

Orientations stratégiques pour l'année 2017

Document de travail soumis à la consultation du CCE du 5 octobre dans le cadre de la consultation obligatoire sur les orientations stratégiques 2017 de Pôle emploi

Cette feuille de route 2017 s'inscrit, comme celle de 2016, dans le cadre de la mise en œuvre de la convention tripartite 2015-2018 et de « Pôle emploi 2020 ».

L'année 2017 sera consacrée à la consolidation de nos résultats.

Les évolutions majeures que nous avons engagées ainsi que nos actions au quotidien pour améliorer la qualité du service rendu portent aujourd'hui leurs fruits et notre performance s'améliore sur treize des quatorze indicateurs de la convention tripartite (ICT). Notre performance sociale progresse également comme en témoignent les résultats du dernier baromètre social. S'agissant de la responsabilité sociale (RSO), nos bons résultats en matière d'achats ont été soulignés à travers les clauses d'insertion ; le bon niveau de maîtrise de notre empreinte carbone doit être conforté.

Nous pouvons dès à présent nous appuyer sur ces résultats pour valoriser notre action.

Nous devons cependant poursuivre nos efforts pour améliorer encore le retour à l'emploi et la qualité de nos services avec un objectif clair : être à la cible sur l'ensemble des indicateurs dès fin 2016 et sur l'année 2017. J'attends en particulier une amélioration de la satisfaction des demandeurs d'emploi concernant le suivi dont ils bénéficient (ICT 5), signe de la réussite de notre transformation.

Les nouveaux objectifs fixés par le comité de suivi de la convention tripartite pour 2017, présentés en annexe, sont ambitieux mais atteignables en veillant à la mobilisation de tous.

L'année 2017 permettra également de continuer à préparer l'avenir.

Dans cette perspective, plusieurs études et expérimentations seront ainsi conduites dès la fin de l'année 2016 et au cours de l'année 2017. Un tableau synthétisant l'ensemble de ces travaux figure en annexe. J'attends de vous que vous accompagniez leur réalisation et que vous aidiez à en tirer tous les enseignements pour préparer la prochaine convention tripartite.

Les orientations pour l'année à venir s'articulent autour de trois axes :

- poursuivre l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services rendus aux demandeurs d'emploi et aux entreprises ;
- être au rendez-vous des priorités gouvernementales et des partenariats tout en renforçant la visibilité de nos actions et de nos résultats ;
- adapter notre organisation et poursuivre l'amélioration de notre performance sociale.

Ces orientations seront mises en œuvre dans le respect des engagements de notre contrat social et des caractéristiques de chaque territoire. Elles s'inscrivent dans le cadre du budget alloué pour les dépenses de fonctionnement et d'intervention dans un contexte général de maîtrise des dépenses.

1. Poursuivre l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services rendus aux demandeurs d'emploi et aux entreprises

1.1. Personnaliser davantage l'indemnisation

De bons résultats ont été atteints sur la qualité et la rapidité de l'indemnisation. Il s'agira en 2017 de garantir la complète appropriation par les conseillers des transformations apportées par le nouveau parcours du demandeur d'emploi installé au cours du premier trimestre 2016 sur l'ensemble du territoire.

J'attends de vous une attention particulière pour garantir la gestion de bout en bout des demandes d'allocation jusqu'à la notification de droits, en agence, par un même conseiller en charge de l'indemnisation. Vous veillerez à ce que les conseillers aient une approche globale de la situation du demandeur d'emploi, qu'ils apportent des réponses personnalisées à leurs questions relatives à leur indemnisation et qu'ils adoptent une démarche proactive. Vous veillerez également à créer les conditions pour que les demandes d'allocations soient « décisionnées » en amont des entretiens individuels de situation.

Par ailleurs, en vous appuyant sur la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les trajectoires de charges et de ressources que vous mènerez dans chacune des agences, j'attends que vous accompagniez dans le cadre de la spécialisation des conseillers le repositionnement des conseillers bi-compétents prioritairement vers les activités d'accompagnement. Vous veillerez à cet égard à concilier les projets individuels et les besoins de l'organisation. Par exception, la bi-compétence pourra être maintenue dans les agences où elle est strictement nécessaire pour assurer l'activité d'indemnisation tout au long de l'année.

1.2. Améliorer l'accompagnement des transitions professionnelles et l'efficacité des formations pour accélérer le retour à l'emploi

Notre ambition pour 2017 est de délivrer en tout point du territoire un conseil en évolution professionnelle de qualité.

Dans cette perspective, j'attends que vous accompagniez les managers et favorisiez l'intégration des psychologues du travail en agence. Vous définirez et assurerez le déploiement d'un plan régional de recrutement et d'intégration des psychologues du travail en agence.

La démarche d'accompagnement à la bonne mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle prévoit la conduite de pilotes sur plusieurs sites en 2016. Elle sera ensuite généralisée en 2017 à l'ensemble des agences sur la base du retour d'expérience issu de ces pilotes. Vous mettrez en place les conditions et l'appui nécessaires à la réussite de cette démarche au sein de chaque agence.

Par ailleurs, votre engagement sur le champ de la formation se poursuivra en 2017 autour de quatre axes :

- améliorer le retour à l'emploi des sorties de formation notamment grâce à une meilleure coordination de l'action des conseillers emploi chargés du suivi et de l'accompagnement et de celle des conseillers chargés de la relation avec les entreprises ;
- améliorer le processus d'achat des formations autant individuelles que collectives ;
- garantir la qualité et l'exhaustivité de l'information mise à la disposition des demandeurs d'emploi ;
- développer l'appui au demandeur d'emploi dans la constitution du dossier de financement de sa formation.

Plusieurs moments forts sont déjà identifiés :

- en accord avec les conseils régionaux, vous renouvelerez les marchés de formation sur la base d'une analyse précise des besoins de compétences sur les territoires.
- l'application du décret portant sur la qualité des formations nécessitera également un investissement de votre part, dont les modalités vous seront précisées au second semestre 2016 ;
- la simplification et l'automatisation des démarches liées à la formation seront poursuivies et étendues au travers notamment de l'évolution de l'outil Kairos, du dispositif d'assistance à son utilisation, et de son déploiement auprès d'un maximum d'organismes de formation.

1.3. Mobiliser toute la gamme de services à disposition pour répondre aux besoins des demandeurs d'emploi

Vous assurerez la pleine mobilisation des moyens dont dispose Pôle emploi sur le champ de l'accompagnement global et de l'accompagnement intensif des jeunes, aidés en cela par les financements européens.

La prestation Activ'emploi, qui constitue un levier essentiel pour libérer du temps pour les conseillers, doit être également pleinement utilisée et vous vous assurerez de la qualité de réalisation par les prestataires à travers la gouvernance et le contrôle qualité que vous avez installés.

Vous maintiendrez par ailleurs votre effort sur l'accompagnement à l'émergence de projets de création ou de reprise d'entreprise, notamment grâce à la prestation Activ'Créa.

Vous mobiliserez enfin pleinement la nouvelle offre de services « mobilité internationale ».

1.4. Assurer la qualité du suivi proposé aux demandeurs d'emploi les plus autonomes dans leur recherche d'emploi et les plus proches du marché du travail

Les conseillers proposent des services adaptés aux besoins des demandeurs d'emploi les plus autonomes dans leur recherche d'emploi et les plus proches de l'emploi, en intégrant notamment une plus forte dimension digitale et d'animation collective. L'autonomie digitale des demandeurs d'emploi doit être aujourd'hui vérifiée lors de l'entretien de situation et fera l'objet, le cas échéant, d'un accompagnement pour l'accroître.

Des formations et des accompagnements spécifiques seront développés pour renforcer les compétences des conseillers dans ce sens.

Vous vous assurerez de la qualité des entretiens de suivi ainsi que de la qualité des réponses aux sollicitations des demandeurs d'emploi.

1.5. Continuer d'améliorer notre service aux entreprises

La mise en place des conseillers à dominante entreprise a permis d'améliorer significativement la satisfaction des entreprises. J'attends que vous poursuiviez les efforts engagés et consolidiez les acquis pour améliorer encore le taux de satisfaction des entreprises et assurer son maintien à un niveau élevé, tout au long de l'année 2017. J'attends également que l'activité entreprise bénéficie encore davantage au placement des demandeurs d'emploi.

Pour ce faire, vous renforcerez notamment l'articulation et les coopérations entre les conseillers entreprise et les conseillers suivi et accompagnement afin d'accompagner et préparer les candidats aux recrutements, et afin d'installer la prospection ciblée et la promotion de profil.

Enfin, afin d'en faire un véritable levier d'amélioration, vous vous assurerez de l'intégration de l'approche compétences développée à partir de la fin de l'année 2016 dans les actes opérationnels de tous les conseillers.

1.6. De façon transverse, accroître la qualité des services

Avec la mise en place des nouvelles modalités d'accueil et le développement de l'automatisation, le temps consacré à l'accompagnement augmente. La réallocation des gains reste cependant encore insuffisante.

Sur le fond, vous veillerez à ce que la qualité des contacts avec les demandeurs d'emploi et les entreprises progressent significativement.

Vous maintiendrez ainsi votre attention sur la dimension essentielle des attitudes de service. Cette dimension dépend étroitement de l'organisation du travail, du management au quotidien et de la bonne mobilisation des compétences des agents. Vous serez attentifs en ce sens à valoriser les innovations locales et territoriales permettant de rendre un service de qualité.

Les managers de proximité se mobiliseront pour développer les compétences des agents, notamment *via* la réalisation d'entretiens de suivi d'activité réguliers. Vous veillerez également au renforcement des observations pédagogiques réalisées par le manager. Enfin, vous vous assurerez de la mise en œuvre des entretiens pré- et post-formation, visant à garantir la mise en œuvre opérationnelle des acquis de la formation.

Enfin, vous assurerez le maintien du label qualité dans le cadre des évaluations qui seront conduites par l'AFNOR. Vous veillerez également à ce que les réclamations soient traitées dans les délais annoncés et que leurs causes soient analysées afin d'identifier les actions les plus pertinentes pour améliorer la satisfaction vis-à-vis de nos services.

1.7. Intégrer plus avant le digital dans notre quotidien

La satisfaction des demandeurs d'emploi vis-à-vis des services numériques a connu une forte progression en 2016. En 2017, nous allons amplifier notre transformation digitale en développant la culture du numérique auprès des managers et des conseillers et en renforçant l'orientation utilisateur dans la conception et la mise en œuvre des services digitaux, avec l'exigence de garantir l'accessibilité de tous à nos services.

Dans ce contexte, j'attends que vous vous mobilisiez pour intégrer le digital dans les pratiques quotidiennes des agents, en complément des animations, formations et outils mis à disposition par le national. Vous veillerez à ce que les conseillers s'approprient et valorisent auprès des demandeurs d'emploi l'Employ Store et les outils proposés sur l'espace personnel ainsi que pole-emploi.fr auprès des entreprises.

Vous mettrez tout en œuvre pour que les conditions matérielles soient réunies pour permettre l'extension des possibilités de contact visio. Vous assurerez l'accompagnement des conseillers dans la maîtrise de ce nouveau canal.

Vous veillerez également à la promotion et l'appropriation par les agents du réseau social « Pole ».

Un premier prototype d'« assistant personnel » des conseillers verra le jour en début d'année 2017 : vous en faciliterez la mise en place progressive et l'appropriation en agence.

2. Etre au rendez-vous des priorités nationales et des partenariats tout en renforçant la visibilité de nos actions et de nos résultats

2.1. Mettre en œuvre les priorités nationales

Comme chaque année, j'attends des directions régionales une mobilisation soutenue pour atteindre les objectifs fixés au titre des mesures gouvernementales.

Vous contribuerez en particulier à la mise en œuvre des contrats aidés qui seront prévus par la loi de finances pour 2017.

Vous appliquerez aux dates qui auront été convenues les évolutions réglementaires dans le champ de l'assurance chômage ou dans celui de la solidarité.

2.2. Consolider et développer nos partenariats

Pôle emploi poursuit son action au plus près des territoires dans le cadre de partenariats avec les acteurs territoriaux et régionaux de l'emploi, de la formation professionnelle, de l'orientation, de l'insertion, du social et du développement économique, ainsi que par la coopération avec les partenaires sociaux au sein d'instances telles que les CREFOP et COPAREF.

Vous garantirez la montée en charge du nombre de demandeurs d'emploi bénéficiant de l'accompagnement global en partenariat avec les départements. Vous veillerez à l'utilisation par les conseillers de la nouvelle base de ressources sociales pour faciliter la mobilisation des partenaires en particulier sur la levée des freins périphériques à l'emploi.

Vous assurerez le pilotage régional des partenariats en particulier avec les Missions locales, les Cap emploi et les acteurs de l'insertion par l'activité économique. Vous accompagnerez les directions territoriales dans la déclinaison et la mise en œuvre de ces partenariats au niveau local.

J'attends également que vous renforciez la cohérence entre l'action de Pôle emploi et les conseils régionaux, à travers les conventions déjà signées et celles à venir, autour notamment des quatre axes de coopération définis avec eux : la formation, la création ou reprise d'entreprise, la mobilisation des conseillers entreprise pour le développement économique des territoires, la mobilité. D'autres axes pourront venir les enrichir dans un second temps. Renforcer la visibilité de nos actions et de nos résultats.

2.3. Renforcer la visibilité de nos actions et de nos résultats

Vous continuerez d'accompagner les directeurs territoriaux et les directeurs d'agence pour faire connaître les services, les évolutions et les résultats de Pôle emploi auprès de l'ensemble des parties prenantes du territoire : partenaires, élus, grand public.

Vous mettrez en exergue les grandes évolutions en termes de services tels que le nouveau parcours du demandeur d'emploi, l'Emploi store, nos partenariats avec les départements et les régions, la mise en place des conseillers en charge de la relation entreprise.

Vous mettrez également en avant les initiatives menées sur vos territoires. Vous attacherez enfin une importance particulière à l'accompagnement des directeurs territoriaux et directeurs d'agence pour la publication des résultats désormais réalisés agence par agence.

3. Adapter notre organisation et poursuivre l'amélioration de notre performance sociale

3.1. Adapter l'organisation

L'année 2017 sera marquée par la mise en œuvre des principes directeurs énoncés dans le document intitulé « une organisation simplifiée pour un service personnalisé de proximité », confortant le rôle central de l'agence de proximité et réorganisant les services spécifiques. Vous veillerez à appliquer ces principes directeurs au regard des principes d'allocation des ressources qui seront élaborés au plan national.

La déconcentration devra être confortée là où elle produit déjà des résultats ; elle sera approfondie partout où c'est nécessaire.

Vous définirez et mettrez en œuvre le schéma immobilier et le schéma de délivrance des activités spécifiques (MRS, CSP), avec les directions territoriales et les directeurs d'agence.

Vous mettrez en œuvre les mesures éventuelles découlant des études menées en 2016 sur l'organisation et les services : plateformes, pôle d'appui gestion et accueil téléphonique du « 3949 ».

De nouvelles modalités de délivrance des services en agence, faisant jouer pleinement la complémentarité entre services digitaux et services physiques, seront données à voir dans une première agence en 2017. Au sein de ce qui pourrait être une « agence de demain », seront ainsi testés de nouveaux aménagements des espaces, en particulier pour l'animation des services digitaux, avec la possibilité de spécialiser d'autres espaces de travail.

Les nouvelles régions consolideront par ailleurs leur nouvelle organisation mise en place en 2016.

3.2. Favoriser la coordination entre agents et entre équipes

Il est prévu que les conseillers qui exercent la même activité appartiennent à la même équipe pour bénéficier d'un management commun. Il est dans ce cas nécessaire, pour assurer la performance opérationnelle et sociale, d'organiser la coordination au quotidien entre les équipes et les expertises pour bien articuler les services rendus.

J'attends que vous accompagniez les équipes locales de direction pour organiser la coordination des différentes équipes en agence et faciliter l'intégration des collaborateurs issus des A2S. Vous les aiderez à identifier les objectifs communs aux différentes équipes et agents, objectifs qui seront intégrés à la feuille de route annuelle des agences.

3.3. Renforcer l'appui proposé par les directions territoriales

En lien étroit avec la direction régionale, les directions territoriales doivent assumer quatre missions principales afin de fournir un appui de proximité aux agences : l'appui au management des projets, l'appui au management des partenariats et relations extérieures, l'appui au management de la performance, l'appui à la gestion et au pilotage RH.

A partir de 2017, j'attends que vous accompagniez les directions territoriales pour répondre aux besoins d'animation et d'appui de proximité. Vous pourrez envisager des réallocations de ressources sans augmentation des effectifs des fonctions support. Vous serez attentifs enfin à la bonne articulation des activités des fonctions support de la direction régionale et des directions territoriales.

3.4. Poursuivre la mise en place du contrat social « Pôle emploi 2020 »

Vous poursuivrez les actions qui s'inscrivent dans le cadre du contrat social et dont l'enjeu est de garantir la performance sociale et opérationnelle de Pôle emploi. Vos actions continueront ainsi de s'inscrire autour des trois axes RH majeurs contribuant à l'amélioration des résultats de notre établissement :

- l'accompagnement des managers ;
- le développement des compétences et la gestion des parcours professionnels ;
- le renforcement de la démarche « qualité de vie au travail ».

Les actions prioritaires 2017 porteront ainsi sur la construction puis la mise en œuvre de vos trajectoires GPEC régionales, en vous appuyant notamment sur l'accompagnement et l'outillage qui vous seront fournis par la direction générale. Vous vous appuyerez également pour ce faire sur le plan de formation 2017, dont, cette année encore, au moins 20% seront réservés à la prise en compte des besoins individuels spécifiques exprimés dans les EPA 2016 qui devront avoir fait l'objet, en amont, d'une analyse fine.

Vous veillerez également à mettre en œuvre les actions d'accompagnement des managers, notamment en responsabilisant chaque manager sur la nécessité de participer aux formations sur lesquelles vous les aurez inscrits. Comme vous le savez, il est indispensable que les équipes locales de direction développent des modes de management collaboratif qui favorisent le travail en équipe, la transversalité et l'expression des salariés. Il conviendra également d'accompagner les évolutions managériales induites par l'organisation simplifiée pour un service personnalisé de proximité, notamment s'agissant des A2S et des directions territoriales.

La démarche « qualité de vie au travail » (QVT) s'est outillée avec la mise à disposition des résultats de l'indicateur « QVT » au niveau de chaque agence et la création d'une plateforme dédiée permettant la diffusion et le partage des bonnes pratiques managériales ; ces outils sont des leviers dont la ligne managériale doit se saisir pour créer une dynamique nouvelle sur cet enjeu.

Vous porterez une attention particulière à l'application des orientations issues du dernier Comité Carrière National relatives à la gestion des carrières des cadres, notamment en matière de représentativité des femmes dans l'encadrement supérieur.

Vous veillerez enfin à la qualité du dialogue social, dans un contexte qui sera marqué par la poursuite de la mise en œuvre des nouvelles dispositions légales issues de la loi du 17 août 2015 relative au

dialogue social et à l'emploi et de la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, en particulier celles relatives aux nouvelles consultations obligatoires.

Annexes : tableau des ICT-cibles 2017 et synthèse des études et expérimentations

PROJET

ANNEXES

Annexe 1 – Tableau des ICT - cibles pour 2017

ICT	Dernières valeur 2016	Périodes traitées	Cibles 2017	
1	Nombre de retours à l'emploi	2 212 675	cumul oct.15 avril.16	+2,5% hors conjoncture p/r à 2014
2	Nombre de retours à l'emploi durable	132 880	juin-15	Sans cible
3	Nombre de demandeurs d'emploi restés 12 mois en catégorie A pendant les 15 derniers mois parmi les demandeurs d'emploi de catégorie ABC	1 513 407 (-71 407)	juin-16	- 55 000 p/r à la tendance entre sept.14 et sept.16
4	Taux d'accès à l'emploi durable 6 mois après la fin d'une formation prescrite par Pôle emploi	30,5%	cumul juil.15 déc.15	29%
4 bis	Taux d'accès à l'emploi 6 mois après la fin d'une formation prescrite par Pôle emploi	57,6%	cumul juil.15 nov.15	56%
5	Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant le suivi dont ils bénéficient	62,9%	Premier semestre 2016	67%
6	Nombre de demandeurs d'emploi en accompagnement intensif	462 361	juil-16	460 000
7	Taux de premiers paiements dans les délais	94,7%	cumul janv.16-juil.16	94%
8	Taux de conformité financière des décisions concernant les demandes d'allocation	94,8%	juin-16	95%
9	Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant les informations sur les sujets liés aux allocations	71,2%	Premier semestre 2016	72%
10	Part des offres en accompagnement satisfaites par Pôle emploi	78,3%	cumul janv.16-juil.16	72%
11	Part des offres en accompagnement satisfaites par le placement d'un demandeur d'emploi	79,5%	cumul janv.16-juil.16	73%
12	Taux de satisfaction des entreprises concernant le traitement de la dernière opération de recrutement par Pôle emploi	70,9%	Premier semestre 2016	70%
13	Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi vis-à-vis des services numériques	87,6%	mai-16	77%
14	Temps consacré au suivi et à l'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi (en ETPT)	12 672 (cvs)	2T 2016	12 404

Annexe 2 - Synthèse des études et expérimentations conduites fin 2016 et au cours de l'année 2017

ETUDES	PROGRAMMATION
Activités administratives des conseillers : pôles d'appui gestion et plateformes	3 ^{ème} trimestre 2016
Accueil téléphonique : Examiner les niveaux de réponse entre plateformes et agences, ainsi que les modalités de débordement des appels	3 ^{ème} trimestre 2016
Agences « cadres »	4 ^{ème} trimestre 2016 : présentation des conclusions de l'étude 2017 : déploiement des recommandations
Référents et correspondants thématiques	4 ^{ème} trimestre 2016
Offre de service accompagnement des créateurs d'entreprises :	4 ^{ème} trimestre 2016 : présentation des conclusions de l'étude
EXPERIMENTATIONS	PROGRAMMATION
Réservation directe par les demandeurs d'emploi d'une plage de rendez-vous avec leur conseiller	Lancement fin 2016
Accueil téléphonique 3949 : <i>Tester la faisabilité de l'orientation des appels indemnisation vers l'équipe GDD de l'agence et la centralisation des appels placement vers la plateforme téléphonique.</i> <i>Tester l'orientation des appels des DE en accompagnement renforcé vers leur conseiller référent pour les questions relatives à leur accompagnement</i>	1 ^{er} trimestre 2017 : tests 2 nd semestre 2017 : généralisation le cas échéant
Portefeuille spécifique « indemnisation » : <i>Mesurer l'intérêt pour certaines catégories de demandeurs d'emploi de disposer d'un « conseiller indemnisation dédié »</i>	Le programme sera précisé fin 2016
La mise en portefeuille des entreprises	Juillet 2016 : pré-cadrage de l'expérimentation au niveau national Septembre 2016 : lancement des travaux de cadrage avec les régions et directions concernées
Nouvelle offre de services suivi : <i>Tester l'animation collective en tant que cœur de l'activité du conseiller suivi</i>	Lancement prévu en 2017
Portefeuille intégrant à la fois les modalités « guidé » et « renforcé »	Lancement prévu en 2017