrivais sur place ils me disaient : "mais pourquoi vous venez ? tout est parfait chez vous". Bon, je me débrouille. Finalement, ça ne m'a pas donné grand chose. C'est vraiment pour des personnes qui commencent dans le marché du travail. Excusez-moi, c'est pour des gamins. Nous ça fait 20 ans qu'on bosse, faire une lettre de motivation, on a toujours fait. Si, ils ont fait un nouveau truc : ils nous disent de mettre notre CV en ligne. Mais ce n'est pas ça qui va nous donner du boulot. Il faut y aller deux fois par semaine, pour que votre CV soit en tête de liste. Même que votre CV soit en tête de liste, en fin de liste, ou en milieu de liste, ce n'est pas pour ça qu'on va trouver quelque chose ».

Interrogé sur ce dont il aurait pu avoir besoin, de son propre point de vue, cet adhérent revient spontanément sur différents épisodes malheureux qui se sont enchaînés dans son parcours antérieur, dont un licenciement précédent qui avait donné lieu à l'époque à une Convention de reclassement personnalisée. Il explique alors qu'il a suivi une formation de cariste dans le cadre de la CRP, mais qu'il a raté le permis de quelques points (sans doute notamment en raison d'un défaut dans le contenu même de la formation, qui s'est déroulée sur un jour et demi au lieu de la semaine habituellement requise, et n'a quasiment pas permis de préparer la partie théorique de l'examen, sur laquelle l'adhérent a échoué). Cet épisode ne semble pas avoir été évoqué dans le cadre de l'accompagnement du CSP.

Pourtant, cet adhérent, en revenant sur cette période et par la même occasion sur la question des formations, indique qu'un autre permis « *aurait été bénéfique pour lui* », le permis pelleuse. Là non plus, cela n'a pas été abordé dans le cadre du CSP. Enfin, il ajoute qu'il a eu des problèmes de santé qui devraient le contraindre à abandonner le métier de couvreur, sur avis de la médecine du travail.

Aujourd'hui demandeur d'emploi, il n'évoque plus ces éléments avec personne. Mais l'accompagnement en CSP, alors que de son propre point de vue il avait à ce moment « *un conseiller tous les mois, alors qu'aujourd'hui, (il n'a) plus de conseiller* », ne lui a manifestement pas permis d'aborder toutes ces dimensions, de revenir et travailler sur sa problématique propre, sur ses besoins, qui constituent pourtant la matière à partir de quoi il aurait pu réfléchir à nouveau sur son parcours. Il a finalement le sentiment que, pour Pôle emploi, « *il faut retrouver un travail le plus vite possible. Nous on le sent. (...) Pour eux, plus ils vont remettre une personne sur le marché du travail... c'est un plus pour eux* ». Mais l'aide apportée est jugée très décevante, y compris sur les offres qui lui ont été adressées : « *Ils vous donnent des adresses, mais à mon avis ils ne se renseignent pas assez sur le patron. Il faudrait qu'ils se renseignent un peu aussi sur l'entreprise, pour savoir si elle est fiable ou pas. Une fois, j'ai téléphoné et ils m'ont dit : "ah non, désolé, on est en liquidation". Une autre fois, on me donne un numéro, je téléphone à la personne : "ah non cette entreprise n'a jamais existé" ...* ».

Cet adhérent est sorti du CSP au bout de 10 mois, recruté dans le cadre d'un CDD de 6 mois pour un chantier dans une école privée de la région. Sorti officiellement du CSP à sa date d'embauche en CDD, et interrogé sur un éventuel contact avec sa conseillère à la suite de ce recrutement, il répond : « *Non. En CDD, ils ne vous suivent plus. Au contraire ils vous radient* ». Son CDD a été renouvelé pour 6 mois. Il est depuis demandeur d'emploi.

Adhérent 13

Sexe, âge	Femme 40-50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	OPP
Situation au moment de l'enquête	Sortie du dispositif
Précisions sur le parcours CSP	Formation

Avant le licenciement économique, Mme Y était salarié cadre en CDI en tant que responsable administratif et financier. Le licenciement économique est survenu suites aux problèmes de gestion de l'entreprise. En tant que responsable administratif et financier, les missions de Mme Y recouvraient un volant RH ce qui lui a permis connaître le CSP.

C'est son employeur a proposé à Mme Y d'adhérer au CSP. Elle a elle-même effectué l'ensemble des démarches afin de comprendre ce que recouvrait le dispositif de manière précise et a préparé son dossier. : *« J'ai pris rendez-vous chez Pôle Emploi, puis avec le service social, tout le monde m'a conseillé de prendre le CSP », « l'indemnité me permettait de ne pas être précarisée ».*

Mme Y a été prise en charge par l'OPP. A l'entrée du dispositif, il ne semble pas y avoir eu de difficultés tant que le plan administratif (remontée de pièces manquantes, justificatifs, inscription tardive ...) que dans le versement de l'indemnité.

Dès le premier entretien, Mme Y a exprimé sa volonté d'effectuer un bilan de compétence mais également de suivre une formation afin d'obtenir une certification de contrôleur de gestion. Le bilan de compétence a pu se mettre en place tout de suite.

Un calendrier de travail a été fixé entre le conseiller et Mme Y (un entretien physique tous les quinze jours) : *« c'est une fréquence satisfaisante et suffisante. Je voulais vraiment me concentrer sur la formation ».*

Si le CV ainsi que la lettre de motivation ont pu être travaillés lors d'entretiens individuels avec son conseiller, Mme Y n'a pas souhaité bénéficier d'autres prestations : *« je voulais profiter ce temps pour me former et acquérir de nouvelles compétences professionnelles ».*

Conformément à ce qu'elle souhaitait dès l'entrée dans le CSP, Mme Y a suivi une formation sur une durée de 7 mois comprenant aussi bien des cours magistraux que des stages en entreprise lui permettant de mettre en pratique ses acquis. La formation en elle-même s'est bien passée et Mme Y en tire un bilan positif sur le plan personnel mais également une certification supplémentaire sur un plan professionnel.

Durant cette période de formation, le conseiller CSP a soumis des offres d'emploi à Mme Y mais ces opportunités ne se sont pas avérées appropriées ou concluantes : *« ma préoccupation était de me former pas d'accepter n'importe quel travail. Après, si j'étais tombée sur une superbe opportunité j'aurais sans doute répondu mais cela n'a pas été le cas ».* Mme Y n'a passé aucun entretien d'embauche.

La fin de CSP est survenue en même temps que la fin de sa formation. Au total, l'accompagnement effectif du conseiller CSP aura été de courte durée au vu de la longue période de formation de Mme Y. Il y a toutefois eu un entretien de bilan qui a permis de retracer les étapes du parcours CSP de Mme Y : *« J'ai la chance d'avoir un référent très à l'écoute et compréhensif ».*

Aujourd'hui, Mme Y a basculé dans un suivi Pôle Emploi et est en recherche active d'emploi : « *et c'est maintenant que c'est le plus dur car il n'y a pas d'emplois sur le territoire* ». Mme Y constate le changement entre l'accompagnement CSP et l'accompagnement classique : « *chez Pôle Emploi, on n'a pas le temps, il n'y a pas la même culture de l'accompagnement ni la même connaissance du monde l'entreprise. Ce n'est pas de son bureau que l'on peut connaître le terrain* ».

Avant son licenciement économique, Mme Y n'avait pas eu d'expériences de recherche longue d'emploi, et n'est donc pas en mesure de comparer le CSP avec l'accompagnement mis en place dans le droit commun. Cependant, ses expériences passées lui ont permis de travailler à plusieurs reprises avec Pôle Emploi. Mme Y indique le décalage qu'il peut parfois y avoir un entre la connaissance du marché du travail de Pôle Emploi et la réalité de ce marché.

Le CSP s'inscrit dans une démarche très positive : il permet d'accompagner aussi bien la personne qui a un projet professionnel ou de formation défini ou d'aider celui qui souhaite effectuer une reconversion professionnelle. Les points positifs relevés sont les suivants : écoute du conseiller, propositions pertinentes adaptées aux aspirations et profil, « *coup de boost* » dans les recherches et soutien pour le montage de dossiers ou autres pièces administratives et surtout une liberté donnée aux profils les plus autonomes de co-construire leur projet et leur parcours : « *la fin avec ce licenciement économique a été très brutale pour moi, j'en suis ressortie très touchée et marquée. L'accompagnement CSP a permis de me remettre d'aplomb plus rapidement* ».

Adhérent 14

Sexe, âge	Femme, 40-50ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	OPP
Situation au moment de l'enquête	Dans le dispositif
Précisions sur le parcours CSP	Formation et PTR

Avant le licenciement économique, Mme Y a travaillé pendant 17 ans dans la vente au sein d'un grand magasin en CDI. A la suite de la fermeture brutale du magasin, le liquidateur a présenté aux salariés les deux possibilités d'accompagnement qui s'offraient à eux à savoir l'accompagnement Pôle Emploi et le CSP. Ce dernier présentait l'avantage de maintenir un certain niveau de salaire ainsi qu'une possibilité de suivre une formation. C'est principalement pour ces raisons que Mme Y a choisi le CSP.

La prise en charge de Mme Y est intervenue rapidement après le licenciement économique. Il ne semble pas y avoir eu de difficulté tant que le plan administratif (remontée de pièces manquantes, justificatifs, inscription tardive ...) que dans le versement de l'indemnité.

Les locaux dans lesquelles Mme Y était prise en charge se situaient à vingt minutes en voiture de son lieu de résidence, et restaient malgré tout accessibles. En termes d'équipements, Mme Y indique avoir bénéficié du matériel nécessaire pour travailler en bilatéral avec le conseiller ou en entretien collectif.

Le premier entretien avec le conseiller, qui est resté le même tout au long du parcours en CSP, fut l'occasion de travailler sur les compétences et aspirations du candidat. Durant la première phase de l'accompagnement, Mme Y a pu bénéficier de différentes prestations liées à la recherche d'emploi (connaissance de soi-même, test psychologique, recherche et appels d'employeurs, ateliers CV ou lettre de motivation, connaissance du marché de l'emploi ...). A l'exception des simulations d'entretiens, l'ensemble des prestations suivies étaient sous forme d'entretiens collectifs. Mme Y décrit le contenu des prestations collectives comme des sessions de travail ressemblant à des « *cours magistraux, comme quand on était à l'école* ».

Le rythme définit pour les entretiens était le suivant : une fois sur deux en face à face et une fois sur deux au téléphone. Ce rythme permettait au candidat de pouvoir avancer dans ses recherches de manière relativement autonome mais d'avoir un suivi régulier lui permettant de booster ces démarches : « *c'est motivant d'avoir quelqu'un qui vous pousse* ».

Au cours de son parcours CSP, Mme Y a suivi une formation en informatique : « *pendant un mois tous les jours* ». Cette formation lui a permis de progresser sur l'outil informatique car jusqu'alors : « *les recherches par internet étaient difficiles* ». Mme Y regrette cependant ne pas avoir eu la possibilité de faire l'ensemble des modules de formation : « *car on arrivait en fin de CSP. Mais c'est déjà pas mal* ». Le temps pris par le montage du dossier de formation serait en cause.

Lors des périodes de recherche, effectuées avec l'aide du conseiller, les offres d'emploi trouvées ne se sont pas toujours avérées concluantes mais ont constitué un bon exercice pour Mme Y en termes de travail sur soi et valorisation des compétences : « *je sais maintenant comment me vendre* ». En parallèle, Mme Y a poursuivi ses démarches de prospection en allant donner des CV en main propre aux commerçants du quartier et en contactant les personnes

de son réseau pour multiplier ses chances. L'ensemble de ses démarches étaient communiquées au conseiller.

En plus de la formation et des démarches de recherche avec le conseiller, Mme Y a eu l'occasion d'effectuer quelques missions de remplacement en CDD dans la vente pendant les périodes de fêtes. D'anciennes relations dans le secteur de la vente lui ont permis de trouver ces missions.

A ce propos, Mme Y déplore le fait que le conseiller ne lui ait pas bien expliqué dans quelles conditions il était possible de travailler dans le cadre du CSP dès le début de l'accompagnement : « *il aurait du bien m'expliquer comment et quand on pouvait travailler, c'est un manque et c'est dommage de me le dire une fois que j'ai trouvé le contrat* ».

Ces deux missions ont permis à Mme Y de retrouver de la confiance, de faire valoir des compétences acquises : « *de se remettre en selle* ». Durant ces périodes de travail, le lien était maintenu avec le conseiller par des appels téléphoniques hebdomadaires.

Avant son licenciement économique, Mme Y n'avait pas eu d'expériences de recherche d'emploi, et n'est donc pas en mesure de comparer le CSP avec l'accompagnement mis en place dans le droit commun : « *au début, j'étais un peu perdue* ». Toutefois les points forts et les points faibles du CSP selon Mme Y sont les suivants : un accès à la formation et une rémunération à 80%.

Selon les secteurs d'activité, les types de contrats proposés peuvent être variés. Pour ce qui est du secteur de la vente par exemple : « *on peut nous proposer des CDD, des missions d'intérim dont le nombre d'heures va au-delà de ce que permet le CSP. Cela pourrait nous remettre en selle mais on perdrait le CSP* ». Pour Mme Y, le CSP n'est pas assez « *souple* » de ce point de vue et ne prend pas en compte les spécificités de certains secteurs d'activité.

Selon Mme Y, ce qui a été le plus utile durant cet accompagnement est de pouvoir identifier les compétences et forces mais également les faiblesses telle que la maîtrise de l'outil informatique : « *quand on est licencié à mon âge, on est un peu perdu dans les nouvelles techniques de recherches, on ne sait pas où chercher, ni comment* ».

Adhérent 15

Sexe, âge	Homme, 40-50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	OPP
Situation au moment de l'enquête	Dans le dispositif
Précisions sur le parcours CSP	Formation et PTR

M. X est titulaire d'un brevet de maîtrise en ébénisterie. Avant le licenciement économique, M. X exerçait le métier de dessinateur technique au sein d'un bureau d'étude pendant 13 ans.

Après quatre années particulièrement difficiles, l'entreprise a été rachetée puis liquidée en 2012. L'employeur a donc présenté aux salariés les options qui s'offraient à eux à savoir un accompagnement classique par Pôle Emploi ou l'adhésion au CSP.

Suite à la procédure de liquidation judiciaire, l'entreprise a reçu la visite de Pôle Emploi qui a pu présenter le contenu du CSP et la plus-value qu'il représentait au regard d'un accompagnement classique. A l'issue de cette visite, M. X s'est positionné et a choisi le CSP pour diverses raisons : *« je pouvais garder 80% de mon salaire, je ne voulais pas être sous la coupe de quelqu'un ... Là je pouvais avoir une personne derrière moi pour me motiver dans mes démarches et pour poursuivre mon parcours »*. Suite à cette décision, la mise en place de l'accompagnement s'est faite rapidement. M. X a été informé du fait que l'OPP aller se charger de son accompagnement *« et pas Pôle Emploi »*.

Sur le plan administratif, M. X indique ne pas avoir éprouvé de difficultés à percevoir son indemnité de salaire et rencontré le conseiller pour le premier entretien.

Au moment de son entrée dans le CSP, M. X n'était pas totalement déterminé sur l'orientation professionnelle à prendre pour la suite de son accompagnement. La mobilisation d'outils tels que l'atelier CV ou lettre de motivation vont permettre d'identifier et tracer les compétences et acquis des dernières années. A ce stade, M. X n'a pas bénéficié de prestation de type VAE ou bilans de compétence, le besoin ne se situait pas sur ce registre. Il s'agissait dans un premier temps de poser les contours du profil et d'envisager un parcours construit autour du projet professionnel.

Un plan d'action définissant les objectifs à atteindre pour M. X a été fixé lors du premier entretien. Lors d'un premier mois de l'accompagnement, M. X a rencontré son conseiller de manière régulière (soit une fois par semaine) autour d'ateliers. En effet, M. X a pu bénéficier de différentes prestations liées à la recherche d'emploi (connaissance de soi-même, test psychologique, recherche et appels d'employeurs, ateliers CV ou lettre de motivation, connaissance du marché de l'emploi ...). Cette première étape s'est composée essentiellement de sessions collectives.

Par la suite, le rythme des entretiens s'est modifié. Tous les quinze jours, M. X a poursuivi la définition de son projet lors d'entretiens individuels. Chaque entretien se matérialise par un compte-rendu des travaux et démarches engagées avec le conseiller (tableau de suivi sous forme de fichier Excel) : *« c'est quelque chose qui a été formalisé dès le début, avec le conseiller »*.

Au cours de l'accompagnement, M. X a suivi une formation de deux mois en anglais. Si le conseiller a pris en charge le montage du dossier de formation, M. X était chargé de la recherche des devis. Sur le plan administratif, M. X n'exprime pas de difficultés majeures. En termes de contenu, M. X semble satisfait de la formation suivie.

Durant son accompagnement, M. X a passé une série d'entretiens d'embauches (entretiens pour lesquels il n'a pas suivi de prestations particulières de type coaching ...). Certaines offres d'emploi lui ont été proposées par le conseiller CSP et d'autres relevant de ses recherches personnelles. Sur ce point, le conseiller a exposé à M. X les conditions dans lesquelles il pouvait envisager une période de travail durant son accompagnement.

Par le biais d'anciens collègues de travail, M. X a passé un entretien d'embauche concluant. Il travaille aujourd'hui au sein d'un bureau d'études dans le cadre d'une mission d'intérim de 4 mois : « *le contrat va se terminer en même temps que le CSP* ». Malgré cette prise de poste, M. X a choisi de rester en contact avec le conseiller « *le conseiller m'a proposé de clôturer le CSP tout de suite mais j'ai préféré garder la possibilité de pouvoir le contacter au cas où* ».

Avant son licenciement économique, M. X n'avait pas eu d'expériences de recherche d'emploi, et n'est donc pas en mesure de comparer le CSP avec l'accompagnement mis en place dans le droit commun.

Toutefois, il a pu identifier certains points forts et points faibles de ce dispositif :

- « *le CSP permet de disposer d'une personne toujours à l'écoute prête à vous aider* »
- « *il a aussi permis de me recentrer sur mon secteur d'activité* »
- « *certains ateliers collectifs peuvent apparaître longuets et plus ou moins adaptés selon les profils des adhérents* »

Même si M. X reconnaît et apprécie la plus-value du dispositif, il estime toutefois avoir trouvé son emploi par lui-même, de manière autonome.

Adhérent 16

Sexe, âge	Femme, 40-50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle Emploi
Situation au moment de l'enquête	Sortie du dispositif
Précisions sur le parcours CSP	PTR

Mme Y est titulaire d'un BEP de comptabilité. Avant le licenciement économique, Mme Y a travaillé dans différentes sociétés en tant que comptable. Elle a notamment eu un CDI de 8 ans. Sur proposition et information de l'employeur, Mme Y a choisi d'adhérer au CSP après s'être renseignée de manière plus précise auprès de Pôle Emploi : *« avec 80% du salaire maintenu, le choix est vite fait »*.

Sur le plan administratif, Mme Y indique ne pas avoir éprouvé de difficultés à percevoir son indemnité de salaire et rencontré le conseiller pour le premier entretien.

A l'entrée du dispositif, Mme Y n'avait pas de projet de reconversion professionnelle : *« je voulais juste rester dans mon domaine d'activités »*. Le premier entretien avec le conseiller, qui est resté la même tout au long du parcours de CSP, fut l'occasion de travailler revenir sur le contenu du dispositif : *« il m'a expliqué les avantages que présentés le CSP »* mais également sur les compétences de Mme Y. Un calendrier de travail a été fixé entre le conseiller et Mme Y (un entretien par mois).

Les premiers entretiens d'accompagnement furent l'occasion de travailler sur les lettres de motivation et CV de Mme Y et de les confronter aux offres d'emploi du marché. Les recherches sont souvent faites rapidement et Mme Y a passé dans les deux premiers mois du CSP plusieurs entretiens d'embauche, décrochés grâce à l'appui du conseiller mais également via son réseau personnel : *« je suis quelqu'un d'autonome et débrouillarde dans mes recherches »*, *« en deux mois j'avais répondu à 5 ou 6 offres d'emploi »*. A l'issue de ces deux premiers mois, Mme Y a trouvé un contrat de travail de 3 mois. Durant ces mois de travail, les bulletins de salaire été transmis au conseiller : *« j'ai trouvé seul mon emploi, grâce aux contacts que j'avais avec mes anciens collègues »*

Mme Y n'a pas souhaité suivre de formation durant son parcours d'accompagnement *« la formation, c'est bien mais est-ce suffisant si on veut changer de métier ? »*.

Ces recherches actives ont permis à Mme Y de trouver un CDD de trois mois dans son domaine d'activités trois mois après la sortie du CSP. Ce contrat a de nouveau été renouvelé sur une période de 3 mois. A ce titre, Mme Y reste confiante pour la suite et espère obtenir un contrat plus pérenne.

Adhérent 17

Sexe, âge	Femme, 20-30 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle Emploi
Situation au moment de l'enquête	Sortie du dispositif
Précisions sur le parcours CSP	Ni formation, ni PTR

Avant le licenciement économique, Mme Y a travaillé dans l'industrie automobile et aérospatiale, en CDI. A la suite de l'annonce du licenciement, les salariés, dont Mme Y, ont reçu une convocation dont l'objet portait sur le contenu du CSP.

Ayant déjà subi un licenciement économique, Mme Y connaissait déjà ce type de dispositif (elle avait bénéficié à l'époque de la CRP). Le CSP présentait toutefois un plus que ne connaissait pas Mme Y : *« je savais que l'on touchait plus que quand on était au chômage », « le fait de pouvoir travailler pendant l'accompagnement est un plus », « même sans cette possibilité de travailler, j'aurai accepté. Avec un prêt immobilier sur le dos, je n'ai pas le choix ».*

L'entrée dans le dispositif n'a semble-t-il pas posé de difficulté ni sur le plan administratif ni sur le versement de l'indemnité.

En intégrant le CSP, Mme Y a pour optique de suivre une formation pour acquérir de nouvelles compétences, mais le domaine de cette formation n'était pas défini. Sur ce point, elle comptait sur le conseiller : *« normalement le conseiller est là pour nous recevoir et nous guider ».* Le conseiller dédié à l'accompagnement de Mme Y est spécialisé dans l'industrie, ce qui constitue un plus. Les premiers entretiens CSP ont permis de remettre à plat la situation de Mme Y : *« on a refait le point sur mon dossier, on étudie les possibilités de formation, on discute de mes aspirations, de mes besoins... tout a été fait de manière précise ».* De ce point de vue, ces premiers échanges ont été très satisfaisants. Les rendez-vous avec le conseiller ont été fixés à une fréquence mensuelle.

Mme Y a pu bénéficier de différentes prestations liées à la recherche d'emploi (ateliers CV ou lettre de motivation, connaissance du marché de l'emploi ...) : *« parfois j'ai suivi les conseils du conseiller mais pour d'autres pas forcément, j'ai fait des lettres type et pas toujours personnalisées. Pour le CV je suis contre la photo donc je ne l'ai pas mise, contre l'avis du conseiller ».*

Afin de coller aux expériences professionnelles de Mme Y et aux possibilités de formation, une formation d'ingénieur dans le secteur de l'aérospatiale a été envisagée. Des cours du soir étaient possibles mais rien de plus.

La fin du parcours d'accompagnement Mme Y s'est faite de manière brutale. Mme Y est parvenue à trouver un contrat en CDI par elle-même, avec une période d'essai de 3 mois. Après en avoir parlé à son conseiller, elle a accepté le poste. L'expérience s'est malheureusement soldée par une rupture du contrat de travail par l'employeur au bout du premier mois, lors de la période d'essai. Alors qu'elle souhaitait revenir dans le parcours CSP, Mme Y se rend compte qu'elle a été radiée par le conseiller. Aujourd'hui, Mme Y n'est plus couverte par le CSP alors que selon elle, elle bénéficiait encore de ses droits : *« aujourd'hui j'ai dû me réinscrire en tant que demandeur d'emploi classique et suivi par Pôle Emploi », « je dois me débrouiller toute seule, faire les recours mais je suis dans une situation difficile ».*

Mme Y attendait plus d'accompagnement dans le cadre de la recherche de formation et est en ce sens un peu déçue par ce qu'offre le CSP : « *c'est à nous de chercher la formation, il n'y a pas plus d'information pour nous aider chez Pôle Emploi* ». Pour ce qui est de la recherche d'offres d'emploi, Mme Y déplore que l'on se cantonne à la base de données Pôle Emploi alors même que toutes les entreprises ne font pas forcément appel à Pôle Emploi. En d'autres termes, le « marché caché » échappe totalement à Pôle Emploi : « *on se cantonne trop à leurs outils hors il y a d'autres sites très bien pour trouver des offres d'emploi* ».

Adhérent 18

Sexe, âge	Femme, 40-50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle Emploi
Situation au moment de l'enquête	Dans le dispositif
Précisions sur le parcours CSP	EMT, PRT

Mme Y est titulaire d'un CAP en secrétariat et d'un bac technique en comptabilité. Avant de travailler dans l'entreprise qui l'a licenciée, elle a connu plusieurs expériences professionnelles dans des domaines d'activité diversifiés (aide auprès des personnes âgées, restauration collective ...).

Sur information et proposition de l'employeur, Mme Y adhère au dispositif CSP avec pour but de poursuivre une formation qui lui permettrait de se réorienter. En effet, elle souhaitait suivre une formation lui permettant d'exercer dans le secteur des services à la personne.

Sur le plan administratif, elle a connu quelques difficultés qui l'ont amenée à ne pas percevoir d'indemnité pendant trois mois et de fait à bénéficier de l'accompagnement CSP avec ces mois de retard : *« J'ai été licenciée le 17 septembre 2013 et inscrite sur les listes de Pôle Emploi le 28 décembre »*. Une fois sa situation stabilisée, Mme Y indique ne pas avoir eu de retard dans le paiement de ses indemnités.

En adhérant au CSP, Mme Y avait une idée précise du projet de formation professionnelle qu'elle souhaitait effectuer. Le premier rendez-vous chez Pôle Emploi a permis d'appréhender ce projet professionnel dans sa globalité. Suivie par Pôle Emploi dans le cadre du CSP, elle a pu exposer son projet de formation et d'emblée engager les démarches en ce sens : *« je voulais absolument être formée et ne plus faire n'importe quoi ou tout ce qui passe juste pour un peu d'argent, je veux être suivie pour ça »*.

Au fil de la discussion avec le conseiller, les orientations professionnelles souhaitées par Mme Y ont été validées. Un calendrier de travail a été fixé (deux rendez-vous en mars, trois en avril, 2 en mai et un prévu pour le mois de juin). En parallèle, Mme Y s'est inscrite à des sessions de concours pour le poste d'aide médico psychologique (AMP), donne qu'il a fallu intégrer dans le calendrier de travail.

Sur proposition du conseiller, elle a travaillé dans une maison de retraite dans le cadre d'une EMT pendant 15 jours. Cette EMT a été trouvée par le conseiller et acceptée par Mme Y. Cette expérience lui a permis de conforter son projet de formation et de réorientation professionnelle. Dans la continuité de cette expérience, elle a travaillé en CDD sur une période de 6 semaines entre le mois de novembre et décembre au sein d'un EHPAD.

Bien que l'accompagnement ne soit pas encore arrivé à son terme, Mme Y se dit satisfaite du suivi effectué par le conseiller, auprès de qui elle a pu trouver de bons conseils, mais également de l'écoute : *« elle me guide bien, elle m'aide beaucoup et comprend mon projet »*.

Mme Y regrette cependant les contraintes relatives aux modalités de travail liées au dispositif : *« Dommage que l'on ne puisse pas accepter. J'aurais aimé accepter de travailler plus, mais*

Je ne voulais pas perdre le CSP ». Il semble sur ce point que les conditions précises dans lesquelles il est possible de travailler n'aient pas été correctement expliquées à l'adhérente. Quant au projet de formation initialement envisagé, il ne s'est pas encore concrétisé.

Adhérent 19

Sexe, âge	Femme, 40-50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	OPP
Situation au moment de l'enquête	Sortie du dispositif
Précisions sur le parcours CSP	EMT, Formation

Avant le licenciement économique, Mme Y était femme de ménage au sein d'un hôtel depuis deux ans et titulaire d'un CDI depuis 2012.

Suites à des difficultés liées à la gestion de l'établissement, l'employeur a informé ses salariés des licenciements économiques à venir. Via une information collective, des documents ont été diffusés, explicitant les différentes formes d'accompagnement offertes aux futurs licenciés. Parmi ces options figuraient le CSP. Mme Y a pris connaissance du dispositif via cette documentation. Le maintien du salaire à 80% ainsi que la possibilité de bénéficier d'un accompagnement personnalisé, plus régulier que l'accompagnement classique de Pôle Emploi ont été les raisons ayant motivé le choix de Mme Y.

Mme Y indique que l'entrée dans le dispositif s'est faite de manière rapide. Il ne semble pas y avoir eu de difficulté tant que le plan administratif (remontée de pièces manquantes, justificatifs, inscription tardive ...) que dans le versement de l'indemnité.

Lors de ce premier entretien, Mme Y avait quelques idées sur le projet professionnelle qu'elle souhaitait poursuivre « *mais rien de précis, je n'étais pas sûre* ». Afin de tester les orientations professionnelles souhaitées par l'adhérente, une évaluation en milieu du travail de 15 jours lui a été proposée dans le domaine des services à la personne. Un calendrier de travail a été fixé entre le conseiller et Mme Y, adapté en fonction de son degré d'autonomie : « *on se voyait une fois par semaine et dès que j'en avais besoin, je pouvais contacter le conseiller* ».

Durant la première phase de l'accompagnement, M. X a pu bénéficier de différentes prestations liées à la recherche d'emploi (connaissance de soi-même, remise à niveau informatique, recherche et appels d'employeurs, ateliers CV ou lettre de motivation, connaissance du marché de l'emploi...). Ces entretiens se déroulaient dans les locaux de l'OPP, non loin du lieu de résidence de Mme Y. que les locaux été facilement accessibles et « *bien équipés* ». A l'exception des ateliers CV et lettre de motivation, l'ensemble des prestations suivies se déroulaient sous forme d'entretiens individuels.

Mme Y n'était pas à l'aise avec l'outil informatique, de fait cet atelier, l'a donc fortement aidé à mieux appréhender l'outil et effectuer plus de recherches d'offres d'emploi.

Dans la poursuite de son EMT de 15 jours, trouvée par le conseiller, au sein d'un établissement dédié au soin et à l'accompagnement de personnes âgées, Mme Y a intégré une formation d'assistante de vie aux familles de 6 mois dispensée par l'AFPA. Elle indique être très satisfaite de la formation suivie.

Sur le plan administratif, le montage du dossier de formation a été pris en charge par le conseiller CSP, ce que qui a facilité l'entrée en formation : « *tout était carré, je n'avais rien à faire à part chercher les devis pour les formations* ». Durant la formation, le contact n'a pas été rompu puisque Mme Y a pu solliciter le conseiller CSP en tant que de besoin.

L'accompagnement de Mme Y s'est achevé en janvier 2014. Un entretien de fin d'accompagnement a permis de formaliser les étapes réalisées (EMT dans un EPAD, formation de 6 mois). Depuis la fin du CSP, Mme Y est parvenue à retrouver ponctuellement du travail en intérim au sein de structures publiques (CCAS) mais ces expériences ne se sont pas pérennisées.

Mme Y est aujourd'hui suivie par Pôle Emploi dans le cadre d'un accompagnement de droit commun.

Mme Y déclare être satisfaite de l'accompagnement dont elle a bénéficié dans le cadre du CSP : *« je ne vois pas de points négatifs »*. De son point de vue, les possibilités de suivre une formation ont été facilitées dans le cadre de ce dispositif : *« je ne sais pas comment cela se serait passé sans le CSP »*.

Adhérent 20

Sexe, âge	Homme, 30-40 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	OPP
Situation au moment de l'enquête	Sorti du dispositif
Précisions sur le parcours CSP	Formation et PTR

Avant le licenciement économique, M. X a travaillé dans le domaine de l'agroalimentaire pendant 8 ans et ce en CDI. Suite à la fermeture du site, l'employeur a informé ses salariés dont M. X interrogé de la possibilité d'être accompagné dans le cadre d'un CSP mais sans plus d'explications sur ce que recouvrait le dispositif. M. X a par la suite engagé des contacts auprès de Pôle Emploi afin d'obtenir des renseignements sur le contenu du dispositif. La possibilité de suivre une formation est la principale raison ayant poussé M. X vers le CSP. En effet, M. X souhaitait pouvoir être formé à la conduite de camions citernes. Il a donc intégré le dispositif avec une idée précise de projet de formation.

L'entrée dans le dispositif s'est fait sans difficulté. En effet, il ne semble pas y avoir eu de difficulté tant que le plan administratif (remontée de pièces manquantes, justificatifs, inscription tardive ...) que dans le versement de l'indemnité elle-même.

M. X a été suivi par le même conseiller et ce tout au long de son parcours CSP. Le premier entretien CSP a permis de poser les jalons de l'accompagnement mais en premier d'explicitier les spécificités du dispositif par rapport au droit commun. Par la suite, un calendrier de travail a été fixé entre le conseiller et M. X, adapté au projet professionnel du candidat. M. X a de suite exprimé sa volonté de suivre une formation.

La validation du projet professionnel de M. X n'a pas posé de problème ni d'interrogations. Le plan d'action a pu être déroulé par la suite : dans un premier temps, un travail sur les outils de recherche a été engagé, puis un ciblage sur le projet professionnel via le recours à une formation professionnelle à mettre en place.

Durant la première phase du CSP (6 mois), M. X a pu bénéficier de différentes prestations de type Pôle Emploi pendant lesquelles les différentes thématiques liées à la recherche d'emploi étaient traitées (connaissance de soi-même recherche et appels d'employeurs, ateliers CV ou lettre de motivation, connaissance du marché de l'emploi, entraînement aux entretiens d'embauche...).

Par la suite, M. X, épaulé par le conseiller CSP a monté un dossier de formation. M. X indique ne pas avoir connu de difficultés durant cette formation, qui a duré 15 jours.

Autonome dans ses recherches et conforté dans son projet professionnel, M. X n'a pas systématiquement sollicité l'aide son conseiller dans ses recherches ou lors d'entretiens d'embauche. Il a ainsi passé des entretiens d'embauche pour lesquels il n'y a pas eu de suites concluantes et d'autres pour lesquels il a eu des retours positifs « *les ateliers m'ont aidé, mais je cherche tout seul* ».

A la suite de sa formation, M. X parvient à trouver un contrat de chauffeur routier de 3 mois en CDD renouvelable une fois, qu'il accepte après consultation de son conseiller CSP.

L'accompagnement de M. X s'est achevé en février 2014. Un entretien de fin d'accompagnement a permis de formaliser les étapes réalisées (ateliers, réponses aux offres d'emploi et formation notamment).

Depuis la fin du CSP, M. X est parvenu à retrouver du travail en CDD. Son premier contrat de trois mois a été renouvelé et il espère que ce dernier va pouvoir déboucher sur un CDI *« ils utilisent les CDD comment une période d'essai déguisée. Mais j'espère avoir quelque chose de fiable au final »*.

M. X déclare être satisfait de l'accompagnement dont il a bénéficié dans le cadre du CSP. L'accompagnement lui a permis non pas de trouver du travail mais d'effectuer la formation professionnelle permettant de concrétiser son projet professionnel défini dès le départ. Il indique néanmoins que pour les personnes manquant d'autonomie, une mise en relation directe avec les employeurs, effectuées par le conseiller, pourraient faciliter la recherche d'emploi et que l'accompagnement proposé pourrait être encore plus « concret » en ce sens.

Adhérent 21

Sexe, âge	Homme, plus de 50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle Emploi
Situation au moment de l'enquête	Dans le dispositif
Précisions sur le parcours CSP	Pas de formation ni de PTR

Avant le licenciement économique, M. X a travaillé dans le domaine de l'agroalimentaire pendant 27 ans, en CDI. Suite au rachat de l'entreprise par un nouveau groupe, une partie du personnel a été conservée et l'autre partie a été victime d'un licenciement économique. Lors de la procédure de licenciement, l'employeur a informé ses salariés de la possibilité d'adhérer au CSP mais sans livrer plus de détails sur le contenu du dispositif : « *je savais juste qu'on gagnait plus dans le CSP qu'en étant en chômage classique* ».

Au moment de l'entrée dans le CSP, M. X n'avait pas de projet de reconversion professionnelle mais souhaitait juste retrouver un travail stable au plus vite. Sur le plan administratif en effet, M. X indique avoir connu quelques difficultés qui l'ont amené à ne pas percevoir d'indemnité pendant deux mois. L'entrée effective dans le CSP s'est effectuée deux mois après le licenciement économique de M. X : « *cela a pris un temps de temps car il y a eu les vacances, donc ça a commencé concrètement en septembre* ».

Le premier rendez-vous chez Pôle Emploi a permis de mieux appréhender ce que recouvrait le dispositif mais également de discuter sur le projet professionnel de M. X. Un calendrier de travail a été fixé entre le conseiller et M. X, adapté en fonction du degré d'autonomie et d'aspiration de M. X. L'adhérent et le conseiller se rencontraient physiquement deux fois par mois dans les locaux de Pôle Emploi, rythme de rencontre qualifié comme « *suffisant* » par M. X.

Avant le début du CSP, M. X avait entamé les démarches qui lui permettraient de passer une VAE, avec l'AFPA, afin de valoriser les années d'expérience acquises via l'acquisition du diplôme de cariste d'entreprise. Cette VAE s'est donc poursuivie et achevée lors de la toute première phase du CSP (acquisition de la VAE lors des trois premiers mois).

Afin de définir le projet professionnel de M. X, une série d'outils a été mobilisée (ateliers CV ou lettre de motivation entraînant aux entretiens d'embauche, ...). Ces travaux se sont essentiellement déroulés sous forme collective. M. X n'était pas à l'aise avec l'outil informatique, de fait cet atelier l'a fortement aidé à mieux appréhender l'outil et permis d'effectuer plus de recherches d'offres d'emploi via internet. Un tableau de suivi était rempli à chaque entretien entre M. X et le conseiller afin de tracer les différentes étapes du parcours. M. X souhaitant travailler dans le domaine de l'agroalimentaire, les recherches d'emploi ont logiquement été orientées en ce sens.

Durant le CSP, M. X n'a pas suivi de formations, n'a pas travaillé ni bénéficié de prestations sociales ou spécifiques. La VAE lui a permis d'obtenir le diplôme requis dans le domaine d'activité recherché. Il n'y avait selon lui pas de besoin en formation spécifique ou complémentaire.

Pour ce qui des offres d'emploi, le conseiller a pu proposer des offres en intérim que M. X a choisi de refuser ou qui ne sont pas avérées concluantes : « à mon âge, si je commence à accepter de l'intérim, c'est fini. J'ai besoin de stabilité, pas de contrats courts ». M. X se trouve actuellement en fin d'accompagnement CSP mais n'a pas encore de visibilité sur le dernier rendez-vous de bilan avec le conseiller Pôle Emploi.

Théoriquement, M. X trouve que le CSP constitue un bon outil pour les licenciés économiques car il permet de « faire plus avec un niveau de salaire acceptable ». Cependant et pour ce qui le concerne, le CSP n'a pas eu les effets escomptés. En effet, le dispositif ne lui a pas permis de travailler : « je pensais pouvoir accéder un travail stable avec ma VAE et les conseils du conseiller mais rien », il n'a pas non plus eu le sentiment de « se doter de nouveaux outils pour démarcher les employeurs ». M. X est assez critique quant à la plus-value du dispositif « cela ne m'a rien apporté du tout. Cela ne sert strictement à rien ! Sauf sur le plan financier, on s'y retrouve à peu près ». M. X déplore également le changement de conseiller à mi-parcours qui représente selon lui « une perte de temps sur le travail que j'ai fait avec la première personne ».

Adhérent 22

Sexe, âge	Homme, plus de 50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle emploi
Situation au moment de l'enquête	Sorti du dispositif Demandeur d'emploi
Précisions sur le parcours CSP	Formation / PTR

Agé de plus de 50 ans, M. X a travaillé toute sa carrière dans le secteur du transport et a adhéré au CSP suite à la fermeture de l'agence de déménagement dans laquelle il avait un poste de responsable. Il a été informé du CSP, ainsi que sa femme avec qui il travaillait, par le liquidateur. Ce qui a alors été mis en avant est la possibilité de se reconverter, l'occasion d'essayer autre chose. Il a eu 1 mois ½ pour réfléchir car l'information a été faite bien en amont. Il n'a pas eu l'impression de vraiment avoir le choix, mais il y a vu son intérêt notamment pour essayer éventuellement une création de petite société de déménagement avec sa femme.

Il a été suivi par Pôle Emploi, sans que soit évoqué d'alternative. Il a rencontré sa conseillère 1 mois ½ après avoir adhéré car son dossier administratif n'était pas complet. Il a rencontré sa première conseillère cette seule fois, il a ensuite déménagé et a alors été suivi par une nouvelle conseillère dans une nouvelle agence A2S pour les 3 mois restant.

Lors de ces 8 premiers mois, il n'a donc pas eu d'entretien. Selon lui sa conseillère manquait de disponibilité, et elle a décidé de suivre uniquement sa femme et de faire passer les informations par son biais.

M. X n'a pas bénéficié de prestations spécifiques mais a suivi une formation en informatique, sur la prescription de sa conseillère, pour apprendre les bases. Il en est satisfait car il sait désormais utiliser un ordinateur. En revanche, cela n'a pas eu d'utilité pour un accès à l'emploi, et pour cela il aurait préféré suivre une formation en lien avec son activité, comme passer des permis.

Son ancien employeur envisageait de remonter une structure et ils étaient dans l'attente de cette opportunité, ce qui expliquerait également selon lui le peu de suivi de la conseillère. En parallèle, il a recherché un emploi, sans succès. Il a également effectué une PTR de 15 jours pour « dépanner » son patron, sans autre objectif. Finalement, le projet de création d'entreprise initial a vite été écarté vu la conjoncture économique et les démarches à réaliser, jugées trop lourdes.

Après avoir déménagé, M. X a rencontré sa conseillère une fois par mois. Ils ont travaillé sur la recherche d'opportunités dans son domaine, le transport, sans succès. Il a pu passer les CACES dans ce cadre à la fin de son CSP.

Ses recherches d'emploi n'ont pas abouti et M. X indique être toujours sans emploi. Il explique le refus des employeurs du fait de son âge (les seniors demanderaient à être trop payés).

En conclusion, M. X a été très peu suivi (4 RDV en 1 an) et il considère ne pas avoir été accompagné. Il se montre très critique sur le dispositif car il pense ne pas avoir eu les bons conseils et que s'il avait eu un accompagnateur compétent dans le domaine du transport, il travaillerait aujourd'hui. En effet, il y aurait une demande de chauffeur PL avec la certification transport de matières dangereuses de la part des sociétés de transport et cela a été découvert tardivement. Il préconise la spécialisation des conseillers en fonction des secteurs d'activité et une fréquence de RDV plus importante.

Adhérent 23

Sexe, âge	Femme, 30-40 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle emploi
Situation au moment de l'enquête	Pas encore sortie du dispositif
Précisions sur le parcours CSP	Formation

Mme. Y est actuellement en CSP, et ce depuis septembre 2013. Elle a adhéré au CSP sur proposition de son employeur qui devait se séparer d'un salarié. Elle était depuis 10 ans employée polyvalente (conseil à la clientèle, développement tirage...) dans un commerce de photographie.

Tout s'est déroulé dans les règles. Mme Y a adhéré au CSP suite à une réunion d'information collective à Pôle Emploi et après avoir pris des renseignements auprès de l'inspection du travail. Les deux raisons qui ont orienté son choix sont : la formation et les 80% du salaire brut.

Elle a ensuite été suivie par une Conseillère Pôle Emploi, sans que ne soit évoqué d'autres possibilités. Elle l'a rencontrée très rapidement pour ensuite être vue en entretien toutes les 2 à 3 semaines. Après une nouvelle présentation du dispositif, le travail s'est orienté sur la construction d'un projet qui a été rapide puisque la bénéficiaire souhaitait sortir du commerce et envisageait le métier d'assistante commerciale. Ce projet a été validé, suite à son évocation lors du second entretien, selon le marché de l'emploi (consultation des offres d'emploi). Le plan d'actions a été dressé en quelques lignes sans formalisation, à savoir formation informatique (Microsoft Office), Technique de recherche d'emploi et recherche d'emploi.

Mme Y. est donc entrée en formation informatique pour une durée de 3 mois, 3 mois après le démarrage du dispositif. Durant cette formation, elle n'a eu aucun contact avec sa conseillère et pas depuis (terminé depuis un mois). L'accompagnement doit donc reprendre.

Mme Y. est satisfaite de son accompagnement, de la prise en charge, même si elle n'en voit pas encore l'utilité concrète puisqu'elle n'a pas encore accédé à l'emploi.

Adhérent 24

Sexe, âge	Femme, plus de 50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle emploi
Situation au moment de l'enquête	Sortie du dispositif Actuellement en formation et demandeur d'emploi
Précisions sur le parcours CSP	Formation

Mme X a adhéré au CSP dans le cadre d'un licenciement économique en mars 2012. Elle était Responsable d'un service d'aide à domicile. Elle a été informée du CSP par le liquidateur et les délais ont été respectés. Son critère de choix était le fait de ne pas avoir de délai de carence dans ses rentrées d'argent. Elle avait également compris qu'elle pourrait faire une formation.

Elle a été suivie par une conseillère Pôle Emploi et a été reçue 3 mois après l'adhésion, sans savoir pourquoi il y a eu un tel délai. Son projet était tracé : une formation longue (Master à Sciences Po) dans la continuité de son parcours. La conseillère a « suivi » ce projet, sans voir d'alternatives. Mme X a le sentiment d'avoir pris le lead sur son accompagnement et n'a attendu de l'aide pour monter son dossier de financement. Les RDV étaient mensuels (entretiens individuels), pas d'autres contacts, et elles échangeaient exclusivement sur la formation. Elle n'a pas suivi de prestation autre.

Mme X a finalement démarré sa formation un mois avant la fin du CSP (rentrée repoussée à deux reprises par l'école) et la prise en charge de la formation a été réduite à 1 mois. L'école a négocié pour avoir 6 mois de financements. Elle est actuellement toujours en formation et demandeur d'emploi en catégorie 1 (à la recherche d'un emploi et indemnisée). Sa conseillère Pôle Emploi actuelle lui aurait conseillé de ne pas déclarer la formation.

Mme X se montre très critique sur le système du CSP car elle aurait attendu un dispositif avec davantage de suivi et de conseils type coaching. Elle identifie un manque de compétence des conseillers, notamment en termes d'accompagnement.

En tant que bénéficiaire, elle aurait attendu d'être davantage au centre du système car elle avait toujours une interface, notamment sa conseillère CSP. Elle a le sentiment que les conseillers Pôle Emploi sont dans une routine qui déshumanise la relation avec les demandeurs d'emploi.

Adhérent 25

Sexe, âge	Homme, plus de 50 ans
Opérateur en charge de l'accompagnement	Pôle emploi
Situation au moment de l'enquête	Pas encore sorti du dispositif
Précisions sur le parcours CSP	Formation

M. B, après un CAP de chaudronnier soudeur, a exercé plus de 40 ans dans cette activité. Suite à la fermeture de l'entreprise dans laquelle il travaillait depuis 8 ans, il est en CSP, cela fait 8 mois. Il a été informé du dispositif lors d'une réunion chez le liquidateur, puis une réunion d'information a été organisée à l'A2S. Le délai de 21 jours a été respecté, sachant que la décision de M. B fut rapide. Son seul critère de choix pour adhérer au CSP est le maintien de son salaire durant 12 mois car il ne souhaite plus exercer d'activité professionnelle. Dans ce contexte, M. B n'avait pas de besoins en termes d'accompagnement et aucun projet n'a été formalisé avec sa conseillère. Cette dernière cherche toutefois à l'accompagner à l'emploi en travaillant avec lui sur les techniques de recherche d'emploi (pas d'offres proposées ou de mise en contact avec des entreprises). Il a suivi un atelier CV chez un prestataire qu'il juge inutile car la matrice de Pôle Emploi est selon lui suffisante. M. B est reçu par sa conseillère toutes les 6 semaines. Il a choisi de suivre une formation pour se perfectionner dans une de ses compétences et « *pour avoir la paix* ».

Globalement, n'ayant pas de besoin, il est satisfait de son accompagnement toujours en cours, et n'a pas de préconisations. Il indique toutefois des dysfonctionnements selon lui dans le système de la formation avec par exemple un cours horaire de la formation maîtrisé via le « gonflage » de devis avec des cours en ligne.