

UN OPP SUR LE DIVAN :

L'ÉVALUATION DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT ET DE RECLASSEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI PAR SODIE

Les travaux d'évaluation, dont rend compte cette lettre, marquent l'aboutissement de plus de deux années de travail du « Groupe d'analyse et d'évaluation » lancé par le Groupe ALPHA pour mesurer et améliorer l'efficacité des prestations proposées par SODIE, auprès de 60000 demandeurs d'emploi licenciés économiques ou éloignés de l'emploi, dans le cadre des programmes d'accompagnement lancés en 2009 par Pôle emploi.

Les modalités rigoureuses et robustes d'évaluation mises en œuvre par les chercheurs qui nous ont accompagnés tout au long de cette démarche, réunissant également des équipes opérationnelles et managériales, ont contribué à mieux mesurer le retour effectif et durable en emploi des demandeurs d'emploi, tout en recherchant à expérimenter des modes d'accompagnements innovants et à évaluer l'impact sur nos taux de reclassement. Au terme de ces travaux, que j'ai eu pour partie le plaisir d'animer, je tiens à remercier l'ensemble des équipes qui nous ont aidé, et qui ont accepté les contraintes techniques et organisationnelles exigeantes.

En déployant et généralisant dès l'origine un dispositif ambitieux sur le suivi de nos performances individuelles et collectives, cette démarche d'auto-évaluation continue, partagée avec l'ensemble du corps social, a incontestablement contribué à améliorer au long cours l'efficacité de nos interventions et de nos résultats sociaux, de par la comptabilisation de tous les reclassements, durables ou précaires, et des formations qualifiantes proposées ou des créations d'activité.

Si le profilage a également été très rapidement adopté par nos consultants comme un outil pertinent d'aide à la décision en vue d'orienter au mieux les demandeurs d'emploi accompagnés, une meilleure connaissance des facteurs qui conditionnent le parcours et le devenir des demandeurs d'emploi est particulièrement utile à la construction de projets professionnels réalistes et réalisables.

Les travaux qualitatifs ont aussi largement contribué à l'intérêt des résultats de l'évaluation, fournissant au fur et à mesure de la disponibilité des résultats des renseignements précieux sur le processus de mise en place particulièrement contraignant, tout comme les pistes d'amélioration. Ainsi, plusieurs solutions organisationnelles ont été mises en œuvre pour surmonter les difficultés rencontrées par les équipes opérationnelles, qui ont dû faire face à une insuffisance et une irrégularité d'orientation importante des demandeurs d'emploi. L'énergie déployée, et les adaptations organisationnelles consenties pour faire face à une sous-alimentation permanente, ont été inévitablement préjudiciables à la performance opérationnelle de ces dispositifs. En mesurer l'impact, dans le cadre d'évaluations futures conduites par Pôle emploi, permettrait de disposer d'une lecture plus fine de la performance réelle des opérateurs. Il s'agirait de donner la priorité à la construction des logiques d'intervention des opérateurs : celles-ci seraient allégées de certaines contraintes et offriraient une place plus importante à l'innovation, afin de répondre aux enjeux prioritaires de sécurisation des parcours professionnels des demandeurs d'emploi.

Estelle SAUVAT, Directrice Générale de SODIE

SODIE, branche du Groupe ALPHA, a débuté son existence, dans les années 1980, par la reconversion de la filière sidérurgique et a œuvré depuis à la revitalisation des territoires et au reclassement des personnels dans une série de secteurs et d'activités. C'est aujourd'hui une société de prestations et de conseil en ressources humaines, spécialisée dans l'accompagnement des transitions et des mobilités professionnelles. Elle a vocation à expérimenter régulièrement de nouvelles méthodologies, en vue d'assurer la meilleure rencontre possible entre les employeurs proposant des offres d'emploi et les demandeurs d'emploi. L'engagement dans cet effort a été renforcé par les relations de partenariat que SODIE a nouées avec l'UNEDIC et l'ANPE puis avec Pôle emploi, dans le cadre des appels d'offre émis par ces organismes en direction des Opérateurs Privés de Placement (OPP) pour accompagner et reclasser des demandeurs d'emploi. C'est dans le cadre de la relation contractuelle nouée par SODIE avec Pôle emploi en 2009 qu'une démarche rigoureuse d'évaluation a été mise en place au sein de SODIE. Cette lettre du Centre Etudes & Prospective du Groupe ALPHA, qui a participé à cette opération d'évaluation, a pour but d'en rendre compte.

1. Pourquoi une démarche d'évaluation ?

1.1. *L'appel du service public de l'emploi aux OPP : une incitation à innover*

Le recours aux OPP dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi s'appuie sur des évolutions structurelles du marché du travail :

- Au fil du temps, le passage par le chômage concerne une proportion de plus en plus importante de la population active. Les chocs récessifs, comme celui de 1993, contribuent à cette progression tendancielle, car le retour à la « normale » est lent, ensuite. La récession de 2008-09 engendre des effets de même nature, même si l'accroissement du chômage a été dans une certaine mesure contenu par le comportement des entreprises. Cette progression tendancielle des transitions par le chômage met à l'épreuve l'ensemble des institutions qui interviennent dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi.
- La définition d'un équilibre convenable des responsabilités privées et publiques de reclassement est difficile. L'histoire des dispositifs de reclassement montre que les dispositifs crédités d'une certaine efficacité sollicitent la responsabilité du service public de l'emploi. Mais, en même temps, l'intensification des transitions sur le marché du travail et leur complexité accrue (à cause par exemple de la diversification des compétences offertes et demandées) mettent en cause de fait le monopole de ce service public. Les OPP mobilisés dans les actions de reclassement ont un apport spécifique, lorsqu'ils disposent d'un savoir-faire qui leur permet d'équilibrer la prospection précoce des opportunités sur le bassin d'emploi et l'aide à l'autonomie individuelle dans la recherche d'emploi.

Le rôle du service public de l'emploi n'est plus de tout faire par lui-même mais de disposer de capacités de coordination et d'évaluation suffisantes pour encadrer l'action des acteurs mobilisés et faire de l'accès à un dispositif performant d'accompagnement un droit effectif. La fonction du service public est alors, pour partie, de définir et de prescrire des ensembles cohérents de prestations d'accompagnement que mettront en œuvre les OPP complétant son action, en vue de contribuer au respect de l'égalité de traitement des demandeurs d'emploi et à l'élévation pour chacun des chances d'un reclassement de qualité. **L'ambition de SODIE est ainsi de s'inscrire dans un véritable partenariat avec Pôle emploi, afin d'œuvrer ensemble à la sécurisation des parcours professionnels.**

1.2. L'évaluation des OPP : le précédent de 2007 et l'état de l'art

Les programmes expérimentaux d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi, lancés en 2007 par l'Unedic et l'ANPE avec des OPP et avec les équipes « Cap Vers l'Entreprise » (CVE) de l'ANPE ont donné lieu à la mise en œuvre de méthodes innovantes d'évaluation. L'Unedic, l'ANPE et la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche et des Etudes Statistiques, Ministère du Travail) ont pris la décision de conduire, lors de la montée en régime de cet accompagnement renforcé, une évaluation scientifique des résultats de cette politique. Selon Claude Seibel, Président du Comité de pilotage de l'évaluation, cette démarche a permis des avancées importantes, utiles aussi bien pour les institutions parties prenantes que pour les demandeurs d'emploi concernés¹.

Ces avancées sont de trois ordres :

- La mise en évidence du caractère stratégique de « l'accompagnement renforcé », notamment pour les demandeurs les plus éloignés de l'emploi, sachant que coexistent des situations de chômage persistant et des difficultés de recrutement.
- La mise au point par le CREST (Centre de recherche de l'INSEE) et l'École d'Économie de Paris de méthodes d'évaluation expérimentale conformes aux standards scientifiques. Ces méthodes permettent, en faisant appel à la technique des sondages aléatoires, une estimation précise de l'impact des dispositifs d'accompagnement renforcé mis en place².
- L'apport d'une évaluation jumelée à l'expérimentation : l'évaluation concourt à un processus d'apprentissage, qui a pour but d'améliorer l'efficacité des dispositifs de réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi.

Les résultats de ce travail d'évaluation ont été jugés robustes. Plus de 200 000 demandeurs d'emploi ont été répartis entre les deux types d'accompagnement renforcé (OPP, CVE) et l'accompagnement classique de l'ANPE par tirage au sort, afin de limiter au maximum les biais susceptibles d'affecter les résultats. Ceux-ci démontrent la plus-value des accompagnements renforcés par rapport à l'accompagnement classique en termes de retour à l'emploi.

Des travaux qualitatifs ont aussi contribué à l'évaluation. Grâce à des monographies de terrain et à une enquête auprès d'un échantillon représentatif de demandeurs d'emploi concernés par les accompagnements renforcés et par l'accompagnement classique, des informations ont été fournies sur la mise en place concrète de ces accompagnements, sur les attentes des demandeurs d'emploi, sur leur

perception de l'efficacité des dispositifs, sur les pistes d'amélioration de dispositifs encore expérimentaux. Cette évaluation qualitative montre la grande proximité des modalités d'accompagnement développées par les OPP et les équipes CVE. Elle attire l'attention sur un paradoxe : les OPP paraissent, comparativement au programme CVE de l'ANPE, mieux soigner l'appui méthodologique apporté aux demandeurs dans leur recherche d'emploi mais les positionner moins bien sur les offres d'emploi. **La prospection d'emplois sur « le marché caché du travail » reste un axe de progrès incontournable.**

Pour autant, les résultats fournis par ce processus rigoureux d'évaluation ne sont pas incontestables. L'évaluation quantitative, de nature expérimentale, et l'évaluation qualitative, de nature monographique, sont restées trop extérieures l'une à l'autre. La première, confiante dans la rigueur formelle de ses procédures probabilistes, peut s'avérer insuffisamment attentive aux conditions pratiques de mise en œuvre de l'expérimentation, dès lors qu'elles ne sont pas réductibles au protocole préalablement défini : elle perd alors en capacité interprétative de ses propres résultats. Les tenants de l'évaluation qualitative insistent à juste titre sur les interactions imparfaitement maîtrisées entre les conditions de l'expérimentation et les pratiques des conseillers ; mais le retour sur l'évaluation quantitative est resté faible. Ces limites ont suggéré des voies d'amélioration :

- Il est souhaitable de mieux assurer la cohérence des systèmes d'information des OPP et du service public de l'emploi, notamment parce que la disponibilité et la qualité de l'information conditionnent la conception de l'évaluation et du protocole expérimental.
- Il est important de comprendre l'impact du cadre contractuel assigné aux opérateurs sur les résultats obtenus. Le profil des contrats efficaces est un enjeu clef dans une architecture du service public de l'emploi accordant une place reconnue aux OPP.
- Les conditions pratiques de réalisation des contrats, en particulier la régularité des flux d'alimentation des OPP en demandeurs d'emploi, sont à prendre explicitement en compte dans l'évaluation. En 2007, il a fallu du temps pour qu'un régime de croisière soit atteint et ce ne fut pas sans conséquences pour la performance des OPP.
- L'impact des programmes d'accompagnement sur la qualité de l'emploi retrouvé est resté le parent pauvre de l'évaluation faute de données disponibles dans les fichiers mobilisés.
- Le bilan économique comparant l'efficacité des prestations d'accompagnement renforcé avec leur coût, net des économies sur les allocations chômage et du surcroît de cotisations lié à la reprise d'emploi, est à expliciter : si le service public de l'emploi connaît des contraintes de capacité, l'action des OPP permet des économies utiles à la collectivité.

1.3. Le partenariat de SODIE avec Pôle emploi

SODIE a répondu à l'appel d'offres de Pôle emploi en avril 2009 pour le placement en deux ans de 320000 demandeurs d'emploi : 170000 personnes considérées comme éloignées de l'emploi pour un accompagnement de 6 mois appelé « Trajectoire Emploi », avec une prise en charge intensive orientée vers le retour en emploi, et 150000 licenciés économiques pour un accompagnement renforcé de 12 mois. SODIE a emporté 14 lots, soit l'accompagnement de plus de 30 000 personnes en recherche d'emploi par an et a mis en place 110 sites d'accueil de ces personnes. Ces sites correspondent à des bassins d'emploi répartis sur 8 régions : Ile de France (sauf Paris), Nord Pas-de-Calais, Lorraine, Bretagne, Poitou-Charentes, Rhône-Alpes, Centre et Bourgogne. SODIE a engagé un calibrage de ses moyens :

¹ Voir « Les expérimentations d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi conduites par l'Unedic et l'ANPE en 2007 », *Rapport de synthèse du comité de pilotage de l'évaluation*, 5 octobre 2009. Nous reprenons ici certaines conclusions du rapport, en les complétant au vu de l'expérience spécifique de SODIE.

² Pour des constats de l'état de l'art et des éléments de discussion de ces méthodes, voir : Marc Ferracci et Etienne Wasmer, *Etat moderne, Etat efficace*, Odile Jacob, 2011 ; Nicolas Fleury, « L'évaluation des politiques publiques. Retour sur l'expérience française et les conceptions syndicales », *Note du Centre Etudes & Prospective du Groupe ALPHA*, octobre 2011, <http://www.groupe-ALPHA.com/data/document/evaluation-politiques-publiques-cep-oct-2011.pdf>

- l'embauche de plus d'une centaine de personnes (responsables de projets et consultants). Au total, environ 300 consultants sont mobilisés sur cette mission.
- Le déploiement d'une logistique couvrant l'ensemble des bassins d'emploi concernés.
- Le déploiement de méthodologies homogènes sur l'ensemble des régions, individuelles ou collectives, et dédiées à ces dispositifs.
- La mise en œuvre, avec la Direction des Systèmes d'Information du Groupe ALPHA, d'un nouveau logiciel. Cet outil a vocation à assurer la gestion des plannings des consultants, le suivi individuel de chaque dossier candidat et l'appariement avec les offres d'emploi collectées par le pôle Relations Entreprises. Il permet également le calcul et l'édition réguliers des indicateurs de suivi et des performances individuelles et collectives.
- Le développement d'une gestion suffisamment flexible, afin de faire face aux incertitudes et aux fluctuations du nombre de demandeurs d'emploi adressés par Pôle emploi. Ainsi, il a été prévu que les consultants puissent équilibrer leur activité entre des sites proches.
- Le renforcement du dispositif de prospection directe auprès des entreprises (le pôle Relations Entreprises). Afin d'aider efficacement les demandeurs d'emploi à retrouver un emploi, il est essentiel de repérer les postes à pourvoir qui ne sont pas d'emblée visibles sur le marché du travail.

Dans le cadre du partenariat avec Pôle emploi, SODIE développe et met en œuvre des méthodologies d'accompagnement adaptées aux deux groupes de demandeurs d'emploi et à leurs projets (retour direct à l'emploi, accès à la formation, création ou reprise d'entreprise). Ces méthodologies enchaînent des étapes successives précisément définies, selon une chronologie contrainte par la durée globale de l'accompagnement : accueil et adhésion au dispositif ; diagnostic ; ingénierie du projet ; mise en œuvre ; suivi postérieur à la prestation. Le règlement final de la prestation par Pôle emploi est conditionné par la récupération de la preuve d'emploi, celle d'entrée en formation ou de création/reprise d'entreprise. Dans le cas d'un projet de retour à l'emploi, 50% de la prestation sont réglés au terme de l'étape de diagnostic ; 25% lors du reclassement et 25% six mois après le reclassement, validé par la transmission d'éléments de preuves en emploi et de maintien en emploi.

Le seul dispositif d'accompagnement des licenciés économiques imposait une obligation de moyens logistiques suffisante pouvant permettre l'accueil à minima de 45520 demandeurs d'emploi et au maxima 112890 demandeurs en 3 ans. SODIE s'est initialement déployé pour assurer la prise en charge sur 3 ans de 79205 demandeurs. 38000 d'entre eux auront été orientés au cours des 30 premiers mois, imposant trop tardivement de réajuster l'ensemble des moyens opérationnels et logistiques.

1.4. La démarche d'analyse et d'évaluation

Les apports et les limites de l'évaluation de 2007, ainsi que l'importance de la nouvelle opération, ont incité les responsables de cette dernière, au sein de SODIE, à engager une démarche autonome d'analyse et d'évaluation, qui prenne appui sur l'état de l'art et mobilise les ressources propres au Groupe ALPHA. Il s'est agi de développer des outils qui permettent aux consultants de mesurer et d'améliorer la portée de leur action, dans le cadre des obligations contractuelles avec Pôle emploi. Bien sûr, l'amélioration de la connaissance des facteurs qui conditionnent le parcours et le devenir des demandeurs d'emploi est d'intérêt général. Les responsables de SODIE ont proposé que ce type d'opérations puisse se dérouler de concert avec Pôle emploi.

Un « Groupe d'analyse et d'évaluation » a été mis en place avec, pour mission, la création d'un outil de pilotage et d'évaluation pour mesurer

et améliorer l'efficacité des prestations proposées par SODIE. Son activité concerne à la fois :

- l'observation et l'analyse des parcours des demandeurs d'emploi. Il s'agit en particulier de mesurer les facteurs, exogènes ou propres à l'individu, conditionnant ses chances de retour à l'emploi. Ce profilage, pour reprendre le terme consacré, est utile aux consultants comme outil d'aide à la décision en vue d'orienter au mieux le demandeur d'emploi.
- l'évaluation des dispositifs d'accompagnement mis en place: les techniques standards d'évaluation quantitative passent par des protocoles expérimentaux qui distinguent entre un groupe de personnes bénéficiant d'un dispositif particulier et un groupe témoin n'en bénéficiant pas, la répartition des personnes entre les deux groupes s'effectuant par tirage au sort. Dès lors qu'on s'intéresse à l'action d'un OPP particulier, en l'occurrence SODIE, le protocole expérimental doit être adapté à ce cas de figure : pour des raisons à la fois opérationnelles et déontologiques, il apparaît difficile de tirer au sort au sein des petites populations de demandeurs d'emploi de chaque site pour les faire bénéficier de traitements différents. L'évaluation a donc consisté à envisager la sélection d'un certain nombre de sites, parmi la centaine, pour expérimenter des modes d'accompagnement plus exigeants et en évaluer l'impact sur les taux de reclassement.
- Elle s'accompagne d'un travail d'enquête qualitative auprès d'un échantillon de sites et de consultants afin de comprendre l'interaction des modèles de travail des consultants et du modèle économique de SODIE, ainsi que leurs implications pour les performances de reclassement.

Le groupe d'analyse et d'évaluation mis en place au sein du Groupe ALPHA fédère des personnes aux compétences complémentaires, ainsi qu'un collaborateur extérieur :

- **des responsables et une chargée d'études de SODIE :**

- Jean-Claude Bruffaerts, Directeur Général
- Estelle Sauvat, Directrice Générale (succédant à J.C. Bruffaerts)
- Monique Rivet, Directrice de projet
- Florine Martin, Chargée d'études, doctorante en convention CIFRE

- **des membres du Centre Etudes & Prospective du Groupe ALPHA :**

- Jacky Fayolle, Directeur
- Mathieu Malaquin, Chargé d'études
- Nicolas Fleury, Chargé d'études (depuis janvier 2011)

- **une responsable de la direction des Systèmes d'Information du Groupe ALPHA :**

- Véronique Moureau

- **un universitaire spécialiste des techniques d'évaluation :**

- Marc Ferracci (CREST et Université de Paris Est Marne-la-Vallée)

2. Le dispositif d'analyse et d'évaluation retenu

2.1. Modèle de profilage

2.1.1. Définition et construction du modèle

Le profilage est un outil comparatif d'aide à la décision qui permet, à l'aide d'un ensemble de variables relatives aux caractéristiques personnelles du demandeur d'emploi, de modéliser sa probabilité d'avoir une solution positive (reprise d'un emploi de 6 mois ou plus, formation longue ou création/reprise d'emploi) 12 mois après son adhésion chez SODIE. Les données relatives au profilage ont été transmises, au cours de l'expérimentation, aux consultants des sites participant au dispositif de « l'engagement mensuel de reclassement » (voir infra) afin de les aider dans le processus de sélection de leurs candidats.

Pratiquement, on calcule le poids de chacune des caractéristiques qui peuvent expliquer le reclassement durable à 12 mois. Les coefficients ainsi obtenus sont appliqués à chaque demandeur d'emploi pour obtenir une probabilité individuelle de retour à l'emploi. On parle alors de score. Ce score est compris entre 0 et 1 : plus le score est proche de 1 et plus la probabilité de reclassement est importante. Et inversement.

Les données prises en compte dans le modèle de profilage sont les suivantes :

- des données administratives relatives à l'identité personnelle : le genre, l'âge, la nationalité, la situation matrimoniale.
- le diplôme.
- des variables liées aux expériences professionnelles passées : le code ROME de la dernière expérience professionnelle, la catégorie socio-professionnelle, le dernier salaire, l'ancienneté dans la dernière entreprise et dans le dernier poste, la raison du départ, le type du dernier contrat et sa durée, la durée moyenne des précédents contrats de travail.
- des variables liées au projet professionnel du candidat : l'existence de prétentions salariales différentes du dernier salaire obtenu, la volonté de reconversion.
- des variables permettant de prendre en compte les caractéristiques moyennes des candidats pris en charge sur chaque site (par exemple : proportion de non-diplômés par site, proportion de candidats demandant le SMIC par site, âge moyen des candidats accompagnés sur chaque site ...)

Bien entendu, le calcul du score ne résulte que des caractéristiques observables des demandeurs d'emploi. Il ne prend donc pas en compte des éléments non mesurables pourtant déterminants dans la faculté de reclassement d'un candidat tels que la motivation ou encore l'efficacité dans la recherche d'emploi.

2.1.2. Résultats

Tandis que certaines caractéristiques individuelles engendrent un impact positif sur la probabilité de sortie positive des demandeurs d'emploi, d'autres constituent un frein à leur reclassement durable. De plus, l'ampleur de l'effet est très variable selon la caractéristique considérée (cf. tableau page 5).

La variable qui a l'impact le plus grand, à la hausse, sur la probabilité de sortie positive concerne le type de parcours proposé au demandeur d'emploi. En effet, un accompagnement renforcé sur 12 mois, permettant d'alterner formation et emploi ou création/reprise d'entreprise (prestation « licenciés économiques ») a un impact plus grand sur la probabilité de sortie positive qu'un accompagnement renforcé plus court, de 6 mois, qui ne permet pas de formation mais uniquement la reprise d'un emploi (prestation « Trajectoire Emploi »). Ainsi, adhérer chez SODIE dans le cadre de la prestation dédiée aux licenciés économiques augmente la probabilité de sortie positive de 17.2% par rapport à la prestation « Trajectoire Emploi » destinée aux chômeurs de longue durée.

L'estimation du modèle met également en évidence le fait que la possession du permis de conduire est un élément essentiel permettant de faciliter le reclassement durable (+8.9% par rapport aux demandeurs d'emploi qui ne possèdent pas le permis de conduire). Comme prévu, posséder un diplôme facilite également le reclassement durable des demandeurs d'emploi. Ainsi, de manière générale, plus le niveau de qualification du candidat est élevé et plus la probabilité de sortie positive augmente : par rapport à un CAP/BEP, -3.7% pour les demandeurs d'emploi ne possédant aucun diplôme, +2.6% pour un niveau Bac, +4.6% pour un Bac+2 et +5.3% pour un Bac+5. Une exception : posséder un niveau Bac+3/+4 n'augmente la probabilité de sortie positive que de 2 %. Ainsi, il semble que les niveaux Bac+2 ou Bac+5 soient préférés au Bac+3/+4.

C'est le fait d'être senior (plus de 55 ans) qui diminue le plus la probabilité de sortie positive (-16.2% pour les seniors par rapport à la tranche d'âge 35-45 ans). De manière liée, avoir plus de 25 ans d'ancienneté dans la dernière entreprise fréquentée diminue les chances de sortie positive des demandeurs d'emploi de 6.6%.

Au niveau des catégories socio-professionnelles, être anciennement cadre (+3.1%), indépendant/profession libérale (+7.7%) ou encore technicien (+5.9%) ou ouvrier qualifié (+2.8%) est plus favorable au reclassement durable par rapport au fait d'être employé, tandis qu'être ouvrier non qualifié est plutôt défavorable (-2.6%).

A l'inverse, certaines caractéristiques n'ont pas ou très peu d'impact sur les chances de sortie positive des demandeurs d'emploi. C'est notamment le cas du genre, du dernier salaire perçu, de l'ancienneté dans le dernier poste occupé ou encore de la raison du départ de la dernière entreprise.

L'analyse des déterminants du reclassement durable permet à SODIE d'adapter les méthodologies proposées aux différents publics à accompagner ainsi qu'aux territoires d'intervention. De plus, cela permet de suivre l'évolution de l'effet des méthodologies employées sur les résultats en matière d'insertion professionnelle.

Ainsi, pour les publics identifiés comme ayant des freins importants au reclassement durable (seniors, public à bas niveau de qualification ou encore public rencontrant des difficultés de mobilité), il apparaît nécessaire de proposer un accompagnement plus long (18 mois par exemple), en privilégiant la formation comme un levier au retour à l'emploi.

Les résultats du modèle de profilage

Variables		Effet marginal	Ecart-type	Variables		Effet marginal	Ecart-type
Genre	Homme	Référence		Dernier salaire	SMIC	Référence	
	Femme	-0,012**	0,006		15 000 à 17 000	-0,011	0,012
Situation matrimoniale	Célibataire	-0,032***	0,006		18 000 à 21 000	0,009	0,007
	Marié	Référence			22 000 à 24 000	0,016*	0,008
	Vie maritale	-0,0152**	0,006		25 000 à 36 000	0,023***	0,008
	Séparé	-0,050***	0,014		37 000 à 49 000	0,007	0,014
	Divorcé	-0,027***	0,009		50 000 à 69 000	-0,004	0,020
Nationalité	Veuf	-0,021	0,024		70 000 à 90 000	0,000	0,035
	Française	Référence			90 000 à 150 000	-0,008	0,130
	Union Européenne	0,031*	0,019		Autre	-0,046	0,045
	Hors Union Européenne	-0,044***	0,011	Moins d'1 an	0,012	0,011	
Âge	Belge	-0,070	0,068	1 à 3 ans	Référence		
	Moins de 25 ans	0,046***	0,011	3 à 5 ans	-0,002	0,008	
	Entre 25 et 35 ans	0,016**	0,006	5 à 10 ans	-0,024***	0,008	
	Entre 35 et 45 ans	Référence		10 à 15 ans	-0,002	0,011	
	Entre 45 et 55 ans	-0,047***	0,006	15 à 20 ans	-0,002	0,014	
Prestation	Plus de 55 ans	-0,162***	0,006	20 à 25 ans	-0,012	0,015	
	Licenciés économiques	0,172***	0,011	Plus de 25 ans	-0,066***	0,013	
Mobilité	Trajectoire emploi	Référence		Ancienneté dans le dernier poste	Débutant	Référence	
	conduire	0,089***	0,006		Intermédiaire	0,018*	0,009
Diplôme	Sans diplôme	-0,037***	0,009		Confirmé	0,000	0,008
	CAP/BEP	Référence			Senior	0,000	0,008
	Bac/BT/BP	0,026***	0,007	Senior plus	0,013	0,011	
	Bac+2	0,046***	0,008	Fin de contrat	-0,000	0,012	
	Bac+3/+4	0,020*	0,011	économique	Référence		
	Bac+5	0,053**	0,013	Autre licenciement	-0,017	0,018	
Code ROME du dernier métier exercé	Dernier diplôme non obtenu	-0,024***	0,005	Rupture à l'amiable	0,036*	0,021	
	A : Agriculture et pêche, espaces naturels et espaces verts, soins aux animaux	-0,061***	0,017	Rupture conventionnelle	0,039	0,027	
	B : Art et façonnage d'ouvrages d'art	0,025	0,031	Type du dernier contrat	CDI	Référence	
	C : Banque, assurances et immobilier	0,018	0,021		CDD	-0,018	0,012
	D : Commerce, vente et grande distribution	0,003	0,008		CTT	-0,052***	0,014
	E : Communication, média et multimédia	-0,000	0,014	Log du dernier contrat	-0,012***	0,004	
	F : Construction, bâtiment et travaux publics	-0,000	0,009	Log de la durée moyenne des contrats	0,013***	0,004	
	G : Commerce de détail, tourisme, loisirs et animation	0,005	0,012	Pas de reconversion professionnelle salariales=dernier salaire	-0,072***	0,005	
	H : Industrie	0,009	0,009	Âge	-0,011***	0,003	
	I : Commerce de gros, réparation et maintenance	0,012	0,013	Log du dernier contrat	0,095***	0,031	
	J : Santé	0,007	0,021	Log de la durée moyenne des contrats	-0,027	0,032	
	K : Services à la personne et à la collectivité	-0,017*	0,010	Licenciés économiques	-0,078**	0,039	
	L : Spectacle	-0,104***	0,033	Femme	0,123**	0,048	
	M : Support à l'entreprise	Référence		Célibataire	0,370***	0,072	
N : Transport et logistique	-0,004	0,010	Nationalité française	-0,148**	0,060		
Dernière catégorie socio-professionnelle	Agent de maîtrise	0,020*	0,012	Permis B	0,181***	0,047	
	Artisan	0,132	0,085	Pas de diplôme	0,086	0,067	
	Cadre	0,031***	0,011	Diplôme non obtenu	0,045	0,037	
	Cadre dirigeant	0,011	0,024	D : Commerce, vente et grande distribution	-0,000	0,073	
	Employé	Référence		Employé	0,006	0,029	
	libérale	0,077*	0,044	SMIC	-0,114***	0,041	
	Ouvrier	-0,026***	0,009	Moins d'1 an	0,205**	0,085	
	Ouvrier qualifié	0,028***	0,009	Débutant	0,018	0,059	
Technicien	0,059***	0,013	économique	-0,094**	0,044		
				CDI	0,151***	0,053	

Guide de lecture : l'effet marginal mesure de combien la modalité d'une caractéristique individuelle fait varier le taux de sortie positive à 12 mois par rapport à une modalité de référence. Les étoiles indiquent le niveau de significativité de l'effet marginal : 3 étoiles pour 1%, 2 pour 5% et 1 pour 10%.

Exemple : le fait d'être une femme diminue la probabilité de sortie positive à 12 mois de 1,2% par rapport au fait d'être un homme (résultat significatif au seuil de 5%)

2.2. Protocole expérimental

2.2.1. Méthodologie

Deux dispositifs expérimentaux ont été testés sur une période de 10 mois (entre septembre 2010 et juin 2011) :

- **La plateforme de positionnement** : il s'agit de 4 assistantes Relations ENTreprises venant en renfort des moyens RENT déjà existants, chargées quasi-exclusivement d'intervenir sur le marché apparent du travail à partir d'une base de CV renouvelés régulièrement.
- **Les engagements mensuels de reclassement** : en début de chaque mois, les consultants s'engagent sur un nombre défini de candidats, nominalement identifiés, à reclasser dans le mois (10% de l'ensemble des candidats de leur portefeuille).

Pour respecter les canons de l'évaluation quantitative tout en répondant aux règles déontologiques et aux contraintes organisationnelles, l'expérimentation a été basée non pas sur le tirage au sort d'individus mais de sites accueillants des demandeurs d'emploi. Afin de pouvoir mesurer l'impact des différents dispositifs sur l'ensemble des demandeurs d'emploi, le taux de solution facturable 12 mois après l'adhésion du demandeur d'emploi est comparé dans les sites des groupes tests et du groupe témoin. Cette méthode permet de mesurer l'impact des dispositifs sur l'ensemble des demandeurs d'emploi du site, qu'ils soient ou non concernés par le dispositif testé. Une solution dite facturable est définie comme le fait, pour un demandeur d'emploi, de reprendre un emploi d'une durée d'au moins 6 mois, de réaliser une formation longue ou de créer/reprendre une entreprise.

2.2.2. Résultats

Les résultats de l'expérimentation sont calculés par méthode économétrique, en contrôlant les caractéristiques individuelles des demandeurs d'emploi accompagnés et leurs caractéristiques moyennes sur chacun des sites.

Les résultats obtenus ont été calculés par prestation (« Trajectoire Emploi » versus « Licenciés Economiques ») et pour deux types de populations cibles :

- Les demandeurs d'emploi en cours de prestation à la date de début de l'expérimentation ainsi que tous les demandeurs d'emploi ayant adhéré après (stock + flux).
- Uniquement les demandeurs d'emploi entrant après le début de l'expérimentation (flux uniquement).

L'ensemble des résultats présentés sont statistiquement significatifs.

Les résultats de l'expérimentation

	Flux		Stock & Flux	
	Licenciés Economiques	Trajectoire Emploi	Licenciés Economiques	Trajectoire Emploi
Effet « Engagement mensuel de reclassement »	+6,6 points +46,2%	-1,7 point -15,7%	+5,8 points +19,3%	-1,5 point -11,7%
Effet « Plateforme de positionnement »	+4,7 points +32,6%	+2,0 points +17,6%	+2,5 points +8,5%	+3,3 points +24,8%

Guide de lecture : le chiffre en points indique la variation, par rapport au groupe de contrôle, du taux de solutions facturables 12 mois après l'adhésion chez SODIE sur l'ensemble des demandeurs d'emploi des sites tests. Le chiffre en % mesure la même variation en pourcentage de progression.

Il est tout d'abord à noter que les résultats obtenus sont convergents quel que soit le type de population considérée (stock + flux ou flux uniquement).

Pour la prestation « Licenciés Economiques », le dispositif « Engagement mensuel de reclassement » accroît le taux de solution facturable à 12 mois de 6,6 points, soit une variation de 46,2% par rapport au groupe de contrôle. La « Plateforme de positionnement » augmente, elle, le taux de solution facturable à 12 mois de 4,7 points (+32,6%) par rapport au groupe de contrôle. Pour la population des licenciés économiques, le dispositif « Engagement mensuel de reclassement » a donc un effet à la hausse plus important sur le taux de solution facturable à 12 mois que la « Plateforme de positionnement ». Ceci peut s'expliquer par un nombre important de refus d'offres d'emploi chez les candidats licenciés économiques, disposant d'un niveau d'indemnisation à 80%, plus particulièrement au début de la période d'adhésion au dispositif de SODIE, ce qui limite l'effet de la « plateforme de positionnement » sur cette population.

En revanche, la « plateforme de positionnement » est plus efficace pour les demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi (prestation « Trajectoire Emploi ») : ainsi, la « plateforme de positionnement » augmente le taux de solution facturable à 12 mois de 2 points (+17,6%) par rapport au groupe de contrôle. L'impact de « l'engagement mensuel de reclassement » est même négatif pour la population « Trajectoire Emploi » puisque le taux de solution facturable à 12 mois est diminué de 1,5 point (-11,7%) par rapport au groupe de contrôle. Cet impact négatif peut s'expliquer par un effet de délaissement des demandeurs d'emploi non sélectionnés au titre de l'engagement mensuel de reclassement, plus important que l'impact positif induit par le dispositif sur les candidats sélectionnés. En outre, par rapport aux licenciés économiques, les demandeurs d'emploi accompagnés dans le cadre de la prestation « Trajectoire Emploi » sont plus éloignés de l'emploi, par définition. Par conséquent, le délaissement engendré par « l'engagement mensuel de reclassement » est plus préjudiciable pour cette population, moins autonome dans sa recherche d'emploi.

L'expérimentation mise en place montre que :

- La mise en place d'un dispositif du type « engagement mensuel de reclassement » impose, en particulier pour le public le plus éloigné de l'emploi, de mettre en place des mesures permettant de réduire l'effet de délaissement engendré par ce type de dispositif sur les individus non sélectionnés.
- **L'intervention de la Relation Entreprises et la mise en relation entre l'offre et la demande d'emploi sont à différencier, d'une part en fonction du public accompagné et, d'autre part, en fonction de la durée au chômage et des étapes de la prestation. Cette intervention et sa différenciation sont cependant coûteuses, ce qui appelle à la prise en compte de ces coûts dans les prix des prestations.** La diminution continue et constatée des prix remet en cause la capacité des opérateurs à mobiliser les ressources adéquates et générer ainsi un manque à gagner en termes de reclassement et d'économies sur les indemnités chômage.

2.3. Enquête qualitative : le modèle de travail de SODIE.

2.3.1. Objectifs et méthodologie

La contribution de SODIE aux missions assumées par le Service Public de l'Emploi ne date pas de la mission Pôle emploi, en 2009, mais de 2007, lorsque SODIE a remporté une partie du marché d'accompagnement des demandeurs d'emploi indemnisés lancé par l'Unedic. Cependant, la comparaison entre la mission Pôle emploi et la mission Unedic s'arrête là : la mission Pôle emploi étant bien plus ample (un volume de demandeurs d'emplois à accompagner plus important, réparti sur un nombre de régions plus élevé, ce qui implique un nombre de sites ouverts au public nettement plus conséquent avec

un cahier des charges plus contraignant (suivi administratif plus strict, méthodologie moins ouverte et système de facturation mêlant à la fois des obligations de moyens et de résultats). Ce changement d'échelle a nécessité des adaptations organisationnelles. Elles ont été couplées avec l'implantation d'un nouveau logiciel informatique permettant de gérer à la fois les demandeurs d'emploi accompagnés et les offres d'emploi collectées. Sa mise en œuvre a nécessité une période d'apprentissage ainsi que l'obligation, pour SODIE, d'être opérationnel un mois après la notification de l'obtention du marché. Le déploiement des moyens organisationnels a été opéré dès le premier mois, puis adapté au cours des 3 premiers mois pour répondre aux exigences spécifiques de chaque Direction Régionale de Pôle emploi.

Les points suivants ont fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre de l'étude qualitative :

- les moyens dont disposent les équipes pour accomplir leur travail,
- les difficultés rencontrées par les équipes, sur le terrain, dans la réalisation de leur mission d'accompagnement,
- les solutions, organisationnelles ou individuelles, mises en œuvre.

L'étude a également été l'occasion de disposer d'un retour d'expérience sur le déroulement de la mission Pôle emploi et de contribuer à fournir à la Direction de SODIE des pistes de réflexion permettant de faire évoluer le modèle de travail de l'entreprise.

L'étude qualitative s'est étalée sur 10 mois, entre juin 2010 et mars 2011. 12 sites accueillant des demandeurs d'emploi ont été visités. Les sites retenus, représentant l'ensemble des lots du contrat Pôle emploi, ont été choisis en fonction de plusieurs critères : le nombre de demandeurs d'emploi accueillis et le nombre de consultants intervenants (site accueillant peu de demandeurs d'emploi versus site accueillant un nombre important), la prestation proposée (« Licenciés Economiques », « Trajectoire Emploi » ou site mixte proposant les deux prestations ; bassin CTP ou CRP pour la prestation « Licenciés Economiques »), le dynamisme du marché du travail local (bassin d'emploi dynamique versus bassin d'emploi sinistré), l'implantation ou non de SODIE dans les locaux de Pôle emploi .

L'étude qualitative a été réalisée à partir d'entretiens semi-directifs et d'observation de l'accueil de demandeurs d'emploi et d'ateliers collectifs animés par des consultants. Les entretiens ont porté principalement sur 3 métiers de SODIE : le consultant Ressources Humaines, le consultant Relations Entreprises et le Responsable de Projet. Dans la sélection des personnes interrogées, leur ancienneté dans l'entreprise a été prise en compte. Ces entretiens ont été complétés par des entretiens auprès de 3 membres et anciens membres de la direction de SODIE. Au total, une quarantaine d'entretiens ont été réalisés sur les 10 mois de l'enquête qualitative.

2.3.2. Résultats : un ensemble d'efforts d'adaptation

Le changement d'échelle engendré par le volume important de demandeurs d'emploi à accueillir sur un nombre important de sites a fait profondément évoluer les activités de certains métiers chez SODIE.

Ainsi, l'activité du Responsable de Projet a évolué considérablement par la mise en place d'un suivi automatisé et d'un reporting permanent, nécessité par les exigences de transmission de nombreux indicateurs de suivi à Pôle emploi. Si SODIE a fortement favorisé dans ce dispositif un encadrement national et régional, pour assurer à Pôle emploi un suivi régulier des moyens et des résultats, les Responsables de Projet ont dû adapter leurs modes de gestion aux évolutions continues du dispositif (fermeture et ouverture de site). L'intervention en multi-sites rend difficile leur présence régulière sur chaque site, aux

côtés des équipes et sollicite, par conséquent, une forte autonomie des consultants dans la réalisation de leur travail.

Le travail du consultant Relations Entreprises a également été modifié en profondeur. Ainsi, alors qu'auparavant, dans le cadre des antennes privées de reclassement, il devait prospecter les entreprises pour collecter des offres d'emploi portant sur des profils relativement homogènes, notamment en matière de secteurs et de métiers, sur un territoire restreint, il doit désormais faire face à une forte hétérogénéité des candidats accompagnés, relevant de tous types de métiers et de secteurs d'activité, sur une large surface géographique. Les consultants Relations Entreprises ne pouvant être déployés sur tous les sites, il en résulte un éloignement des consultants RH isolés sur certains sites, ce qui limite les possibilités d'échange sur l'appariement entre les profils des demandeurs accompagnés et les offres d'emploi collectées. Par conséquent, cet appariement a tendance à se dégrader, ce qui engendre une mobilisation plus faible des offres.

La difficulté majeure rencontrée par les équipes sur le terrain concerne l'irrégularité des flux d'alimentation qui perturbe la bonne mise en œuvre de la méthodologie et dégrade l'efficacité de l'accompagnement proposé. En effet, les volumes de demandeurs d'emploi envoyés par Pôle emploi à SODIE n'ont pas été constants sur l'ensemble de la mission, depuis septembre 2009. De plus, ils ont été, dans de nombreux cas, très nettement inférieurs aux minima du marché. L'impact de cette irrégularité de l'alimentation est fort, notamment parce qu'elle engendre de fortes variations d'activité pour les consultants, mais également parce qu'elle rend plus difficile l'organisation d'ateliers collectifs. Or, une grande partie de la méthodologie d'accompagnement proposée par SODIE repose sur ces ateliers qui permettent la mise en place d'une dynamique collective.

Une autre difficulté rencontrée par les consultants concernent la double saisie informatique imposée par Pôle emploi, à la fois dans le DUDE (Dossier Unique du Demandeur d'Emploi) et dans l'outil informatique interne de gestion des candidats et des offres. Cette double saisie, particulièrement contraignante pour les consultants, augmente significativement la charge administrative au détriment du temps pouvant être consacré à l'accompagnement individualisé.

On observe également des relations très disparates entre SODIE et Pôle emploi entre les zones géographiques, notamment en matière d'organisation (présence ou non d'une plateforme de prestation) ou encore de possibilité d'échange d'informations (de l'absence de contact direct entre consultant et référent Pôle emploi au contact téléphonique, mail, organisation de réunions SODIE-Pôle emploi entre hiérarchiques ou en présence d'opérationnels).

Ces difficultés opérationnelles ont un lourd impact sur le travail du consultant. Ainsi, parfois, il arrive que le travail administratif (suivi, gestion des demandes de financement de formation...) prenne le pas sur l'accompagnement et l'aide apportée au demandeur d'emploi. Les consultants peuvent donc manquer de temps pour œuvrer au reclassement et notamment chercher eux-mêmes des offres d'emploi ou mobiliser celles collectées par le pôle Relations Entreprises.

Pour faire face à ces difficultés, il a été nécessaire de réaliser certaines adaptations. Ainsi, pour répondre à la contrainte territoriale, les réponses ont d'abord été organisationnelles avec l'ouverture de sites au sein des locaux de Pôle emploi, permettant ainsi à celui-ci de se rapprocher, par une démultiplication des sites, des minima d'orientation contractuels, notamment quand l'alimentation envisagée était trop faible pour que SODIE puisse ouvrir un site en propre. Ces ouvertures au sein de Pôle emploi n'ont pas été sans certaines difficultés, dans la phase de lancement : obtention de salles de réunion, accès au réseau et aux postes informatiques pour les demandeurs d'emploi ... La mobilisation des collectifs de travail extra-

sites de SODIE est aussi apparue comme étant un moyen de surmonter les difficultés liées à l'éparpillement des sites. Cette mobilisation s'est faite via l'organisation régulière de réunions d'équipe regroupant les consultants RH et Relations Entreprises de l'ensemble des sites d'un lot. Mais elle peut être plus informelle, à travers des contacts entre consultants de différents sites pour échanger des informations et débloquer certaines situations.

Pour répondre aux problèmes de sous-activité liés à l'irrégularité des volumes de demandeurs d'emploi envoyés par Pôle emploi, SODIE a été contraint de recourir à la mobilité de ses consultants : ainsi certains peuvent être amenés à travailler sur 2, voire 3 sites différents au cours d'une même semaine. La mobilisation du collectif de travail au sein d'un même site a également permis de faire face aux variations d'activité (échange d'ateliers collectifs notamment).

Pour faire face aux difficultés d'appariement, les consultants développent des stratégies personnelles, en mobilisant leurs réseaux constitués soit au cours de leur parcours professionnel, soit en mobilisant les demandeurs d'emploi reclassés en entreprise. Ils utilisent aussi les ressources de leur territoire d'intervention, notamment les agences d'intérim ou encore les acteurs spécialisés dans le traitement d'addictions, ou de l'illettrisme. La connaissance, par les consultants, de ces ressources territoriales permet de lever certains freins au reclassement. La connaissance et le tissage de ces réseaux prend du temps. Pour rationaliser l'appariement, SODIE a également décidé de reconfigurer le pôle Relations Entreprises, en particulier la téléprospection, pour qu'elle intervienne au plus près des territoires, et de décloisonner les activités respectives des consultants RH et des consultants Relations Entreprises.

La recherche des preuves de reclassement en emploi est un effort permanent : 40% des reclassements ne peuvent être facturés par l'opérateur, si bien que son efficience réelle n'est pas prise en compte. Une part variable de la rémunération des consultants est associée aux résultats : la non-obligation des bénéficiaires du reclassement de fournir des éléments de preuve personnels (contrat de travail, fiches de paies) pénalise directement la rétribution des collaborateurs. Pour y pallier, SODIE a déployé un important dispositif administratif (Service Relance Contrats). Il reste que les moyens engagés pour récupérer les éléments de preuve dissipent des ressources qui seraient mieux mobilisées sur d'autres leviers utiles à l'accompagnement.

La formation est un levier essentiel et incontournable pour faciliter un reclassement durable. Or ce levier n'est pas disponible pour les demandeurs d'emploi qui en ont pourtant le plus grand besoin (chômeurs de longue durée dans le cadre de la prestation « Trajectoire Emploi »). De plus, le circuit de montage des dossiers de financement de la formation est particulier lourd et chronophage pour les consultants, alors que, dans le même temps, l'incitation financière à y recourir, en tant qu'opérateurs privés de placement, est faible. En effet, la rémunération d'une entrée en formation pour un opérateur est nettement inférieure à celle d'une reprise d'emploi. Néanmoins, SODIE a choisi de miser sur la formation, en professionnalisant le montage des dossiers de demande de financement avec la constitution d'un groupe de travail spécifique. Il est donc nécessaire, dans la foulée d'efforts antérieurs, de réformer et simplifier les relations entre les opérateurs privés de placement et les OPCA, sans qu'un passage des dossiers de demande de financement par Pôle emploi soit obligatoire.

Enfin, une condition majeure de performance réside dans la qualité de la relation nouée entre l'opérateur privé de placement et Pôle emploi, que ce soit au niveau individuel ou organisationnel. Au niveau individuel, les consultants RH comme les Responsables de Projet ont d'autant plus de facilité à résoudre les difficultés opérationnelles qui leur sont posées que les relations interpersonnelles sont bonnes ou

qu'ils ont travaillé à un moment donné de leur carrière professionnelle chez l'opérateur public ou avec des personnes qui y travaillent. Ils mobilisent alors leur réseau pour débloquer certains problèmes rencontrés. Il semble également que certains dispositifs institutionnels puissent favoriser une collaboration efficace entre opérateur privé de placement et Pôle emploi. C'est notamment le cas du Contrat de Transition Professionnelle. Il est encore trop tôt pour savoir comment cet acquis sera repris dans le dispositif du Contrat de Sécurisation Professionnelle, qui a remplacé le CTP depuis le 1^{er} septembre 2011.

Conclusion

Une récente enquête menée par SODIE auprès de l'ensemble des demandeurs d'emploi accompagnés dans le cadre de la mission Pôle emploi a permis de mesurer leur satisfaction. Ainsi, 3 répondants sur 4 sont satisfaits de la prestation d'accompagnement renforcé proposée par SODIE. La satisfaction est encore supérieure si l'on considère la fréquence et le contenu des entretiens individuels et des ateliers collectifs, le consultant référent ou encore le matériel mis à disposition des demandeurs d'emploi. Cependant, l'enquête met en évidence des différences marquées entre les différents profils accompagnés. Ainsi, la satisfaction augmente avec l'âge et diminue avec le niveau de diplôme. Ceci vient renforcer la nécessité de pouvoir adapter la méthodologie proposée aux types de candidats à accompagner.

En effet, le contrôle de l'action des OPP repose actuellement sur une double obligation de moyens et de résultats, qui n'est pas une combinaison optimale pour inciter à leur performance opérationnelle. L'obligation de moyens se traduit notamment par une mobilisation prioritaire des opérateurs sur des enjeux logistiques, immobiliers et administratifs, qui handicapent la flexibilité de leur organisation face aux mouvements qui affectent les marchés du travail locaux. Les travaux théoriques et empiriques sur les dispositifs d'incitation donnent à penser qu'il serait préférable de recentrer le dispositif sur l'obligation de résultats, matérialisée par la part variable de la rémunération des OPP : les innovations relatives à l'organisation, aux outils de travail et aux méthodes pourraient être plus librement impulsées par des OPP jugés et rémunérés selon leurs résultats. Toutefois, un système privilégiant le résultat se voit fréquemment opposer le risque de la sélection (ou « l'écrémage ») des demandeurs d'emploi par les OPP, privilégiant à l'excès les demandeurs les plus employables. Pour éviter ce risque de dérive, il serait possible, à ressources constantes pour Pôle emploi, d'établir un barème de primes variables tenant compte de la distance à l'emploi des demandeurs accompagnés. Cette distance pourrait être évaluée à l'aide d'un système de profilage graduant les demandeurs en fonction de leur éloignement à l'emploi. Les modalités de ce profilage seraient déterminées de manière coopérative avec Pôle emploi. Des indicateurs de reclassement correctement définis seraient l'étalon de mesure privilégié des résultats. C'est aussi une incitation à améliorer la qualité et la cohérence de la mesure des résultats sur l'ensemble des opérateurs.

L'enquête de satisfaction menée par SODIE montre également que la satisfaction des demandeurs d'emploi quant à la prestation proposée augmente sensiblement entre les premières cohortes, accompagnées en 2009 et les dernières, en 2011, mettant en évidence clairement l'existence d'effets d'apprentissage. Les études menées à l'initiative du service public de l'emploi corroborent aussi l'existence de tels effets d'apprentissage. **Favoriser l'accroissement des performances des OPP suppose d'encourager ces effets d'apprentissage : l'allongement de la durée des contrats et la régularisation des flux d'alimentation en sont des facteurs clés, afin de procurer aux opérateurs un cadre stable leur permettant de faire preuve de leurs capacités et de leurs performances.**