

**Feuille de route annuelle pour 2016**  
**(document de travail soumis à consultation du CCE du 25 septembre 2015)**

Cette feuille de route 2016 s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la convention tripartite 2015-2018 et de « Pôle emploi 2020 ». Elle poursuit ainsi l'engagement de Pôle emploi pour :

- accélérer le retour ou l'accès à l'emploi ;
- améliorer la satisfaction des demandeurs d'emploi et des employeurs.

Au premier semestre 2015, tel que prévu dans notre feuille de route actualisée en février, nous avons en particulier mis en place des conseillers à dominante « entreprises », enrichi les services digitaux accessibles à tous à travers l' « Emploi store », préparé les nouvelles modalités d'accueil, d'inscription, d'indemnisation et de diagnostic. Le dernier semestre 2015 doit nous permettre de préparer au mieux le début de l'année 2016 marqué par ces évolutions phares de notre modèle de délivrance du service.

Ces orientations seront mises en œuvre dans le respect des caractéristiques de chaque territoire et du budget alloué pour les dépenses de fonctionnement et d'intervention.

## **1. Poursuivre la personnalisation des services pour obtenir les résultats attendus**

### *1.1. Mettre toutes nos actions au service du retour à l'emploi et de la satisfaction des demandeurs d'emploi et des entreprises*

Pour satisfaire nos engagements vis-à-vis de nos financeurs et améliorer notre performance sociale en interne, nous devons améliorer nos résultats.

Notre performance s'améliore sur de nombreux indicateurs mais nous devons absolument poursuivre nos efforts. C'est aussi dans cette perspective que le pilotage par les résultats sera approfondi.

Nous devons ainsi ancrer le pilotage par les résultats à tous les niveaux de notre organisation. Pour cela, en complément du tableau de bord des résultats introduit en septembre 2014, un dispositif de performance comparée sera installé progressivement à compter de septembre 2015. Il vous permettra, à partir d'une analyse des résultats par familles d'agences comparables, d'identifier et de mettre en œuvre les leviers de performance de nature à obtenir, au niveau local, les meilleurs résultats.

Le pilotage par les résultats sera également décliné vis-à-vis de nos prestataires. Il sera moins orienté sur la conformité documentaire et donnera une plus large part au contrôle qualitatif et au traitement des réclamations. Il sera complété par la mise en place d'audits auprès des prestataires pour garantir que ces derniers mettent en place les organisations adéquates pour permettre la bonne exécution des marchés.

Enfin, l'exploitation des résultats de la comptabilité analytique, qui a débuté en 2015 *via* l'indicateur 14 de la convention tripartite, constitue un levier d'optimisation des ressources et d'identification des pratiques et des organisations les plus efficaces.

## *1.2. Poursuivre l'approfondissement de la personnalisation des services*

Pour améliorer les résultats et mieux répondre aux attentes des demandeurs d'emploi et des entreprises, nous misons sur l'approfondissement de la personnalisation de la relation de service.

J'attends des directions régionales qu'elles continuent de favoriser la personnalisation du suivi et de l'accompagnement proposé par les conseillers. Pour le suivi, vous vous attacherez en particulier à ce que les conseillers répondent avec réactivité et pertinence aux sollicitations des demandeurs d'emploi et assurent la promotion des services en accès direct.

En matière d'indemnisation, vous veillerez à ce que les demandeurs d'emploi bénéficient d'un contact unique pour répondre à toutes les questions relatives à la notification d'indemnisation.

Vous accompagnerez la généralisation des entretiens personnalisés. Vous veillerez en particulier à ce que les managers et les conseillers s'approprient le système d'alertes mis en place dans le cadre du nouveau parcours du demandeur d'emploi afin d'adapter leurs interventions à l'évolution des besoins des demandeurs d'emploi et, le cas échéant, réorienter vers la modalité de suivi ou d'accompagnement la plus adaptée.

Vous poursuivrez l'effort réalisé en 2015 pour accroître le nombre de demandeurs d'emploi en accompagnement intensif. Celui-ci, conformément à nos engagements, doit pouvoir fin 2017 bénéficier à 460 000 demandeurs d'emploi.

Vous veillerez à ce que les gains d'efficience réalisés soient bien réaffectés à la gestion des portefeuilles afin d'accroître le temps dédié au suivi et à l'accompagnement personnalisés des demandeurs d'emploi.

La logique des partenariats sera poursuivie. Vous assurerez la montée en charge de l'accompagnement global avec les départements de votre région. Vous veillerez en particulier à cet égard à ce que les portefeuilles des conseillers en charge de l'accompagnement global atteignent la taille prévue. Vous assurerez, le cas échéant, la participation de Pôle emploi au sein des Maisons de services au public prévues par l'article 46 de la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République adoptée le 16 juillet 2015.

Vous préparerez les négociations avec les conseils régionaux pour améliorer la mobilisation de la formation dans le cadre du parcours d'accès ou de retour à l'emploi. Vous engagerez également la négociation avec les nouveaux exécutifs régionaux sur les champs où notre collaboration doit s'enrichir, notamment sur la création et la reprise d'entreprises. L'objectif est de faire bénéficier davantage de demandeurs d'emploi de l'appui à la création et à la reprise d'entreprises.

## **2. Mettre en œuvre les engagements prévus pour accélérer le retour à l'emploi et mieux satisfaire les demandeurs d'emploi et les employeurs**

### *2.1. Développer les services personnalisés sur rendez-vous et mettre en place le nouveau parcours du demandeur d'emploi*

L'année 2016 sera décisive pour garantir nos engagements : commencer plus vite le parcours vers l'emploi, améliorer le diagnostic et garantir un traitement de qualité de l'indemnisation.

Je compte sur les directions régionales pour mettre en œuvre le nouveau parcours du demandeur d'emploi sur tout le territoire avec la dématérialisation du processus d'inscription et d'indemnisation ainsi que la refonte du diagnostic au premier trimestre 2016.

Vous accompagnerez les agences dans cette mise en œuvre. Vous veillerez notamment au bon positionnement des conseillers en charge de l'activité de gestion des droits qui prendront en charge de bout en bout les demandes d'indemnisation. Vous rappellerez aux managers la nécessité d'assurer une bonne gestion des attentes. Dans le cadre de l'inscription en ligne, vous attacherez une importance particulière à la mise en place de dispositifs d'assistance et de communication adaptés pour les demandeurs d'emploi qui ne maîtrisent pas les outils numériques.

L'amélioration de la qualité du diagnostic doit favoriser l'orientation de chaque demandeur d'emploi vers la modalité de suivi ou d'accompagnement la plus pertinente. Vous veillerez en particulier à favoriser l'évolution des pratiques professionnelles des conseillers, la formalisation des éléments de diagnostic par les conseillers et la bonne appropriation des outils mis à leur disposition pour améliorer la qualité du diagnostic.

Vous veillerez à la formation des conseillers en amont du déploiement du nouveau parcours du demandeur d'emploi.

Enfin, vous accompagnerez le développement des services personnalisés sur rendez-vous. Vous mènerez, en interne et en externe, en particulier auprès des élus locaux, un travail de conviction pour démontrer que le renforcement de l'accès direct au conseiller référent, grâce à l'évolution des modalités d'accueil en agence, contribue à la personnalisation des services proposés aux demandeurs d'emploi.

### *2.2. Mieux accompagner les transitions professionnelles en renforçant notre expertise interne et la mobilisation de la formation*

Au premier semestre 2015, une première vague de formation au conseil en évolution professionnelle a été proposée aux managers, psychologues du travail et aux conseillers en accompagnement « renforcé ».

En 2016, je souhaite que les directions régionales accompagnent les agences dans la réalisation du saut qualitatif attendu en matière de conseil en évolution professionnelle, conformément au cahier des charges national et à l'instruction n°2015-10 du 1<sup>er</sup> juillet 2015.

Une évaluation nationale est prévue en mars 2016, à l'issue du cycle de formation des conseillers en « renforcé » et des psychologues du travail. Vous participerez au pilotage et à l'évaluation des résultats du conseil en évolution professionnelle en vous fondant sur

les indicateurs de la convention tripartite, et plus particulièrement sur l'évolution de la satisfaction des demandeurs d'emploi telle que restituée par les enquêtes locales.

Vous veillerez à la formation de l'ensemble des conseillers relevant de la modalité « guidé » et à l'appropriation des acquis issus de cette formation pour tous les conseillers concernés. Vous vous attacherez à la mobilisation des services et prestations les plus adaptés, notamment à celle d'Activ'projet. Ils s'articuleront avec l'offre de services digitale.

Enfin, vous favoriserez l'articulation des interventions respectives des conseillers et des psychologues du travail. Des temps de partage seront en particulier organisés pour favoriser la fluidité de l'accompagnement et un enrichissement réciproque des gestes professionnels.

S'agissant de la formation, vous poursuivrez vos efforts pour aider les demandeurs d'emploi à mobiliser leur compte personnel de formation, en particulier en identifiant l'ensemble des formations qui y sont éligibles. Vous assurerez la promotion de Kairos. Vous veillerez à réduire les délais d'entrée en formation, en particulier grâce à la dématérialisation des attestations relatives à l'inscription et à l'entrée en stage.

Vous contribuerez enfin au premier trimestre 2016 au déploiement de l'offre de services de placement international avec la mise en place dans toutes les agences, et dans l'ensemble des directions régionales, d'une offre de services de premier niveau. Vous veillerez à l'appropriation par tous les conseillers de cette offre de services afin que les candidats à la mobilité internationale soient mieux détectés et mieux informés des opportunités d'emploi à l'étranger. Vous vous assurerez également qu'ils disposent de l'accès aux informations leur permettant de valider leur projet et d'être accompagnés pour sa réalisation. Les directions régionales concernées mettront en place les implantations régionales définies pour les équipes développant l'offre de services de deuxième niveau. Les directions régionales transfrontalières renforceront par ailleurs leurs capacités à intervenir pour améliorer l'accès à l'emploi dans les zones où des opportunités d'emploi se développent.

### *2.3. Renforcer la relation de confiance avec les entreprises qui recrutent*

Pour mieux répondre aux besoins des entreprises qui recrutent, 4000 conseillers dédiés aux entreprises sont en activité sur tout le territoire depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015.

Cette organisation doit nous permettre d'augmenter significativement la satisfaction des entreprises. Nous devons être exemplaires dès lors qu'elles recourent à nous. Pour ce faire, vous réinterrogerez le niveau de mobilisation des services afin qu'ils soient adaptés et cohérents avec le diagnostic territorial. Par ailleurs, vous veillerez au bon déroulement du processus de recrutement et à être réactifs dans vos échanges avec les entreprises, notamment lorsque des difficultés se présentent. La qualité de la préselection et la pertinence des profils proposés constituent de même un levier majeur. L'ensemble constituera un socle solide sur lequel vous appuyer pour développer une démarche de prospection ciblée à partir des portefeuilles des demandeurs d'emploi. Vous vous attacherez enfin à la mise en place d'une bonne collaboration entre les conseillers dédiés aux entreprises et les conseillers en charge du placement.

Par ailleurs, en 2016, les premières évolutions permettant d'installer une approche par compétences seront mises en œuvre.

#### *2.4. Enrichir les services numériques et accompagner leur déploiement*

Près de 425 000 offres d'emploi sont disponibles à ce jour sur pole-emploi.fr dont 220 000 offres issues de nos partenaires. Cette agrégation des offres se poursuit et sera renforcée.

Une simplification du site pole-emploi.fr sera mise en œuvre en 2016 pour permettre d'améliorer l'accès aux informations et aux services en ligne sur ce site.

L'ouverture de l' « Emploi Store » le 2 juillet permet d'enrichir les services en accès direct en mettant à disposition sur une même plate-forme de nouveaux services développés en interne et ceux développés par nos partenaires.

En 2016, je souhaite que la direction générale poursuive, en lien avec les directions régionales et nos partenaires, le développement de services numériques accessibles aux demandeurs d'emploi et mette au point une offre de services digitale à destination des entreprises.

Première priorité dans ce cadre : vous vous assurerez de la bonne installation du nouveau parcours du demandeur d'emploi de la qualité de l'assistance fournie en agences pour les demandeurs d'emploi les moins familiers des services numériques. De la qualité de cette assistance en agence dépend pour une part essentielle le bon accès aux services de Pôle emploi.

Deuxième priorité pour 2016 : les directrices et directeurs régionaux veilleront à l'appropriation des services numériques par l'ensemble des collaborateurs. Elle est indispensable pour proposer demain des services mixtes, c'est-à-dire à la fois physiques et numériques, qui doivent être la valeur ajoutée de Pôle emploi.

#### *2.5. Simplifier la vie des demandeurs d'emploi et des entreprises*

Nous avons engagé au premier semestre 2015 les travaux préalables à la mise en œuvre de différentes mesures de simplification. Ces mesures sont essentielles pour accroître la satisfaction des demandeurs d'emploi et des entreprises vis-à-vis de nos services. Les directrices et directeurs régionaux contribueront à l'appropriation par les agences de ces évolutions.

S'agissant des demandeurs d'emploi, vous favoriserez l'appropriation par les conseillers des mesures de simplification des aides à la mobilité, en particulier leur dématérialisation, introduites en S11 2015.

S'agissant des entreprises, la simplification du dépôt d'offres en ligne et sa plus grande personnalisation, ainsi que l'amélioration la recherche de profils dans la banque de CV, entreront en vigueur au premier trimestre 2016

#### *2.6. Mettre en œuvre les priorités gouvernementales*

Au premier semestre 2015, 135 800 CAE-CUI ont été prescrits par Pôle emploi.

Vous avez également participé, à travers le développement de l'accompagnement global et la prescription des périodes d'immersions en entreprises, à la mise en œuvre du plan contre le chômage de longue durée annoncé en février. Vous participez enfin à la mise en œuvre du plan « Tout pour l'emploi dans les TPE et les PME » annoncé par le Gouvernement le 9 juin dernier.

En 2016, j'attends des directions régionales une mobilisation tout aussi soutenue au titre de la mise en œuvre des mesures gouvernementales.

Vous contribuerez en particulier à la mise en œuvre des contrats aidés qui seront prévus par la loi de finances pour 2016 ainsi qu'à celle des dispositifs spécifiques aux quartiers de la politique de la ville.

Vous appliquerez aux dates qui auront été convenues les évolutions réglementaires qui pourraient éventuellement résulter des négociations prévues en 2016 dans le champ de l'assurance chômage ou dans celui de la solidarité.

Vous mettrez en œuvre enfin la nouvelle convention de sécurisation professionnelle qui prévoit, à partir de 2016, une rémunération au résultat de l'accompagnement pris en charge par Pôle emploi.

### **3. Poursuivre nos efforts de modernisation en interne pour accroître notre performance opérationnelle et sociale**

#### *3.1. Mieux nous organiser pour un meilleur service*

La direction générale et des représentants des directions régionales participent actuellement à l'élaboration d'une vision consolidée des canaux de délivrance, de l'organisation et des métiers dans le cadre de « Pôle emploi 2020 ». En matière d'organisation, elle précisera le rôle et les attendus des différentes structures du réseau (agences, plateformes...). Vous favoriserez l'appropriation des différentes évolutions en donnant un temps d'avance aux managers et en associant les conseillers pour préciser les conditions de mise en œuvre.

Dans le cadre de la réforme territoriale qui entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier prochain, vous accompagnerez la mise en place de notre nouvelle organisation territoriale. Vous vous attacherez à ce que l'adaptation de notre organisation continue de bénéficier à l'accompagnement et au suivi personnalisés des demandeurs d'emploi et de nos entreprises. Vous renforcerez également l'appui fourni aux agences de proximité afin d'accompagner l'amélioration de leur performance ainsi que les évolutions prévues pour les années 2016 et suivantes, notamment en matière de développement des compétences. Vous identifierez l'organisation cible des fonctions support en région permettant d'atteindre ces objectifs et mettrez en place des engagements de service vis-à-vis du réseau.

#### *3.2. Poursuivre la mise en place du contrat social « Pôle emploi 2020 »*

##### *3.2.1. Accompagner les managers et améliorer la qualité de vie au travail*

Je compte sur les directrices et directeurs régionaux pour accompagner les managers dans la mise en œuvre des différentes évolutions engagées à travers l'élaboration de plans d'action managériaux.

Vous porterez la démarche en faveur de la qualité de vie au travail (QVT) auprès des agences. Vous vous appuyerez en particulier sur l'indicateur QVT lancé en mars dernier pour intégrer le suivi de la performance sociale au sein du pilotage de la performance globale. Dans le cadre de l'intégration des risques psycho-sociaux au sein du document unique, vous mettrez en œuvre des plans d'actions régionaux sur la base du plan d'action national.

### *3.2.2. Développer nos compétences et faciliter les parcours professionnels*

Vous continuerez à préparer l'entrée en vigueur de la classification le 1<sup>er</sup> avril 2016 en veillant à la formation des services en charge des ressources humaines et à la tenue par les managers des entretiens de positionnement et de rattachement.

Vous contribuerez à la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à partir de mi-2016.

Vous soutiendrez, dans le cadre du plan pluriannuel de formation en cours d'élaboration, le développement des compétences des collaborateurs en favorisant leur départ en formation, en facilitant la mobilisation de formateurs occasionnels et en créant les conditions nécessaires à la bonne mise en œuvre des apprentissages post formation.

### *3.2.3. Promouvoir la diversité et renforcer notre responsabilité sociétale*

Vous participerez à la promotion de l'égalité professionnelle et à la lutte contre les discriminations en mettant en œuvre un plan d'actions en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes. Vous accompagnerez les agences dans la trajectoire de changement nécessaire pour que l'établissement s'engage dans une démarche d'obtention à terme du label diversité.

Vous veillerez à améliorer l'accessibilité à l'usage de l'ensemble de nos services, en particulier des services numériques, vis-à-vis des personnes les moins autonomes.

Vous mettrez en œuvre la clause sociale prévue dans le cadre du marché de prestations Activ'emploi et, plus généralement, vous veillerez à mettre en place une clause sociale dans les marchés à chaque fois que cela est pertinent.

Enfin, vous déclinerez au niveau régional un plan d'actions visant à diminuer nos émissions de gaz à effet de serre en vous appuyant sur les résultats de votre bilan carbone régional.

Vous piloterez vos actions en matière de responsabilité sociétale en vous fondant sur le tableau de bord dédié RSO.

### *3.3. Renforcer notre mobilisation en faveur de l'innovation*

Le nouveau programme d'expérimentations a été arrêté en mai 2015. Dans une première phase, les expérimentations porteront sur les thèmes suivants : les demandeurs d'emploi exerçant une activité réduite subie, l'accompagnement des demandeurs d'emploi sans convocation, les quartiers prioritaires de la politique de la ville, les très petites entreprises. Les directions régionales seront sollicitées en septembre pour participer aux expérimentations dès la phase de cadrage. Vous vous assurerez du bon déroulement des expérimentations.

Vous participez à l'ancrage de l'innovation dans la vie du réseau. Vous créez ainsi les conditions nécessaires à l'exploitation des innovations proposées par les collaborateurs de votre région au travers de la plateforme Innov'action.

J'attends enfin de la direction générale, en lien avec des directions régionales à déterminer, qu'elle propose les premières pistes pour mobiliser davantage les données au

service de l'efficacité de nos missions et de la meilleure information des demandeurs d'emploi et des entreprises.

DOCUMENT DE TRAVAIL