



Rapport final

Evaluation de la priorité d'investissement 8.7 concernant la modernisation des institutions du marché du travail

mars 2020



UNION EUROPEENNE



Vos correspondants sur cette mission

Sophie BENZAADOUN, Directrice Amnyos

Tél. : 06 09 24 88 21

E-mail : sophie.bensaadoun@amnyos.com

Jacques CARRILLO, Directeur Edater

Tél. : 04 67 02 29 02

E-mail : carrillo@edater.com



Sommaire

1. Objectifs et contexte de l'étude	5
1.1 La modernisation des institutions du marché du travail	5
1.2 Le FSE au service de cette modernisation	7
1.3 Les attendus de la mission	9
1.4 La méthodologie et le déroulé de la mission	10
2. Une dynamique de programmation de la PI 8.7 très hétérogène et peinant à trouver son rythme	12
2.1 Une PI faiblement dotée qui affiche notamment depuis 2016 une dynamique de programmation tenue sur l'OS 2	12
2.2 Le volet central et trois régions mobilisent fortement la PI 8.7	14
2.3 Une forte implication de certains types d'acteurs	16
3. Analyse qualitative des projets soutenus	17
3.1 L'OS 1 : de nouveaux services à destination des demandeurs d'emplois et entreprises, des projets innovants et un recours au numérique	17
Une programmation qui répond aux enjeux et besoins initiaux du programme	17
Les employeurs au cœur de la stratégie de l'OS	21
L'innovation en filigrane de toutes les opérations	22
Une place prépondérante du numérique	24
L'OS 1 bénéficie davantage aux opérations de dimension infra-départementale que nationale.	26
3.2 L'OS 2 soutient la professionnalisation des acteurs intermédiaires de l'emploi à travers seulement huit opérations	27
Des formations ayant vocation à accompagner les conseillers dans la réflexion, la conception, la création et l'expérimentation de postures/outils d'accompagnement	27
Des projets d'une moindre envergure que ceux imaginés dans le PO	28
... générant une très faible atteinte de l'objectif de professionnalisation des acteurs	29
... pour un coût unitaire de formation très hétérogène	30
3.3 Ce qui est réalisé dans d'autres Etats membres	31
3.3.1 L'étude de cas slovaque	31
Contexte socio-économique	31
Le FSE en Slovaquie	32
Moyens d'accompagnement d'évolution des institutions du marché du travail	32
La mobilisation du FSE au travers de projet de modernisation du Service public de l'emploi	33
3.3.1.2 L'Espagne	34

Contexte et organisation des activités du service public de l'emploi en Espagne	34
La mobilisation du FSE en Espagne	35
Le SISPE	36
Le système de profilage : outil d'aide aux conseillers en orientation	36
Plan de recrutement et formation des agents	37
4. Conclusions et préconisations	38
4.1 Nos conclusions	38
4.2 Nos préconisations	42
5. Annexes	43
5.1 Les critères de sélection des études de cas et la grille d'entretien	43
5.2 La grille d'entretien pour les entretiens qualitatifs	45

1. Objectifs et contexte de l'étude

1.1 La modernisation des institutions du marché du travail

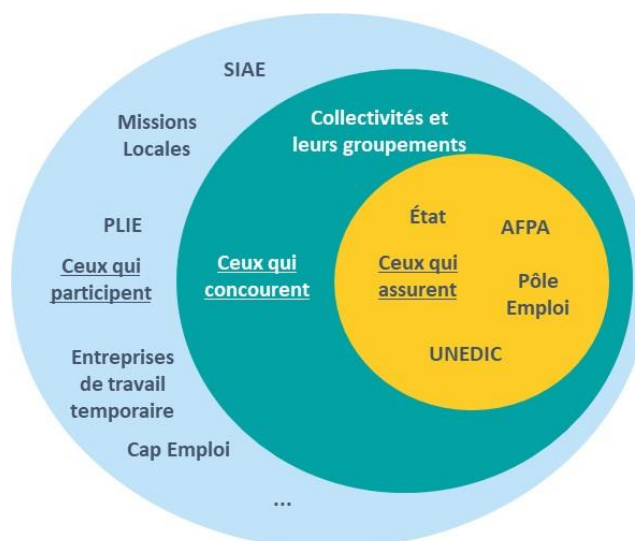
La programmation 2014-2020 du Fonds social européen (FSE) a été définie dans une période marquée par la crise économique et un fort chômage associé, tant en France qu'au niveau communautaire. Face aux difficultés persistantes sur le marché du travail, la Commission européenne a souhaité un usage élargi du FSE, que ce soit en termes de publics cibles ou d'orientations stratégiques. Elle a notamment mis en avant la capacité du FSE à soutenir la modernisation des services publics de l'emploi.

Sur la période 2007-2013, le Programme opérationnel national du FSE (à travers son axe 4) pouvait déjà soutenir des actions liées aux structures. Cet axe avait vocation à développer des projets nouveaux agissant sur des processus d'ouverture, d'échanges, d'expérimentations, d'introduction de nouvelles technologies dans les processus de formation et d'intermédiation vers l'emploi. Cet axe a été néanmoins peu mobilisé et est resté au final peu visible.

Sur la période 2014-2020, en choisissant une priorité d'investissement dédiée à la modernisation des institutions du marché du travail¹, la Délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle (DGEFP) a souhaité mettre l'accent sur la nécessité de moderniser les structures et leur offre de services, pour *in fine* mieux accompagner les publics.

En France, plusieurs institutions interviennent en interface entre les demandeurs d'emploi et les employeurs, en premier lieu desquelles les acteurs du Service public de l'emploi (SPE), et notamment Pôle Emploi.

Les acteurs du SPE



Source : Amnyos-Edater

Face à l'ampleur de la crise et aux nombreuses évolutions pour appréhender l'emploi, l'ensemble des institutions intervenant sur le marché du travail ont modifié leurs approches : relations aux usagers, déploiement d'une offre numérique, appui à la prise en main des outils numériques par les usagers, nouvelles relations avec les structures employeurs, etc.

¹ Seuls cinq Etats membres ont retenu cette priorité d'investissement : la France, l'Italie, la Grèce, la Slovaquie et la Bulgarie.

Le renouvellement des approches est également encouragé, voire contraint, par les évolutions de contexte, avec notamment :

- L'organisation et le rôle du SPE dans les territoires (Instruction du Gouvernement, 15 juillet 2014) et la nouvelle organisation des acteurs (mise en place des OPCO, rôle renforcé des branches professionnelles, structuration de la Fédération des partenaires de l'emploi², mise en place de France compétences, etc.) ;
- La réforme de la formation professionnelle (loi du 5 septembre 2018 *pour la liberté de choisir son avenir professionnel*) ;
- Le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) et sa déclinaison régionale (PRIC) qui invitent à l'innovation et l'expérimentation pour renouveler les approches de l'emploi que ce soit au moment du repérage des publics (PIC Repérage), pour la mise en place de parcours intégrés jusqu'à l'emploi (PIC 100% inclusion) ou encore en direction de publics spécifiques (réfugiés...).

Ces évolutions engendrent des mutations qui s'inscrivent le plus souvent dans des démarches globales : définition de nouvelles offres de services, prise en compte de besoins spécifiques pour les publics les plus éloignés de l'emploi et/ou faisant face à la fracture numérique, professionnalisation/formation des professionnels dans leur mode d'accompagnement des publics, projets de rapprochement avec les structures employeurs, etc.

La question de la couverture territoriale et notamment de la prise en compte des besoins spécifiques des territoires ruraux et des quartiers de la politique de la ville revêt une importance particulière dans la mise en œuvre de cette modernisation, de façon à couvrir et répondre à l'ensemble des publics.

Ces évolutions ne sont pas toutefois spécifiques à la France, la plupart des États membres est confrontée à la fois à une situation socio-économique plus ou moins préoccupante et à une évolution des modalités d'accès aux offres de services proposées qui impliquent de fait une nécessaire évolution de leurs institutions accompagnant les publics vers et dans l'emploi. C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle la modernisation des institutions apparaît comme un objectif communautaire et non uniquement comme national ou local.

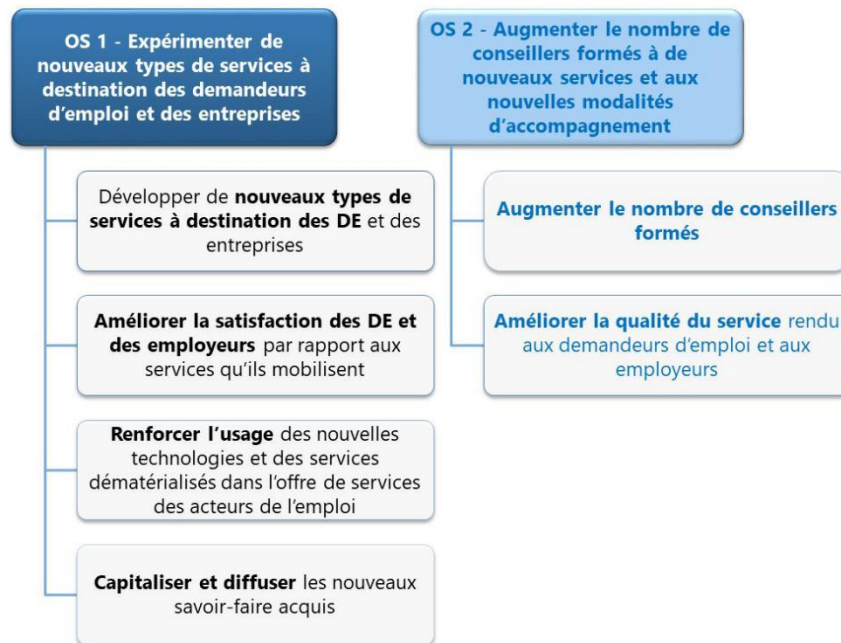
² La Fédération des partenaires de l'emploi regroupe quatre acteurs privés : Prism'Emploi, les professionnels de l'emploi en portage salarial, la Fédération nationale du management de transition et la Fédération de la formation professionnelle.

1.2 Le FSE au service de cette modernisation

Le programme opérationnel national FSE 2014-2020, en retenant la priorité d'investissement (PI) 8.7 et les deux objectifs spécifiques (OS) qui y sont rattachés, est pleinement dans l'objectif d'accompagner la modernisation des institutions du marché du travail.



La PI 8.7 vise à adapter, notamment au moyen d'outils digitaux, l'offre de service des structures du Service public de l'emploi (SPE), d'une part, aux besoins et surtout aux usages des demandeurs d'emploi et, d'autre part, aux besoins des entreprises.



Différents types d'actions sont éligibles. Si l'OS 2 est directement orienté vers la formation et la professionnalisation des conseillers des institutions, les types d'actions éligibles au titre de l'OS 1 sont beaucoup plus hétérogènes.

Le tableau page suivante présente la logique d'intervention des deux OS.

Logique d'intervention détaillée des deux OS de la PI 8.7 du POn FSE

OS	Type d'actions éligibles	Changements attendus	Indicateurs de réalisation et cible à 2023	Indicateurs de résultat et cible à 2023
OS 1 : Expérimenter de nouveaux types de services à destination des demandeurs d'emploi et des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> > Modalités renouvelées d'accompagnement personnalisé : nouvelles méthodes d'accompagnement; démarches expérimentales à l'emploi à tous les stades ; accompagnement partagée entre le conseiller et la personne. > Développement de « e-services » à destination des DE (<i>pour les personnes ne maîtrisant pas les technologies de l'information</i>) > Actions innovantes dans la relation aux employeurs et dans l'appui au recrutement (diagnostics et études filières, secteurs, nouvelles pratiques de placement eu égard aux besoins des entreprises ; Développement de « e-services » à destination des employeurs ; Prospection des offres d'emploi notamment dans les TPE...) > Mise en réseau au profit d'une meilleure coordination des interventions en direction des employeurs test ou expérimentation de nouveaux services pour les jeunes médiations vers l'emploi, démarches territoriales > Capitalisation des expérimentations conduites, des nouvelles méthodologies développées et diffusion des bonnes pratiques > <i>Coopération transnationale (benchmark européen)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> > Développer de nouveaux types de services à destination des demandeurs d'emploi et des entreprises afin de réduire le nombre d'offres non satisfaites > Améliorer la satisfaction des demandeurs d'emploi et des employeurs par rapport aux services qu'ils mobilisent ; > Renforcer l'usage des nouvelles technologies et des services dématérialisés dans l'offre de services des acteurs de l'emploi ; > Capitaliser et diffuser les nouveaux savoir-faire acquis 	<ul style="list-style-type: none"> > Nb de projets de nouveaux services pour les entreprises > Nb de projets de nouveaux services pour les demandeurs d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> > Nb d'entreprises qui bénéficient de nouveaux services > Nb de demandeurs d'emploi qui bénéficient de nouveaux services
OS 2 : Augmenter le nombre de conseillers formés à de nouveaux services et aux nouvelles modalités d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> > Amélioration de la personnalisation de l'accompagnement en direction des demandeurs d'emploi : professionnalisation sur le diagnostic ; méthodologies d'accompagnement personnalisée, alternatives ; collectives ; médiation vers l'emploi (mises en situation professionnelles, ou l'immersion), expérimentations ; prenant en compte la lutte contre l'illectronisme > Adaptation de l'offre de services aux entreprises connaissance de l'entreprise, anticipations des besoins en compétences, techniques de prospection des offres... 	<ul style="list-style-type: none"> > Augmenter le nombre de conseillers formés afin d'améliorer la connaissance des conseillers du fonctionnement du marché du travail > Et ainsi améliorer la qualité du service rendu aux demandeurs d'emploi et aux employeurs 	<ul style="list-style-type: none"> > Nb de conseillers qui reçoivent une formation à de nouveaux services ou nouvelles modalités d'accompagnement (ML/PE) <p style="text-align: right;"><i>Cible 2023 : 10 500</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> > Nb de conseillers qui ont achevé une formation de développement de leurs compétences <p style="text-align: right;"><i>Cible 2023 : 10 500</i></p>

L'innovation et l'expérimentation sont très explicitement visées dans la stratégie de l'OS 1 qui mentionne que « *les projets doivent s'inscrire dans des processus progressifs intégrant des phases d'expérimentation, d'évaluation et de capitalisation pour faciliter la diffusion et l'essaimage des bonnes pratiques* ».

La place des employeurs (notamment les dirigeants de TPE) **constitue également un marqueur fort de la stratégie d'intervention** qui met l'accent sur le soutien aux actions de médiation vers l'emploi, à la mise en relation entre les demandeurs d'emploi et les entreprises et à l'accompagnement des TPE.

1.3 Les attendus de la mission

L'objectif de cette évaluation est double :

- ▶ **Bien comprendre la nature et le contenu des opérations soutenues par les deux objectifs spécifiques de la PI 8.7, leurs conditions de mise en œuvre et les effets que ces actions financées par le FSE peuvent avoir sur les institutions,**
 - Bilan de la mise en œuvre des deux objectifs de la PI 8.7 ;
 - Analyse de la contribution des actions programmées à une meilleure personnalisation de l'offre de services et de l'accompagnement vers et dans l'emploi.
- ▶ **Alimenter la réflexion en vue de la prochaine période de programmation** en proposant éventuellement des nouvelles pistes d'optimisation pour la France et en mettant en avant les facteurs positifs de changement de l'action publique de l'emploi.

L'évaluation permet de répondre aux questions évaluatives suivantes :

Registre	Questions évaluatives
1. Pertinence	Dans quelle mesure les opérations menées au titre la priorité d'investissement 8.7 répondent-elle aux enjeux et besoins identifiés lors de l'écriture du POn ? Les opérations sont-elles pertinentes au regard de l'évolution des besoins et des contextes observés entre 2014 et 2018 ? Est-il nécessaire d'envisager une évolution de la stratégie initiale ?
2. Efficacité / impact	Dans quelle mesure les opérations mises en œuvre ont-elles contribué aux objectifs qualitatifs et quantitatifs du POn (modernisation des institutions et des organisations, adaptation des processus, outils et ingénierie d'accompagnement...) ? Ont-elles permis de faire évoluer les compétences des conseillers ? De mieux répondre aux besoins tant des demandeurs d'emploi que des entreprises ?
3. Efficience (et mise en œuvre)	Quelles ont été les conditions de mise en œuvre au niveau national et régional (par l'AG et les AGD) ? Ces conditions ont-elles été favorables à la programmation ? Quelles améliorations pourraient-être envisagées pour améliorer la mise en œuvre du programme ?
4. Cohérence interne et externe	La nature et le contenu des AAP sont-ils cohérents avec la stratégie des acteurs du SPE dans les territoires, notamment des grands opérateurs (Pôle Emploi, missions locales, Cap Emploi) ? Les cibles sont-elles cohérentes avec la stratégie initialement prévue (notamment la cible des 10 500 conseillers formés) ?
5. Innovation	Dans quelle mesure le PO FSE a-t-il favorisé l'émergence ou le déploiement d'actions innovantes ? en termes d'organisation, de processus et d'ingénierie... pour une meilleure prise en compte des besoins (demandeurs d'emploi et employeurs), dans le déploiement d'une offre de services plus adaptée et plus efficace ?

1.4 La méthodologie et le déroulé de la mission

La méthodologie retenue repose sur :

- Une analyse des données relatives aux opérations financées au titre de la PI 8.7 : dynamique de programmation, répartition territoriale, types d'opérateurs... ;
- La conduite d'entretiens qualitatifs avec à la fois des gestionnaires (DGEFP – volet central, DIRECCTE) et des opérateurs (dont Pôle Emploi) ;
- Une analyse spécifique de la place du numérique dans les actions soutenues ;
- La réalisation de huit études de cas³ sur des opérations relevant de chacun des OS ;
- La réalisation de deux études comparatives avec d'une part l'Espagne, et d'autre part la Slovaquie⁴.

	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Phase de cadrage							
Préparation et réunion de lancement DGEFP							
Bilan physico-financier des deux OS, typologie des actions et analyse documentaire							
Réalisation des outils d'investigation							
<i>Note de cadrage</i>							
Phase d'investigation et d'analyse							
Entretiens qualitatifs							
Analyse des actions (dont estimations des besoins et coûts de formations)							
Point d'étape avec DGEFP							
Etudes de cas (9)							
<i>Rapport intermédiaire</i>							
COFIL Eval 1							
Phase de conclusions et de préconisations							
Etudes comparatives (2 études de cas - Etats membres)							
Atelier de travail							
<i>Rapport final</i>							
Réunion de travail avec DGEFP (à distance)							
<i>Support présentation résultats</i>							
COFIL Eval 2							
<i>Synthèses (Fr+En)</i>							

³ Les projets étudiés sont présentés en annexe.

⁴ Une première étude de cas était prévue sur la Grèce mais compte tenu d'informations insuffisantes, nous avons fait le choix de réorienter le benchmark sur la Slovaquie. Ceci a décalé le calendrier de rendu du benchmark en début d'année 2020.

Concernant le benchmark européen, deux États membres ont été retenus :

– D'une part, **la Slovaquie**.

La Slovaquie est l'un des cinq États membres à avoir retenu la priorité d'investissement 8.7 dans un de ses deux programmes opérationnels nationaux. Elle est intégrée dans le PO « *Human Resources* » financé à la fois par du FSE, du FEDER et de l'IEJ, les jeunes étant un des publics fortement ciblés par le FSE en Slovaquie. Dans un contexte de baisse des financements publics et d'augmentation du chômage, l'objectif est double :

- Améliorer la formation des conseillers en contact direct avec les usagers, avec une utilisation de l'outil digital pour gagner en efficacité dans la gestion des dossiers.
- Encourager la participation des partenaires sociaux.

– D'autre part, **l'Espagne**.

Si l'Espagne n'a pas retenu la PI 8.7, ce pays est néanmoins intéressant à étudier pour les différentes similitudes qu'il présente avec la France et l'identification d'expériences contribuant à une amélioration et une adaptation en continu des actions des services publics de l'emploi.

Ces deux études comparatives permettent à la fois de comprendre l'évolution des institutions du marché du travail et de leurs offres de service, et de voir comment cette évolution est accompagnée notamment lorsque le FSE est mobilisé.

Par ailleurs, ont été réalisés plusieurs entretiens qualitatifs avec les acteurs suivants :

DGEFP – Volet central Pôle Emploi (deux entretiens)	DIRECCTE Grand Est DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes – service de Rhône-Alpes
Alliances Ville Emploi (deux entretiens) Union nationale des missions locales	DIRECCTE Ile-de-France

Enfin, un atelier de travail « Bilan et perspectives de la PI 8.7 » a eu lieu le 3 décembre 2019 à Paris avec des représentants de la DGEFP, de la Fondation Face, de l'union nationale des missions locales et de la Maison de l'emploi, de l'entreprise et de la formation du Pays de Vitry.

2. Une dynamique de programmation de la PI 8.7 très hétérogène et peinant à trouver son rythme

2.1 Une PI faiblement dotée qui affiche notamment depuis 2016 une dynamique de programmation tenue sur l'OS 2

Dotée de 45,7 M€ de crédits FSE (dont 90% sur l'OS 1), la priorité d'investissement (PI) 8.7 représente au 10 juillet 2019 1,4% des crédits FSE programmés du PO national FSE et 10,8% des crédits FSE programmés sur l'axe 1.

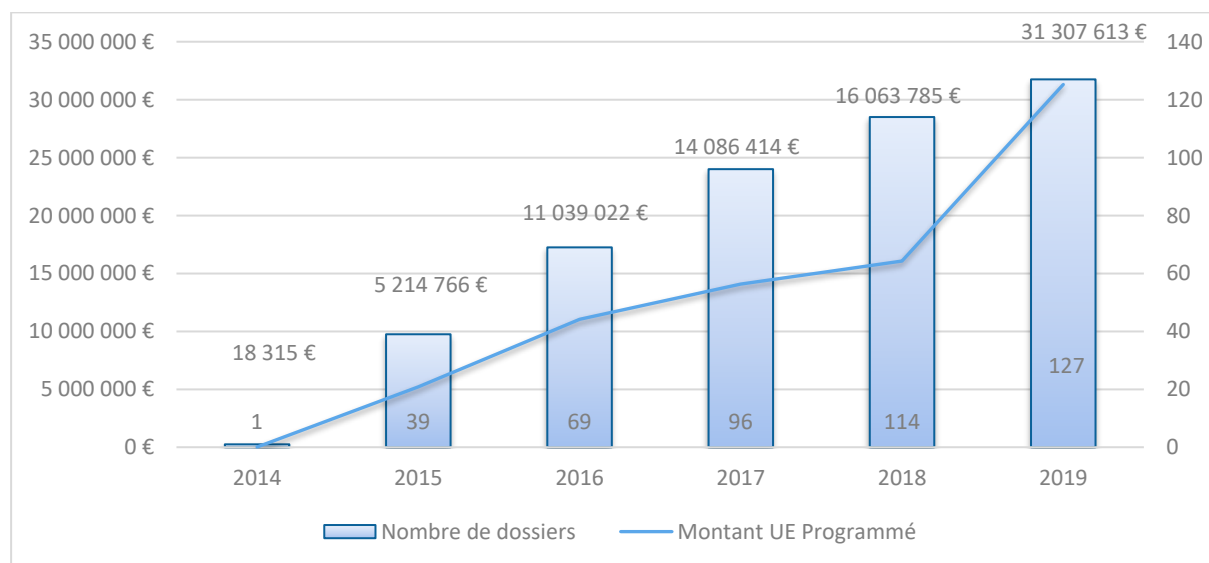
69% de la maquette de la PI 8.7 est programmé, soit 31,3 M€ de crédits FSE et 62,7 M€ en coût total, contre 64% à l'échelle de l'axe 1 et 77% à l'échelle du POn. Le taux de programmation de la PI est tiré vers le haut par le taux de programmation de l'OS 1 qui s'élève à 72%, quand celui de l'OS 2 stagne à 17% depuis 2017 (560 k€).

Synthèse des données physico-financières par PI du POn FSE (zoom PI 8.7)

PO / axe / OS	Nb d'opérations		Maquette UE	Montant CT prog		Montant UE Programmé		Taux de prog. UE
	vol	%		vol		vol	%	%
Axe 1	1561	11%	420,3 €	638,5 €	288,7 €	14%	69%	
10.1	151		57,1 €	102,5 €	37,4 €		66%	
8.1	835		214,5 €	274,2 €	136,3 €		64%	
8.3	448		102,9 €	198,9 €	83,6 €		81%	
8.7	127	0,9%	45,7 €	62,7 €	31,3 €	1,5%	69%	
OS1	119		42,4 €	61,6 €	30,7 €		72%	
OS2	8		3,2 €	1,1 €	0,6 €		17%	
Axe 2	846	6%	676,3 €	1 087,6 €	506,9 €	24%	75%	
Axe 3	12131	83%	1 625,3 €	2 949,1 €	1 305,3 €	62%	80%	
Total Pon FSE	14538		2 722,1 €	4 675,3 €	2 101,1 €		77%	

Source : MDFSE, extraction suivi financier 10_07_2019 ; données montants maquette : DGEFP Bilan de la programmation

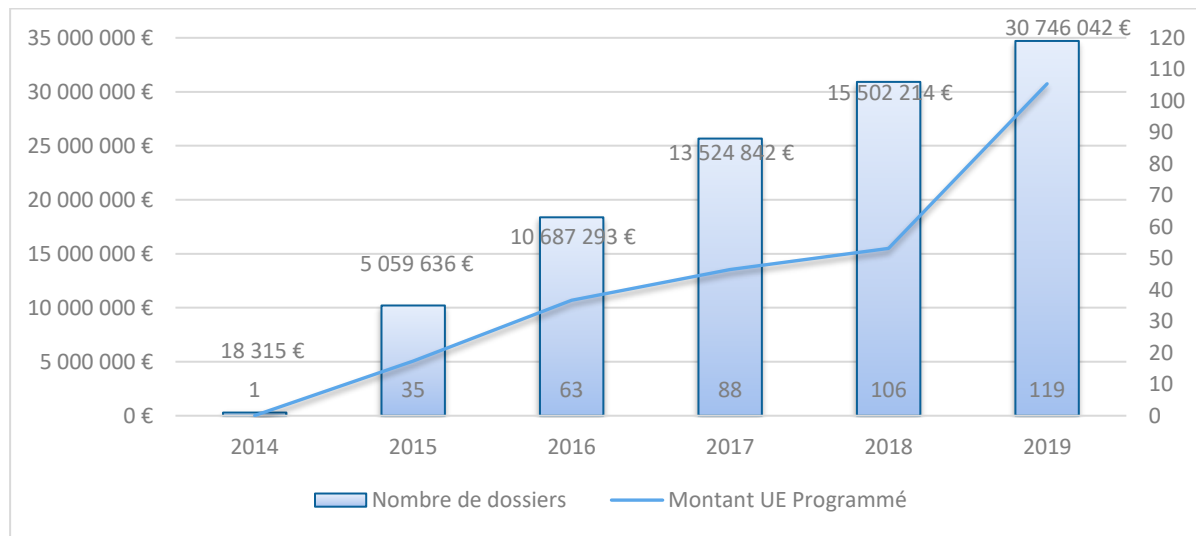
Evolution des montants FSE programmés sur la 8.7 (OS 1 & 2)



Source : MDFSE, extraction suivi financier 10_07_2019

119 opérations ont été programmées au titre de l'OS 1, pour un montant de crédits FSE mobilisés de près de 31 M€ et un coût total de 62 M€.

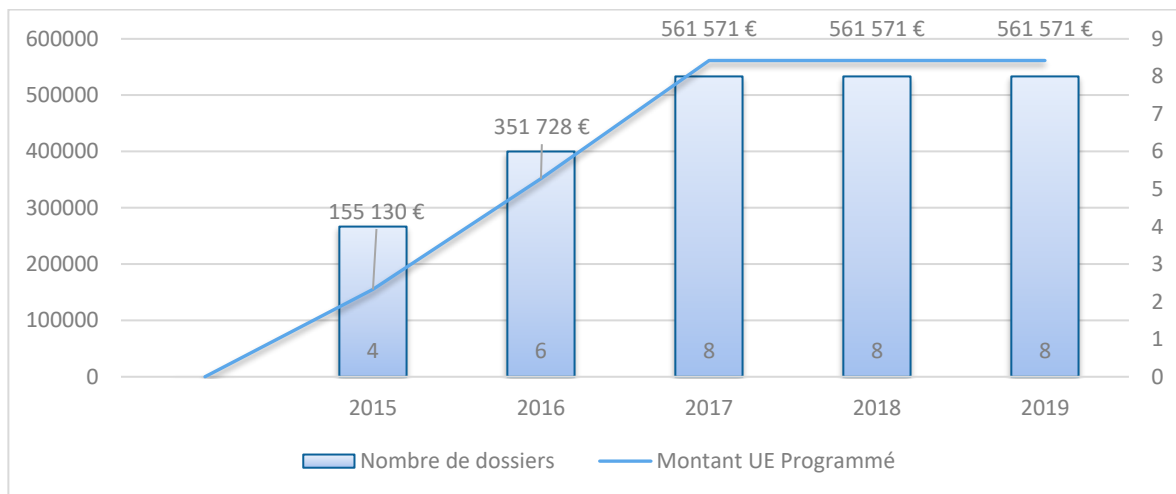
Evolution des montants FSE programmés sur la 8.7 OS 1



Source : MDFSE, extraction suivi financier 10_07_2019

La dynamique de programmation sur l'OS 2 affiche à l'inverse un net retard et une évolution positive depuis 2016. Seules **8 opérations ont été programmées**, pour un montant de crédits FSE mobilisés d'environ 562 k€ et un coût total de 1 M€ alors que la maquette provisionnait 3,2 M€ de crédits FSE.

Evolution des montants FSE programmés sur la 8.7 OS 2



Source : MDFSE, extraction suivi financier 10_07_2019

Le taux de programmation de cet OS (17,24%) est le plus faible du programme. 7 opérations sont terminées, réalisées et certifiées pour un montant en coût total de dépenses certifiées à hauteur de 631 237 €.

Deux principaux facteurs expliquent la faible mobilisation de l'OS 2 :

- **D'une part, les missions locales qui étaient initialement la principale cible de l'OS, ont bien assuré la professionnalisation de leurs équipes mais en dehors du FSE.**

En effet, un EDEC (Engagement de développement de l'emploi et des compétences), signé pour les années 2015 à 2017 entre la branche des missions locales et l'Etat, visait l'adaptation des compétences des conseillers pour l'expérimentation de la Garantie jeunes et le développement du conseil en évolution professionnelle.

Cet EDEC prévoyait un budget de 669 740 €, réparti à parts égales entre l'Etat et la branche professionnelle des missions locales. La professionnalisation des conseillers des missions locales s'est donc opérée en grande partie à travers les actions adossées à cet EDEC.

- **D'autre part, l'ensemble des acteurs potentiellement concernés par cet OS font part d'une prudence, voire d'une réticence, vis-à-vis de la mobilisation de FSE pour ce type d'opérations.** Cela s'explique par une crainte des contrôles ou par la charge de travail demandée (justification des participants aux actions de formation/professionnalisation), les opérateurs se tournant plus naturellement vers d'autres sources de financement quand elles existent.

Le **taux de certification**⁵ est en revanche meilleur à l'échelle de l'OS 2 (42%) qu'à celle de l'OS 1 (17%) qui apparaît comme particulièrement faible par rapport à la moyenne du PO⁶. Ceci s'explique par la part importante des montants programmés en 2019.

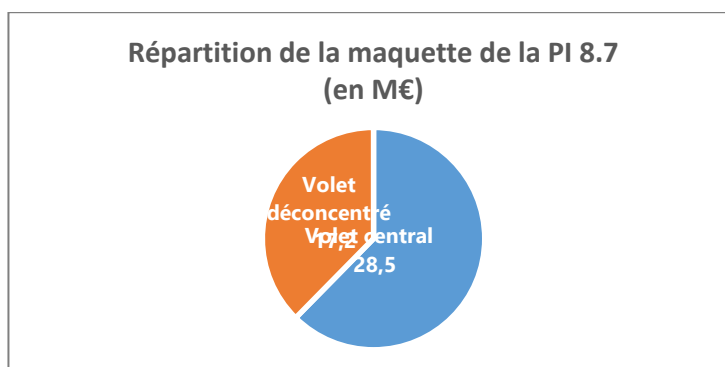
2.2 Le volet central et trois régions mobilisent fortement la PI 8.7

60% de la maquette est concentré sur le volet central et sept (anciennes) régions ne sont pas positionnées sur cette priorité d'investissement.

Dotée de plus de 45,7 M€ de crédits FSE, la maquette financière de la PI 8.7 a été répartie initialement entre :

- Le volet central (28,5 M€ de crédits FSE, soit 62,4% de la dotation) ;
- Et le volet déconcentré (17,2 M€ de crédits FSE, soit 37,6% de la dotation).

A noter que sept maquettes régionales⁷ n'incluent pas de crédits FSE sur cette priorité⁸.



Source : maquette initiale du PO national FSE 2014-2020

⁵ Taux entre dépenses certifiées et dépenses programmées

⁶ Taux de certification global de 40% (31% au niveau de l'axe 1, 34% au niveau de l'axe 2, 44% au niveau de l'axe 3)

⁷ Auvergne, Centre Val de Loire, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Provence-Alpes-Côte-D'azur

⁸ Un dossier a toutefois été programmé au titre de la PI 8.7 en Languedoc-Roussillon.

Le volet central ainsi que les volets déconcentrés des régions Bourgogne, Limousin, Lorraine et Rhône-Alpes ne visent que l’OS1 « Expérimenter de nouveaux types de services à destination des demandeurs d’emploi et des entreprises ». Les autres volets déconcentrés régionaux visent les deux OS.

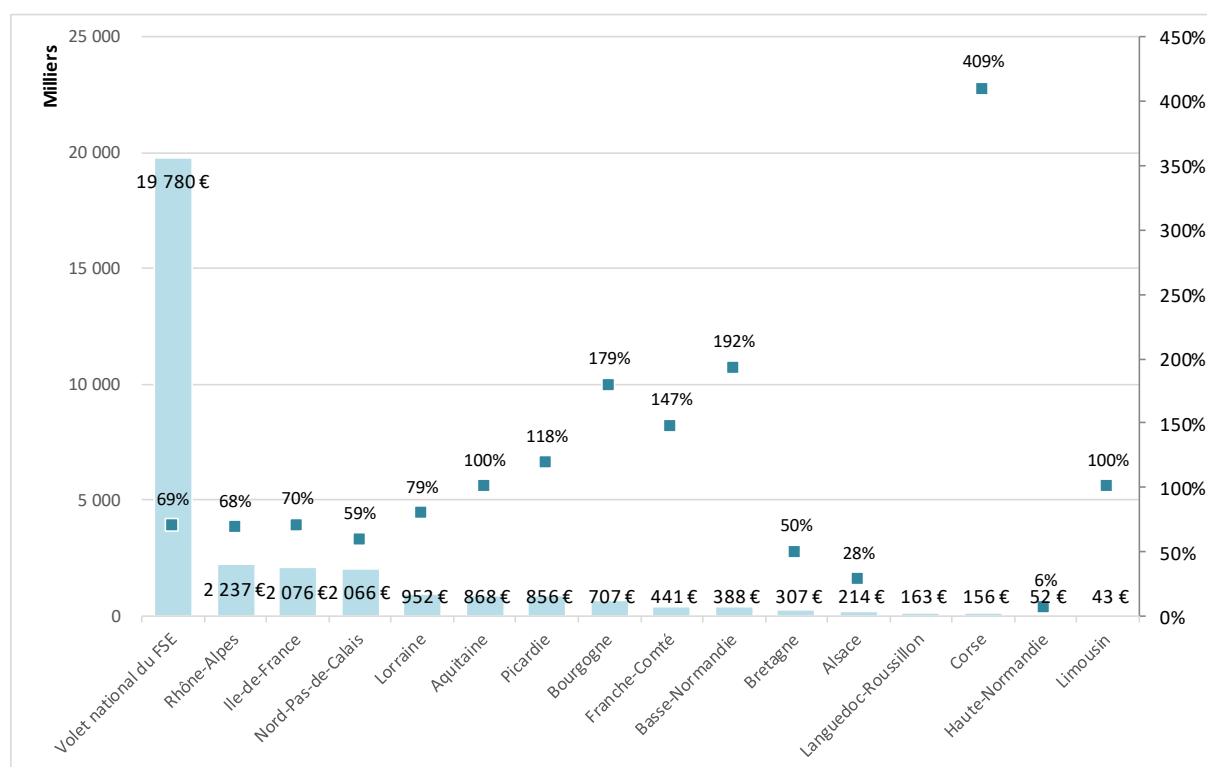
Sur l’OS 1, trois régions concentrent près de 9 M€ de crédits FSE, soit plus de la moitié du volet déconcentré. Il s’agit de :

- Rhône-Alpes : 3 277 297 € de maquette UE, avec une programmation à plus de 68% ;
- Ile de France : 2 822 294 € de maquette UE et un taux de programmation à plus de 70% ;
- Nord Pas de Calais : 2 506 941 € de maquette UE, avec une programmation à plus de 73%.

De fortes disparités de programmation sont observées entre régions

L’analyse des montants programmés par région révèle des **disparités importantes** : la moitié des régions affiche des sous-programmations (dont deux en deçà de 30%), quand d’autres affichent des sur-programmations⁹.

Montants FSE programmés (en milliers d’euros) et taux de programmation par région sur l’OS1



Source : MDFSE, extraction suivi financier 10_07_2019, traitement Edater-Amnyos

Les régions les plus dotées au titre du volet déconcentré de l’OS 1 présentent une programmation dynamique autour de 70%.

Le **taux de programmation sur le volet national est satisfaisant**. Il s’élève à 69%, pour un montant programmé de 19,7 M€. Concernant le volet déconcentré, le taux de programmation est très variable d’une région à l’autre, variant de 6% pour la Haute-Normandie à 409% pour la Corse, région la moins dotée initialement. Sur l’OS 2, c’est la région Nord-Pas-de-Calais qui dispose de la plus grande dotation FSE (1 M€). Elle n’avait cependant aucune programmation enregistrée au mois de juillet 2019 au titre de cet OS.

⁹ Corse, Picardie, Franche-Comté, Basse-Normandie, Bourgogne

2.3 Une forte implication de certains types d'acteurs

De façon conforme au positionnement de la priorité d'investissement 8.7, **Pôle Emploi est l'opérateur qui en bénéficie le plus**. Quatre autres types d'acteurs se sont positionnés de façon importante sur la PI 8.7 : les associations, les missions locales, les maisons de l'emploi et la fondation FACE. Ensemble, ils concentrent 90% des crédits FSE programmés.

Au 10 juillet 2019, les **127 opérations conventionnées ou validées en comité** (119 sur l'OS1 et 8 sur l'OS 2) sont portées par 77 bénéficiaires distincts (72 sur l'OS 1 et 5 sur l'OS 2) qui sont à plus d'un tiers des Maisons de l'emploi et des Missions locales. En termes de montants programmés :

- Pôle Emploi concentre plus de la moitié des crédits FSE de la PI 8.7, avec plus de 18 M€ programmés ;
- Les missions locales sont bénéficiaires d'environ 12% des crédits de l'OS 1 et de 29% des crédits FSE programmés au titre de l'OS 2 ;
- Les maisons de l'emploi mobilisent 4% des crédits programmés de l'OS 1, tout comme la Fondation FACE.
- Les autres associations mobilisent 11% des crédits de l'OS 1 et 44% des crédits programmés sur l'OS2¹⁰;

Montants FSE programmés par bénéficiaire sur la PI 8.7 (classés par ordre d'importance)

	Typologie de bénéficiaires	Nombre d'opérations	Montant UE programmé	Montant CT programmé
8.7 OS 1	Pôle Emploi	8	18 013 834 €	36 025 657 €
	Associations	37	3 407 379 €	7 388 876 €
	Mission locale	27	3 799 832 €	7 029 623 €
	Maison de l'emploi	20	1 318 566 €	2 667 460 €
	FACE	2	1 296 000 €	2 598 540 €
	Syndicat	6	747 991 €	1 855 227 €
	GIP	2	680 592 €	1 361 340 €
	Communes et leurs groupements	4	471 704 €	829 577 €
	Etat	1	293 766 €	587 532 €
	Chambre des métiers et de l'artisanat	5	317 640 €	549 324 €
	OPCA	1	117 334 €	234 668 €
	ACI	2	90 789 €	160 884 €
	CCI	1	51 918 €	103 836 €
	Chambre d'agriculture	1	45 759 €	91 518 €
	CIDFF	1	25 762 €	42 936 €
	ND	1	67 177 €	144 369 €
Total 8.7 OS 1		119	30 746 042 €	61 671 368 €
8.7 OS 2	Associations	3	248 627 €	447 010 €
	Mission locale	3	163 068 €	271 781 €
	GIP académique	2	149 876 €	349 876 €
Total 8.7 OS 2		8	561 571 €	1 068 667 €
Total		127	31 307 613 €	62 740 035 €

Source : MDFSE, extraction suivi financier 10_07_2019, traitement Edater-Amnyos

¹⁰ A titre d'exemple, nous pouvons citer notamment l'Association régionale pour l'insertion et la qualification (ARIQ BTP Bourgogne), Entreprendre ensemble, Entre ressources IDEE et AMESUD qui couvrent à eux seuls plus de la moitié de l'enveloppe programmée.

3. Analyse qualitative des projets soutenus

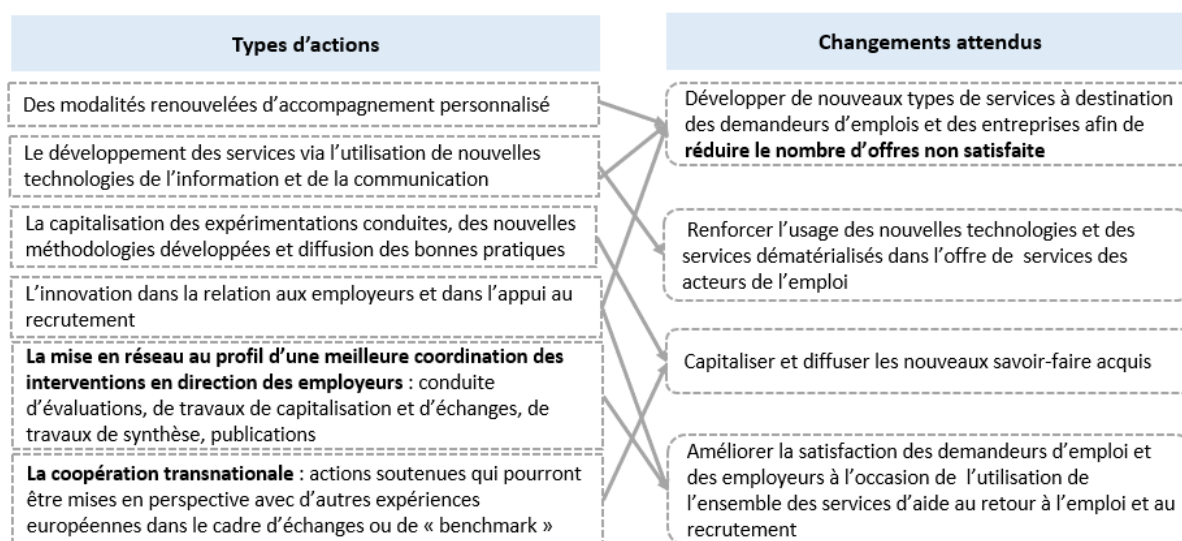
L'approche de nature quantitative a permis de poser la structure de la programmation de la priorité d'investissement 8.7 en terme territorial et au regard du positionnement des acteurs notamment. Il convient désormais d'entrer dans une approche qualitative pour mieux comprendre la nature des opérations et projets soutenus et les ressorts ou stratégies d'acteurs qui les sous-tendent ainsi que les premiers effets observables.

3.1 L'OS 1 : de nouveaux services à destination des demandeurs d'emplois et entreprises, des projets innovants et un recours au numérique

Une programmation qui répond aux enjeux et besoins initiaux du programme

Une analyse détaillée des 119 opérations programmées au titre de l'OS 1 met en exergue la pertinence de la programmation au regard de la stratégie d'intervention initiale.

Schéma de la logique d'intervention de l'objectif spécifique 1 de la priorité d'investissement 8.7



Un travail de classification des opérations a été réalisé s'inspirant d'une typologie élaborée à l'occasion de l'étude des opérations éligibles au titre de la PI 8.7 et schématisée dans le travail de synthèse de l'axe 1 du POn FSE 2014-2020 en 2015¹¹.

Il est présenté dans le tableau page suivante.

¹¹ http://www.fse.gouv.fr/sites/default/files/widget/document/axe1_pon.pdf

Ventilation des 119 opérations et montants UE programmés au titre de l'OS 1 de la PI 8.7 par type d'opérations

Code	Typologie d'opérations	Nombre de projets	Montant UE	
1. Des modalités renouvelées d'accompagnement personnalisé		25	8 161 701 €	27%
1a	Diagnostic d'attractivité des dispositifs	1	62 158 €	
1b	Création de nouvelles méthodes d'accompagnement dans la perspective d'une meilleure prise en compte des spécificités des publics	10	1 293 216 €	
1c	Démarches expérimentales pour améliorer les parcours à tous les stades dans une logique de continuum de l'accompagnement vers l'emploi	14	6 912 485 €	
2. Développement des services via l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication		5	4 166 715 €	14%
2a	Développement d'outils et de services accessibles à distance via les nouvelles technologies (« e-services »), à destination des personnes à la recherche d'un emploi	5	4 166 715 €	
3. L'innovation dans la relation aux employeurs et dans l'appui au recrutement		56	14 052 324 €	46%
3a	Prospection des offres d'emploi et détection des besoins en main d'œuvre	9	466 093 €	
3b	Appui conseil en amont et dans la mise en œuvre du processus de recrutement	10	8 328 378 €	
3c	Développement d'outils et de services accessibles à distance via les TIC à destination des employeurs	5	1 631 114 €	
3d	Développement de nouvelles pratiques de placement (mise en relation DE/Employeur, médiation, visite d'entreprise..)	9	1 224 124 €	
3dbis	Développement de nouvelles pratiques de placement combiné à un appui aux employeurs (3a,3b et/ou 3c)	23	2 402 615 €	
4. La mise en réseau et coordination des acteurs de l'emploi et de l'entreprise		18	2 576 989 €	8%
4a	Développement d'outils ou de services visant à renforcer la coopération entre les acteurs ; ex: antennes de proximité; plateforme, réseau d'entreprise	8	1 117 604 €	
4b	Conception et mise en œuvre de démarches territoriales associant les acteurs impliqués pour appréhender les conditions de développement de l'emploi et structurer des plans d'action au profit des publics à la recherche d'un emploi et des employeurs	10	1 459 385 €	
5. La coopération transnationale		2	188 869 €	0,5%
5a	Actions soutenues pourront être mises en perspective avec d'autres expériences européennes dans le cadre d'échanges ou de "benchmark"	2	188 869 €	
6. Opérations pluri-formes		13	1 493 282 €	5%
6a (4 et 3)	Actions de coopérations ou démarche territoriale entre acteurs du SPE avec un appui particulier aux entreprise dans le processus de recrutement	3	396 455 €	
6b (1 et 3)	Action "globale" décomposée en plusieurs volets (ex: appui personnalisé à la recherche d'emploi et action de gestion RH)	8	1 038 872 €	
6c (1 et 3 et 4)	Accompagnement personnalisé vers l'emploi avec de la relation entreprise et l'animation du réseau de partenaires	2	57 955 €	

Source : MDFSE, extraction suivi financier 10_07_2019, traitement Edater-Amnyos

Ainsi, au 10 juillet 2019, on dénombre :

- **56 opérations relatives à un renforcement et/ou un renouvellement de la relation aux employeurs et dans l'appui au recrutement.** Elles représentent 46% des crédits UE (14 M€) et se répartissent de la façon suivante :
 - 24 opérations correspondent à une nouvelle offre de services aux employeurs (détection des besoins en main d'œuvre, appui au recrutement, e-services),
 - 32 opérations développent de nouvelles pratiques de placement combinées dans près de deux tiers des cas à un appui aux employeurs.

Exemple d'une action portée par la Mission locale du Lunévillois (Grand Est)

Conçue en 2015 pour renforcer les liens de la mission locale avec le monde de l'entreprise, l'opération ATOUT EMPLOI a pour but de prospecter les entreprises locales (notamment les TPE-PME) et recueillir des offres d'emploi en alternance tout en proposant un service de conseil en recrutement aux entreprises. Cela doit permettre aux jeunes suivis par la Mission locale de trouver des offres qui correspondent mieux à leurs besoins mais aussi aux entreprises d'être mieux accompagnées dans leur rapprochement avec le public jeunes, notamment au travers d'actions collectives organisées par la Mission locale et certains partenaires (agences d'intérim par exemple) : organisation d'événements autour de l'alternance, animation de job dating spécifiques, réalisation d'entretiens préalables avec les jeunes avant d'inscrire leur profil dans une CVthèque...

- **30 opérations d'adaptation des méthodes d'accompagnement des publics** (nouvelles modalités d'accompagnement, nouveaux outils ou nouveaux services). Elles représentent 41% des crédits UE (12,3 M€) et se répartissent entre :
 - 14 opérations relevant de démarches expérimentales pour améliorer les parcours à tous les stades, dont deux opérations portées par Pôle Emploi qui couvrent 82% des montants UE programmés sur ce type d'opérations.
 - 10 opérations portant sur la création de nouvelles méthodes d'accompagnement dans la perspective d'une meilleure prise en compte des spécificités des publics dont une opération portée par FACE qui représente 67% des montants UE programmé sur ce type d'opération.
 - 5 opérations de développement d'outils et de services accessibles à distance à destination des personnes à la recherche d'un emploi, dont trois portées par Pôle Emploi

Exemple d'une des actions portées par Pôle Emploi

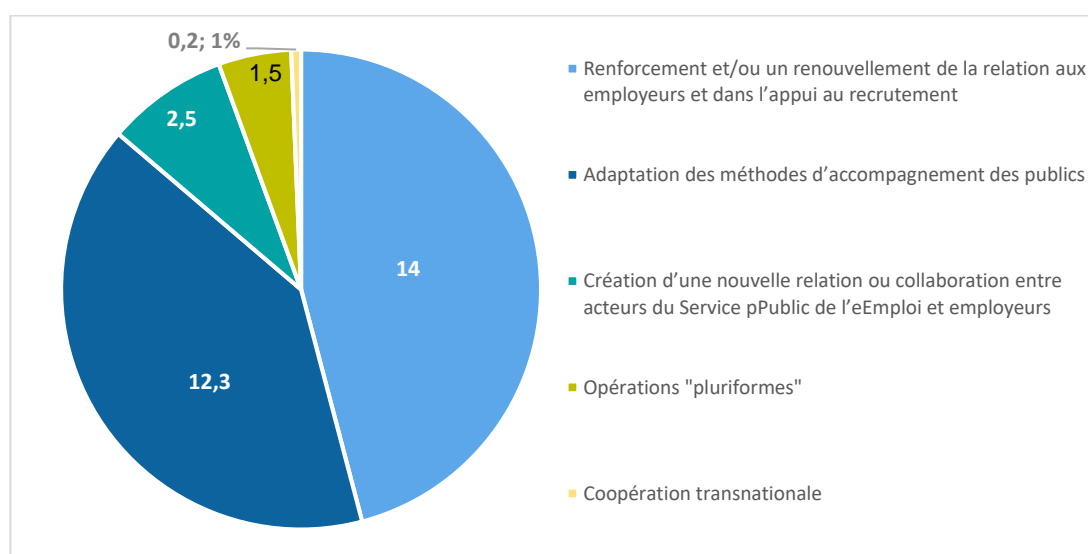
En 2015, Pôle Emploi souhaitait accélérer sa transformation digitale et offrir un plus grand nombre de services digitaux sur le Web, sur mobile et en agence. Pour cela, Pôle emploi a mis en place un projet dans le cadre de la PI 8.7 comprenant plusieurs briques complémentaires les unes des autres dont :

- La conception de trois « simulateurs d'entretien d'embauche » mis en ligne sur l'Emploi store (<https://emploi-store.fr>)
- La mise en place de 19 services digitaux avec à titre d'illustration des serious game « Demain, je change de métier » ; « Trouver une école en alternance » ou d'autres outils sur la recherche d'emploi, mais aussi des services à destination des entreprises (aide à l'entretien de recrutement par exemple) et deux applications mobiles.

- 1 opération de diagnostic d'attractivité des dispositifs portée par l'association des Réseaux pour l'insertion, la formation et l'emploi de Picardie
- **18 opérations relatives à la création d'une nouvelle relation ou collaboration entre acteurs du Service public de l'emploi et employeurs (2,5 M€) :**
 - 8 opérations de développement d'outils ou de services visant à renforcer la coopération entre les acteurs ; exemples : antennes de proximité ; plateforme, réseau d'entreprises dont 2 opérations portées par un GIP qui couvre 60% des montants UE programmés
 - 10 opérations relevant de la conception et de la mise en œuvre de démarches territoriales associant les acteurs impliqués pour appréhender les conditions de développement de l'emploi et structurer des plans d'action au profit des publics à la recherche d'un emploi et des employeurs.
- **2 actions de coopération transnationale (0,2 M€) :**
 - Une opération portée par l'Institut national du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle pour un budget de 182 000 €, « 35^{ème} session nationale - L'impact du numérique : entre tsunami et métamorphose, quels chemins vers de nouveaux modèles économiques et sociaux ? »
 - Une opération portée par la Direction régionale de Pôle Emploi en Corse pour un budget de 6 000 €, « Création de réseau pôle emploi Corse et Agence régionale pour l'emploi de la Sardaigne »
- **Enfin, 13 opérations « pluriformes »** couvrent plusieurs types d'opérations cités.

La mise en œuvre de ces actions est tout à fait conforme à la stratégie initiale de l'OS qui met l'accent sur la place des employeurs, du numérique et vise explicitement l'innovation et l'expérimentation.

Répartition des montants programmés UE par type d'opérations



Les employeurs au cœur de la stratégie de l'OS

La place des employeurs (notamment les dirigeants de TPE) constitue un marqueur de la stratégie d'intervention.

Extrait du PO national FSE relatif à l'OS 1 de la PI 8.7 : « *Il s'agit de soutenir le développement d'une nouvelle offre de services adaptée et coordonnée en direction des entreprises, très diverses par leurs tailles et leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines, en ciblant plus particulièrement celles dont les besoins sont les plus importants* ».

On retrouve très clairement cet objectif dans les opérations programmées. En effet, la majorité d'entre elles visent directement l'innovation dans la relation aux employeurs et dans l'appui au recrutement. Elles sont très diverses et couvrent à la fois :

- La mise en relation entre demandeurs d'emploi et entreprises, combinée la plupart du temps à de l'appui en amont (détection des besoins de main d'œuvre) ou en aval (appui au recrutement) ;
- L'animation du partenariat local, en souhaitant souvent élargir la prospection et la relation à de nouvelles entreprises (soit relevant de secteurs peu investis, soit en direction de très petites entreprises souvent plus difficiles à toucher) ;
- L'amélioration d'un accompagnement « sans couture » sur un territoire ;
- Le développement d'e-services à destination des employeurs.

En touchant mieux (quantitativement et qualitativement) les entreprises, les acteurs de l'accompagnement vers l'emploi cherchent ainsi à mieux répondre aux besoins des demandeurs d'emploi et à les insérer plus durablement dans l'emploi.

Les études de cas montrent qu'à travers ce type d'actions, les structures permettent aussi une meilleure connaissance du monde de l'entreprise mais surtout des métiers (évolutions des métiers en eux-mêmes, évolutions des environnements de travail et des outils/méthodes utilisés) par leurs conseillers. Ainsi, si l'objectif de l'OS 1 n'est pas directement la professionnalisation ou la formation des conseillers, il y participe indirectement.

Les projets soutenus sont aussi d'une grande diversité dans les volumes engagés (allant d'environ 18 000 € à plus de 7 M€ en montants UE programmés).

Vue du terrain

Exemple d'un projet de soutien au recrutement des entreprises locales, porté par la Mission locale du Haut-Périgord : RECIPROCITES 2016-2018 (86 k€)

Ce projet porte sur la valorisation de l'intervention de la Mission locale du Haut-Périgord auprès des TPE du tissu économique local afin de répondre à leurs besoins de recrutement en proposant une offre de services dans le domaine des ressources humaines.

Il s'agit d'apporter un appui conseil aux entreprises lors du recrutement et notamment :

1. Un appui pour le recueil de la demande de l'entreprise,
2. Des échanges sur les offres d'emploi,
3. La présentation de candidatures ciblées à l'entreprise,
4. Un appui pour le suivi du processus de recrutement,
5. Le repérage d'aides potentiellement mobilisables par l'entreprise en fonction de la personne embauchée.

Le projet permet également de multiplier les opportunités de rencontres entre employeurs locaux et jeunes en recherche d'emploi, grâce à des interventions en entreprise.

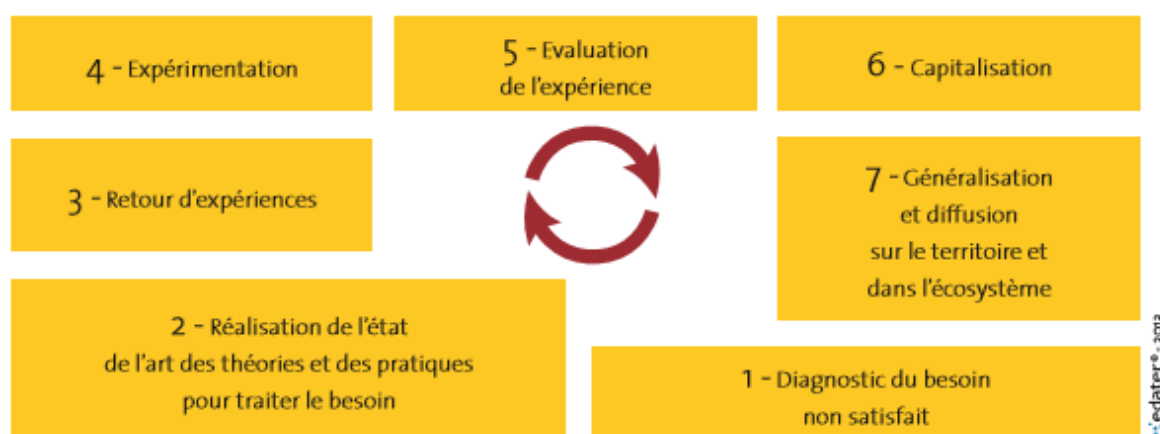
L'innovation en filigrane de toutes les opérations

La stratégie d'intervention de l'OS 1 vise également le développement de nouveaux services à destination des demandeurs d'emploi et des entreprises par le biais de projets innovants.

Extrait du PO national FSE relatif à l'OS 1 de la PI 8.7 : « Il s'agit d'accélérer la conception de nouveaux services, méthodes, outils, dans les relations avec les usagers et les modes d'organisation. Ces services doivent être créateurs de valeur pour les demandeurs d'emploi et les entreprises ».

L'innovation recouvre plusieurs dimensions. Le processus d'innovation peut se décomposer en sept étapes (cf. schéma ci-dessous) sur lesquelles les projets repérés comme innovants sont positionnés.

Les 7 étapes du processus d'innovation comme grille d'analyse de la dimension innovation des dossiers FSE



Il a été recherché, à partir de la présentation de chaque projet de l'OS 1¹², dans quelle mesure l'une ou plusieurs des dimensions (ou étapes) de l'innovation étai(en)t clairement décrite(s) et si le projet faisait référence à une forme d'innovation.

Il ressort que **l'innovation est formalisée dans 73 résumés d'opérations** (soit 61% des opérations de l'OS 1), **dont 38 font mention d'une expérimentation**. Au moins une des étapes du processus d'innovation présentées dans le schéma ci-dessus est formalisée, permettant ainsi de dire que si l'innovation n'est pas toujours réalisée, elle fait au moins partie des objectifs recherchés que ce soit en amont (ingénierie ou expérimentation) ou en aval (capitalisation/essaimage).

Ceci est en cohérence avec la stratégie de l'OS 1 qui mentionne notamment que « les projets doivent s'inscrire dans des processus progressifs intégrant des phases d'expérimentation, d'évaluation et de capitalisation pour faciliter la diffusion et l'essaimage des bonnes pratiques »

Les acteurs interrogés dans le cadre des études de cas et des entretiens voient effectivement dans la PI 8.7 le moyen de faire financer des projets un peu différents du « cœur d'activités traditionnel » des structures. Si l'innovation est rarement une innovation « de rupture » et plus incrémentale, elle permet de tester des adaptations de projets sur un nouveau territoire par exemple, avec le tissu économique local et un nouveau partenariat...

¹² L'analyse de la dimension d'innovation des opérations a été réalisée à partir des résumés synthétiques d'opérations, renseignés par les porteurs de projets dans MDFSE.

Exemple d'une des actions portées par la Maison de l'emploi de l'Auxerrois

La Maison de l'emploi de Saverne (Alsace) avait conçu en 2009 une forme nouvelle de prospection des offres d'emploi, en impliquant directement les demandeurs d'emploi pour aller recueillir les besoins (souvent non exprimés) des entreprises. Les « Moissons de l'emploi » sont nées.

Le territoire de l'Auxerrois a souhaité les mettre en place en les adaptant à son contexte local et en les faisant évoluer au fil du temps. L'opération a notamment permis d'expérimenter le développement de l'action sur un territoire large, y compris en incluant des zones plus rurales, et la mise en place d'actions de formation directement en lien avec la prospection entreprises mais agissant plus globalement sur les compétences – notamment numériques – et sur la confiance en soi des demandeurs d'emploi volontaires. Le projet comprend donc la préparation amont, les relations aux entreprises mais aussi des formations post-Moissons pour aider les demandeurs d'emploi à capitaliser sur cette expérience.

Parmi les 73 opérations mettant en œuvre au moins une étape de l'innovation, 60% intègrent en fait entre trois et cinq étapes.

Répartition des 73 projets selon le nombre d'étapes d'innovation mentionnées



42 opérations formalisent à la fois des phases d'expérimentation, d'évaluation et de capitalisation. Il s'agit :

- 19 opérations d'innovation dans la relation aux employeurs et l'appui au recrutement ;
- 9 opérations d'adaptation des modalités d'accompagnement ;
- 8 projets visant l'amélioration de la coordination des interventions en direction des employeurs ;
- 6 projets pluriformes.

16 de ces 42 projets, soit 38% d'entre eux, sont orientés sur l'usage des nouvelles technologies ou sur le développement de services dématérialisés.

Une place prépondérante du numérique

Un des changements attendus par les actions de modernisation des institutions du marché de travail porte sur l'usage des nouvelles technologies et des services dématérialisés dans l'offre de services des acteurs de l'emploi. L'intervention du programme incluait en particulier le développement d'outils et de services accessibles à distance *via* les nouvelles technologies, à destination des personnes en recherche d'emploi et des employeurs, et l'accessibilité des services à distance pour les personnes ne maîtrisant pas les technologies de l'information, et/ou confrontées à des problématiques spécifiques à prendre en compte lors de l'inscription et tout au long de l'accompagnement proposé.

L'analyse des actions soutenues par la PI 8.7 depuis le début du programme confirme la place importante du numérique dans les projets soutenus puisqu'**un tiers (39 des 119 opérations programmées) a une dimension numérique.**

La dimension numérique s'entend de différentes manières. La lecture des opérations a permis d'identifier ses diverses composantes, le total dépassant 39 car certaines opérations répondent à plusieurs de ces enjeux :

- Développement d'un outil (27 opérations);
- Action d'information, de sensibilisation, de formation (17 opérations);
- Etude d'un problème ou d'un besoin dans la perspective de développer des solutions (outil logiciel, process, action de formation...) (1 opération);
- Organisation de process, de partenariats ou d'action de coopération (2 opérations).

Les actions concernent toutefois avant tout les compétences numériques¹³ : développer une compétence en matière d'utilisation d'un logiciel ou d'une plateforme en ligne, améliorer les compétences des publics en matière de recherche d'information, apprendre à résoudre un problème ou un besoin *via* les solutions numériques, et apprendre à communiquer correctement avec Internet et les outils numériques.

Le **développement d'un outil** domine dans les opérations analysées. Le FSE est mobilisé pour soutenir le développement d'e-services et concerne 27 projets sur les 39 « opérations numériques ».

Si le POn a été mobilisé par plusieurs opérateurs, Pôle Emploi apparaît comme l'acteur principal de cette typologie d'action avec 6 opérations mobilisant plus de 26,2 M€ de crédits FSE. Le projet stratégique 2015-2020 de Pôle Emploi identifie en effet la révolution digitale comme nécessaire pour s'adapter aux demandes de toute personne en recherche d'emploi et des entreprises. Pôle emploi ambitionne ainsi de devenir l'acteur de référence des services de l'emploi en ligne afin d'augmenter la satisfaction des usagers, demandeurs d'emploi et entreprises vis-à-vis de ses services (notamment par le développement d'une meilleure adéquation entre offres et demandes d'emploi, etc.), d'accélérer l'entrée dans l'emploi ou le retour à l'emploi, de permettre aux demandeurs d'emploi les plus autonomes de disposer de services digitaux et d'effectuer une grande partie de leur parcours à Pôle emploi (orientation, formation, gestion de démarches) en ligne, afin de concentrer l'accompagnement des conseillers auprès des demandeurs d'emploi qui en ont le plus besoin.

Il est à noter la forme très diverse des outils développés : site internet (Maison des initiatives de Grande Synthé), plateformes urbanisées de dématérialisation des relations avec les demandeurs d'emploi (Pôle Emploi), etc. Les différents dossiers témoignent de l'appropriation différenciée des avancées numériques au service des publics.

11 projets sur les 27 avaient pour objectif d'apprendre aux utilisateurs soit à résoudre un problème ou un besoin *via* les solutions numériques, soit à communiquer avec internet et les outils numériques.

¹³ Source : définition Insee Première n°1780, octobre 2019, exploitation de l'enquête ménage TIC 2019

Pour quatre opérations, ces deux objectifs étaient combinées, marquant alors une nouvelle mobilisation du numérique dans les projets. Ces projets visent à la fois les demandeurs d'emploi dans leur stratégie de recherche d'emploi mais aussi les entreprises dans une approche renouvelée du recrutement et dans l'intégration des outils digitaux dans la diffusion de leurs besoins.

L'opération « Compétitivité Emploi » menée par la Maison de l'emploi et de la formation de Sénart est dédiée aux outils mobiles dans les démarches de recrutement. La MEF a notamment développé une application mobile permettant de rapprocher l'offre et la demande.

Les **actions d'information, de sensibilisation, de formation** sont la deuxième composante des opérations cofinancées par le FSE à dimension numérique (17 opérations). Elles sont majoritairement mises en œuvre par les Maisons de l'emploi. Le renforcement du recours aux solutions digitales au sein des services publics a créé aussi des espaces d'exclusion potentiels ou effectifs :

- Un manque d'accessibilité éloigne une partie des usagers de l'information qui leur est nécessaire ;
- Cette inaccessibilité renforce une dépendance de personnes qui seraient pourtant en mesure d'attendre que le numérique facilite leur autonomie.

La PI 8.7 a donc été mobilisée pour des projets d'accompagnement aux usages numériques pour aider les publics à s'approprier les nouvelles solutions digitales proposées pour leur accompagnement.

Vue du terrain

Exemple d'un projet de développement de nouveaux services d'accompagnement à l'emploi porté par la Maison de l'emploi et de la formation de Lyon : antennes de proximité MDEF Lyon.

Une des actions développées par la Maison de l'emploi et de la formation de Lyon vise à réduire la fracture numérique des publics habitant les quartiers prioritaires de la politique de la ville en proposant un accès à l'espace informatique (cyber base emploi) mais aussi une aide à l'appropriation des outils d'aide à la recherche d'emploi.

Cette démarche est essentielle compte tenu, d'une part, de la dématérialisation quasi-totale de l'inscription et du suivi des offres d'emploi à destination des demandeurs d'emploi et, d'autre part, du fait également de l'accueil d'un public ne maîtrisant parfois pas la langue française.

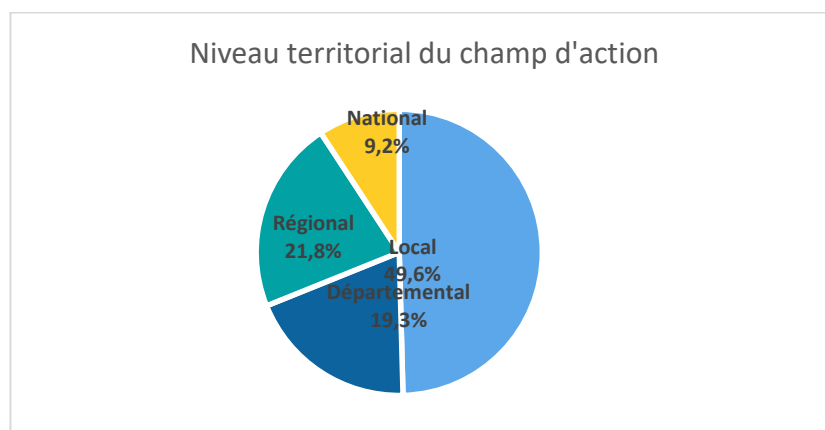
Cette composante mixe le plus souvent plusieurs objectifs (compétence d'utilisation de logiciel, recherche d'information, apprendre à communiquer et résoudre un problème/répondre à un besoin). Les projets développent et amplifient une acculturation en matière d'outils et d'usages numériques, dans un souci permanent de personnaliser l'offre de service en direction des demandeurs d'emploi.

Une des actions de la composante organisation de process, de partenariats ou d'action de coopération est très originale. Portée par l'Institut national du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle (INTEFP), elle porte sur l'organisation de la 35^e session nationale autour de « L'impact du numérique : entre tsunami et métamorphose, quels chemins vers de nouveaux modèles économiques et sociaux ? ». Ce dispositif d'animation a conduit à des voyages d'études en Royaume-Uni, en Irlande et en Inde pour mettre en perspective les pratiques par une meilleure compréhension d'expériences internationales. Les objectifs de cette session portaient sur la nature des transformations induites par le numérique dans différents secteurs de l'économie, leur impact sur les modèles industriels, économiques et leur transformation sur l'emploi et le travail, et enfin les modes d'ajustements déjà à l'œuvre dans certains territoires et au sein d'entreprises¹⁴.

¹⁴ <https://numerique-entre-tsunami-et-metamorphoses.intefp.fr/>

L'OS 1 bénéficie davantage aux opérations de dimension infra-départementale que nationale.

Sur les 119 opérations programmées dans l'OS 1, 59 d'entre elles, soit la moitié, ont un champ d'action très local. Les projets à portée départementale ou régionale représentent respectivement 19% et 22% des dossiers programmés. Enfin, les opérations ayant une dimension nationale représentent moins de 10% des opérations programmées.



Traitement Amnyos - Edater

Cette répartition territoriale est le résultat de deux facteurs :

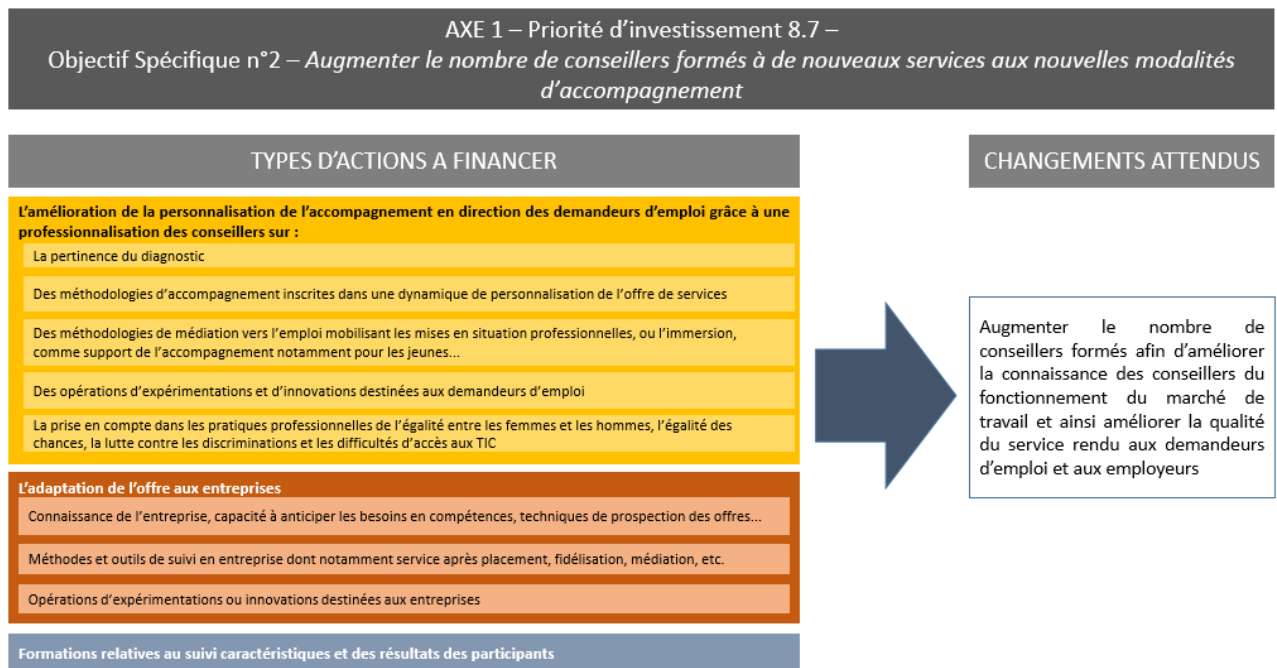
- **L'OS1 vise des opérations tournées vers l'expérimentation et l'innovation qui ont une propension naturelle à être mise en œuvre dans les territoires les plus en proximité des publics visés** (ex. : QPV, milieux ruraux...). A titre illustratif, en Rhône-Alpes, ce sont des structures de proximité qui ont été soutenues de façon à apporter une innovation, un « plus » au regard de l'existant et surtout à apporter un service nécessaire aux publics les plus en fragilité.
- **La stratégie de programmation des autorités de gestion déléguées influence également la nature des projets soutenus et leur dimension territoriale.** A titre d'exemple, la DIRECCTE Ile-de-France intègre dans ses critères d'éligibilité une envergure nécessairement départementale ou régionale du projet.

3.2 L’OS 2 soutient la professionnalisation des acteurs intermédiaires de l’emploi à travers seulement huit opérations

Des formations ayant vocation à accompagner les conseillers dans la réflexion, la conception, la création et l’expérimentation de postures/outils d’accompagnement

Le second OS de la PI 8.7 du POn FSE 2014-2020 est consacré à la professionnalisation des acteurs intermédiaires de l’emploi dans l’objectif d’améliorer la qualité des services rendus à la fois aux demandeurs d’emploi et aux entreprises et l’accompagnement vers et dans l’emploi. Le programme excluait « le financement des plans de formation de tous les acteurs de placement et de l’accompagnement » mais visait à « soutenir les actions nécessaires à la professionnalisation des conseillers pour la mise en œuvre des expérimentations et la prise en compte de leurs résultats dans leurs pratiques professionnelles ».

La logique d’intervention de cet OS telle qu’inscrite dans le Pon est la suivante :



Source : Synthèse de l’axe 1 du POn FSE 2014-2020 : Accompagner vers l’emploi les demandeurs d’emploi et inactifs, soutenir les mobilités professionnelles et développer l’entrepreneuriat, note complexe, avril 2015

Des projets d'une moindre envergure que ceux imaginés dans le PO

A ce jour, **8 opérations ont été programmées** pour un montant de FSE de 561 571 € et un coût total de plus de 1 M€. Deux d'entre elles sont portées par une Mission locale, deux par une association, deux par l'INSUP et deux par un GIP.

Ces opérations soutiennent le **développement de nouveaux outils et de nouvelles méthodes d'accompagnement** par les conseillers d'insertion socio-professionnelle et visent à renforcer leur capacité d'expérimentation dans leurs pratiques professionnelles. Cela comprend notamment l'organisation de sessions de formation ou d'ateliers d'échange de pratiques, la mise en place de temps de capitalisation des retours de formation ou encore l'organisation d'événements de promotion d'un nouvel outil. **Aucune formation relative au suivi des participants**, pourtant prévue par le PO, a été programmée.

OS2 - Descriptif des 8 opérations programmées

Opérateur	Intitulé du projet	Présentation du projet	Nb de conseillers formés	Montant FSE programmé
Association régionale des Missions Locales de Basse-Normandie	Professionnalisation des conseillers dans l'accompagnement des jeunes sur le marché du travail	Six actions de formation pour professionnaliser les conseillers sur leur intervention sur le champ du marché du travail et de la médiation entre les jeunes et les entreprises	147	21 915 €
	Utiliser la démarche pédagogique T.C.C pour un accompagnement spécifique et personnalisé des cohortes Garantie Jeunes et IEJ	Mise en ligne de 10 modules de formation relatifs à l'utilisation de la plateforme TCC et aux compétences transversales	145	38 784 €
INSUP	Poursuivre la démarche T.C.C pour un accompagnement spécifique et personnalisé des cohortes Garantie Jeunes / IEJ / Nouveaux dispositifs	Déploiement de trois formations modules en présentiel sur le territoire de l'ex Aquitaine (Gironde, Béarn et Pays basque).	298	74 733 €
	Professionnalisation socio-économique des acteurs intermédiaires de l'emploi	Formations auprès des acteurs de l'emploi et du SPRO	126	65 320 €
GIP Corse Compétences	Professionnalisation socio-économique des acteurs de l'emploi et outillage des acteurs du SPRO		76	84 556 €
	Accompagnement des pratiques professionnelles	Ateliers d'analyse des pratiques professionnelles Mise en place / renforcement des coopérations avec des structures liées aux problématiques de très grande vulnérabilité	12	29 111 €
Mission Locale L'Aigle Mortagne au Perche	Accompagnement des pratiques professionnelles pour lutter contre la marginalisation des publics très vulnérables	Interventions / journées thématiques Capitalisation des retours de formation et intermédiation	NC	112 042 €
		Formation des conseillers porteurs de projets pour valoriser leurs projets et favoriser leur montée en compétences Événement de promotion / Journée portes ouvertes Site Internet POLE COOP favorisant l'accompagnement et les échanges pour les porteurs de projets	18	135 110 €
Association pour le développement de la pédagogie de l'individualisation	MATCH 2016 et 2017 : (formation en interne, par les salariés)		822	

Source : Base de données opérations et CSF et bilans des opérations MDFSE, traitement Amnyos-Edater

Les opérations financées concernent principalement l'accompagnement des conseillers dans la réflexion, la conception, la création et l'expérimentation généralisée de postures et d'outils d'accompagnement pour prendre en compte la vulnérabilité des publics. Leurs objectifs étaient notamment de mieux adapter l'offre de services dans un contexte en évolution, de faire évoluer la posture professionnelle des conseillers, de trouver de nouveaux leviers d'actions dans l'accompagnement en particulier vers et dans l'emploi.

Exemple d'une des actions portées par l'INSUP

L'INSUP a développé en 2011 l'outil TCC (Tutorats et Capitalisation des Compétences pour les Jeunes Aquitains), un extranet pédagogique innovant destiné à repérer et capitaliser les compétences techniques et transversales des jeunes aquitains (action cofinancée par le FSE).

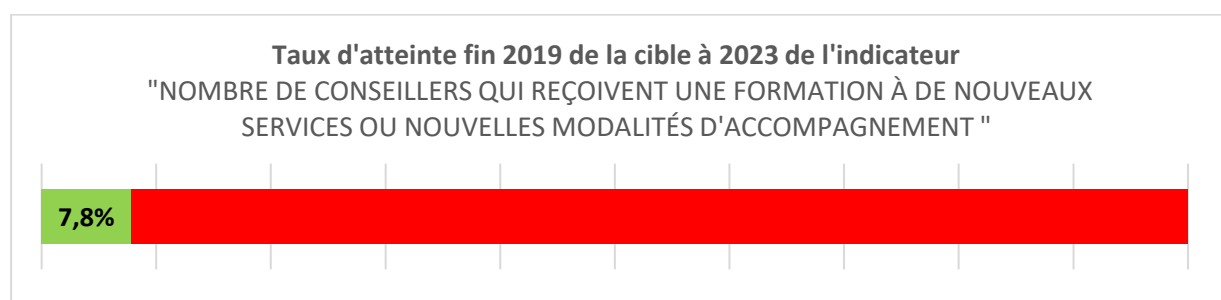
L'INSUP a souhaité développer un accompagnement des Missions locales dans l'utilisation de son outil, à travers :

- la conduite d'une formation spécifique en présentiel et la mise en œuvre d'une assistance technique pour que les conseillers s'approprient l'outil dans le cadre de la Garantie jeunes et de l'IEJ.
- la mise en place d'actions de formation à distance et d'accompagnement par le numérique (plateforme pédagogique avec tutoriels, autoformation).

Ces actions doivent *in fine* permettre l'amélioration de la personnalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

... générant une très faible atteinte de l'objectif de professionnalisation des acteurs

Au total, 822 conseillers ont bénéficié des actions de professionnalisation dans le cadre de cet objectif spécifique. Cela représente **moins de 8% de l'objectif fixé en début de programmation** (10 500 conseillers). Les opérateurs ont préféré ne pas mobiliser de FSE pour financer la professionnalisation des conseillers, notamment au regard des risques que cela représentait au moment des contrôles CSF.



Plus de 75% d'entre eux sont des conseillers des Missions locales (pour les opérations où il est possible d'identifier l'origine des conseillers).

Cela correspond à la volonté des Missions locales de poursuivre la professionnalisation des conseillers, en mobilisant notamment le numérique et ce, à travers trois axes :

- L'adaptation aux nouveaux usages des jeunes ;
- L'accompagnement pour les compétences numériques ;
- L'accompagnement des professionnels aux outils numériques.

C'est sur ce 3^e axe que se situent majoritairement les actions cofinancées par le FSE.

D'autres actions de professionnalisation – dont des formations – des conseillers de missions locales ont été engagées mais en dehors du Fonds social européen, pour des questions le plus souvent de facilité accrue de mobilisation des financements. Il en va de même pour les conseillers Pôle Emploi pour qui des actions de formation ont été mises en œuvre par ailleurs.

... pour un coût unitaire de formation très hétérogène

Le coût unitaire moyen par conseiller ayant bénéficié d'une action de professionnalisation s'élève à 956 € par conseiller.

Ce coût unitaire varie entre 256 et 14 838 € selon l'opération. La différence de coût semble s'expliquer par le type et le nombre d'actions couverts par l'opération, et également par la durée du projet. Les opérations dont le coût unitaire est en deçà de 500 € se limitent à la mise en place de modules de formation, tandis que les opérations qui présentent un coût unitaire autour de 1 000 à 3 000 € par conseiller proposent des sessions de formation qui sont complétées par des journées thématiques et des ateliers de capitalisation par exemple. L'opération qui présente le coût unitaire le plus élevé (14 838 € par conseiller) est particulière car elle finance à la fois de la formation et la création d'un site web ainsi que sa promotion.

Les dépenses de ces actions de professionnalisation se regroupent principalement (hors forfait) autour de dépenses de personnel (65%), des dépenses de fonctionnement (4,9%) et des prestations liées à des intervenants extérieurs (4,5%).

A noter que le suivi des coûts ne permettait pas de calculer un coût unitaire distinct selon que les conseillers ont bénéficié d'une session de formation en petit groupe ou qu'ils ont participé à une journée d'information ou bien simplement eu accès à des sessions de formation en ligne. A titre d'exemple, l'opération visant à professionnaliser les conseillers des Missions locales pour qu'ils mobilisent l'outil TCC (thérapies Comportementales, Cognitives et Emotionnelles) dans leur pratique d'accompagnement, a bénéficié à 293 conseillers dont 13 seulement ont bénéficié d'une formation de développement et 285 autres ont simplement bénéficié d'un accès à la plateforme e-learning de l'INSUP.

3.3 Ce qui est réalisé dans d'autres Etats membres

Les deux études comparatives nous montrent à la fois que :

- L'évolution de l'offre de services proposés aux demandeurs d'emploi est un sujet prégnant dans le traitement du chômage de masse (même s'il a diminué pendant l'ensemble de la période de programmation 2014-2020), combiné à la transformation des organisations (baisse du nombre de conseillers, couverture territoriale...);
- La place des outils digitaux dans cette offre de services est croissante et nécessite une appropriation tant de la part des opérateurs eux-mêmes que du public visé ;
- L'accompagnement des institutions du marché du travail se fait par des biais très différents : création d'outils, appui au dialogue social, projets nationaux et/ou projets locaux, etc.

3.3.1.1 L'étude de cas slovaque

Bien que différente de la France par sa taille, sa population (5,45 millions d'habitants¹⁵) et son organisation territoriale (quatre régions de niveau NUTS 2, découpées en 79 districts et 2 871 communes), la Slovaquie offre un point de comparaison intéressant dans le cadre de cette étude, puisqu'elle a choisi de mobiliser la PI 8.7 au travers du FSE. Les éléments suivants donnent un aperçu du positionnement du pays vis-à-vis de la politique de cohésion européenne :

- La République slovaque bénéficie d'une enveloppe globale de 15,3 Md€ au travers des Fonds européens structurels et d'investissement¹⁶.
- La gestion des fonds européens s'exerce uniquement au travers de Programmes nationaux, qui sont au nombre de neuf, dont trois sont plurifonds.
- Le FSE représente 12% de la dotation globale de la Slovaquie soit environ 2,06 Md€. L'IEJ quant à elle représente 1,2% du budget UE total soit environ 208 M€.
- Parmi les régions slovaques (NUTS 2), trois d'entre elles appartiennent à la catégorie « régions les moins développées » et une à celle des « régions plus développées »¹⁷.

Le benchmark s'est appuyé sur des recherches documentaires et un entretien avec Mme Miloslava Molnárová, PhD, Head of Horizontal Actions Unit, EU Funds Section, Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic.

Contexte socio-économique

Le taux de chômage en Slovaquie s'élève à 5,7%¹⁸. Son évolution récente est caractérisée par les marqueurs suivants :

- **La proportion de NEET¹⁹ a diminué** de 16% en 2017 à 11% au deuxième trimestre 2018.
- Le chômage des jeunes a diminué plus rapidement (4 points de % sur un an), atteignant 14,2% au quatrième trimestre 2018. Cette évolution situe la Slovaquie **en-dessous de la moyenne de l'Union européenne**.

¹⁵ Source : Eurostat, 2019.

¹⁶ Source : <https://cohesiondata.ec.europa.eu> (site en *open data* de la Commission européenne), données actualisées au 30 janvier 2020

¹⁷ Source : https://ec.europa.eu/regional_policy (site de la politique régionale de l'Union européenne)

¹⁸ Source : Eurostat, 2019.

¹⁹ Jeunes âgés de 15 à 24 ans qui ne sont ni en emploi, ni en éducation, ni en formation.

- Cette tendance positive a été soutenue par l'Initiative pour l'emploi des jeunes (IEJ) : fin octobre 2018, des activités ont été proposées à plus de 48 000 jeunes et **plus de deux tiers de ces jeunes sont entrés en études, en formation ou en emploi.**
- Le taux de chômage de longue durée est passé de 4,9% à 3,9% sur un an au troisième trimestre 2018. Cependant, la part des chômeurs de longue durée dans le nombre total de chômeurs est restée presque inchangée d'une année sur l'autre, représentant **le deuxième chiffre le plus élevé des pays de l'UE (61,5%)**, bien au-dessus de la moyenne de l'UE (42,6%). Ceci est étroitement lié à leur faible qualification.
- L'emploi des populations Roms s'améliore légèrement avec un développement économique positif, mais **reste faible par rapport au reste de la population** (21% contre 51% dans la population majoritaire vivant dans les mêmes communes).

Le FSE en Slovaquie

En Slovaquie, les services publics de l'emploi sont gérés par l'Office central du Travail, des Affaires Sociales et de la Famille qui est rattaché au Ministère du Travail, des Affaires Sociales et de la Famille. Il s'appuie sur 46 offices du travail, des affaires sociales et de la famille. C'est à travers ces offices du travail que les citoyens bénéficient des services d'accompagnement social et à l'emploi (besoins matériels, prestations sociales de l'État, etc.). Sur la période 2014-2020, le FSE est réparti entre deux Programmes opérationnels nationaux : le POn « Ressources Humaines » dont l'autorité de gestion est le Ministère du Travail, des Affaires Sociales et de la Famille et le POn « Une administration publique efficace » dont l'AG est le Ministère de l'Intérieur.

La PI 8.7 a été mobilisée dans le cadre du POn « Ressources Humaines ». Les projets soutenus au travers de la PI 8.7 sont des projets voulus d'envergure nationale, avec pour objectif de tester et d'évaluer les résultats des interventions de façon robuste. Le POn identifie comme cibles prioritaires parmi les demandeurs d'emploi : les jeunes, les chômeurs de longue durée et les personnes issues de communautés marginalisées.

- ➔ Le budget total POn « Ressources Humaines » est de 2,6 Md€ dont 2,2 Md€ financés par le FSE.
- ➔ La part de financement dédiée à la PI 8.7 est de 41 M€ dont 35 M€ financés par le FSE.

Moyens d'accompagnement d'évolution des institutions du marché du travail

L'investissement du FSE sur cette thématique de la modernisation des institutions du marché du travail a pour objectif **d'améliorer la qualité et la capacité des services publics de l'emploi pour répondre aux changements** du marché du travail, la **mobilité internationale** des travailleurs, et renforcer la **participation des partenaires et des services privés de l'emploi** dans la formulation des solutions face aux problèmes liés à l'emploi.

Dans un contexte de montée du chômage au moment du lancement des programmes, et de réduction des effectifs dans les offices publics de l'emploi, la charge de travail des conseillers est devenue très importante (certains conseillers avaient jusqu'à 500 demandeurs d'emploi en file active). Les agences de travail temporaires, des entreprises intermédiaires et des entreprises sociales font aussi appel aux services de l'emploi. Des besoins pour améliorer les services de l'emploi ont donc été identifiés :

- L'amélioration de la capacité des conseillers à fournir un service personnalisé ;
- La numérisation des services pour effectuer un suivi effectif des parcours.

La mobilisation du FSE au travers de projet de modernisation du Service public de l'emploi

Trois projets sont programmés et pilotés au niveau national au titre de cette Priorité d'investissement.

Projet 1 : Prévisions de l'évolution du marché du travail

Ce projet est soutenu par l'axe opérationnel « Emploi » du POn. Il a pour objectif la réalisation d'un portail en ligne d'information concernant les tendances du marché du travail en Slovaquie, pour en proposer une vision sur les cinq prochaines années. **Il mobilise un budget FSE d'environ 5 M€.** A la suite d'un projet réalisé dans le cadre du Programme opérationnel « Emploi et inclusion sociale » de la précédente période de programmation (2007-2013), le Département du travail (responsable de la réglementation sur les services de l'emploi, au sein du ministère du Travail) et l'Office central du Travail, des Affaires Sociales et de la Famille ont proposé de créer un nouvel outil d'information. Sous une forme très accessible, il a pour but d'offrir des informations prospectives sur le marché du travail ainsi que sur l'employabilité des diplômés pour leur permettre d'effectuer des choix informés sur leur orientation et leur carrière. Le portail a été mis en ligne et des documents complémentaires (analyses, prévisions) sont en cours de réalisation et de validation : www.trendyprace.sk.

Projet 2 : Renforcement du dialogue social et participation des partenaires sociaux à l'élaboration des politiques de l'emploi

Ce projet sur cinq ans consiste en l'animation d'un groupe de travail qui se réunit sur une base régulière et au cours duquel représentants de l'Etat et partenaires sociaux travaillent ensemble à la préparation des politiques publiques en matière d'emploi. **Il mobilise un budget FSE d'environ 17 M€.** Le ministère du Travail a souhaité soutenir la modernisation des services de l'emploi en élaborant des mesures ciblées visant à améliorer leur capacité à fournir des services ponctuels et personnalisés. L'objectif principal était de créer un espace pour la professionnalisation du dialogue social afin de rationaliser et d'améliorer le processus tripartite. Il convenait de se concentrer sur l'évolution législative et réglementaire, dans un contexte d'augmentation de la compétitivité de la République slovaque et de l'augmentation du niveau de paix sociale. Les thématiques abordées comprennent par exemple : les obstacles au travail et la protection au travail ; la migration de main-d'œuvre des pays tiers et le marché du travail en Slovaquie ; les emplois verts ; les jeunes NEET en Slovaquie ; la mobilisation des demandeurs d'emploi ; la prolongation des conventions collectives de niveau supérieur ; ou encore le dialogue social régional. Ce projet a permis d'établir une plate-forme de base pour faciliter le dialogue social. À la lumière de cette expérience, et afin d'améliorer la résolution des problèmes sociaux actuels, y compris la résolution effective des problèmes d'emploi, le dialogue social national est renforcé avec une coopération active des partenaires sociaux et la réalisation de consultations trilatérales.

Projet 3 : Soutien aux activités de conseil personnalisé

Ce projet vise la réalisation d'un outil de suivi des parcours des demandeurs d'emploi et la formation des conseillers à l'utilisation de cet outil. **Il mobilise un budget FSE d'environ 33 M€.** Ce projet national est soutenu par l'axe « Emploi » du POn (comme le projet 1) mais au titre d'une autre priorité d'investissement (la PI 8.²⁰). IL a en outre pour objectif l'amélioration des services publics de l'emploi. Ce projet nouveau repose sur l'identification du besoin des conseillers professionnels à disposer d'un outil de suivi qui leur permet de travailler de façon plus efficiente et d'améliorer le suivi des parcours. Par ailleurs, il répond au besoin de contrecarrer les effets négatifs du chômage sur les personnes et leurs capacités d'insertion professionnelle (acquisition de nouvelles habitudes de travail, adaptation aux changements des métiers, motivation). Le ministère du Travail, en coopération avec l'Office central du Travail, des Affaires sociales et de la Famille, a donc cherché à développer des outils pour engager et motiver les chômeurs de longue durée (plus de 12 mois sans emploi) vers l'insertion professionnelle. Cet outil est en cours de validation. Il est prévu que 129 conseillers soient formés à son utilisation.

²⁰ « L'accès à l'emploi pour les demandeurs d'emploi et les personnes inactives, notamment les chômeurs de longue durée et les personnes qui se trouvent les plus éloignées du marché du travail, également grâce à des initiatives locales en faveur de l'emploi et au soutien à la mobilité professionnelle »

3.3.1.2 L'Espagne

Si l'Espagne n'a pas retenu la PI 8.7, elle est néanmoins intéressante à étudier pour les différentes similitudes qu'elle présente avec la France :

- Une **dotation** FSE de taille importante²¹ d'environ 9 Md€ dont 7,5 Md€ de crédits FSE, 940 M€ pour l'IEJ et 560 M€ pour le FEAD (fonds d'aides aux plus démunis)
- Un pays dont la gestion est en partie régionalisée avec 3 PO de niveau national (PO FSE-Emploi, Formation et Éducation, PO Inclusion sociale et de l'économie sociale et PO **Emploi** des jeunes) ainsi qu'un PO d'assistance technique et 19 PO régionaux (1 par région autonome ou cité autonome) ; et étant découpé en trois catégories de régions comme en France : 13 régions en catégorie « régions les plus développées », 5 régions en transition et 1 région « moins développée » ;
- Des expériences identifiées comme contribuant à une amélioration et une adaptation en continu des actions des SPE (il semble exister un dispositif ancien mais intéressant, en **partie** numérique, des politiques actives du marché du travail, tant au niveau local que national qui vise l'appariement des offres d'emplois et les besoins des demandeurs²²; un travail de coordination renforcé entre les SPE national et des Régions autonomes primé en 2019²³).

Le benchmark s'est appuyé sur des recherches documentaires et deux réunions de travail avec la sous-direction générale des relations institutionnelles et d'assistance juridique du Service public de l'emploi de l'Etat et le MITRISSIM en charge de la gestion du FSE pour l'Etat.

Contexte et organisation des activités du service public de l'emploi en Espagne

La politique générale de l'emploi en Espagne est définie au niveau national (loi de 2008, puis de 2014). La mise en œuvre des actions du système public de l'emploi est assurée par 8 000 agents du Service public de l'emploi espagnol (SEPE), organisme indépendant sous tutelle du ministère du Travail, et 15 000 agents dans les Communautés autonomes régionales. La gestion opérationnelle des actions et les contacts avec les demandeurs d'emploi dépendent des communautés autonomes régionales (entretien initial à l'entrée dans le dispositif ; définition du plan ou du parcours individuel...).

Le Service public de l'emploi (SEPE) est un organisme autonome rattaché au ministère du Travail, des Migrations et de la Sécurité sociale. En collaboration avec les Services publics de l'emploi des Communautés autonomes (les Régions), il forme le système national de l'emploi. Ce système assume les fonctions de l'Institut national de l'emploi (INEM) depuis 2003. Cette structure promeut, conçoit et développe des mesures et des actions pour l'emploi, dont la mise en œuvre est décentralisée. Le SEPE est composé de services centraux, de services provinciaux (dont un vaste réseau de bureaux en face-à-face répartis dans les 52 provinces, à partir de laquelle les procédures d'allocations de chômage sont gérées). L'activité du SEPE se concentre sur la rencontre et l'étude des besoins de publics cibles : les travailleurs – à la fois sans emploi et actifs ; les entrepreneurs qui ont un projet d'entreprise ; les jeunes ou encore les entreprises.

Source : <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/que-es-el-sepe/mision-vision-valores.html>

²¹ Ministère de l'emploi et de la sécurité sociale, architecture du Fonds social européen en Espagne, Cadre 2014-2020, mai 2014

²² EC : Success Story: Organisational development to modernise services of the national and regional Public Employment Services in Spain, 2019

²³ Job matching, providing an adequate response to the needs of workers and companies, 2015

Le SEPE a pour responsabilité d'assurer la coordination et l'harmonisation des systèmes d'information entre les différents dispositifs en régions et les systèmes nationaux d'agrégation. Une réunion est organisée tous les 3 mois entre le SEPE et les communautés autonomes de façon à harmoniser les processus et les données à collecter (400 variables partagées aujourd'hui). Ils permettent aussi de développer un dialogue en continu entre ces institutions et de faciliter le travail d'anticipation, les cycles de négociation et les actions d'arbitrage entre le SEPE et les communautés autonomes par exemple.

Le SEPE apporte aussi un soutien en matière de référentiels de formations des agents afin de diffuser des corpus, définition, pratiques homogènes d'une Communauté à une autre. Ces formations peuvent concerner les cadres juridiques ou techniques ou l'ingénierie.

Il convient de souligner qu'il existe des actions de coopération entre Pôle Emploi (France) et le SEPE de l'Etat espagnol, avec notamment le partage d'outils (exemple avec le diagnostic d'appui à l'orientation) ou de travaux (études sur l'Intelligence artificielle...).

La mobilisation du FSE en Espagne

Le SEPE est impliqué dans 3 PO nationaux ce qui diversifie les possibilités de financement des actions, y compris des actions innovantes ou mobilisant la digitalisation de l'offre de service :

- Le PO EJ en faveur des jeunes (PO Juvenil) ;
- Le PO ISES en faveur de l'insertion sociale et l'économie sociale ;
- Le PO EFE qui soutient l'emploi, la formation et l'éducation.

Les dotations du FSE sont importantes (5,5 Md€ de crédits FSE & IEJ sur la période de programmation 2014-2020) et concourent en premier lieu au financement des politiques de masse, avec notamment :

- La bonification des aides de la sécurité sociale permettant la réduction des charges sociales pour les entreprises leur permettant de réduire leurs cotisations sociales ;
- Le soutien financier aux indemnités des allocataires (jeunes, personnes en insertion sociales...).

Il existe en outre une fondation nationale (FONDAY) qui est soutenue par le FSE (*via* un marché public) pour financer la formation à l'échelle suprarégionale (nationale ou interrégionale) sur l'usage des nouvelles technologies par les bénéficiaires.

A l'échelle régionale, les PO FSE gérés par les Communautés autonomes constituent un levier supplémentaire d'action en faveur des populations en difficulté ou ayant un besoin d'accompagnement dans leur parcours dans ou vers l'emploi et donc des opportunités supplémentaires de financer des actions innovantes. Ces PO permettent de financer les politiques actives de l'emploi, les plans et programmes de formation, les « ateliers emploi », les actions d'orientation des publics, le décrochage scolaire, le renforcement des capacités des personnes sans emploi, l'appui à la création d'emploi... Ainsi, en Espagne, la place du FSE/IEJ est importante dans les politiques actives de l'emploi, de l'insertion et de la formation. Le FSE soutient des dispositifs en nombre important, tant au niveau national que régional. *Via* la mobilisation de réseaux national et européen, le FSE permet en outre la diffusion de bonnes pratiques au sein du SEPE.

Selon les témoignages recueillis, l'Espagne n'a pas mobilisé la priorité d'investissement 8.7 principalement pour trois raisons :

- La lourdeur liée aux exigences administratives imposées dans la gestion du FSE ;
- Le nombre important de priorités d'investissement du FSE proposé pour la période 2014-2020 ;
- La possibilité de financer la modernisation des institutions du marché du travail par des fonds nationaux.

Pour autant, plusieurs projets de modernisation ont été mis en œuvre *via* des fonds nationaux.

Le SISPE

Le système d'information du service public de l'emploi (SISPE) est un système partagé entre l'Etat et les Communautés autonomes. Un premier service a été développé en 2015 appelé « *cartera des servicios* » (« portefeuille ou bouquet de services ») pour chaque personne inscrite au SEPE et bénéficiant du concours de l'aide publique. Il s'est appuyé sur la structuration, la collecte, la gestion et la valorisation des données personnelles des bénéficiaires.

Initialement, le nombre de variables caractérisant le bénéficiaire était faible. Les nouveaux moyens informatiques ont permis de collecter davantage de données permettant de mieux comprendre la situation (besoins, contexte social, capacités...) et le parcours de la personne et ainsi de spécialiser/adapter les services à la personne et développer de nouveaux services.

Cette nouvelle modalité a généré la modernisation de l'architecture et des process de collecte et gestion des données de la nouvelle « carte de services » afin de développer et maintenir le nouveau système d'information national. Ces nouvelles données ont enrichi la connaissance des situations et permis d'améliorer l'offre proposée par le système de formation. Avant la mise en place de ce nouveau système d'information, les données étaient collectées par chaque entité ou institution. Les données, pour une même personne, étaient donc éparpillées dans plusieurs systèmes d'information, en fonction de son parcours (salarié, demandeur d'emploi, en formation...) rendant difficile une analyse globale de la situation et une proposition cohérente et complète à la personne. Cette situation a fortement motivé la mise en place d'un système unifié entre les différentes parties prenantes de l'accompagnement. Par exemple, les données sur la formation sont collectées via un SI commun : actuellement 50% des Régions transmettent les données dans ce SI et d'ici 2021, toutes les Régions y seront connectées.

Le SEPE réalise aussi pour l'Etat les calculs de détermination des dotations à attribuer. Il participe ainsi aux travaux de la Conférence sectorielle (Ministères de l'Emploi et Communautés autonomes) et propose les critères permettant de fixer ces dotations : nombre de demandeurs d'emploi des Régions, dépenses de chaque Région, situation du marché de l'emploi, typologie des actions menées par chaque Région... La consolidation du SI permet de faciliter cette fonction : objectivation des données et comparabilité et disponibilité de données brutes permettant de calculer des indicateurs.

Le système de profilage : outil d'aide aux conseillers en orientation

Le développement d'un système de profilage s'inscrit dans un contexte de relation entre le SEPE et les Régions. Les données à l'échelle nationale (situation des marchés de l'emploi, de la demande, des offres non satisfaites...) permettent, en tenant compte des données et actions mises en œuvre dans tout le territoire et en utilisant des approches de types « IA », de développer des outils capables de formuler des hypothèses d'employabilité qui constituent des pistes que les conseillers en accueil et orientation des Régions peuvent utiliser pour leur mission. Auparavant, les analyses concernant les inadéquations du marché étaient établies à l'échelle de la Région d'intervention et non à l'échelle nationale. Désormais, grâce à la mise en place de systèmes d'information nationaux ou de la mise en connexion des bases régionales avec le SI national, il est possible d'élargir plus facilement et plus rapidement le champ géographique de l'analyse et des propositions et disposer plus rapidement pour le conseiller en orientation d'un diagnostic plus précis. Cette activité a été confiée à une entreprise publique (ISDEFE).



Même si une grande partie de la mise en relation « employeur-demandeur d'emploi » est réalisée en Espagne pour les trois quarts par le biais de relations interpersonnelles ou de mise en relation *via* des canaux privés, le portail de l'emploi (« *portal del empleado* ») tente de consolider la part des flux qui bénéficie de l'aide publique. L'IsDefe (pour le compte du SEPE) collecte les offres d'emploi des autres sites internet, en structure les données et les met à disposition des conseillers d'orientation. Ce service permet au SEPE (*via* l'IsDefe) et aux Régions de disposer d'une connaissance très complète des offres du marché de l'emploi espagnol et d'améliorer la mise en correspondance des demandes d'emploi avec les attentes des secteurs économiques.

Plan de recrutement et formation des agents

Un plan de formation en régions est déployé pour recruter 3 000 agents d'orientation supplémentaires aux 21 000 agents déjà présents à l'échelle nationale. Le format de recrutement est à la discrétion des Régions. Ce programme permet la mise à niveau des conseillers dans l'utilisation des outils présentés précédemment.

4. Conclusions et préconisations

4.1 Nos conclusions

L'évaluation de la priorité d'investissement 8.7 mise en œuvre au titre du POn FSE montre :

- **Un positionnement des actions cofinancées au titre de la PI 8.7 en réponse directe aux principaux objectifs qui étaient assignés à l'OS 1** : nouvelles formes de relation aux employeurs, innovation et place du numérique.
- **Une réelle réponse à des besoins identifiés** tant du côté des structures elles-mêmes (évolution/adaptation des offres de services, intégration du digital dans les pratiques, etc.) que des publics (appropriation des nouvelles offres de services, mobilisation du numérique dans le processus de recherche d'emploi, nouvelles formes de relations aux employeurs...)
- **Un positionnement apprécié du Fonds social européen sur un sujet plus global de transformation** du paysage des acteurs de l'emploi et de l'insertion ;

Mais aussi :

- **Une faible visibilité de cette priorité d'investissement** auprès des opérateurs ou plus précisément une faible « mise en visibilité » de cette priorité d'investissement qui va alors de pair avec la faible « conscientisation » des opérateurs à participer à la modernisation des institutions du marché du travail ;
- **Une réelle difficulté à mobiliser la PI 8.7 pour des actions de formations** des conseillers des différentes structures.

Nous pouvons donc dire que si la PI 8.7 répond à de vrais enjeux, ses conditions de promotion, d'accompagnement et de mise en œuvre en général ne suffisent pas à permettre une appropriation transversale de la capacité du FSE à accompagner les évolutions en cours.

La déclinaison par questions évaluatives présentée ci-après permet de préciser ces résultats.

Registre	Question évaluative
Pertinence	Dans quelle mesure les opérations menées au titre la priorité d'investissement 8.7 répondent-elle aux enjeux et besoins identifiés lors de l'écriture du POn ? Les opérations sont-elles pertinentes au regard de l'évolution des besoins et des contextes observés entre 2014 et 2018 ? Est-il nécessaire d'envisager une évolution de la stratégie initiale ?
Niveau d'atteinte	Explications
+++	<p>La priorité d'investissement 8.7 visait à expérimenter de nouveaux types de services à destination des demandeurs d'emploi et des entreprises (OS1) et à augmenter le nombre de conseillers formés à de nouveaux services et aux nouvelles modalités d'accompagnement.</p> <p>Ces deux objectifs sont bien au service de réels besoins relevés par les institutions du marché du travail, à l'heure où l'accompagnement des demandeurs d'emploi, et notamment des plus vulnérables d'entre eux, requiert des approches nouvelles et souvent combinées, où la relation aux entreprises a évolué avec des contacts plus proches des environnements de travail et en réactivité forte, et où enfin la place du numérique n'a fait que s'accroître ces dernières années. Le positionnement de la PI 8.7 était donc tout à fait pertinent.</p> <p>Les objectifs fixés pour l'OS 2 (formation et professionnalisation des conseillers) sont eux aussi en phase avec les besoins du terrain, même s'ils n'ont au final pas trouvé de réponse par la mobilisation du FSE.</p> <p>La part de l'innovation attendue dans les actions cofinancées au titre de la PI 8.7 répond elle aussi à une volonté collective de faire évoluer les pratiques et donc à mettre en place des projets expérimentaux ou permettant une diffusion / un essaimage de nouvelles méthodes et de nouveaux outils sur les différents territoires.</p>

Registre	Questions évaluatives
Efficacité / impact	Dans quelle mesure les opérations mises en œuvre ont-elles contribué aux objectifs qualitatifs et quantitatifs du POn (modernisation des institutions et des organisations, adaptation des processus, outils et ingénierie d'accompagnement...) ? Ont-elles permis de faire évoluer les compétences des conseillers ? De mieux répondre aux besoins tant des demandeurs d'emploi que des entreprises ?
Niveau d'atteinte	Explications
++	<p>Si l'OS 1 a répondu de façon très satisfaisante aux objectifs qualitatifs et quantitatifs du POn, l'OS 2 en revanche, peine beaucoup à répondre tant quantitativement (seules huit opérations programmées et seuls 822 conseillers formés contre 10 500 attendus) que qualitativement (la partie « Formation au suivi des participants » n'ayant pas du tout été prise en compte dans les opérations financées).</p> <p>Pour autant, les 119 opérations cofinancées au titre de la PI 8.7 contribuent toutes à la montée en compétences des institutions du marché du travail que ce soit par la mise en place de nouvelles pratiques, par le développement de nouveaux outils ou de nouvelles approches de façon à mieux répondre aux besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises.</p> <p>Les méthodologies déployées permettent une évolution ou un changement des pratiques professionnelles, et un apport souvent en plusieurs temps (par exemple un projet centré sur la relation entre demandeurs d'emploi et entreprises permet aussi une meilleure connaissance des entreprises par les conseillers et participe donc indirectement à la professionnalisation des équipes). Les opérateurs sont toujours « surpris » quant à une réelle contribution à la modernisation des institutions du marché du travail.</p>

Registre	Questions évaluatives
Efficienc (et mise en œuvre)	Quelles ont été les conditions de mise en œuvre au niveau national et régional (par l'AG et les AGD) ? Ces conditions ont-elles été favorables à la programmation ? Quelles améliorations pourraient-être envisagées pour améliorer la mise en œuvre du programme ?
Niveau d'atteinte	Explications
++	<p>Un écart important dans la mise en œuvre de la PI 8.7 est observé entre territoires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans l'approche proposée <p>Certaines AGD ont souhaité faire de cette priorité d'investissement l'occasion de financer des projets différents et de permettre une meilleure couverture territoriale des réponses apportées aux demandeurs d'emploi. Certaines ont donc mis en place des appels à projets (Ile-de-France) ou ont incité certains opérateurs à se positionner (Rhône-Alpes). Pour d'autres, la mobilisation de la PI 8.7 s'effectue uniquement à l'initiative des opérateurs, rendant alors peu visible les objectifs visés.</p> <p>En outre, les réseaux ont été peu les relais de cette priorité d'investissement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le financement et la mise en œuvre <p>Les maquettes initiales étaient très hétérogènes et le taux de programmation de la PI 8.7 varie de 0% à plus de 400%.</p> <p>Un autre facteur freinant est également apparu : celui de financements <i>ad hoc</i>, permettant de soutenir le même type d'actions. A titre illustratif, l'EDEC signé entre l'Etat et la branche des missions locales a clairement freiné la mobilisation de la PI 8.7 par les missions locales, celles-ci préférant mobiliser l'EDEC pour des questions à la fois de convergence des offres déployées et de facilité de mobilisation des fonds.</p> <p>Les exigences de justification des dépenses pour des actions de formation mais aussi pour les financements d'ingénierie et de déploiement d'outils peuvent également faire reculer certains opérateurs : crainte que les montants finalement payés soient en dessous des dépenses engagées pour des questions de justificatifs non validés lors des contrôles, non prise en compte des coûts liés à des évolutions de l'outil non prévisibles au moment du dépôt des dossiers, etc.</p>

Registre	Questions évaluatives
Cohérence interne et externe	La nature et le contenu des AAP sont-ils cohérents avec la stratégie des acteurs du SPE dans les territoires, notamment des grands opérateurs (Pôle Emploi, missions locales, Cap Emploi) ? Les cibles sont-elles cohérentes avec la stratégie initialement prévue (notamment la cible des 10 500 conseillers formés) ?
Niveau d'atteinte	Explications
+	<p>La faible visibilité de la PI 8.7, tant au niveau national que local, fait que son inscription dans la transformation des institutions est restée relativement confidentielle. La PI 8.7 est bien cohérente dans les objectifs qu'elle met en avant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec les objectifs de l'Etat à accompagner les évolutions en cours - Avec la stratégie des principaux opérateurs visés voire complémentaire * (Pôle Emploi en premier lieu mais aussi les Missions locales, les Maisons de l'emploi, les structures locales...) - Avec la stratégie des territoires de mieux accompagner les personnes les plus vulnérables en étroite articulation avec le tissu économique local. <p>Elle montre en revanche un écueil dans le ciblage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans la répartition de la maquette initiale entre les territoires : la place du volet central est cohérente de par le poids des actions portées par Pôle Emploi mais la répartition entre les régions ne semble pas rattachée à un volontarisme spécifique et/ou à une quantification des besoins exprimés. - Dans la répartition de la maquette entre l'OS 1 et l'OS 2 : si le taux de programmation du premier est satisfaisant, il est en revanche très faible pour le second. - Dans l'articulation avec les autres financements proposés (y compris par l'Etat) en faveur de la modernisation des institutions, mettant ainsi en réelle difficulté la mobilisation du FSE (qui vient plus souvent par défaut que par choix sur ce type de dossiers). <p style="text-align: right;">* cf. détail des études de cas</p>

Registre	Questions évaluatives
Innovation	Dans quelle mesure le PO FSE a-t-il favorisé l'émergence ou le déploiement d'actions innovantes ? en termes d'organisation, de processus et d'ingénierie... pour une meilleure prise en compte des besoins (demandeurs d'emploi et employeurs), dans le déploiement d'une offre de services plus adaptée et plus efficace ?
Niveau d'atteinte	Explications
+++	<p>L'analyse qualitative des projets permet de mettre en exergue la place importante de l'innovation dans les opérations programmées sur l'OS 1. Une ou plusieurs dimensions de l'innovation* se retrouvent dans 61% des opérations de l'OS 1.</p> <p>La PI 8.7 apparaît donc comme une réelle opportunité pour les opérateurs de financer des actions hors « cœur de métier traditionnel » qui ont pour objectif d'innover, d'impulser ou de tester de nouvelles approches, le plus souvent territorialisées.</p> <p style="text-align: right;">* cf. définition et grille d'analyse ad hoc.</p>

4.2 Nos préconisations

Si l'Etat retenait de nouveau cet objectif dans la prochaine programmation, il nous semblerait utile de :

1. **Mieux affirmer les objectifs recherchés et les décliner par type de territoires** : attend-t-on une approche différenciée selon les territoires ? Vise-t-on une couverture territoriale au niveau de chaque région ?... et pour cela :
 - a. Identifier les thèmes ou enjeux sur lesquels faire porter la modernisation ;
 - b. Travailler en amont avec les acteurs du SPE et en général les têtes de réseaux nationales et régionales de façon à inscrire cette priorité en articulation avec les autres modes de financement et d'appui
2. **Recentrer l'objectif de formation des conseillers autour de modalités pédagogiques différentes** de ce qui est mis en place au niveau des plans de formation : formations-actions de long terme avec une alternance entre temps d'apprentissage, temps de travail et échanges de pratiques, en anticipant le besoin de simplification du suivi (une partie des actions initialement envisagées n'a pas été mise en œuvre en raison de craintes sur les contrôles de dépenses individualisées), mobilisation de nouvelles méthodes de travail (sciences comportementales...).
3. **Permettre l'essaimage des projets** (projets en plusieurs temps et/ou sur plusieurs territoires) pour une meilleure appropriation des projets au niveau local par les acteurs (conseillers notamment) et leurs partenaires.
4. **Favoriser une promotion, une animation et une valorisation** de la priorité au plan national et au niveau de chaque territoire régional, par les autorités de gestion déléguées s'agissant du niveau régional mais en lien avec les différents réseaux d'acteurs et principaux opérateurs :
 - a. Capitaliser et valoriser les projets mis en œuvre, notamment sur les outils transversaux (dont outils numériques, plateformes...) qui peuvent être utiles au-delà de leur périmètre initial et pour éviter toute redondance de projets soutenus ;
 - b. Faire du lien entre les différents projets mis en œuvre (et parfois concurrents), notamment au niveau territorial ;
 - c. Mettre en place des appels à projets axés davantage sur certains modes de soutien à la modernisation et/ou sur certains publics.

5. Annexes

5.1 Les critères de sélection des études de cas et la grille d'entretien

Les études de cas ont été retenues selon les principales caractéristiques suivantes : Montants FSE ; Représentativité des différents types d'opération (OS1 et OS2, volet national/volet régional, localisation de l'opération : infra-départementale/régionale/nationale) ; Place du numérique dans le projet ; Place de l'innovation dans le projet et des nouvelles méthodes (recrutement, relations employeurs...).

OS	Porteur de projet	Intitulé de l'opération	Montant FSE programmé	Caractéristiques retenues pour l'étude de cas
1	Pôle Emploi – DG	Développement de l'offre de service digitale à destination des usagers et des salariés de Pôle emploi	1 500 000 €	Volet national / Montant important de subvention FSE / E-service
1	Maison de l'Emploi et de la Formation de l'Auxerrois	Opération « Les moissons de l'Emploi » - Editions 2015 – 2017 - 2018 – 2019	101 881 € pour les 4 opérations	Catégorie porteur : maison de l'emploi / Nouvelles méthodes d'accompagnement - questionnaire sur essaimage/nouveautés
1	Maison de l'Emploi, de l'Entreprise et de la Formation du Pays de Vitré-Porte de Bretagne	AGILITE– opération reconduite sur plusieurs années + Opération « Bouger pour changer »	183 874 €	Porteur avec le plus grand nombre de dossiers au sein de la PI 8.7 / Dimension infra-départementale / Volet numérique + innovation
1	CPME Auvergne-Rhône-Alpes	Action Handicap – opération reconduite sur plusieurs années	354 282 €	Volet entreprise (TPE visées) / Innovation / pratique recrutement Thématique précise : handicap
1	Mission locale du Lunévillois	Atout Emploi – Editions 2015-2016-2017-2018	328 318 €	Aide au recrutement + zoom sur les agences de travail temporaire Région Lorraine : mobilisation importante de la PI 8.7
1	Constructys - APR ILE-DE-FRANCE	Fédérer les acteurs et moderniser les services pour réussir le recrutement et la formation des demandeurs d'emploi	117 334 €	Filière BTP / ingénierie d'étude et de diagnostic des besoins des entreprises
2	Association régionale des Missions Locales de Basse-Normandie	Professionnalisation des conseillers dans l'accompagnement des jeunes sur le marché du travail	21 914,89 €	professionnalisation des conseillers
2	INSUP	Démarche pédagogique T.C.C pour un accompagnement spécifique et personnalisé des cohortes Garantie Jeunes / IEJ / Nouveaux dispositifs	113 516,76€	professionnalisation des conseillers / lien avec l'EDEC ML - articulation avec les autres cofinancements possibles/ identifier les leviers de mobilisations de cet OS

Concernant votre structure

- Présentation de la structure
- Effectifs de la structure (personnel permanent et/ou bénévole)
- Volume de publics accueillis / accompagnés chaque année
- Mobilisation du FSE

Concernant votre projet financé par du FSE

Description du projet et son financement

+ s'il y a des participants

- Publics visés par le projet / Volume de participants visés / Particularités des publics visés
- Comment votre action s'inscrit dans le parcours des publics ?

Budget

- Coût total du projet / FSE et cofinancements
- Connaissance de la priorité d'investissement 8.7 au service de la modernisation des institutions liées au marché du travail

Réalisations du projet

- Etapes de mise en œuvre du projet
- Publics accueillis / accompagnés (nombre / profils)
- Equipe mobilisée pour réaliser ce projet (nombre, profils, partenariats...)

Résultats du projet

- Principaux résultats du projet

Effets et impacts du projet

- Effets notables quantitatifs et qualitatifs, pendant l'action et après l'action
 - a. sur les publics
 - b. sur la structure
 - c. sur l'équipe qui a conduit ce projet
- Différences par rapport aux autres projets que vous portez

Rôle du FSE sur la modernisation des institutions liées au marché du travail

Suites du projet

- Spécificités/points marquants de votre projet (caractère innovant, exemplarité...)
- Poursuite / Essaimage
- Conditions de transférabilité / pérennisation de votre projet sur d'autres territoires

5.2 La grille d'entretien pour les entretiens qualitatifs

1. Analyse de la modernisation des institutions liées au marché du travail depuis 2014 en général :
 - a. Besoins identifiés
 - b. Réponses mises en œuvre en 2014-2020
 - c. Approches seraient à privilégier / à développer
2. Perception de la mobilisation du FSE dans ce domaine : expérimentation, animation et coordination, outils numérique...
3. Résultats et les effets spécifiques des actions financées au titre de la PI 8.7
4. Perspectives d'ici la fin de programmation
 - a. Connaissance des projets en cours de préparation qui pourraient solliciter le FSE
 - b. Opportunités de financement pourraient être mieux mobilisées *via* la 8.7
 - c. Axes d'amélioration peuvent être étudiés pour mobiliser le FSE
5. Axes d'amélioration pour une meilleure contribution du FSE à la modernisation du SPE, compte tenu notamment des réformes en cours ou engagées