Pôle emploi 2015

Préambule

La première convention tripartite signée le 2 avril 2009 avec l'Etat et l'Unédic, fixait comme objectif principal la réussite de la fusion de l'ANPE et des Assédic. Les équipes de Pôle emploi ont mené à bien cette fusion et le chemin parcouru ces trois dernières années est considérable : les personnes à la recherche d'un emploi et les employeurs disposent aujourd'hui en tout point du territoire d'un réseau d'agences assurant l'ensemble des missions d'indemnisation, de placement et d'accompagnement.

Pôle emploi a été confronté dès sa création à une crise économique et financière sans précédent. Malgré l'augmentation rapide du chômage, les agents de Pôle emploi se sont très fortement mobilisés pour inscrire, indemniser et accompagner les demandeurs d'emploi.

Fort de ces acquis, de nouvelles orientations ont été fixées à Pôle emploi par la convention tripartite signée le 11 janvier 2012 : la personnalisation de l'offre de services aux demandeurs d'emploi et aux entreprises, la nécessité d'agir plus en proximité avec les territoires et le redéploiement des moyens vers l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Pour mettre en œuvre ces orientations, Pôle emploi se dote d'un projet stratégique pour les trois prochaines années, « Pôle emploi 2015 ».

Son élaboration s'est fondée sur une démarche participative destinée à mieux prendre en compte les réalités du terrain. Une consultation nationale a été menée auprès de tous les agents pour recueillir leur vision et leurs attentes. Des groupes participatifs, composés en majorité de conseillers, ont été réunis. Les organisations syndicales de Pôle emploi ont été invitées à contribuer aux travaux préparatoires, bien en amont de la phase de consultation.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Le conseil d'administration a été également associé tout au long de la démarche. Enfin, les réflexions ont été partagées avec les instances paritaires régionales, le comité national de liaison des demandeurs d'emploi, ou encore les entreprises dans le cadre du club RH de Pôle emploi.

Pôle emploi 2015 traduit six priorités stratégiques :

1. Faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin

Les demandeurs d'emploi ont des besoins différents en termes de services et de fréquence des contacts avec Pôle emploi.

Cette réalité appelle une différenciation de l'offre de services qui sera organisée autour de trois modalités d'accompagnement et de suivi (accompagnement renforcé, accompagnement guidé, suivi et appui à la recherche d'emploi). Le choix des modalités de services se fera par le conseiller sur la base d'un diagnostic renforcé lors de l'entretien d'inscription et de diagnostic.

La même logique de personnalisation prévaut pour les entreprises qui n'expriment pas toutes des attentes et des besoins identiques : au-delà de l'offre de services universels à la disposition de toutes les entreprises, une offre de services renforcés sera proposée aux employeurs qui en ont le plus besoin, en particulier les TPE.

En s'appuyant sur sa nouvelle offre de services, Pôle emploi continuera à se mobiliser en faveur de la sécurisation des parcours professionnels et des publics qui rencontrent le plus de difficultés tels que les jeunes, les bénéficiaires de minima sociaux, les chômeurs de longue durée ou encore les séniors. Cette mobilisation pourra s'inscrire dans la mise en œuvre des plans décidés par l'Etat et des accords interprofessionnels entre les partenaires sociaux.

Ces évolutions nécessitent d'adapter notre organisation ainsi que nos modes de fonctionnement afin de consacrer davantage de ressources à l'accompagnement et au suivi des demandeurs d'emploi.

2. Agir en proximité des territoires

La proximité est une condition indispensable à la compréhension du marché du travail et à l'adaptation des services aux besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Agir au plus près des territoires suppose de déconcentrer résolument l'organisation et de donner de nouvelles marges de manœuvre aux conseillers et aux managers.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Mieux agir avec l'ensemble des partenaires présents sur le territoire est un gage de réussite des actions qui seront conduites au bénéfice des demandeurs d'emploi et des entreprises. Pôle emploi travaillera en synergie avec les collectivités territoriales et ses autres partenaires pour contribuer en particulier à lever les freins à l'emploi et pour apporter des solutions efficaces aux difficultés rencontrées dans les zones rurales enclavées et les quartiers sensibles.

3. Simplifier et mettre le collectif au cœur de l'organisation du travail

Les résultats de la consultation nationale conduite auprès des agents mettent en évidence une attente très forte en matière d'organisation du travail. Pôle emploi 2015 répond à cette attente en faisant de la simplification une priorité et en accentuant les dynamiques collectives.

Tous les leviers seront mobilisés pour accentuer la simplification de l'organisation et des processus de travail.

La dimension collective sera confortée dans l'organisation de l'activité afin d'être plus efficace et d'éviter le sentiment d'isolement, ceci tout particulièrement pour les activités de l'accueil.

Il est aussi nécessaire de favoriser la complémentarité entre les activités du placement, de l'indemnisation et des fonctions support qui concourent ensemble au retour rapide à l'emploi.

4. Etre plus attentif aux résultats de notre action

C'est l'efficacité qui fonde la légitimité d'un grand service public comme Pôle emploi. Mieux évaluer l'efficacité de Pôle emploi est un impératif pour conforter le sens de son action et c'est le complément indispensable à la reconnaissance de nouvelles marges de manœuvre pour les agents et l'encadrement.

Cela se traduira en particulier par :

- la maîtrise de nos dépenses de fonctionnement ;
- une attention particulière à l'évaluation de notre action et la mise en place d'un pilotage par les résultats ;
- une mesure régulière de la satisfaction des demandeurs d'emploi et des entreprises ainsi qu'une meilleure écoute et prise en compte des réclamations ;
- la mise en place et le respect de nouveaux engagements de services auprès des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Evaluer et partager les résultats des actions menées permettra également d'alimenter la réflexion

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

des pouvoirs publics et des partenaires sociaux.

5. Innover pour améliorer nos services et valoriser nos expertises

En mobilisant l'ensemble des connaissances et des expertises présentes au sein de Pôle emploi, cette ambition traduit le souci permanent d'adapter l'offre de services aux évolutions des besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises et de l'environnement économique et technologique..

Pôle emploi 2015 porte ainsi des projets significatifs :

- L'offre de services 100 % WEB pour certains demandeurs d'emploi volontaires ;
- La participation de Pôle emploi à la transparence du marché du travail ;
- Le lancement d'un programme d'expérimentations portant sur l'offre de services et l'organisation du travail.

6. Faire le pari de la confiance

Ce sont avant tout les agents qui assurent, par leur engagement, la qualité du service rendu et donc l'efficacité de Pôle emploi.

Faire le pari de la confiance, c'est renforcer les marges de manœuvre des managers et des conseillers, c'est-à-dire leur permettre d'adapter les réponses apportées aux demandeurs d'emploi et aux entreprises en fonction de leurs besoins.

Faire le pari de la confiance, c'est renouveler les termes du contrat social qui doit permettre à chacun de disposer de repères sur ses compétences et ses perspectives d'évolution professionnelle. C'est également porter une attention particulière aux conditions de travail et à la performance des outils.

Pôle emploi 2015 a initié une dynamique collective qu'il faut maintenant faire vivre et développer. Ce n'est qu'à cette condition que chacun pourra participer pleinement à la mise en œuvre opérationnelle des nouveaux projets. L'engagement de tous sera le gage de la réussite de Pôle emploi 2015.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

SOMMAIRE

Partie 1 : Nos ambitions

I. **Proposer une offre de services réaliste et personnalisée aux demandeurs d'emploi ……** ***p7***

1. Garantir un accès de qualité aux services de Pôle emploi *p8*
2. Assurer et conforter une indemnisation de qualité et renseigner efficacement les demandeurs d'emploi *p10*
3. Consacrer l'EID comme la première étape de l'accompagnement vers l'emploi *p12*
4. Différencier les modes de suivi et d'accompagnement pour faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin *p14*
   - 4.1 L'accompagnement renforcé *p14*
   - 4.2 L'accompagnement guidé *p16*
   - 4.3 Le suivi et l'appui à la recherche d'emploi *p16*
5. Enrichir les services de pole emploi.fr pour tous et proposer une offre de services 100% WEB pour certains demandeurs d'emploi volontaires *p17*
6. Des services et prestations renouvelés *p18*
   - 6.1 S'appuyer davantage sur des actions et des dynamiques collectives *p18*
   - 6.2 Développer notre mission de conseil en matière d'orientation *p19*
   - 6.3 Mobiliser davantage les outils de la formation . *p19*
7. Garantir les engagements réciproques des demandeurs d'emploi et de Pôle emploi *p21*
8. Proposer plus d'offres adaptées aux profils des demandeurs d'emploi grâce à une prospection mieux ciblée *p21*

II. **Mobiliser l'offre de services aux employeurs au bénéfice des demandeurs d'emploi ……** ***p23***

1. Des services universels plus simples et plus accessibles pour tous les employeurs *p23*
2. Des services renforcés pour les employeurs qui en ont le plus besoin *p24*

III. **Mieux adapter notre action aux besoins des territoires ……** ***p27***

1. Développer notre capacité à élaborer des diagnostics territoriaux *p27*
2. Analyser plus précisément notre présence territoriale pour répondre au mieux aux priorités de la politique de la ville et de la redynamisation des zones rurales enclavées *p28*
3. Permettre aux managers d'adapter les modalités de mise en œuvre de l'offre de services en fonction des spécificités de leurs territoires *p28*
4. Coopérer avec les partenaires de la manière la plus efficace possible pour assurer la complémentarité des offres de services sur le territoire *p29*

IV. **Contribuer à la transparence du marché du travail en assurant un large degré de publicité des offres et des demandes d'emploi ……..……..** ***p32***

V. **Alimenter la réflexion des pouvoirs publics et des partenaires sociaux sur les politiques de l'emploi ……..** ***p34***

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Partie 2 : Réussir ensemble

I. **Se doter d'une organisation du travail claire, plus souple et plus déconcentrée *p36***

1. Clarifier et introduire davantage de souplesse dans l'organisation du travail *p36*

2. Renforcer les marges de manœuvre des managers *p37*

II. **Simplifier et sécuriser notre fonctionnement et consacrer plus de ressources au suivi et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi *p39***

1. Simplifier pour accroître les moyens consacrés à l'accompagnement des demandeurs d'emploi *p39*

2. Garantir la performance de l'action des fonctions support au service du réseau *p40*

III. **Installer un pilotage par les résultats *p43***

1. Déployer un système de pilotage par les résultats jusqu'au niveau de l'agence *p43*

2. Installer un dialogue de performance contractualisé à chaque niveau de décision *p44*

IV. **Développer notre culture et nos pratiques de l'innovation *p46***

V. **Renouveler les termes du contrat social *p48***

1. Développer les compétences de chacun en s'appuyant sur une vision claire des métiers *p48*

1.1 Une vision des métiers partagée et soutenue par la formation *p48*

1.2 Des parcours au service des missions de Pôle emploi et du développement professionnel de chacun *p51*

2. Positionner les managers comme porteurs de la stratégie de Pôle emploi *p53*

2.1 Développer un système de management fédérateur et porteur du sens de l'action *p53*

2.2 Assurer le développement managérial *p55*

3. Accompagner le changement avec une attention particulière aux conditions de vie au travail *p56*

3.1 Anticiper et accompagner les évolutions organisationnelles *p56*

3.2 Améliorer les conditions de travail *p57*

3.3 Etre à l'écoute de chacun *p59*

3.4 Promouvoir notre responsabilité sociale *p60*

ANNEXES *p61*

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Partie 1 : Nos ambitions

A horizon 2015, Pôle emploi se fixe des objectifs ambitieux. Il s'agit d'abord de revoir profondément notre offre de services pour mieux répondre aux besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises au plus près des territoires. Pôle emploi doit également participer activement à la transparence du marché du travail et être en mesure de contribuer aux réflexions sur les politiques de l'emploi.

I. Proposer une offre de services réaliste et personnalisée aux demandeurs d'emploi

Pour favoriser le retour à l'emploi durable des demandeurs d'emploi, la nouvelle offre de services de Pôle emploi doit répondre à plusieurs principes structurants :

- **Mieux prendre en compte les besoins et les attentes des demandeurs d'emploi**. La qualité du service rendu sera améliorée grâce à une différenciation de l'offre de services. En effet, la périodicité fixe des contacts n'est pas adaptée à la diversité des besoins des demandeurs d'emploi. Il faut tenir compte, plus encore qu'aujourd'hui, de leurs profils et de leurs attentes et faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin. Le taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant l'adaptation de l'offre de services de Pôle emploi à leurs besoins devra dépasser 60% en 2014.

- **Développer une offre de services réaliste** par la différenciation des réponses apportées et sa mise en œuvre effective sur l'ensemble du territoire. En dépit de ses nombreuses adaptations, le suivi mensuel personnalisé (SMP) n'a pas permis d'atteindre les objectifs de réception mensuelle des demandeurs, notamment après le quatrième mois de chômage.

- **Faire évoluer les modalités de délivrance de nos services dans une logique de résolution successive des problématiques du demandeur d'emploi.** Celui-ci pourra ainsi passer d'un mode d'accompagnement ou de suivi à l'autre en fonction de l'évolution de ses besoins. Cette évolution participe à la prévention des risques de chômage de longue durée.

- **Développer une offre de services renforcés.** L'accompagnement renforcé interne à Pôle emploi est encore très réduit et inégalement réparti sur le territoire. Pour répondre au mieux aux besoins des demandeurs d'emploi qui sont les plus éloignés du marché du

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

travail, Pôle emploi doit se doter en interne d'une offre de services répondant à ces problématiques tout en continuant à s'appuyer sur les partenaires et prestataires externes.

- **Libérer des marges de manœuvre pour les conseillers et s'appuyer davantage sur le travail en équipe.** La mise en œuvre de l'offre de services laisse aujourd'hui trop peu de marges de manœuvre aux conseillers et se pilote principalement avec des indicateurs de moyens. Les modalités de mise en œuvre de l'offre de services doivent permettre au conseiller de l'adapter au mieux des besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises.

1. Garantir un accès de qualité aux services de Pôle emploi

OBJECTIFS :

La qualité de l'accueil est fondamentale pour l'ensemble des activités de Pôle emploi. L'accueil physique en particulier fait l'objet d'attentes fortes de la part des agents : la consultation nationale a montré que pour 47% d'entre eux, il doit être amélioré en priorité[1].

L'accueil fera ainsi l'objet d'une attention particulière dans toutes ses dimensions avec deux objectifs prioritaires :

- Apporter une réponse adéquate et de qualité dès le premier contact, quel que soit le canal d'accès choisi,
- Mieux intégrer les différents modes d'accès et de contact en veillant à leur accessibilité et en assurant une qualité égale des informations délivrées.

ACTIONS :

- **Tous les contacts, quel que soit le canal utilisé, seront tracés** dans le dossier du demandeur d'emploi ce qui permettra notamment leur consultation et l'accès à l'historique des contacts avec Pôle emploi.
  Echéance[2] : 2013

- **Le site pole-emploi.fr sera complété d'un espace recensant les réponses aux questions les plus fréquemment posées à l'accueil.**
  Echéance : 2012

[1] Source : Consultation Nationale Pôle emploi – 2012

[2] L'échéance traduit le moment à partir duquel les premières réalisations concrètes de l'action sont perceptibles par les agents, les demandeurs d'emploi et les entreprises ou les partenaires

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

- **La présence d'un manager en charge de l'accueil physique ou téléphonique sera généralisée** afin de développer un fonctionnement en équipe. La supervision de l'accueil par un manager permettra de garantir les fondamentaux nécessaires à la délivrance d'un accueil de qualité (homogénéisation des réponses apportées, mise en place du service à l'ouverture, bon fonctionnement des équipements et matériels, adéquation des ressources à l'évolution des flux sur la journée, transmission des informations utiles aux autres conseillers,…). Le manager de l'équipe s'assure aussi de la prise en charge des situations les plus complexes.
  Echéance : 2013

- **Le référentiel REPERE sera adapté pour intégrer ces nouvelles évolutions.**
  Echéance : 2012

- **Les activités de l'accueil, physique et téléphonique, seront professionnalisées et reconnues.** L'ensemble des conseillers sera ainsi mieux formé pour assurer une démarche d'accueil de qualité. L'équipe locale de direction veillera à assurer la présence de conseillers ayant une expérience et un niveau d'expertise suffisants. Les outils de gestion de l'accueil seront dotés de fonctionnalités étendues pour faciliter le travail des conseillers (base de connaissance, couplage des outils de gestion des flux et de gestion des rendez-vous, possibilité offerte aux demandeurs d'emploi de signaler leur arrivée à la borne dédiée…).
  Echéance : 2012-2013

- **Les conditions matérielles d'accueil en agence seront améliorées** (premières informations proposées pendant les temps d'attente, signalétique permettant une orientation autonome dans la zone d'accueil, mise en place d'un nouvel aménagement et de nouveaux mobiliers dans le cadre du déploiement du schéma cible immobilier, rénovation de l'ensemble des bornes Internet en agence, expérimentation de bornes tactiles d'accueil, services en auto-délivrance…).
  Echéance : 2012-2014

- **Avec plus de 13 millions de visiteurs uniques (50% de demandeurs d'emploi, 50% d'actifs en activité) par mois, le site internet pole emploi.fr est actuellement le premier site d'emploi en France[3]. Ce site évoluera pour être plus lisible et plus simple** d'utilisation grâce à la mise en œuvre des normes d'accessibilité numérique, au recours à de nouveaux outils de communication (FAQ thématique, chat, etc.), à l'élargissement aux réseaux

[3] Source : Sondage CSA pour Orange-Terrafemina –Janvier 2012

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

sociaux, à la déclinaison de sites spécialisés pour certaines populations telles que les jeunes et à l'extension des services sur d'autres supports (mobiles, tablettes, …). Par ailleurs, l'espace dédié aux réclamations et à la saisine du médiateur sera rendu plus accessible et plus lisible.
Echéance : 2012

- **Les courriers envoyés aux demandeurs d'emploi devront être plus simples, plus lisibles et mieux adaptés**. La révision de l'ensemble de ces courriers associera agents de Pôle emploi, demandeurs d'emploi (via en particulier les comités de liaison), et les médiateurs de Pôle emploi.
  Echéance : 2013 – 2014

- **Pôle emploi s'inscrira dans une démarche de nouveaux engagements de services en direction des demandeurs d'emploi et des employeurs.** Ces engagements de services seront communiqués et affichés. Ils feront l'objet de mesures régulières.
  Echéance : 2012

2. Assurer et conforter une indemnisation de qualité et renseigner efficacement les demandeurs d'emploi

OBJECTIFS :
Le demandeur d'emploi ne peut pas pleinement engager sa recherche d'emploi et mobiliser tous les outils à sa disposition s'il n'est pas fixé sur sa situation au regard de l'indemnisation.
La convention tripartite fixe l'objectif d'assurer une information de qualité sur le calcul et le paiement. Le taux de demandeurs d'emploi pour lesquels l'entretien d'inscription et de diagnostic (EID) est intervenu il y a moins de deux mois, se déclarant satisfaits de l'information relative à leur indemnisation, doit être supérieur à 60% en 2014.

La convention tripartite fixe aussi l'objectif d'indemniser dans les délais, avec un taux de premier paiement devant atteindre 93% en 2014.

Le niveau de qualité de l'indemnisation doit enfin être renforcé pour garantir l'égalité de traitement des demandeurs d'emploi.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

ACTIONS :

- **Après l'inscription, Pôle emploi permettra au demandeur d'emploi d'accéder en continu, au travers de son espace personnel, aux informations sur l'état d'avancement de son dossier d'indemnisation et sur les données de référence qui ont servi de base au calcul de ses droits.** Les dossiers seront pour cela systématiquement enregistrés dès lors qu'ils seront jugés recevables, même incomplets, et les mouvements formalisés dans le système d'information (dépôt, demande de pièces complémentaires, retour partiel ou complet de pièces complémentaires). Ces informations seront accessibles sur l'espace personnel du demandeur d'emploi sur internet et sur le poste de travail du conseiller. Cette traçabilité sera facilitée par la dématérialisation de certaines déclarations (Attestation Employeur Dématérialisée aujourd'hui, Déclaration Sociale Nominative demain) et par la mise en place progressive de la Gestion Electronique de Documents pour les courriers entrants.
  Echéance : 2013

- **Le simulateur de calcul du montant de l'allocation mis à la disposition des demandeurs d'emploi sur pole-emploi.fr permet de délivrer rapidement un premier niveau d'information.** Les conseillers seront invités à faire la promotion de son utilisation auprès des demandeurs d'emploi.
  Echéance : 2013

- **La formation des conseillers sera renforcée** d'une part, pour leur permettre lors de l'EID de délivrer une information de qualité (cas de rejets et de reprise les plus simples, demandes de pièces complémentaires) et d'autre part pour consolider la connaissance des nouvelles règles et des évolutions informatiques associées.
  Echéance : 2012-2013

- **Un outil de mise à disposition de l'information réglementaire sera déployé** dans les agences afin d'assurer une meilleure connaissance des règles et de leurs évolutions.
  Echéance : 2013

- **Une attention plus grande sera apportée à l'application homogène des règles d'indemnisation dans leurs différentes composantes** (recevabilité et complétude de la demande d'allocation et processus de liquidation des droits).
  Echéance : 2013-2014

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

3. Consacrer l'EID comme la première étape de l'accompagnement vers l'emploi

OBJECTIFS :

Les demandeurs d'emploi sont confrontés à des besoins et des attentes de nature différente qui peuvent être regroupés selon trois principales problématiques :

- **La recherche d'emploi**
  Le demandeur d'emploi a les compétences pour un emploi recherché, validé et cohérent avec la situation du marché du travail. Son axe de travail prioritaire est un retour direct à l'emploi, permis par la confrontation au marché du travail, le renforcement de ses techniques de recherche d'emploi, sa capacité à valoriser ses compétences et ses expériences de travail, la définition de sa stratégie de recherche d'emploi.

- **La mobilité professionnelle**
  Le demandeur d'emploi a besoin soit de compléter ses acquis par le recours à la formation ou une adaptation à un poste de travail, soit d'élaborer un projet professionnel compatible avec les possibilités du marché du travail. La mobilité peut être également géographique sur le territoire national ou hors des frontières.

- **La levée des freins périphériques à l'emploi**
  Le demandeur d'emploi est confronté à des difficultés périphériques bloquantes (logement, santé,…) qui doivent être prises en charge préalablement ou conjointement à toute démarche d'insertion professionnelle.

Pour tenir compte de cette diversité de situations, il est indispensable de renforcer le diagnostic lors du premier contact. L'entretien d'inscription et de diagnostic (EID) doit conduire sur la base des besoins du demandeur d'emploi à clarifier le plan d'action à court terme et à initier une logique de résolution successive des difficultés. Le renforcement du diagnostic lors de l'EID doit permettre ainsi de personnaliser les services offerts au demandeur d'emploi et d'optimiser les différentes modalités de prise en charge.

Conformément aux objectifs de la convention tripartite, l'EID doit intervenir rapidement. Le taux des entretiens d'inscription et de diagnostic réalisés dans les 10 jours ouvrés (15 jours calendaires) après le 1er contact avec Pôle emploi devra dépasser 95% à échéance 2014.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

ACTIONS :

- **Afin de faciliter et d'enrichir le contenu de l'EID, le demandeur d'emploi sera encouragé à réfléchir avant celui-ci à sa situation et à son projet professionnel grâce notamment à des outils en ligne permettant une auto évaluation.** Pour cela, il lui sera proposé de travailler en amont sur ses compétences, ses centres d'intérêt et sa mobilité géographique et professionnelle, notamment sur la base d'un questionnaire et d'éléments d'information sur le marché du travail. Pour les demandeurs qui rencontrent des difficultés avec l'écrit, il pourra être proposé un appui individuel ou collectif à cet autodiagnostic.
  Echéance : 2012-2013

- **Le volet administratif de l'EID sera allégé pour permettre au conseiller de consacrer plus de temps à l'élaboration du diagnostic.** Une réflexion est engagée sur la simplification et l'allégement des tâches administratives au cours de l'EID en particulier sur la demande d'allocation elle-même, les déplacements et recherche d'informations chronophages en entretien et les travaux qui peuvent être réalisés en amont de l'entretien. La demande d'inscription en ligne sera rendue plus facile et plus interactive. Des actions de promotion seront menées pour inciter à l'inscription et au renseignement de la demande d'allocation en ligne.
  Echéance : 2012-2013

- **Le contenu de l'EID sera adapté** au profil du demandeur d'emploi pour tenir compte des situations particulières au regard du traitement de l'indemnisation ou du diagnostic. Pour cela, un repérage des caractéristiques du demandeur d'emploi (métier recherché, zone de mobilité géographique, récurrence du chômage…) devra être réalisé en amont (par internet ou par téléphone) pour lui proposer une modalité d'EID la plus adaptée à son besoin. Le conseiller pourra également proposer un second entretien pour ajuster le diagnostic lorsqu'il le jugera nécessaire. Lors de la consultation nationale, 45% des agents ont émis le besoin d'avoir plus de temps pour gérer les situations complexes.
  Echéance : 2012-2013

- **A l 'issue de l'EID, les engagements réciproques** entre Pôle emploi et le demandeur d'emploi seront contractualisés dans le PPAE et actualisés en particulier lors de l'entretien au 4ème ainsi qu'au 9ème mois.
  Echéance : 2012-2013

- **Les outils à la disposition du conseiller seront développés pour faciliter la recherche des informations fiables et utiles au diagnostic. Le conseiller sera en particulier doté :**

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

- d'une cartographie du marché du travail local, pour mettre davantage en perspective la problématique du demandeur et son projet professionnel au regard du marché local de l'emploi ;
- d'outils d'aide à la prescription pour permettre au conseiller d'élaborer et d'adapter le plan d'action et de choisir les services à mobiliser (formations, prestations) ou les partenariats à solliciter. ;
- d'un outil d'aide au diagnostic de la situation du demandeur d'emploi ;
- d'une vision synthétique et « historisée » des éléments-clés du dossier du demandeur d'emploi si celui-ci a déjà été inscrit et/ou fait l'objet d'un suivi par un partenaire, un cotraitant ou sous-traitant (données de situation personnelle, conclusions d'entretiens, …).

Echéance : 2013-2014

4. Différencier les modes de suivi et d'accompagnement pour faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin

L'offre de services doit permettre de répondre à la diversité des besoins et des attentes des demandeurs d'emploi. Les trois modalités de suivi et d'accompagnement visent à répondre à cet objectif. Ces modalités de prise en charge pourront varier en fonction de l'évolution de la situation du demandeur d'emploi et/ou du marché du travail. Quel que soit le mode de suivi et d'accompagnement, le demandeur d'emploi bénéficie d'un conseiller référent qui est désigné au plus tard au 4ème mois.

A l'échéance du 4ème mois, ainsi qu'à celle du 9ème mois, un point d'étape permettra de réévaluer la situation du demandeur d'emploi. Au-delà de ces points d'étape, celui-ci pourra, en accord avec son conseiller référent, évoluer à tout moment d'une modalité d'accompagnement à une autre.

Indépendamment des parcours qui peuvent lui être proposés et des convocations qui lui sont envoyées, le demandeur d'emploi qui le souhaite pourra être reçu à sa demande par un conseiller.

Cette nouvelle offre de services au bénéfice des demandeurs d'emploi sera déployée à compter de 2013, après une phase de transition qui permettra, dès le dernier trimestre 2012, d'adapter les modalités actuelles de suivi et d'accompagnement en vue de leur évolution future.

4.1 L'accompagnement renforcé

PRINCIPES :

Pour les demandeurs d'emploi qui sont les plus éloignés de l'emploi, un accompagnement

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

renforcé interne à Pôle emploi sera développé, en complément de la mobilisation des partenaires et des prestataires.
C'est la modalité la plus soutenue de l'offre de services. Elle s'adresse aux demandeurs d'emploi ayant besoin d'être fortement et individuellement accompagnés dans leur recherche d'emploi et pour l'élaboration de leur projet professionnel. Elle pourra également être proposée aux demandeurs d'emploi qui cumulent difficultés de nature professionnelle et freins périphériques à l'emploi. Dans ce cas, l'accompagnement du demandeur d'emploi devra être coordonné avec les partenaires du territoire (services sociaux publics et associatifs, services spécialisés, etc.) en capacité de lever des freins périphériques à l'emploi soit avant l'intervention de Pôle emploi, soit simultanément à celle du conseiller.
Dans le cadre de cette offre de services, une attention particulière sera portée à la nécessité d'adapter nos réponses aux difficultés rencontrées par les jeunes et les séniors.

MODALITES:

- L'accompagnement renforcé pourra commencer dès l'EID, ce qui contribuera à réduire les risques de chômage de longue durée, la part des demandeurs d'emploi inscrits de plus de 12 mois devant atteindre 34% au plus en 2014.

- Il sera organisé autour de portefeuilles individuels de taille limitée (inférieure ou égale à 70), gérés par des conseillers principalement dédiés à l'activité d'accompagnement. L'accompagnement renforcé bénéficiera de l'augmentation des ressources internes consacrées à l'accompagnement : l'équivalent de 2 000 ETP qui y sera consacré avant fin 2014.

- L'accompagnement renforcé sera principalement réalisé dans les agences de proximité et s'appuiera sur l'expertise des agences de services spécialisées (A2S) et sur celle des professionnels de l'orientation spécialisée.

- Pôle emploi travaillera en complémentarité avec les cotraitants et certains partenaires (cf. p32).

SERVICES MOBILISABLES :

- Le premier service rendu dans le cadre de l'accompagnement renforcé réside dans le rythme et le contenu des entretiens réguliers que le demandeur d'emploi aura avec son conseiller. Le conseiller réalisera également, pour les demandeurs d'emploi en

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

portefeuille, de la recherche d'offres ciblées pour accélérer et faciliter les mises en relation avec des employeurs.

- Le conseiller s'appuiera sur différentes prestations de services qu'il pourra mobiliser selon l'axe prioritaire défini (recherche d'emploi ; mobilité professionnelle ; freins périphériques à l'emploi) : ateliers thématiques, prestations courtes de recherche d'emploi, prestations d'évaluation, prestations d'orientation permettant de définir ou valider le projet professionnel, proposition d'offres d'emploi, rencontres avec des employeurs, forums, informations sur les métiers, négociation de l'intégration dans l'entreprise, mesures d'adaptation des compétences (AFPR, POE).
- Les demandeurs d'emploi en accompagnement renforcé pourront également bénéficier d'actions collectives (clubs de recherche d'emploi, ateliers,…).

4.2 L'accompagnement guidé :

PRINCIPES :

Pour les demandeurs d'emploi qui ont besoin d'avoir un appui régulier dans leur recherche d'emploi et leur mobilité professionnelle, l'intensité et le contenu de l'accompagnement sont définis par le conseiller en fonction du diagnostic réalisé.

MODALITES :

L'accompagnement guidé sera organisé autour de portefeuilles individuels de taille réaliste mais plus importante que pour l'accompagnement renforcé. Les demandeurs d'emploi disposent des coordonnées de leur conseiller référent.

SERVICES MOBILISABLES :

Selon les axes de travail prioritaires déterminés par le conseiller avec le demandeur d'emploi le conseiller peut s'appuyer sur les différents services qui sont par ailleurs mobilisés dans le cadre de l'accompagnement renforcé.

4.3 Le suivi et l'appui à la recherche d'emploi

PRINCIPES :

Pour les demandeurs d'emploi proches du marché du travail et autonomes dans leur recherche et qui ont principalement besoin d'être mis en contact avec des employeurs, un suivi est effectué par un conseiller référent qui s'assure que le demandeur reçoit des offres et accomplit des actes positifs de recherche d'emploi.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

MODALITES:

Ce suivi sera également mis en œuvre au sein de portefeuilles individuels de taille plus significative que l'accompagnement guidé car les demandeurs d'emploi qui en bénéficient nécessitent une moindre fréquence de contacts. Tout en répondant à ses éventuelles sollicitations, le conseiller référent assure essentiellement le suivi de la recherche d'emploi et la transmission d'offres.

SERVICES MOBILISABLES :

Compte tenu des caractéristiques de ces demandeurs d'emploi et du diagnostic territorial, les services essentiellement mobilisables sont :

- des propositions d'offres (systèmes d'alerte automatique, signalements individuels ou collectifs);
- des actions collectives ;
- des mesures d'adaptation à l'emploi.

Pour les demandeurs d'emploi en projet de création ou de reprise d'entreprise, le conseiller pourra proposer des prestations d'évaluation et un appui ad hoc. Il pourra s'appuyer sur des partenariats avec des acteurs de la création d'entreprise.

5. Enrichir pour tous les services de pole emploi.fr et proposer une offre de services 100% WEB pour certains demandeurs d'emploi volontaires

OBJECTIFS

Il s'agit pour Pôle emploi de s'adapter aux nouveaux modes de communication et aux nouveaux usages des services publics en ligne correspondant à l'évolution des besoins et des pratiques.

ACTIONS :

- **Les services dématérialisés existants seront enrichis** (services CV, abonnement aux offres, tableau de bord du demandeur d'emploi, etc.) **et de nouveaux services seront créés** (questionnaires mobilité et intérêts professionnels, outil de simulation des droits, web mail, e-learning, analyse des CV déposés, suivi des actions et démarches du demandeur d'emploi « journal de bord » etc.).
  Echéance : 2012-2013

- **Sous réserve d'une validation par le conseiller lors de la phase d'entretien d'inscription et de diagnostic, les demandeurs d'emploi volontaires, pourront bénéficier de services**

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

exclusivement délivrés en ligne. Ainsi, certains demandeurs d'emploi pourront relever de l'accompagnement guidé de façon dématérialisée (par e-mail, téléphone, chat,…). Ces demandeurs d'emploi bénéficieront d'un conseiller référent, possédant une expertise adaptée à cette modalité de contact, positionné au sein d'équipes dédiées. Des outils spécifiques à cette activité leur seront proposés (alertes automatiques remontées sur l'utilisation effective des services, par exemple). Cette modalité de suivi et d'accompagnement sera limitée dans le temps et, à sa demande le demandeur d'emploi pourra solliciter un entretien physique s'il le juge nécessaire.
Echéance : 2013

- **Ces demandeurs d'emploi bénéficient d'un entretien physique au 4ème mois.** Toutefois, dans le cadre d'une expérimentation, il pourra être proposé à certains d'entre eux de réaliser cet entretien sous une forme dématérialisée.
Echéance : 2014

6. Des services et des prestations renouvelés

6.1 S'appuyer davantage sur des actions et des dynamiques collectives

OBJECTIFS :
La nouvelle offre de services s'appuiera davantage sur des approches collectives, à la fois entre demandeurs d'emploi et entre conseillers.

Les actions collectives peuvent créer une véritable dynamique dans la mobilisation des demandeurs d'emploi. Elles sont ainsi un levier d'enrichissement de la qualité du service rendu aux demandeurs d'emploi.

Pour les conseillers, les actions mutualisées permettent de valoriser et de s'appuyer sur les compétences et les expertises de chacun. Elles permettent également de lutter contre le sentiment d'isolement éprouvé parfois par les conseillers.

ACTION :

- Les actions collectives seront ouvertes au cours de tout type de prise en charge pour des demandeurs d'emploi qui partagent des problématiques communes. Au regard des opportunités locales, elles permettront de mobiliser des programmes d'action dans une logique de recherche directe et/ou de mobilité professionnelle, par exemple à l'occasion

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

de l'implantation d'une entreprise. Ces actions collectives pourront être ponctuelles mais aussi plus pérennes (clubs ou cercles de chercheurs d'emploi), et devront à chaque fois que possible s'appuyer sur le réseau partenarial (grands comptes, entreprises locales, branches professionnelles, OPCA…).

Echéance : 2012-2013

6.2 Développer notre mission de conseil en matière d'orientation

OBJECTIFS :

Pôle emploi doit contribuer à répondre aux besoins des personnes privées d'emploi, contraintes à changer de métier ou sans projet professionnel défini ou compatible avec le marché du travail local. L'offre de services de Pôle emploi doit également contribuer à faciliter les recrutements des entreprises en mettant en visibilité les compétences recherchées et porteuses d'insertion professionnelle.

Cette offre de services doit répondre à trois types de besoin :

- Savoir analyser et valoriser ses compétences et expériences dans une perspective de recherche d'emploi comme de recherche d'un nouveau projet professionnel ;
- S'orienter et se reconvertir dans le cadre de l'élaboration de son projet professionnel ;
- Développer, transférer ou certifier ses compétences et ses acquis.

ACTIONS :

- **Conforter l'offre de services interne** en renforçant les compétences de l'ensemble des conseillers sur le champ de l'orientation et en assurant la complémentarité entre les équipes d'orientation spécialisées et les agences de proximité.
  Echéance : 2012-2013

- **Développer les partenariats** pour permettre à Pôle emploi de s'insérer efficacement dans les dispositifs régionaux et nationaux du service public de l'orientation.
  Echéance : 2013

6.3 Mobiliser davantage les outils de la formation

OBJECTIFS :

Dans un contexte de mutations économiques et d'accélération de la fréquence des mobilités professionnelles subies, un niveau de qualification adapté au besoin du marché du travail est un

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

atout essentiel de la sécurisation des parcours.
Dans ce contexte, Pôle emploi poursuivra les objectifs suivants :

- Accentuer la prescription de formations individuelles ou collectives, quels qu'en soient les financeurs ;
- Améliorer le taux de retour à l'emploi durable des demandeurs d'emploi ayant suivi une formation. Le taux de sortie vers l'emploi durable 6 mois après toute formation prescrite par Pôle emploi devra atteindre 53,6% à échéance 2014 ;
- Renforcer la complémentarité d'intervention sur les territoires en permettant notamment la prise en compte des besoins exprimés localement, y compris par les partenaires (Missions Locales, Cap emploi, IAE…) et mieux articuler les achats de formations avec ceux des autres financeurs.

ACTIONS :

- **Afin de faciliter la mobilisation de l'ensemble des actions de formation,** Pôle emploi contribuera activement à toute initiative permettant de doter les conseillers d'un outil unique de prescription (accès aux formations, réservations de sessions).
  Echéance : 2012-2014

- **Pôle emploi participera à des diagnostics partagés** avec l'ensemble des partenaires financeurs de formations (Conseils régionaux et OPCA en particulier).
  Echéance : 2013

- **Pôle emploi mobilisera au profit des demandeurs d'emploi des formations préalables au recrutement (AFPR, POE individuelles et collectives).**
  Echéance : 2012

- **Une capacité de financement des autres formations individuelles sera maintenue** notamment dans des secteurs et des domaines porteurs mais en volumes trop faibles pour être anticipés dans le cadre d'achats de formations collectives.
  Echéance : 2012

- **Développer l'alternance pour élargir le champ des opportunités** (renforcer le rôle de Pôle emploi comme acteur de l'alternance, outiller les demandeurs d'emploi, promouvoir auprès des entreprises des profils de demandeurs d'emploi intéressés par l'alternance).
  Echéance : 2013

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

7. Garantir les engagements réciproques des demandeurs d'emploi et de Pôle emploi

OBJECTIFS :

La possibilité laissée aux conseillers de définir la fréquence et les modes de contact avec le demandeur d'emploi ne remet pas en cause le principe selon lequel les demandeurs d'emploi ont des devoirs dont Pôle emploi s'assure du respect. Par ailleurs, l'équité entre des demandeurs d'emploi bénéficiant de modalités différentes de suivi et d'accompagnement doit pouvoir être assurée. Les droits et devoirs des demandeurs d'emploi ainsi que les modalités de contrôle de la recherche d'emploi seront rappelés à l'occasion de l'entretien d'inscription et de diagnostic.

ACTIONS :

- **Les voies de recours et d'interpellation du médiateur seront davantage explicitées aux demandeurs d'emploi.**
  Echéance : 2012

- **L'arrêt du suivi mensuel personnalisé dans le cadre de la mise en place d'une offre de services plus différenciée doit conduire à adapter les modalités de suivi et de contrôle de la recherche d'emploi en particulier pour les demandeurs d'emploi les plus autonomes et les volontaires pour le 100 % web.** Des outils seront mis en place pour automatiser le suivi des engagements et des manquements éventuels, ainsi que pour actualiser la gestion de la liste des demandeurs d'emploi.
  Echéance : 2012-2013

- **Des réflexions sur la mise en place d'équipes dédiées au contrôle de la recherche d'emploi seront menées et pourront donner lieu à une expérimentation** afin de mieux clarifier ce qui relève du suivi et de l'accompagnement à la recherche d'emploi d'une part et du contrôle d'autre part.
  Echéance : 2013

8. Proposer plus d'offres adaptées aux profils des demandeurs d'emploi grâce à une prospection mieux ciblée

OBJECTIFS :

L'activité de prospection a pour finalité le placement des demandeurs d'emploi présents en portefeuille. Elle doit donc viser, sur la base d'un diagnostic territorial, à collecter des offres

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

permettant l'insertion durable de ces demandeurs d'emploi.

ACTIONS :

- **Au niveau régional ou territorial, des campagnes de marketing direct (par courrier, courriel, téléphone…) seront menées auprès des entreprises à fort potentiel de placement des demandeurs d'emploi.** Ces campagnes pourront être confiées aux plates-formes de prospection sur commande du réseau de proximité.
  Echéance : 2012

- **Après une analyse préalable des besoins potentiels des entreprises, les agences de proximité les prospecteront en proposant des profils ciblés de demandeurs d'emploi en portefeuille.**
  Echéance : 2013

- **Pôle emploi aidera le demandeur d'emploi à cibler les entreprises à démarcher pour proposer sa candidature spontanée.**
  Echéance : 2013

- **La prospection pourra s'appuyer sur des outils de segmentation et de ciblage optimisés pour prendre en compte les profils des demandeurs d'emploi.**
  Echéance : 2013

- **Pôle emploi anticipera les besoins des entreprises en leur proposant les profils de demandeurs d'emploi les plus adaptés à leurs métiers.** La connaissance des besoins des entreprises sera améliorée à partir de l'analyse des habitudes de recrutement (connaissance des métiers et de leurs évolutions, pratiques RH), et des profils susceptibles de les intéresser seront proposés.
  Echéance : 2014

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

II. Mobiliser l'offre de services aux employeurs au bénéfice des demandeurs d'emploi

La convention tripartite pose un principe-clé : les demandeurs d'emploi et les employeurs ne requièrent pas un service uniforme. Comme pour les demandeurs d'emploi, l'offre aux entreprises sera modulée avec la mise en place de deux niveaux de services : universel et renforcé. L'offre de services renforcés sera proposée en fonction du potentiel de placement de l'offre déposée par l'entreprise et des caractéristiques de l'entreprise.

1. Des services universels plus simples et plus accessibles pour tous les employeurs

OBJECTIFS :

Une offre de services simple et accessible sera mise à disposition de toutes les entreprises. Elle répondra aux attentes des entreprises qui souhaitent un renforcement des services en ligne, un accès facilité aux profils de candidats (demandeurs d'emploi ou actifs) et une visibilité directe sur la vie de l'offre d'emploi. Les entreprises sont également en attente d'une meilleure information sur le marché du travail, la prospective des métiers et sur les aides à l'embauche.

Cette offre de services contribuera aussi au développement des contacts directs entre les demandeurs d'emploi et les entreprises avec l'objectif d'atteindre en 2014 un taux de 50% d'offres d'emploi pour lesquelles l'employeur peut être directement contacté et de 50% de demandeurs d'emploi disposant d'un CV sur la banque des profils.

Cette offre de services ne nécessite pas la désignation d'un garant nominatif. Toutefois, les entreprises qui n'utilisent pas internet (et plus particulièrement les TPE) pourront contacter un conseiller afin qu'il leur propose le service adapté à leur besoin.

ACTIONS :

- **Proposer une offre de services 100% en ligne qui permettra aux employeurs de mobiliser celle-ci dans les meilleures conditions possibles.** Les services offerts aux entreprises sur Internet seront ainsi étendus : aide à la rédaction d'offres, analyse sémantique des offres, suivi de l'offre (« journal de l'offre »), etc.
  Echéance : 2012

- **Informer les entreprises sur le marché du travail et les différents dispositifs d'aide au recrutement et notamment sur Pole-emploi.fr.**
  Echéance : 2012
- **Aider à la rédaction des offres pour les entreprises qui en expriment le besoin.**
  Echéance : 2012

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

- **Enregistrer et diffuser les offres d'emploi de façon anonyme ou nominative. Echéance : 2012**

- **Permettre le rapprochement sans l'intervention d'un conseiller Pôle emploi,** c'est-à-dire à l'initiative du demandeur ou de l'employeur ou via la proposition automatisée de candidatures aux employeurs.
  Echéance : 2013

2. Des services renforcés pour les employeurs qui en ont le plus besoin

OBJECTIFS :
Des services renforcés seront proposés en complément aux entreprises de façon ciblée en fonction du potentiel de placement de l'offre et/ou en fonction des difficultés qu'elles éprouvent en matière de recrutement. Ces services le seront en particulier proposés aux TPE ne disposant pas d'un service RH. Ils le seront aussi aux entreprises prêtes à s'engager sur le recrutement de publics très éloignés de l'emploi dans le cadre de partenariats renforcés.
Mieux spécifier le niveau de services offert aux entreprises en fonction de l'intérêt des offres qu'elles proposent pour le placement des demandeurs d'emploi reposera sur une analyse du marché du travail local.
Lorsque l'entreprise bénéficie des services renforcés, ses offres d'emploi sont affectées à un interlocuteur identifié qui animera la relation sur l'ensemble du processus de recrutement.

ACTIONS :

- **La présélection pour des offres d'emploi anonymes ou nominatives est une composante importante de l'offre de services renforcés. Il y aura trois niveaux de présélection :** l'envoi des candidatures correspondant aux critères de l'offre, la hiérarchisation des candidatures selon les critères indiqués par l'employeur ou la présélection de candidats notamment en fonction des évaluations d'habiletés selon la méthode de recrutement par simulation. L'objectif fixé dans la convention tripartite est de satisfaire les offres avec présélection dans un délai moyen de 29 jours.
  Echéance : 2012

- **Par ailleurs seront proposés aux entreprises** présentant des difficultés de recrutement (par manque de ressources internes dédiées au recrutement en particulier pour les TPE, ou parce que recrutant sur des métiers en tension) les services suivants : aide à la définition et à la rédaction de l'offre, appui à la conduite d'entretien, étude personnalisée

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

des ressources disponibles sur le bassin d'emploi, mesures d'adaptation au poste de travail, etc.

Echéance : 2012

- **Deux expérimentations seront lancées** :
  - Une expérimentation d'un service dédié aux TPE pour tenir compte des particularités de leurs besoins et des gisements d'offres qu'elles représentent globalement
  - Une expérimentation de conseillers dédiés en agence à la relation avec les entreprises

Echéance : 2013

- **Des outils pour la relation entreprises seront améliorés** :
  - Un outil d'aide au choix de l'offre de services (universels / renforcés) à proposer à l'entreprise mis à disposition des conseillers. Il sera élaboré à partir du diagnostic territorial et sur la base de critères de différentes natures : caractéristiques du recruteur et de l'emploi, profils des demandeurs d'emploi mais également caractéristiques de l'emploi et du marché du travail.

    Echéance : 2013
  - Amélioration des outils facilitant l'intermédiation en particulier, la télé candidature (mieux cibler son usage, favoriser la transmission automatique d'informations enrichies, assurer un retour au candidat) et le système de rapprochement SDR (pour le rendre plus efficace en en facilitant l'usage par le conseiller et la saisie de données recueillies).

    Echéance : 2013

- **Le système d'indicateurs de la mise en relation (MER)** et son exploitation seront rénovés afin de mieux mesurer la réalité des mises en relation et la performance de Pôle emploi.

  Echéance : 2012

Concernant les relations de Pôle emploi avec les entreprises de travail temporaire, elles évolueront selon les orientations suivantes:

- **En matière de transparence du marché du travail,** faire converger plus systématiquement les offres d'emploi de l'intérim vers Pôle emploi via un transfert automatisé des offres.

  Echéance : 2013

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

- **En matière de traitement de l'offre d'emploi, introduire une plus grande différenciation du niveau de mobilisation de l'offre de services** selon l'intérêt de l'offre déposée par une agence d'emploi pour le placement des demandeurs d'emploi et notamment des publics cibles (jeunes, séniors,…). Cela reviendra à privilégier le service 100% en ligne ou les services universels pour les offres de missions de courte durée et réserver les services d'accompagnement renforcés aux offres présentant un intérêt en matière de placement durable ou dans le cadre de parcours d'insertion pour les publics cibles .
  Echéance : 2013

- **Mettre en place un pilotage spécifique de l'activité avec le secteur de l'intérim** (gestion des offres, mobilisation des aides et mesures, suivi des parcours qualifiants et de l'insertion des DE dans l'emploi durable) au niveau territorial.
  Echéance : 2013-2014

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

III. Mieux adapter notre action aux besoins des territoires

L'adaptation aux besoins des territoires est un des leviers pour améliorer l'efficacité de Pôle emploi au profit des demandeurs d'emploi et des entreprises.
Pôle emploi adaptera son offre de services aux besoins spécifiques des territoires, participera activement aux projets de développement économique et coordonnera ses actions avec l'ensemble des acteurs de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'insertion, notamment dans le cadre du service public de l'emploi, piloté par le préfet de région et animé localement par le sous-préfet.
L'échelon régional est chargé, en lien avec les orientations et les moyens définis annuellement au plan national, d'élaborer une stratégie à partir d'un diagnostic régional partagé avec l'Etat, dans le cadre des conventions annuelles régionales prévues à l'article L 5312-11 du code du travail, conclues avec le préfet de région.

1. Développer notre capacité à élaborer des diagnostics territoriaux

OBJECTIFS :
Les diagnostics territoriaux doivent permettre l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action adaptés aux problématiques des territoires.

ACTIONS :

- **Sur la base d'un diagnostic régional présenté au conseil régional de l'emploi, les managers réaliseront des diagnostics territoriaux et locaux, en lien avec les travaux menés par les autres acteurs compétents (DIRECCTE, Conseils régionaux notamment).** Ceux-ci permettront d'identifier les forces, les faiblesses, les risques et les opportunités des bassins d'emploi afin d'en cartographier les enjeux dans le cadre des services publics de l'emploi départemental et local. Ces diagnostics alimenteront les différentes démarches partenariales.
  Echéance : 2012-2013

- **Le diagnostic régional ainsi que les orientations stratégiques qui en découlent feront l'objet d'une présentation devant les IPR dont l'avis sera recueilli**.
  Echéance : 2012

- **Pour compléter la connaissance du marché du travail local, un dispositif complet d'outils capitalisera les informations statistiques et qualitatives sur le marché du travail,** jusqu'au bassin d'emploi. Il servira de base à l'élaboration des diagnostics territoriaux.
  Echéance : 2013

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

2. Analyser plus précisément notre présence territoriale pour répondre au mieux aux priorités de la politique de la ville et de la redynamisation des zones rurales enclavées

OBJECTIFS

En lien avec l'offre de services des autres acteurs et partenaires, Pôle emploi doit garantir la délivrance d'informations, de conseils en orientation et d'accompagnement au sein des territoires les plus fragiles, notamment les zones urbaines sensibles et les territoires ruraux enclavés.

ACTIONS

- **Pour les zones rurales enclavées,** l'objectif de couverture par un lieu de type relais de services publics sera recherché avec les partenaires locaux.
  Echéance : 2013

- **Les implantations dans ou à proximité des ZUS et des quartiers CUCS** seront également cartographiées précisément pour apporter des réponses adaptées à chaque situation en s'appuyant notamment sur des relais locaux et en développant des partenariats opérationnels en particulier avec les collectivités locales.
  Echéance : 2013

3. Permettre aux managers d'adapter les modalités de mise en œuvre de l'offre de services en fonction des spécificités de leurs territoires

OBJECTIFS :

L'offre de services repose sur le principe de modalités différenciées d'accompagnement selon des critères appréciés localement**.** Elle repose également sur une plus grande responsabilisation des conseillers et de l'encadrement local dans l'adaptation de l'offre aux besoins et aux attentes des demandeurs.

Par delà ce principe général, les modalités de mise en œuvre de l'offre de services tiendront compte des situations territoriales particulières et tout particulièrement dans les départements d'Outre-mer.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

ACTIONS :

- **Les directions régionales auront des marges de manœuvre renforcées pour les achats de formations** et la définition des prestations.
  Echéance : 2013

- **La nature des aides (ex : aides à la mobilité et à la reprise d'emploi) pourra être adaptée aux contextes territoriaux, après validation du conseil d'administration.**
  Echéance : 2013

- **Les directions régionales mettront à disposition des agences** ou des directions territoriales des enveloppes qui pourront être mobilisées pour financer des dispositifs spécifiques et des appels à projet locaux.
  Echéance : 2013

- **La coopération avec les Services Publics de l'Emploi transfrontaliers sera renforcée** pour améliorer le placement des demandeurs d'emploi.
  Echéance : 2013-2014

- **Pour leur permettre de mieux territorialiser leur action, les managers bénéficieront d'analyses des résultats déclinées par bassin d'emploi et prenant en compte les problématiques spécifiques**. De même, le taux de retour à l'emploi sera restitué sur certains publics : jeunes, séniors, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RSA, demandeurs d'emploi Bénéficiaires de l'Obligation d'Emploi. Le niveau de résultats attendu prendra en compte la difficulté des publics ou des territoires.
  Echéance : 2013-2014

4. Coopérer avec les partenaires de la manière la plus efficace possible pour assurer la complémentarité des offres de services sur le territoire

OBJECTIFS :

Pôle emploi devra développer plus efficacement la coopération avec les partenaires en partageant plus facilement les informations dans le respect des règles de confidentialité et les plans d'action afin d'assurer la complémentarité des offres de services, des aides financières et des financements de types de formations sur le territoire. L'amélioration de la prise en charge des demandeurs d'emploi les plus en difficulté, rencontrant de nombreux freins périphériques, sera

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

en particulier recherchée.

Enfin, en prenant appui notamment sur l'expertise des instances paritaires régionales, Pôle emploi sera mieux positionné en tant qu'acteur du développement économique local en amont de la réalisation de grands projets.

ACTIONS :

- **Les directions régionales contribueront au traitement des freins périphériques au retour à l'emploi et à l'amélioration de la prise en charge des demandeurs d'emploi les plus en difficulté**, en recherchant et développant les partenariats utiles avec les acteurs de l'insertion et du social pour lever les freins détectés (illettrisme, faibles niveaux de qualification, mobilité géographique, logement…).
  Echéance : 2013

- **Sur la base du diagnostic territorial, Pôle emploi examinera en lien avec les partenaires, la possibilité de se doter de prestations permettant un traitement plus global de la situation des demandeurs d'emploi éloignés du marché du travail, cumulant des difficultés sociales de tous ordres** combinées à leur difficulté de retour à l'emploi.
  Echéance : 2013

- **Pour bâtir des offres de services complémentaires adaptées à destination des jeunes sans diplôme**, les directions régionales développeront des partenariats avec l'Education nationale, les Conseils régionaux, les missions locales, la protection judiciaire de la jeunesse et les associations spécialisées. Des partenariats cadres seront recherchés pour faciliter ces rapprochements.
  Echéance : 2013

- **Les domaines de coopération avec les Conseils généraux pourront être élargis (aide à domicile, personnes handicapées, etc.) et les modalités d'accompagnement global (social et professionnel) des bénéficiaires du RSA incitées dans le cadre de conventions financières.** Pour cela, les partenariats bilatéraux renforcés pourront être développés avec tous les Conseils généraux qui le souhaitent. Pôle emploi leur proposera de renforcer son implication dans l'orientation des bénéficiaires du RSA, notamment dans l'objectif de sécuriser l'inscription effective de ces personnes. Les conseillers rechercheront le développement de coopérations avec les travailleurs sociaux du Département pour assurer la mise en œuvre des modalités d'accompagnement global nécessaires à une partie de la population. Ensemble, ils pourront mobiliser les autres dispositifs d'insertion

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

(IAE et contrats aidés notamment).
Echéance : 2013

- **Les partenariats seront étendus avec les Conseils régionaux au-delà des achats de formations** sur le champ du développement économique et Pôle emploi contribuera aux grands projets de développement local en lien avec les autres collectivités locales, mais également avec les OPCA et les branches professionnelles (ex : construction d'une ligne à grande vitesse, projet d'infrastructures,…).
  Echéance : 2012-2013

- **La participation de Pôle emploi aux démarches contractuelles initiées dans le cadre de la politique de la ville sera systématique**. Elle prévoira un engagement concret sur la mobilisation de moyens internes et sur des résultats en termes d'amélioration du retour à l'emploi des demandeurs résidant en ZUS ou quartiers CUCS.
  Echéance : 2013

- **Le partage de l'information sur les dossiers individuels et la capacité à recueillir des données de pilotage d'activité et de résultat sont des éléments clés de la réussite des partenariats**. Pour favoriser ce partage, l'accès et l'utilisation par les partenaires des applicatifs de Pôle emploi seront homogénéisés dans le respect des recommandations de la CNIL.
  Echéance : 2014

- **L'efficacité des partenariats sera suivie et alimentée notamment par une évaluation du taux de retour à l'emploi des publics suivis.** Des comparaisons avec des suivis internes ou entre suivis externes semblables, pourront être établies.
  Echéance : 2013/2014

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

IV. Contribuer à la transparence du marché du travail en assurant un large degré de publicité des offres et des demandes d'emploi

OBJECTIFS :

Contribuer à la transparence du marché du travail en assurant, d'une part, une large publicité des offres d'emploi conformes à la législation et des demandes d'emploi, et en recueillant d'autre part un maximum d'offres d'emploi, fait partie intégrante des missions de Pôle emploi. La plus grande visibilité des offres et demandes permet de créer les conditions d'une intermédiation efficace et accélérée. La transparence est aussi un enjeu majeur pour lutter contre les inégalités et la sélectivité du marché du travail.

ACTIONS :

- **Pôle emploi démultipliera le nombre d'offres d'emploi qu'il propose :**
  - **Grâce à de nouveaux partenariats avec les sites internet emploi (job boards).** Les offres publiées par ces sites pourraient être référencées dans le cadre des recherches effectuées sur pole-emploi.fr avec renvoi sur leurs sites. A l'inverse, la publication des offres de Pôle emploi sur ces plateformes sera recherchée dans le cadre de conventions de réciprocité de fonctionnement ;
  - **Grâce à l'approfondissement des partenariats avec les grands recruteurs.** L'objectif sera de faire converger un maximum d'offres d'emploi vers le site pole-emploi.fr via un flux automatisé. La candidature des demandeurs d'emploi directement sur le site de l'entreprise volontaire sera facilitée ;
  - **Grâce à des opérations médiatiques événementielles** pour augmenter les opportunités de recueil d'offres ;
  - **Grâce à des actions de marketing** direct visant à promouvoir les services de Pôle emploi vis-à-vis des entreprises à fort potentiel de recrutement et à avoir une bonne vision des besoins du marché ;
  - **Grâce à des actions et partenariats spécifiques** permettant de proposer des offres d'emploi à l'étranger. Il s'agira notamment de qualifier une connexion avec le site Europa lié aux activités conduites par les services publics européens dans le cadre d'Eures.

    Echéance : 2013-2014

- **Pôle emploi organisera et accompagnera des rencontres emploi sur Internet** pour faciliter la présentation de l'entreprise et améliorer l'accès et la préparation des candidats aux entretiens d'embauche (démultiplication des rencontres entreprises / demandeurs d'emploi grâce à la mise en place de « jobs dating » et salons virtuels ciblés, création et

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

animation de communautés régionales et sectorielles sur les réseaux sociaux existants).
Echéance : 2013-2014

- **Pôle emploi rendra les demandeurs d'emploi volontaires davantage visibles auprès des recruteurs sur son site internet mais également sur les autres sites internet de recrutement.** La promotion de la parution du CV en ligne ainsi que la possibilité de s'inscrire sur les sites internet emploi adaptés à leur profil sera développée.
  Echéance : 2013-2014

- **Pôle emploi fera connaître les offres difficiles à pourvoir en les faisant circuler sur les réseaux sociaux et les sites internet emploi.** Pôle emploi sera en mesure de faire connaître les offres difficiles à pourvoir dans les pays européens, à travers les liens avec la plateforme Europa.
  Echéance : 2013-2014

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

V. Alimenter la réflexion des pouvoirs publics et des partenaires sociaux sur les politiques de l'emploi

OBJECTIFS :

Pôle emploi, par la nature même de ses activités et parce qu'il est au contact des demandeurs d'emploi et des entreprises, dispose d'une connaissance approfondie du marché du travail, des demandeurs d'emploi et de leur trajectoire dans le chômage et des modalités de recrutement des entreprises. Cette connaissance doit pouvoir être mieux exploitée, partagée et diffusée, notamment pour répondre aux besoins de l'Etat et des partenaires sociaux, mais aussi des autres acteurs et partenaires de l'emploi, qui peuvent la mobiliser dans leurs propres processus de décisions.

La capitalisation et la mise à disposition des réflexions et de la production intellectuelle constituent aussi une aide pour la prise de décision en interne. Mieux connaître et comprendre les effets de l'offre de services et des dispositifs mis en place par Pôle emploi, à partir d'une analyse objectivée, doit être un levier pour améliorer la qualité de nos services et de nos actions au profit des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Contribuer au débat public sur des thématiques porteuses liées aux métiers de Pôle emploi et à son domaine d'activité constitue enfin une opportunité pour stimuler la mobilisation collective et la motivation des équipes.

ACTIONS :

- **Développer et consolider l'expertise interne d'analyse et d'évaluation des politiques de l'emploi et des dispositifs mis en œuvre par Pôle emploi, y compris au niveau local :**
  - Pôle emploi développera l'évaluation de son offre de services aux demandeurs d'emploi et aux entreprises.
  - Pôle emploi produira des éléments de réflexion et de propositions d'évolution dans le champ de la politique de l'emploi (exploitation des matériaux d'évaluations, de benchmarks, de veille et d'analyse ; production de documents de référence). La diffusion interne de cette production, son utilisation auprès des acteurs publics et des partenaires sociaux et à l'occasion de groupes de travail dédiés à la réflexion sur les politiques publiques d'emploi (COE, CAS, …) ou de conférences ou débats publics, constituera un axe fort de valorisation d'une expertise consolidée.

    Echéance : 2013

- **Renforcer notre coopération avec le monde scientifique :**
  - **La constitution et la mobilisation d'un panel d'universitaires et de chercheurs,** dans

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

le cadre d'un « Conseil scientifique » de Pôle emploi, permettront d'associer le monde académique aux réflexions et travaux de Pôle emploi**.** Cette démarche pourra être déclinée au plan régional.

- **Pour soutenir la réalisation de travaux de recherche,** des stagiaires de Master ou des doctorants seront accueillis au sein de Pôle emploi ; le financement de leurs travaux ou de leurs thèses pourra être envisagé notamment dans le cadre d'une politique partenariale avec les pôles universitaires. Pôle emploi prendra l'initiative d'appels à proposition de recherche, en coopération avec d'autres institutions, sur des thématiques prioritaires pour Pôle emploi. Des chercheurs seront invités à participer à certains des travaux internes de Pôle emploi (séminaires, études et évaluations, …). La valorisation et la diffusion des résultats des recherches seront favorisées par la publication d'articles et par l'organisation d'évènements à large auditoire, de type « Entretiens de l'emploi ».
- **Cette coopération prendra également la forme de liens renforcés avec les universités en matière de formation** (formation des conseillers et managers de Pôle emploi et interventions au sein des grandes écoles ou des universités).

  Echéance : 2013

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Partie 2 : Réussir ensemble

Réaliser nos ambitions, c'est réussir ensemble à répondre aux besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises, à contribuer à la transparence du marché du travail ainsi qu'aux réflexions sur les politiques de l'emploi.
Pour cela, nous devons viser plus de simplicité et d'efficacité dans notre organisation collective, mais également dans l'organisation du travail de chacun. Pôle emploi 2015 a pour ambition de fédérer l'ensemble des agents et managers autour d'un contrat social renouvelé, mettant ainsi l'ensemble des équipes au cœur des missions de Pôle emploi.

I. Se doter d'une organisation du travail claire, plus souple et plus déconcentrée

En termes d'organisation du travail, Pôle emploi se fixe plusieurs objectifs :

- se doter d'une organisation permettant la mise en œuvre de la nouvelle offre de services ;
- favoriser la souplesse de l'organisation dans un cadre résolument déconcentré ;
- clarifier le rôle et les responsabilités de chacun quel que soit le service auquel il appartient, de la Direction Générale jusqu'aux agences.

1. Clarifier et introduire davantage de souplesse dans l'organisation du travail

OBJECTIF :
En réponse à une attente forte des agents exprimée lors de la consultation nationale, différentes actions seront engagées pour rendre l'organisation plus claire et plus souple (29% des agents seulement se disent assez bien informés sur l'organisation interne de Pôle emploi et 49% d'entre eux seulement sont satisfaits de l'organisation du travail dans leur service).

ACTIONS :

- **Installer une fonction d'organisation du travail à la Direction Générale**
  Cette fonction devra veiller à une meilleure prise en compte des impacts des projets sur les conditions de travail et sur l'organisation dès la phase de conception.
  Echéance : 2012

- **Actualiser les référentiels d'organisation de Pôle emploi, notamment Repère,** pour tenir compte de la nouvelle offre de services et permettre davantage de souplesse.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Echéance : 2012-2013

- **Assouplir la gestion des plannings.**
  La nomenclature des activités sera simplifiée et resserrée autour de quelques domaines d'activités-clés (accueil-prise en charge, placement, aide au recrutement, gestion des droits, management). La refonte de planification des travaux poursuivra les objectifs suivants :
  - Repositionner les managers sur l'animation d'équipe et moins sur un suivi trop administratif et une gestion chronophage des plannings en allégeant les charges d'élaboration des plannings.
  - Traduire dans l'organisation du travail et la planification des activités la mise en place de l'accueil en équipe.
  - Tirer les conséquences des nouvelles marges de manœuvre données aux conseillers dans le suivi et l'accompagnement.
  - Mieux prendre en compte les différentes activités inhérentes à la gestion de portefeuilles (analyse, préparation et suivi d'entretiens).

  Il s'agira de donner plus de souplesse aux managers, plus de latitude aux conseillers pour s'organiser et plus de stabilité organisationnelle à l'ensemble de l'agence.

  Echéance : 2012-2013

2. Renforcer les marges de manœuvre des managers

OBJECTIFS :

Une organisation plus déconcentrée aura pour effet de faciliter les prises de décisions tout en améliorant les circuits de diffusion de l'information. Les managers seront mieux positionnés au sein des instances de décision et de partage de l'information.

ACTIONS :

- **Permettre aux managers de mesurer la pertinence des décisions prises par les conseillers dans le cadre de la nouvelle offre de services.** A cette fin, ils doivent disposer d'une information précise sur les actes du conseiller en termes de gestion des contacts, de prescription ou de suivi de la recherche d'emploi, grâce en particulier au déploiement d'un outil de supervision des portefeuilles.

  Echéance : 2013

- **Garantir à chaque responsable une meilleure maîtrise opérationnelle des moyens de**

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

fonctionnement et d'intervention :

- En renforçant le rôle de chaque manager dans la prise de décision individuelle concernant les agents placés sous sa responsabilité. Les processus RH seront revus afin de mieux prendre en compte l'avis du responsable hiérarchique immédiat dans l'élaboration des décisions.
- En donnant plus de souplesse au directeur régional dans la définition des organisations des agences et plateformes (dans le respect d'un taux d'encadrement et de fonctions support).
- En donnant à chaque niveau managérial une plus grande souplesse dans l'utilisation de ses crédits d'intervention. A cette fin, une fongibilité totale dans les budgets régionaux sera proposée au conseil d'administration.
- En confiant à chaque directeur d'agence une enveloppe globale de droits de tirage sur certaines catégories de dépenses de fonctionnement (fluides, fournitures, événements, déplacements...).
- En laissant plus de marges de manœuvre sur les activités de contrôle interne, la part des contrôles définis au niveau national passant de 90 % à 70 %.
- En poursuivant la déconcentration de la gestion des habilitations informatiques.

Echéance : 2013

- **S'assurer de l'effectivité de la déconcentration et du correct positionnement des managers** à tous les niveaux de décision à l'aide d'une enquête annuelle jusqu'aux responsables d'équipe.

  Echéance : 2013

- **Améliorer et simplifier l'accès des conseillers et des managers à des informations utiles** (52% des agents expriment le besoin, dans le cadre de la consultation nationale, de disposer de modes d'accès plus simples à la documentation) en veillant à ce que les notes et instructions diffusées soient précises, limitées au strict nécessaire. Pour s'assurer de la clarté et de la pertinence des instructions et informations diffusées au réseau, il pourra être créé des comités de lecture constitués d'un panel d'agents et de managers afin de vérifier le caractère opérationnel, la faisabilité, et la clarté des projets d'instruction et principaux supports d'information.

  Echéance : 2013

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

II. Simplifier et sécuriser notre fonctionnement et consacrer plus de ressources au suivi et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi

Afin de renforcer sa présence dans les territoires et auprès des demandeurs d'emploi, Pôle emploi accentuera les efforts de redéploiement de ses moyens. L'accompagnement des demandeurs d'emploi mobilisera, à l'issue de la présente convention tripartite, l'équivalent temps de 2 000 ETP supplémentaires par rapport à la situation actuelle. Cette évolution résultera à titre principal de la simplification de notre organisation et de nos modes de fonctionnement. Celle-ci dégagera du temps que les conseillers consacreront à l'accompagnement et au suivi. Par ailleurs, des redéploiements de postes et dans une moindre mesure d'effectifs, seront opérés des fonctions support vers les fonctions opérationnelles, la part des ETP dédiés à la production de services devant atteindre 83,7% à fin 2014, contre 82,2 % en 2011. Ce chantier concernera l'ensemble des établissements et se déclinera à tous les niveaux de l'organisation. Un dispositif dédié permettant un accompagnement individuel des agents sera mis en place.

1. Simplifier pour accroître les moyens consacrés à l'accompagnement des demandeurs d'emploi

OBJECTIFS :

La simplification répond à une attente forte des agents : 61% d'entre eux souhaitent des procédures simples et cohérentes entre elles.
L'enjeu consiste donc à identifier et déployer des pistes de simplification opérationnelle, en mobilisant des leviers liés à la mutualisation, à la centralisation et à la dématérialisation.

ACTIONS :

- **Conduire un chantier visant à simplifier les actes métier, les procédures et l'organisation et tester les évolutions envisagées dans un panel d'agences.**
  Echéance : 2012

- **Proposer au Conseil d'administration des mesures de simplification des aides, des mesures et des prestations de Pôle emploi** (nombre, conditions d'attribution, nature des prestations…).
  Echéance : 2013

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

- **Recourir davantage à la dématérialisation de certaines activités** (accroître l'utilisation de la gestion électronique des documents et dématérialiser au maximum les supports papiers, automatiser les traitements de pièces transmises par les employeurs,…).
  Echéance : 2013-2014

- **Utiliser pleinement les leviers de mutualisation :**
  - Faire le bilan des options offertes par REPERE en matière de mutualisation d'activité mises en œuvre dans les régions et examiner les possibilités de généralisation ;
  - Examiner la possibilité de confier de nouvelles activités mutualisées à Pôle emploi services.

  Echéance : 2012

- **Engager une réflexion avec les services de l'Unedic pour alimenter les partenaires sociaux de pistes de simplification de la réglementation d'assurance chômage.**
  Echéance : 2013

2. Garantir la performance de l'action des fonctions support au service du réseau

OBJECTIFS :

L'efficacité des fonctions support participe directement à la qualité du service rendu aux demandeurs d'emploi et aux entreprises.

Elles doivent également assurer des fonctions régaliennes incontournables nécessitant une très grande fiabilité (certification légale des comptes ; règles individuelles et collectives du code du travail; ordonnance du 6 juin 2005 en matière d'achat public).

Les fonctions support sont donc un rouage essentiel du déploiement, de la mise en œuvre et donc de la réussite de Pôle emploi 2015.

ACTIONS :

- **Renforcer l'appui au réseau dans la mise en œuvre de l'offre de services de Pôle emploi**
  - L'appui des fonctions support au réseau sera renforcé dans le cadre d'engagements de service partagés.
  - Les fonctions centrales et régionales animeront davantage les référents réglementaires en agences.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

- L'appui au fonctionnement courant et régulier des agences sera optimisé (hotlines, suivi immobilier et logistique, habitations SI…).

Echéance : 2012-2013

- **Garantir un fonctionnement des systèmes d'information sécurisé, fiable et performant.** Le désengagement des anciennes applications contribuera directement à la stabilité du Système d'Information. Afin de limiter les perturbations pour les conseillers et accompagner au mieux les changements en cours, un plan de stabilisation a été lancé et sera renforcé au second semestre 2012. Il traitera notamment les déconnexions et visera à réduire les indisponibilités de services. De plus, une évolution des outils d'information sur le fonctionnement du Système d'Information à destination des conseillers et de l'encadrement sera mise en œuvre. Au-delà de cette période de stabilisation, des actions seront entreprises pour améliorer durablement la robustesse du système d'information.

  Echéance : 2012-2013

- **Simplifier l'environnement de contrôle :** après 3 ans de mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne indispensable à la certification des comptes, il est important de faire évoluer ce dispositif afin de mieux impliquer les managers au sein des régions. Les orientations prises viseront à mettre à jour en continu les références de contrôle, d'en diminuer de façon significative le nombre au profit d'une optimisation des mesures préventives et correctives.

  Echéance : 2013

- **Maîtriser la détection et le recouvrement des fraudes :** la possibilité de mutualiser ou de centraliser certains contrôles sera étudiée pour alléger le management de proximité et documenter plus les contrôles a priori. L'effort de détection et de recouvrement des fraudes sera poursuivi.

  Echéance : 2013

- **Garantir l'efficacité des fonctions administratives et financières de Pôle emploi** par la dématérialisation et l'automatisation d'une partie des traitements comptables.

  Echéance : 2013-2014

- **Doter les fonctions support d'outils et de processus performants :**
  - Unifier le système d'information comptable et financier ainsi que le système décisionnel.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Echéance : 2013-2014

- En matière de gestion des ressources humaines, s'appuyer sur l'installation de systèmes d'informations permettant un meilleur suivi des effectifs et de la masse salariale, et optimiser l'organisation de la formation continue interne et la gestion administrative.

Echéance : 2013

- **Développer les moyens de fonctionnement et les comportements respectueux de l'environnement en :**
  - Optimisant notre politique d'achats en insérant de façon significative des clauses environnementales et sociales dans chaque appel d'offre ;
  - Déployant le programme immobilier tout en privilégiant des solutions moins énergivores lors des opérations de création ou de réhabilitation ;
  - Privilégiant la baisse des déplacements, et l'option pour des modes de transport doux ou covoiturage ou avec plafond CO2 ;
  - Accélérant notre politique de meilleure consommation de notre énergie et de réduction du papier, et de meilleure utilisation du matériel d'imprimantes et de photocopieurs ;
  - Intégrant, dans la conception et le déploiement de l'offre de services les principes et moyens de l'éco-responsabilité :
    - Utiliser les échanges de données informatisées pour l'accès aux informations, (CESU, ETT,…),
    - Renforcer le programme de réduction des courriers et imprimés, en optimisant l'édition de la post production et au poste de travail,
    - Développer la gestion électronique des dossiers de demandeurs d'emploi,
    - Privilégier l'e-service et l'accès à la documentation sur le web.

Echéance : 2013-2014

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

III. Installer un pilotage par les résultats

La convention tripartite met l'accent sur la nécessité d'installer un pilotage par les résultats reposant sur des indicateurs qui mesurent la capacité de Pôle emploi à remplir ses missions. Le dispositif de pilotage jusqu'à l'agence sera allégé, centré sur les résultats et privilégiera la voie de la contractualisation.

1. Déployer un système de pilotage par les résultats jusqu'au niveau de l'agence

OBJECTIFS :

Principalement centré sur la mesure de l'activité, le système actuel d'indicateurs de Pôle emploi va évoluer en direction d'un système de pilotage orienté vers le résultat final de nos actions. Cette évolution permettra aux managers et conseillers d'orienter leurs activités vers les finalités les plus essentielles de nos missions.

Le pilotage par les résultats décliné jusqu'au niveau de l'agence permettra enfin de replacer la dimension collective au cœur de son fonctionnement en valorisant le travail réalisé par les équipes au sein de l'agence ou en coordination avec d'autres acteurs internes (plateformes, agences spécialisées) et externes (partenaires, sous-traitants).

ACTIONS :

- **Doter Pôle emploi d'un dispositif d'évaluation de son activité de placement :** l'activité indemnisation bénéficie d'un socle d'indicateurs permettant de mesurer son impact en termes de délais de paiement et de récupération d'indus. A la faveur de l'accès automatisé aux données de la déclaration préalable à l'embauche, l'activité de placement, sera également dotée d'indicateurs sur le placement des demandeurs d'emploi. L'aide au recrutement et l'accueil feront aussi l'objet de développement d'un dispositif de pilotage par les résultats.
  Echéance : 2013

- **Réaliser tous les trois mois des enquêtes de satisfaction auprès des demandeurs d'emploi et des entreprises.**
  Echéance : 2012

- **Développer une approche de performance comparée,** afin de permettre à chaque agence d'objectiver ses contributions en matière de retour à l'emploi, de paiement dans les délais et de recrutement, par comparaison aux agences situées dans des bassins d'emploi présentant des caractéristiques similaires.
  Echéance : 2014

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

- **Inscrire Pôle emploi dans une trajectoire de réduction de la charge de reporting pesant sur les agences et les conseillers.** Moins centré sur le suivi détaillé et quantitatif de l'activité, le pilotage portera plus sur l'analyse qualitative. Les indicateurs d'activité ne doivent être suivis que s'ils permettent d'expliquer le niveau de performance de Pôle emploi.
  Echéance : 2013

- **Renforcer le système de suivi des résultats** des sous-traitants, qu'ils soient prestataires ou organismes de formation, en particulier au regard du retour à l'emploi.
  Echéance : 2014

2. Installer un dialogue de performance contractualisé à chaque niveau de décision

OBJECTIFS :
Le dialogue de performance doit être décliné au plus près des responsabilités opérationnelles.

ACTIONS :

- **Faire évoluer la méthodologie du dialogue de performance national** avec les directions régionales en lui donnant une dimension pluriannuelle, en particulier s'agissant de la première année suivant la signature de la convention tripartite, et en assouplissant le cadre de présentation de la stratégie et des plans d'actions.

Echéance : 2012

- **Mieux articuler le dialogue de performance avec les conventions régionales Etat – Pôle emploi en impulsant la démarche du niveau national**. Chaque année, la note de cadrage du dialogue de performance intégrera les orientations définies conjointement avec l'Etat dans le cadre des conventions annuelles régionales.

Echéance : 2012

- **Déployer dans chaque région, un dialogue infrarégional ascendant depuis le niveau agence sur la base d'une stratégie définie localement.**
  Dans chaque région, un dialogue infrarégional ascendant sera déployé qui assurera jusqu'au niveau de l'agence, un échange sur le diagnostic, le plan d'actions, les objectifs et les moyens. Sur la base d'un état des lieux, chaque responsable de structure proposera et négociera avec son responsable hiérarchique un plan d'actions, des moyens et des cibles dans le cadre d'un processus annuel transparent. Cette négociation devra aboutir à la

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

formalisation d'un contrat de performance récapitulant l'ensemble des décisions prises et des résultats attendus. En contrepartie, un processus de revues de performance permettra d'effectuer le suivi de ce plan d'actions et de ses effets avec le responsable hiérarchique deux fois par an.

Echéance : 2013

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

IV. Développer notre culture et nos pratiques de l'innovation

Afin de mieux satisfaire les besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises, Pôle emploi encouragera ses équipes à innover. L'innovation ne se limite pas uniquement à l'élaboration de nouveaux services ou à la mise en œuvre de nouvelles technologies, elle doit aussi porter sur l'organisation du travail.

OBJECTIFS :

L'enjeu consiste à pouvoir en permanence rechercher des améliorations et à anticiper des évolutions de notre activité dans les prochaines années. Il s'agit donc d'encourager les innovations, tant au plan national qu'au plan local, et de permettre la mutualisation des bonnes pratiques.

Les innovations engendrant de profondes modifications ou des évolutions significatives par rapport à des services existants feront l'objet d'expérimentations afin de mesurer leurs effets et leurs résultats ainsi que les conditions d'une éventuelle généralisation.

ACTIONS :

- **Dans le cadre de l'offre de services existante, un dispositif de mutualisation et de partage des bonnes pratiques sera mis en place.** Il aura vocation à les repérer, les diffuser et les valoriser en relation avec le réseau.
  Echéance : 2012

- **Pour valoriser les initiatives et leurs porteurs de projet, des forums de l'innovation nationaux et régionaux seront organisés.** Ils impliqueront à la fois les agents, les partenaires et les usagers des services. Ils pourront être l'occasion de créer des événements en présence des principaux partenaires de Pôle emploi.
  Echéance : 2012-2013

- **Dans le cadre de sa participation au réseau des services publics européens, Pôle emploi partagera avec ses homologues,** les différentes innovations conduites et en tirera les enseignements pour faire évoluer ses services et ses organisations.
  Echéance 2012-2013

- **Dans le cadre d'un programme annuel d'expérimentations, Pôle emploi mettra en place une fonction d'animation nationale et transversale des expérimentations ainsi qu'un comité de pilotage associant échelons locaux, régionaux et national.** Les expérimentations consisteront à tester de nouveaux services et à mesurer leurs effets et

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

leurs résultats par comparaison à d'autres dispositifs visant le même objectif. Chaque expérimentation se déroulera à échelle restreinte au sein de territoires identifiés sur une durée définie. Un cadre d'expérimentation précisera les objectifs visés, le projet et les modalités d'évaluation permettant de décider ou non de la généralisation.

D'ores et déjà, Pôle emploi 2015 prévoit le lancement de 4 expérimentations : conseillers dédiés en agence à la relation entreprise, dématérialisation de l'entretien au 4ème mois, équipes spécialisées au contrôle de la recherche d'emploi, services dédiés aux TPE.

Echéance 2013

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

V - Renouveler les termes du contrat social

Par contrat social, Pôle emploi souhaite affirmer ses engagements en matière d'accompagnement et de développement des ressources humaines et plus largement d'amélioration des conditions de travail et de vie au sein de Pôle emploi.

Les orientations de Pôle emploi 2015 doivent nous conduire, dans le respect réaffirmé des obligations légales et conventionnelles, à faire évoluer les actes métiers vers des services différenciés et plus personnalisés, à développer un management ouvert et porteur des résultats et à se doter d'organisations adaptées aux besoins des territoires.

Les engagements inscrits dans le contrat social font écho aux attentes exprimées dans le cadre de la consultation nationale, et reposent sur les grands principes suivants :

- développer les compétences de chacun en s'appuyant sur une vision claire des métiers ;
- positionner les managers comme porteurs de la stratégie ;
- accompagner les changements avec une attention particulière portée aux conditions de vie au travail.

La mise en œuvre de Pôle emploi 2015, et celle du contrat social en particulier, s'inscriront naturellement dans le cadre d'un dialogue social constructif et responsable. Chaque projet le nécessitant fera l'objet, selon sa nature, d'un processus de concertation, de négociation ou d'information-consultation des instances représentatives du personnel au niveau national et/ou régional.

La mobilisation des acteurs du dialogue social est la condition de la mise en œuvre du projet dans les échéances attendues.

1. Développer les compétences de chacun en s'appuyant sur une vision claire des métiers

Durant les trois premières années de fonctionnement, les modalités de délivrance de l'offre de services ont fait évoluer à plusieurs reprises la nature et/ou le contenu des actes métiers. La consultation nationale a révélé la nécessité de se doter de repères communs et partagés sur nos métiers et nos trajectoires professionnelles.

1.1 Une vision des métiers partagée et soutenue par la formation

OBJECTIFS :

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Trois ans après la fusion, la structure des métiers de Pôle emploi doit se stabiliser afin de répondre pleinement aux missions de notre établissement ainsi qu'aux enjeux posés par la convention tripartite et Pôle emploi 2015 et en particulier :

- une professionnalisation de l'accueil , notamment par la mobilisation d'agents formés;
- une personnalisation et adaptation des services au plus près des besoins locaux reposant sur le diagnostic des conseillers;
- une approche plus collective du travail par l'identification et l'organisation d' activités mutualisées prises en charge par l'ensemble de l'équipe;
- un pilotage de l'action centré sur les résultats ;
- le développement de nouvelles modalités de contact.

Chaque agent doit avoir une vision claire des métiers de Pôle emploi et des opportunités offertes, pour s'investir pleinement dans son travail, en sachant ce qui est attendu de lui en termes d'activités et de compétences.

Chaque agent doit bénéficier d'un développement des compétences pour soutenir et sécuriser ses actes professionnels et accroître son expertise au service des demandeurs d'emploi et des entreprises. Les résultats de la consultation nationale mettent en évidence les attentes fortes des agents dans ce domaine.

ACTIONS :

- **Construire et s'approprier le référentiel des métiers de Pôle emploi :**

  La vision des métiers de Pôle emploi sera clarifiée et se traduira dans un référentiel qui s'appuiera sur les réalités d'exercice des métiers en agence comme au sein des services de Pôle emploi. Il permettra la mise en œuvre optimale des missions de Pôle emploi et d'accueillir à terme les évolutions de l'offre de services et de l'organisation.

  Le référentiel s'attachera à décrire l'ensemble des métiers de Pôle-emploi. Sa mise en œuvre et son appropriation affirmeront les identités professionnelles aujourd'hui en construction.

  En ce qui concerne les métiers du réseau, il confortera notamment des emplois liés à l'indemnisation, à l'intermédiation et à l'orientation. Il définira également le tronc commun de compétences nécessaires à la réalisation d'un accueil de qualité qui garantisse au demandeur d'emploi, une information sur l'ensemble de sa situation. Ce tronc commun pourra être élargi pour les agents qui souhaitent développer des activités transverses aux deux métiers, en fonction des besoins de l'établissement. Les emplois, identifiés dans le référentiel, rendront compte de la diversité des situations *professionnelles, afin de favoriser les parcours.*

  Le référentiel des métiers sera élaboré en concertation avec les organisations syndicales

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

dans le cadre de l'Observatoire National des Métiers (accord du 14/12/2009) . Les résultats des travaux seront présentés pour information / consultation au Comité Central d'Entreprise

Echéance : 2012

- **Mettre en œuvre la nouvelle grille de classification de Pôle emploi :**

  La négociation sur la nouvelle grille de classification sera engagée au plus tard au premier semestre 2013, en préalable au positionnement de l'ensemble des collaborateurs dans cette nouvelle grille. Cette classification permettra de hiérarchiser les emplois et de définir les niveaux de rémunération et les règles de passage associées.

  La Classification sera négociée avec les organisations syndicales en Commission Paritaire Nationale de Négociation (art 3.4 de la CCN) Elle sera présentée pour information au Comité Central d'Entreprise.

  Echéance : 2013-2014

- **Définir les compétences individuelles et collectives attendues à 3 ans :**

  Les compétences attendues à trois ans seront définies en s'appuyant sur la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Cette démarche vise à analyser, de manière prospective, les ressources humaines existantes, qualitativement et quantitativement et à diagnostiquer, prévoir et développer les besoins futurs en effectifs et en compétences. Pour développer les compétences attendues, la formation, la mobilité, le recrutement et la gestion des carrières seront mobilisés.

  Un accord sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sera négocié avec les organisations syndicales en Commission Paritaire Nationale de Négociation (art 3.4 de la CCN) Il sera présenté pour information au Comité Central d'Entreprise.

  Echéance : 2013

- **Afin de répondre au mieux aux besoins métiers et dans la logique précitée d'anticipation des besoins en compétences, élaborer des plans de formation triennaux, révisés annuellement** :

  Le schéma directeur national sera élaboré afin de préciser les grandes orientations nécessaires au développement des compétences. La réalisation de 5 250 000 heures de formation sur la durée du plan sera garantie, en priorisant les nouveaux entrants et les agents n'ayant pas bénéficié de formation depuis 3 ans. Chaque agent bénéficiera au moins d'une action de formation dans ce cadre pluriannuel. La mise en œuvre des acquis de la formation sera sécurisée par un recours privilégié au tutorat. La ressource tutrice sera garantie et le réseau renforcé selon les lieux et en fonction des besoins, en privilégiant dans le cadre d'une approche intergénérationnelle le recours aux seniors.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Les actions privilégiées au travers des plans de formation s'attacheront à accompagner la nouvelle offre de services et à sécuriser les agents dans l'exercice de leur métier, notamment et à titre d'exemple par:

- la poursuite de la professionnalisation permettant la prise en charge des activités d'accueil tant sur le fond des réponses apportées que sur la posture de relation de service ;
- la poursuite et le renforcement des actions permettant notamment aux conseillers de mieux expliquer le processus d'indemnisation et les décisions qui en découlent ;
- la connaissance des bassins d'emploi pour une meilleure prise en compte des territoires dans l'activation des dispositifs d'accompagnement et de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi ;
- l'accompagnement à la gestion des nouvelles marges de manœuvre des managers et des conseillers par des formations orientées sur l'aide à la gestion du temps et à la prise de décision dans le cadre de la gestion de portefeuille ;
- le renforcement des compétences des conseillers en charge de l'EID sur leur capacité à poser un diagnostic ;
- la formation aux nouvelles modalités de diffusion des offres d'emploi des entreprises (connaissance des sites « internet emploi » et des réseaux sociaux) ;
- l'utilisation et la promotion des services à distance contemporains ;
- la professionnalisation des fonctions support.

L'appropriation de la posture de relation de service sera par ailleurs, renforcée pour l'ensemble des fonctions support de Pôle emploi, tant par la formation que par des actions d'immersion et de mise en situation.

Le schéma directeur sera soumis à la Commission Paritaire Nationale de la Formation (art 22§3 de la CCN) et sera présenté pour information au Comité Central d'Entreprise.

Echéance : 2012

1.2 Des parcours au service des missions de Pôle emploi et du développement professionnel de chacun

OBJECTIFS :

Chaque agent doit être en mesure de se projeter à plus long terme sur son projet professionnel.

ACTIONS :

- **Donner à chacun la visibilité des parcours professionnels au sein de Pôle emploi :**

  Il s'agira de construire les passerelles de mobilité entre les différents emplois et d'offrir à

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

chacun des perspectives d'évolution professionnelle ainsi que les accompagnements mobilisables. La nouvelle classification des emplois et les travaux relatifs à la GPEC contribueront notamment à éclairer la mise en œuvre de ces parcours progressifs.

Les parcours proposés pourront valoriser la mobilité professionnelle par un élargissement des activités mises en œuvre, par des spécialisations, ou par une évolution des responsabilités.
Dans cette logique de développement des carrières, une possibilité de certifier les acquis professionnels sera également ouverte progressivement dans le cadre de contrats de qualification professionnelle ou de diplômes.
Echéance : 2013

- **Favoriser les mobilités professionnelles et géographiques dans le cadre de la mise en œuvre de Pôle emploi 2015 :**
  Les opportunités internes offertes par Pôle emploi seront communiquées pour faire connaître les réelles opportunités de mobilité vers chaque région à l'ensemble des agents.
  Sur la base des souhaits émis par les agents notamment dans le cadre de l'EPA, les Comités de Carrières annuels au sein des établissements seront consolidés pour permettre une meilleure anticipation des actions à mettre en œuvre en lien avec l'appui du manager et la fonction RH en cas de mobilité fonctionnelle ou géographique. Plus spécifiquement les demandes de mobilité géographique seront examinées dans le cadre de revues d'effectifs organisées au niveau des établissements et dont les résultats seront ensuite au niveau de l'inter région et du national pour les situations particulières. Cette démarche s'inscrira dans le respect des modalités de chaque statut. La fonction RH sera particulièrement mobilisée sur cet enjeu, afin de dépasser le strict périmètre des établissements et répondre ainsi aux souhaits de mobilité des agents ainsi qu'aux besoins de l'établissement, notamment dans le cadre de la gestion des parcours professionnels de l'encadrement. Si la mobilité géographique et fonctionnelle pour un cadre n'est pas contractuelle, elle est réaffirmée comme un élément contributif à une évolution de carrière.
  La démarche mise en œuvre pour mieux communiquer sur l'état des opportunités de mobilités au sein de Pôle emploi, ainsi que les informations de bilan annuel sur les mobilités géographiques seront présentées pour information au Comité central d'Entreprise.
  Echéance : 2013-2014

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

- **Identifier les souhaits, perspectives et conditions d'évolution de chacun lors de l'entretien professionnel annuel (EPA).** La fonction RH accompagnera les managers dans cet objectif par une assistance directe ou par des formations adaptées**.**
  Si la mise en œuvre de cette action induit une évolution du dispositif d'EPA, celui-ci sera soumis à la consultation du Comité Central d'Entreprise.
  Echéance : 2012-2013

- **Lors de ce moment privilégié ainsi que dans le cadre des entretiens séniors, les candidats à un départ en retraite seront identifiés ainsi que les agents souhaitant évoluer vers les métiers du réseau.** Les redéploiements d'effectifs vers l'accompagnement des publics seront ainsi accompagnés et gérés dans le cadre d'une GPEC efficace.
  Echéance : 2013

2. Positionner les managers comme porteurs de la stratégie de Pôle emploi

Les enjeux de déconcentration de la nouvelle convention tripartite et les résultats de la consultation nationale doivent nous amener à faire évoluer le système de management, en agence comme en structure vers :

- plus de proximité avec les équipes,
- la satisfaction des demandeurs d'emploi et des entreprises,
- de nouvelles marges de manœuvre, pour une meilleure adaptation des services de Pôle emploi aux besoins des territoires.

Pour y parvenir, les managers seront accompagnés dans le développement de leurs compétences managériales nécessaires à l'exercice de leurs délégations, au pilotage par les résultats et à l'exercice de leurs responsabilités en matière de RH et de sécurité des biens et des personnes

2.1 Développer un système de management fédérateur et porteur du sens de l'action

OBJECTIFS :

Afin que chaque agent puisse être acteur du projet de Pôle emploi, les managers doivent être pleinement associés à la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

ACTIONS :

- **Renforcer l'implication du management opérationnel dans les processus de décision :**
  Afin que chaque manager puisse pleinement exprimer et développer ses aptitudes et compétences :
  - il sera positionné au sein d'instances de décision et de partage d'informations ou encore d'expériences (séminaires, conventions, réseaux de management…) ;
  - il contribuera à l'élaboration du projet de dialogue de performance de l'année à venir ainsi qu'à sa traduction en plans d'action et à son évaluation in fine (cf.2.1.2).

  Echéance : 2012-2013

- **Installer et développer des repères managériaux partagés :**
  Ces repères managériaux préciseront les attendus, les valeurs, les marges de manœuvre, les postures et les styles de management, et ce, à chacun des niveaux de responsabilité. La mise en œuvre de ces orientations implique un travail en profondeur, sur les valeurs et la culture managériale de Pôle emploi. Pour ce faire, la politique managériale élaborée en mai 2009 et portant les grands principes du management et les repères clés pour le manager sera révisée. Elle s'appuiera sur une clarification des rôles et responsabilités des acteurs de la ligne managériale.
  Le référentiel des compétences managériales fera l'objet d'une présentation au Comité Central d'Entreprise.
  Echéance : 2012

- **Revoir le positionnement et le rôle des Responsables d'équipe de production au regard des évolutions entraînées par Pôle emploi 2015** : pilotage par les résultats, développement des services collectifs, animation des équipes dédiées, management de l'activité accueil….. Le référentiel métier, REPERE et la grille de classification concourront, chacun dans leur champ, à cette clarification.
  Echéance : 2012-2013

- **Poser le principe d'une fonction RH partagée et déconcentrée :**
  Si les services Ressources Humaines poursuivent la mobilisation de leurs expertises en soutien des managers et des agents, les managers ont néanmoins un rôle majeur à jouer dans l'accompagnement de leurs collaborateurs. Cela correspond à une attente forte qui a été clairement exprimée lors de la consultation nationale. Chaque manager doit être en capacité de connaître ses responsabilités et maîtriser son rôle sur l'ensemble des domaines RH (développement des compétences, développement des carrières, gestion

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

administrative et paie, relations sociales).

Les managers seront impliqués dans les processus de décision RH en développant les « regards croisés » notamment dans les comités carrières, lors des recrutements, des mobilités et des sélections internes, dans l'élaboration du plan de formation ou encore lors des campagnes de promotion et d'avancement de carrière. Le référentiel métier traduira ces orientations.

Echéance : 2012-2013

2.2 Assurer le développement managérial

OBJECTIF :

Pour réussir il est nécessaire d'accompagner chaque manager tout au long de son parcours et des évolutions de l'institution.

ACTIONS :

- **Accompagner et développer les compétences et les parcours des managers :**

  Les managers seront accompagnés au travers d'actions spécifiques de développement de leurs compétences managériales, avec l'ambition de leur proposer plus de 600 000 heures de formation sur les 3 années. Les procédures relatives à la détection des potentiels et aux dispositifs d'accompagnement des parcours seront formalisées et progressivement généralisées. Dans la poursuite des actions déjà engagées, les nouveaux managers et/ou les managers accédant à un niveau hiérarchique supérieur continueront de bénéficier d'un accompagnement spécifique au moment de la prise de fonction, dans le cadre de cursus pluriannuels.

  La gestion des carrières de l'encadrement supérieur reposera quant à elle sur un dispositif national, permettant de garantir une vision globale des opportunités d'évolutions et de favoriser de réelles mobilités, professionnelles et géographiques, sur l'ensemble du réseau de Pôle emploi.

  La création d'une université du management concourra à développer les compétences managériales et à faire vivre la communauté des managers. Elle permettra à des publics internes (principalement des managers ou experts) de se mettre en réseau, de s'impliquer et d'optimiser leurs compétences, notamment par le partage de leurs expériences.

  Les dispositifs seront présentés pour avis à la Commission Paritaire National de la Formation.

  Echéance : 2013

- **Faire évoluer la politique d'évaluation et de reconnaissance de la ligne managériale :**

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Les politiques d'évaluation et de reconnaissance des managers évolueront dans le cadre d'une prise en compte d'indicateurs équilibrant la performance sociale et la performance opérationnelle, permettant de les évaluer au titre de leurs résultats et de la façon dont ces derniers sont obtenus.

Si la mise en œuvre de cette action induit une évolution du dispositif d'EPA, celui-ci sera soumis à la consultation du Comité Central d'Entreprise.

Echéance : 2013

3. Accompagner le changement avec une attention particulière portée aux conditions de vie au travail

Pôle emploi s'engage à faire de la qualité de vie au travail un objectif majeur, en sortant de la stricte approche de prévention des risques psychosociaux. Les dimensions de l'organisation du travail et de la qualité de vie au travail sont des éléments à prendre nécessairement en compte dans l'anticipation et l'accompagnement des évolutions professionnelles et organisationnelles à venir. Sur ce sujet en particulier, la concertation avec les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales sera privilégiée.

Cette démarche sera menée en s'appuyant notamment sur les travaux réalisés par la Commission Hygiène Sécurité et Conditions de Travail du Comité Central d'Entreprise.

3.1 Anticiper et accompagner les évolutions organisationnelles

OBJECTIF :

Il est nécessaire d'accompagner l'ensemble des changements portés par Pôle emploi 2015, en matière d'évolution de l'offre de services et d'organisation. Dans ce cadre, le redéploiement d'effectifs au profit de l'accompagnement des demandeurs d'emploi constituera un point d'attention particulier. Un meilleur appui à l'intégration des outils et des dispositifs par les agences devra également être recherché par la mobilisation de référents.

ACTIONS :

- **Les mobilités mises en œuvre sur la durée du plan stratégique contribueront à l'objectif d'augmentation du nombre d'agents au contact du public.** Pour y parvenir, une offre de services dédiée, mobilisable par la fonction RH, le management et les agents, sera déployée progressivement en 2013. Le réseau RH proposera à ce titre, prioritairement à l'attention des managers et des personnels des fonctions supports, des bilans de compétence, une aide à l'élaboration d'un projet professionnel, des phases d'immersion

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

et la mise en œuvre d'actions de formation ad hoc. Il sera demandé à chaque établissement d'élaborer un état des lieux et de proposer un plan d'action régional. Cela fera l'objet d'un suivi national sur la durée de mise en œuvre du plan.

Cette offre de service sera présentée pour information au Comité Central d'Entreprise.

- **Echéance : 2013**

- **Pour ce qui concerne la phase de déploiement des nouvelles évolutions (techniques, réglementaires et applicatives), une ou plusieurs personnes ressources seront systématiquement nommées au sein de chaque agence.** Ces référents seront en charge d'intégrer et d'accompagner les différentes évolutions auprès de la ligne managériale de proximité et d'en faciliter l'appropriation par les agents.

  Le Comité Central d'Entreprise sera informé et consulté, notamment sur cette nouvelle fonction, dans le cadre de la consultation sur le référentiel REPERE revisité.

  Echéance : 2013

3.2 Améliorer les conditions de travail

OBJECTIF :

Dans un contexte de changement, les conditions de travail doivent faire l'objet d'une attention renforcée afin de faciliter l'appropriation des évolutions projetées dans Pôle emploi 2015 et de contribuer à la prévention des risques psycho-sociaux.

L'accent mis sur l'organisation du travail dans Pôle emploi 2015, au travers notamment de la mise en place d'une fonction dédiée à ce sujet (cf. Supra), s'accompagnera d'actions visant à améliorer l'environnement de travail et les outils mis à disposition.

ACTIONS :

- **Afin de permettre à chacun de concilier au mieux vie privée et vie professionnelle un bilan de l'accord OATT sera réalisé** avec les organisations syndicales et si nécessaire des ajustements seront proposés.

  La consolidation nationale des bilans des accords OATT régionaux sera présentée pour information au Comité Central d'Entreprise. Dans le cas où les résultats du bilan feraient apparaître la nécessité de faire évoluer l'accord national, une négociation serait engagée dans le cadre de la CPNN et si nécessaire au niveau des régions.

  Echéance : 2012

- **Afin de permettre à chaque conseiller de bénéficier, dans le cadre de ses activités, de**

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

l'appui de son encadrement, le référentiel REPERE sera revisité afin d'une part de clarifier et d'autre part, de mieux identifier les responsabilités des ELD notamment en matière de supervision et d'animation de l'accueil ainsi qu'en matière d'appui réglementaire et technique (cf. supra).

Le nouveau référentiel REPERE fera l'objet d'une information / consultation du comité Central d'Entreprise.

Echéance : 2012

- **Afin de réduire la segmentation de l'activité et de permettre à chacun de mobiliser ses compétences de façon plus efficace pour lui et l'établissement, la planification du travail sera revisitée.** Cette nouvelle planification permettra notamment de redonner des marges de manœuvre à chacun (cf. supra).

  Les évolutions en matière de planification feront l'objet d'une information/ consultation du Comité Central d'Entreprise.

  Echéance : 2013

- **Afin de favoriser la dynamique d'équipe, de développer les temps de travail collectif et réduire les déplacements des agents, le plan d'unification des sites sera finalisé.**

  Un point d'avancement régulier sera présenté au Comité Central d'Entreprise.

  Echéance : 2014

- **Afin que chacun puisse réaliser son activité dans des conditions les mieux adaptées à la nouvelle offre de services, les ajustements nécessaires seront portés au référentiel immobilier.**

  Le référentiel immobilier actualisé fera l'objet dune information/ consultation du Comité Central d'Entreprise.

  Echéance : 2013

- **La conception des nouveaux outils et leur appropriation seront améliorées :**
  - Des dispositifs permettant le recueil du niveau de satisfaction des utilisateurs du SI seront installés afin de mieux garantir l'adéquation du SI à leurs besoins et la mise à niveau des logiciels correspondants ;
  - Les temps d'appropriation et les conditions de pratique préalable (les exercices au poste de travail par exemple) seront adaptés à l'ampleur des évolutions apportées au Système d'Information ;
  - Des « temps » de partage de bonnes pratiques « outils » et de renforcement de la connaissance pourront être aménagés, quelques temps après la mise en place d'évolutions majeures.

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Les orientations du plan d'évolution annuel du Système d'Information seront présentées au Comité Central d'Entreprise

Echéance : 2013

- **Un effort particulier sera porté pour assurer durablement la robustesse des outils informatiques :**
  - Le traitement des dysfonctionnements récurrents et des irritants majeurs sera garanti et les délais de traitement réduits significativement.
  - La fréquence des changements majeurs des Systèmes d'Information (les versions) pour les conseillers, sera analysée afin d'en réduire le rythme, pour faciliter la prise en compte par les agents et également assurer une plus grande stabilité.
  - Une analyse de l'usage du Système d'Information en conditions opérationnelles permettra également les ajustements nécessaires et une meilleure appropriation. Les bilans et retours d'expérience post-déploiements seront réalisés pour les évolutions majeures.

    Un bilan des actions mises en œuvre sera présenté au Comité Central d'Entreprise

Echéance : 2012-2013

- **Le poste de travail doit permettre à chacun l'accès facilité à son environnement :**
  - A chaque poste d'accueil, un poste de travail complet sera garanti (ordinateur, imprimante), l'usage en sera facilité (authentification unique, logiciel et bureautique …) ;
  - L'environnement de travail sera également accessible simplement en mobilité et notamment depuis les lieux partenariaux ;
  - L'accès à la documentation et la connaissance seront améliorés ;
  - Une meilleure communication sera mise en œuvre au poste de travail sur le fonctionnement et l'état de service du Système d'Information, les nouveautés, les évolutions, les usages et bonnes pratiques ;
  - La qualité du service rendu à l'accueil diagnostic sera améliorée, et fera l'objet d'enquête qualité systématique.

Echéance : 2013

3.3 Etre à l'écoute de chacun

OBJECTIF :

Au-delà de la consultation qui a eu lieu en février-mars 2012 dans le cadre du lancement de Pôle emploi 2015, et en complément du dialogue social, l'établissement s'engage à favoriser l'écoute

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

dans la durée, que ce soit au sein des équipes ou au niveau du corps social dans son ensemble.

ACTIONS :

- **La mise en place d'un baromètre social national** permettra de recueillir les attentes du corps social et de suivre leur évolution dans le temps.

Les résultats du baromètre feront l'objet d'une présentation au Comité Central d'Entreprise,

Echéance : 2012

- **La tenue régulière des réunions d'équipes / services,** intégrées au planning permettra de répondre à l'attente exprimée par les managers et les agents de disposer de temps d'échange et d'écoute organisés en proximité dans le cadre professionnel.

Echéance : 2012

3.4 Promouvoir notre responsabilité sociale

OBJECTIFS :

Pôle emploi inscrit de manière volontaire son action et son organisation dans une démarche de responsabilité sociale et sociétale dans un souci et une préoccupation d'exemplarité.

ACTIONS :

- **Pôle emploi reconnait et prend en compte les différences, favorise la diversité** : au-delà de la mise en œuvre des différents accords (égalité H/F, travailleurs handicapés), la politique d'aménagement des postes de travail sera poursuivie avec plus de 500 aménagements matériels de postes et 200 aides aux conditions de vie (appareils auditifs, transports,…) par an pour les personnes en situation de handicap. A ce titre, Pôle emploi s'engage à dépasser l'obligation légale relative au pourcentage d'emploi de personnes handicapées.

  Le bilan des actions menées fera l'objet d'une présentation dans le cadre des instances ad' hoc.

Echéance : 2013-2014

- **Pôle emploi poursuivra les coopérations à l'international** à travers l'appui en termes d'expertise auprès de SPE ou opérateurs de l'emploi dans les pays émergeants.

Echéance : 2012

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

ANNEXES

Objectifs de la convention tripartite

N° de l'indicateur	Objectif	Intitulé	Niveau actuel de performance	Cible 2012	Cible 2013	Cible 2014
1	Augmenter le nombre de retours à l'emploi durable	Taux de sortie vers l'emploi durable	3,3% CVS (mars 2011)			
1 bis	Notamment pour les DELD	Taux de sortie vers l'emploi durable des DELD	2,4% CVS (mars 2011	+ 8% (2,6% CVS)		
2	Réduire les risques de chômage longue durée	Part des DE encore inscrits dans les listes de PE, 12 mois après l'inscription	36,9% (cat. A, B, C ; FH mars 2011)	- 1 point (36%)	- 1 point (35%)	- 1 point (34%)
2 bis	Notamment pour les jeunes et les séniors	Part des jeunes (moins de 25 ans) et des séniors (50 ans et +) encore inscrits sur les listes de PE, 12 mois après leur inscription	J : 26% S : 47% (cat A, B, C ; FH mars 2011)	J : - 1 point (25%) S : - 2 points (45%)	J : - 1 point (24%) S : - 2 points (43%)	J : - 1 point (23%) S : - 2 points (41%)

Objectifs de la convention tripartite

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

N° de l'indicateur	Objectif	Intitulé	Niveau actuel de performance	Cible 2012	Cible 2013	Cible 2014
3	Eviter que les DE ne restent trop longtemps sans contact avec l'emploi	Nombre de DEFM éloignés de l'emploi sur 2 ans	0,4 M (cat. A juin 2011)	0,35 M	0,30 M	0,25 M
4	Personnaliser l'offre de services aux DE	Taux de satisfaction des DE concernant l'adaptation de l'offre de services de PE à leurs besoins	55% (enquête mai 2011)	56%	58%	60%
5	Améliorer l'efficacité des formations	Taux de sortie vers l'emploi durable 6 mois après toute formation prescrite par PE	48,6% (enquête sortants mars 2010	50,3%	51,9%	53,6%
6	Prendre rapidement en charge les DE, du point de vue de l'inscription et du premier diagnostic de leur situation, de leurs besoins et de leurs attentes	Taux des entretiens d'inscription et de diagnostic réalisés dans les 10 jours (15 jours calendaires) après premier contact avec PE	Nouvel indicateur en cours de mise en place	A fixer par CTT	A fixer par CTT	95%

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

7	Indemniser le plus rapidement possible les DE	Taux de premiers paiements dans les délais	88,9% (octobre 2011)	90,3%	91,6%	93%
8	Délivrer une information de qualité aux DE sur leur situation au regard de l'indemnisation	Taux de DE pour lesquels l'EID est intervenu il y a moins de 2 mois et se déclarant satisfaits de l'information relative à leur indemnisation	Nouvel indicateur en cours de mise en place			60%
9	Permettre plus largement aux DE de contacter les employeurs qui les intéressent	Part des offres pour lesquelles l'employeur peut être directement contacté par le DE	34,7% (cumul offres nominatives à septembre 2011)	40%	45%	50%

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Objectifs de la convention tripartite

N° de l'indicateur	Objectif	Intitulé	Niveau actuel de performance	Cible 2012	Cible 2013	Cible 2014
10	Permettre plus largement aux employeurs qui recrutent de contacter des DE dont le profil correspond à leur offre d'emploi	Part des DE inscrits disposant d'un CV PE (anonyme ou pas) sur la banque des profils en ligne	820 000 CV de DE en ligne sur la banque de profils (octobre 2011), soit 20% de la DEFM A, B, C	30%	40%	50%
11	Rendre un service efficace aux entreprises bénéficiant de la présélection	Délai moyen de satisfaction des offres avec présélection	31 jours (fin septembre 2011)	29 jours	29 jours	29 jours
12	Mobiliser la présélection au profit des DE	Taux de satisfaction des offres avec présélection par MER+	49,3% (fin octobre 2011)	53%	57%	60%
13	Personnaliser l'offre de services aux employeurs	Taux de satisfaction des employeurs clients sur l'adaptation de l'offre de services de PE à leurs besoins	56% (mai 2011)	57%	58%	60%

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Objectifs de la convention tripartite

N° de l'indicateur	Objectif	Intitulé	Niveau actuel de performance	Cible 2012	Cible 2013	Cible 2014
10	Permettre plus largement aux employeurs qui recrutent de contacter des DE dont le profil correspond à leur offre d'emploi	Part des DE inscrits disposant d'un CV PE (anonyme ou pas) sur la banque des profils en ligne	820 000 CV de DE en ligne sur la banque de profils (octobre 2011), soit 20% de la DEFM A, B, C	30%	40%	50%
11	Rendre un service efficace aux entreprises bénéficiant de la présélection	Délai moyen de satisfaction des offres avec présélection	31 jours (fin septembre 2011)	29 jours	29 jours	29 jours
12	Mobiliser la présélection au profit des DE	Taux de satisfaction des offres avec présélection par MER+	49,3% (fin octobre 2011)	53%	57%	60%
13	Personnaliser l'offre de services aux employeurs	Taux de satisfaction des employeurs clients sur l'adaptation de l'offre de services de PE à leurs besoins	56% (mai 2011)	57%	58%	60%

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)

Objectifs de la convention tripartite

N° de l'indicateur	Objectif	Intitulé	Niveau actuel de performance	Cible 2012	Cible 2013	Cible 2014
14	Accroître la part des ETP de PE dédiés à la production de services	Taux des ETP de PE dédiés à la production de services sur les ETP totaux de PE	82,3% (avril 2011)	82,8%	83,3%	83,7%
15	Accroître les moyens consacrés au suivi et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi	Temps consacré au suivi et à l'accompagnement des DE	6 700 ETP (provisoire)			+ 30% (soit l'équivalent de + 2 000 ETP)

Document couvert par l'obligation de confidentialité par les représentants du personnel
(art. L2325-5 alinéa 2)