

Pôle emploi 2020

Une organisation simplifiée pour un service
personnalisé de proximité

Principes directeurs

(version modifiée – CCE du 28 juin 2016)

Sommaire

1. Renforcer la personnalisation des services rendus en agence	5
1.1. Personnaliser davantage l'indemnisation à travers un traitement de bout en bout et une démarche proactive des conseillers en charge de la gestion des droits.....	5
1.2. Mieux accompagner les transitions professionnelles grâce à un conseil en évolution professionnelle de qualité	6
1.3. Proposer aux demandeurs d'emploi les plus autonomes dans leur recherche d'emploi des services adaptés à leurs besoins en s'appuyant notamment sur le digital.....	8
1.4. Poursuivre l'adaptation de nos services aux besoins des entreprises	9
1.5. Poursuivre la spécialisation des conseillers tout en coordonnant davantage leur action vis-à-vis des demandeurs d'emploi et des entreprises	10
2. Conforter le rôle central de l'agence de proximité.....	15
2.1. Confirmer l'agence comme lieu de délivrance des services en proximité.....	15
2.2. Investir dans les partenariats pour une plus forte complémentarité et une meilleure efficacité des services au sein des territoires.....	17
2.3. Fournir aux conseillers l'appui nécessaire à leur activité <i>via</i> les plateformes de services d'appui mutualisés et les pôles d'appui gestion	18
2.4. Renforcer l'appui proposé par les directions territoriales aux agences.....	19
3. Franchir ensemble une nouvelle étape de la transformation digitale	21
3.1. Intégrer plus avant le digital dans notre quotidien pour améliorer la qualité des services rendus	21
3.2. Enrichir les services accessibles à distance par les demandeurs d'emploi et des entreprises..	23
Annexes.....	25
Fiche n° 1 : activités de l'agence de proximité.....	26
Fiche n° 2 : évolution des activités d'appui des directions territoriales aux agences de proximité .	28
Fiche n° 3 : liste des études et expérimentations prévues.....	29

Ce document présente les principes directeurs d'une organisation simplifiée de nature à favoriser la mise en œuvre des orientations de « Pôle emploi 2020 ».

Celle-ci s'est déjà traduite par :

- un triplement de l'accompagnement intensif (qui comprend l'accompagnement renforcé, l'accompagnement global et l'accompagnement intensif jeune) pour être plus en adéquation avec le besoin des demandeurs d'emploi ;
- la spécialisation de certains conseillers : relation avec les entreprises avec de premiers effets encourageants sur les indicateurs de satisfaction ; contrôle de la recherche d'emploi avec une séparation des rôles de conseil et de contrôle ;
- l'adaptation des modalités d'accueil en agence pour donner plus de temps aux conseillers et renforcer la personnalisation des contacts ;
- une modification des processus d'inscription et de prise en charge de la demande d'allocation ;
- une anticipation de la prise en charge des demandeurs d'emploi dans leur accompagnement ;
- une évolution importante de notre offre digitale.

Tous ces changements modifient d'ores et déjà en agence certains équilibres dans la mobilisation des compétences présentes.

Pour améliorer encore notre efficacité et la qualité de notre relation de service, nous devons désormais :

- poursuivre le renforcement de la personnalisation des services rendus en agence ;
- conforter le rôle central de l'agence de proximité ;
- franchir ensemble une nouvelle étape de la transformation digitale.

Les évolutions qui résultent de ces principes directeurs s'inscrivent dans le cadre de la convention tripartite (2015-2018) en cours d'application. Elles feront l'objet d'une mise en œuvre progressive d'ici à 2018. Elles pourront s'appuyer sur des études ou expérimentations spécifiques. Les résultats des expérimentations éclaireront les travaux préparatoires à la prochaine convention tripartite entre l'Etat, l'Unedic et Pôle emploi.

Afin d'accompagner ces évolutions, les politiques de ressources humaines définies dans notre contrat social seront mobilisées et complétées, dès 2016, par une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Les actions qui seront engagées dans ce cadre viseront à améliorer notre performance en :

- développant les principales passerelles entre les emplois et les métiers, ce qui permettra de mieux sécuriser les parcours professionnels ;
- poursuivant la professionnalisation des fonctions support afin qu'elles soutiennent davantage le réseau dans l'atteinte de ses objectifs de performance ;
- renforçant le positionnement des managers, qui sont des acteurs majeurs de la mise en œuvre du changement ;
- poursuivant les actions de développement des compétences, au niveau technique comme au niveau de la relation avec les demandeurs d'emploi et les entreprises.

Le référentiel des métiers sera actualisé en fonction des évolutions présentées dans ce document.

Le référentiel « REPERE » (décembre 2010) est abrogé.

Trois fiches sont annexées au présent document :

- la synthèse des activités des agences de proximité (fiche n°1) ;
- les évolutions des activités d'appui des directions territoriales aux agences de proximité (fiche n°2) ;
- le récapitulatif des études et expérimentations programmées et mentionnées dans le document (fiche n° 3).

1. Renforcer la personnalisation des services rendus en agence

Le développement de la personnalisation des services aux demandeurs d'emploi et aux entreprises s'est incarné par la mise en place des modalités différenciées de suivi et d'accompagnement, l'affirmation du rôle central des conseillers référents et le déploiement d'une nouvelle offre de services aux entreprises. Il s'est ensuite appuyé sur une spécialisation progressive des conseillers.

Tout en veillant à avoir une approche globale de la situation des demandeurs d'emploi et des entreprises, la personnalisation de nos services doit franchir une nouvelle étape avec :

- une plus grande personnalisation de l'indemnisation à travers un traitement de bout en bout de la demande d'allocation et une démarche proactive du conseiller pour expliquer les décisions en amont du courrier de notification ;
- un meilleur accompagnement des transitions professionnelles grâce à un conseil en évolution professionnelle de qualité ;
- un suivi adapté aux demandeurs d'emploi les plus autonomes dans leur recherche d'emploi et les plus proches de l'emploi ;
- l'adaptation de nos services aux besoins des entreprises qui recrutent et l'anticipation des besoins futurs ;
- la poursuite de la spécialisation des conseillers associée à une meilleure articulation entre nos services.

L'approfondissement de la distinction entre suivi et accompagnement nécessite une sécurisation accrue du diagnostic afin d'orienter les demandeurs d'emploi vers la bonne modalité.

Le renforcement de la personnalisation des services implique que les agents maîtrisent les attitudes de service (recherche de la juste qualité dans les actes professionnels au quotidien, compréhension du savoir-être dans toute relation, construction d'une attitude de service pérenne à forte valeur ajoutée) et mettent en œuvre les engagements de service.

1.1. Personnaliser davantage l'indemnisation à travers un traitement de bout en bout et une démarche proactive des conseillers en charge de la gestion des droits

L'objectif pour les conseillers en charge de l'indemnisation est de garantir un traitement fiable et rapide de la demande d'allocation, de l'inscription jusqu'à la clôture du dossier. Les évolutions apportées au processus d'indemnisation avec le nouveau parcours du demandeur d'emploi vont permettre de se consacrer davantage au traitement des dossiers les plus complexes.

La qualité de service passe par **la gestion de « bout en bout », en agence, des demandes d'allocation par un même conseiller en charge de l'indemnisation, et le développement d'une démarche proactive du conseiller vis-à-vis des demandeurs d'emploi.** Les conseillers en charge de l'indemnisation ont ainsi pour activités principales :

- la gestion complète des dossiers de demande d'allocation qui leur sont confiés jusqu'à la notification des droits ;
- les réponses personnalisées aux questions des demandeurs d'emploi relatives à leur indemnisation ;
- le développement d'une relation proactive vis-à-vis des demandeurs d'emploi.

Les conseillers en charge de l'indemnisation contacteront ainsi chaque fois que nécessaire, les demandeurs d'emploi pour traiter leur dossier dans les meilleurs délais, répondre à leurs questions ou leur donner de la visibilité aux étapes clés de leur indemnisation. A ce titre, ils donneront notamment aux demandeurs d'emploi toutes les explications utiles dans les situations qui peuvent être source d'insatisfaction ou qui demandent à être explicitées comme la notification d'un montant de trop-perçu très important par exemple.

Une expérimentation sera menée dès 2016 pour mesurer l'intérêt que chaque demandeur d'emploi accompagné par un conseiller référent dispose également d'un « conseiller indemnisation dédié », qui serait son interlocuteur pour toute question sur ses allocations et qu'il pourrait également contacter par mail. Cette expérimentation permettra aussi d'étudier s'il serait pertinent que le conseiller référent puisse être uniquement un conseiller en charge de l'indemnisation vis-à-vis de certaines catégories de demandeurs d'emploi pour lesquelles les questions d'indemnisation sont prégnantes, par exemple les assistantes maternelles.

1.2. Mieux accompagner les transitions professionnelles grâce à un conseil en évolution professionnelle de qualité

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) est au cœur de notre activité.

Des éléments importants sont déjà en place pour permettre de mieux accompagner les transitions professionnelles avec :

- le nouveau parcours du demandeur d'emploi, qui permet de consacrer l'entretien de situation au diagnostic et de démarrer plus tôt l'accompagnement ;
- la formation des conseillers à l'orientation tout au long de la vie et au conseil en évolution professionnelle ;
- l'augmentation progressive du temps consacré à l'accompagnement.

Pour accompagner les transitions professionnelles, nous avons la chance de disposer en interne à la fois de compétences dans le champ de l'orientation généraliste, portée par les conseillers, et dans celui de l'orientation spécialisée, portée par les psychologues du travail. Il faut aujourd'hui en tirer tout le parti et adapter pour cela notre organisation.

Le conseil en évolution professionnelle structurant notre activité d'accompagnement, il est essentiel que les psychologues du travail exercent leurs activités et leurs compétences au cœur de notre organisation, c'est-à-dire en agence de proximité. Et pour permettre l'accès à l'orientation spécialisée de façon plus homogène sur le territoire, leur nombre augmentera dès 2016.

Ce rapprochement de l'orientation généraliste exercée par les conseillers et de l'orientation spécialisée exercée par les psychologues du travail au sein des agences de proximité a déjà été initié dans plusieurs régions. Il doit faciliter une coordination entre conseillers et psychologues du travail au bénéfice des demandeurs d'emploi et des entreprises qui recrutent.

Les psychologues du travail disposent en effet de compétences et de connaissances nécessaires pour :

- aborder l'ensemble des situations de transitions professionnelles jusqu'aux plus complexes ;
- renforcer la qualité des services rendus aux entreprises pour leur recrutement : développement de tests de recrutement, proposition d'analyses de poste,... ;
- contribuer au développement de la compétence collective en orientation, grâce à l'installation d'échanges de pratiques par exemple.

Un accompagnement de la mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle sera lancé mi-2016 et généralisé en 2017 pour sécuriser les modalités de la délivrance du conseil en évolution professionnelle, agence par agence, en repérant d'abord les meilleures pratiques d'organisation en région. Il visera également à créer les conditions du développement en continu des compétences des agents notamment sur l'orientation. Il a enfin pour objectif d'installer l'animation fonctionnelle et managériale du conseil en évolution professionnelle.

En plus de cette animation du conseil en évolution professionnelle, des formations et séminaires spécifiques seront proposés aux psychologues du travail afin de maintenir et développer les connaissances afférentes à leur discipline. [Ils seront aussi l'occasion, pour les psychologues du travail, d'échanger sur leurs pratiques.](#)

L'organisation et le contenu de l'accompagnement feront par ailleurs l'objet d'une étude et d'une expérimentation spécifique. Une étude sur les services proposés aux créateurs d'entreprises est ainsi programmée en 2016. Elle a pour objectif d'identifier le type de services utiles aux créateurs¹, l'organisation en agence qui en découle et l'articulation à mettre en œuvre avec nos partenaires, au premier rang desquels les conseils régionaux.

Une expérimentation sur la composition des portefeuilles sera conduite à partir de 2017 afin de tirer pleinement les conséquences opérationnelles, à terme, des objectifs de personnalisation et d'adaptation des services poursuivis depuis 2012. Dans le cadre de cette expérimentation, les conseillers en charge de l'accompagnement pourront gérer des portefeuilles incluant à la fois des demandeurs d'emploi qui relevaient jusqu'alors des modalités « guidé » et « renforcé ».

Enfin, les services proposés doivent être davantage connus et les conseillers plus accessibles aux demandeurs d'emploi.

La généralisation du mail a favorisé l'accès direct au conseiller et les après-midi dédiés aux rendez-vous doivent permettre d'intensifier les contacts avec les demandeurs d'emploi.

Aujourd'hui, les demandeurs d'emploi doivent pouvoir mieux connaître la variété des services rendus par les conseillers (conseils relatifs à la formation, préparation et *débriefing* à la suite d'un entretien

¹La prestation Activ'Créa complètera l'offre de services à destination des demandeurs d'emploi.

de recrutement,...). Nos services seront ainsi davantage mis en visibilité sur notre site Internet et dans les agences pour que les demandeurs d'emploi puissent plus facilement solliciter les conseillers de leur propre initiative. Nous pourrons ainsi répondre plus directement à leur besoin.

Une expérimentation sera menée en 2016 pour ouvrir la possibilité d'une réservation directe par les demandeurs d'emploi d'une plage de rendez-vous avec leur conseiller, [par différents canaux](#).

1.3. Proposer aux demandeurs d'emploi les plus autonomes dans leur recherche d'emploi des services adaptés à leurs besoins en s'appuyant notamment sur le digital

Le suivi concerne les demandeurs d'emploi les plus autonomes dans leur recherche d'emploi et les plus proches de l'emploi.

Aujourd'hui, les conseillers en charge du suivi ont ainsi pour principales activités :

- la réalisation des entretiens de situation et des entretiens entre le 6^{ème} et le 9^{ème} mois ;
- l'apport de réponses aux demandeurs d'emploi ;
- l'orientation vers les services en auto-délivrance, en particulier les services digitaux, les ateliers et les prestations, au premier rang desquels la prestation Activ'emploi ;
- l'animation collective.

« L'autonomie digitale » des demandeurs d'emploi sera vérifiée lors de l'entretien de situation. Elle impliquera la capacité pour les demandeurs d'emploi à communiquer de manière dématérialisée avec leur conseiller. Les demandeurs d'emploi en suivi devront ainsi pouvoir être autonomes sur le plan digital. Le respect de ces critères aura pour conséquence une diminution du nombre de demandeurs d'emploi en suivi.

L'activité du conseiller en charge du suivi intégrera à l'avenir une forte dimension d'animation collective physique et en ligne. Celle-ci vise à donner de l'information à une communauté de demandeurs d'emploi confrontés à une problématique commune, telle que de l'information sur l'évolution d'un secteur d'activité par exemple. Elle peut prendre différentes formes : ateliers, forums, rencontres thématiques. Elle peut aujourd'hui directement bénéficier d'une partie des gains de temps réalloués à l'accompagnement.

En 2017, une expérimentation sera conduite pour savoir s'il est souhaitable de faire de l'animation collective le cœur de l'activité du conseiller en charge du suivi. Elle devra déterminer s'il est pertinent et possible de réserver tous les entretiens de situation et les entretiens entre le 6^{ème} et le 9^{ème} mois aux seuls conseillers en charge de l'accompagnement.

1.4. Poursuivre l'adaptation de nos services aux besoins des entreprises

Depuis la mi-2015, plus de 4 200 conseillers sont dédiés à la relation avec les entreprises. Cette organisation garantit une plus grande disponibilité et une plus forte réactivité des conseillers pour mieux prendre en compte les besoins des entreprises dans leur diversité, y compris à travers le recours aux services digitaux. Les conseillers dédiés à la relation avec les entreprises ont pour principales activités :

- la négociation avec les employeurs des services de Pôle emploi adaptés à leurs besoins et leur mise en œuvre (analyse de poste, présélection des candidats, appui à la conduite d'entretiens, promotion des dispositifs de formation préalable au recrutement,...) ;
- la prospection et la promotion de profils de demandeurs d'emploi ;
- la prescription des contrats aidés et la mise en œuvre des mesures gouvernementales concernant l'entreprise.

Les conseillers dédiés à la relation avec les entreprises participent à la veille active sur les évolutions des métiers et des emplois sur le territoire. Ces conseillers développent ainsi leur connaissance du marché du travail et des métiers sur leur bassin d'emploi pour mieux aider les entreprises à identifier les compétences disponibles et anticiper d'éventuelles difficultés de recrutement. Ils partagent également cette connaissance avec les autres conseillers de l'agence et les psychologues du travail, notamment dans le cadre du diagnostic local. Ils peuvent également co-animer avec d'autres conseillers des ateliers à destination des demandeurs d'emploi.

En fonction de la diminution effective des flux et de l'évolution des demandes à l'accueil, telles que constatées localement, les conseillers dédiés à la relation avec les entreprises ne participeront plus à l'accueil physique.

Une expérimentation sera menée en 2016 pour apprécier la plus-value d'une gestion de portefeuilles d'entreprises par les conseillers dédiés et évaluer plusieurs types de segmentation.

Pour aider les entreprises qui rencontrent des difficultés de recrutement, mais aussi les candidats à valoriser leurs compétences, la méthode de recrutement par simulation (MRS) sera développée et réactualisée, en particulier grâce à la digitalisation et la mise à jour d'exercices et grâce à un élargissement à d'autres profils de postes que ceux habituellement couverts.

1.5. Poursuivre la spécialisation des conseillers tout en coordonnant davantage leur action vis-à-vis des demandeurs d'emploi et des entreprises

La logique de spécialisation des conseillers va se poursuivre.

Une première étape en matière de spécialisation a été franchie avec la mise en place des conseillers à dominante entreprise. Nous en percevons déjà les bénéfices avec l'amélioration significative des résultats sur l'entreprise, en particulier s'agissant de la satisfaction des recruteurs.

Les ambitions pour chacune des grandes activités de Pôle emploi – amélioration de notre action en matière d'indemnisation, saut qualitatif en matière de conseil en évolution professionnelle, poursuite de la progression de la satisfaction des entreprises – nécessitent d'aller vers davantage de spécialisation.

Les conseillers bi-compétents ont ainsi vocation à se recentrer sur une activité principale, en priorité l'activité d'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Les évolutions concernant l'organisation de l'accueil et du diagnostic libèrent du temps pour tous les conseillers et en particulier pour les conseillers GDD :

- la charge liée à l'entretien de situation est moins importante que celle de l'entretien d'inscription et de diagnostic (EID) car les entretiens sont centrés sur le diagnostic et moins nombreux pour tenir compte de la situation des demandeurs d'emploi se réinscrivant. Ce gain de temps concerne tous les conseillers et tout particulièrement les conseillers GDD sans portefeuille qui ne réalisent plus cette activité ;
- les conseillers GDD qui n'ont pas de portefeuille, gagnent également du temps sur toutes les activités d'accueil (l'animation de la zone de libre accès, l'accueil information-coordination, l'accueil relation conseil relatif à l'indemnisation) dans le cadre de la mise en place de l'accès direct au conseiller référent et de l'évolution des horaires d'accueil.

En perspective, plusieurs évolutions tendent par ailleurs à faire baisser le temps nécessaire au traitement des demandes d'allocation. Ainsi, la dématérialisation de la demande d'allocation qui a commencé en 2016 va se poursuivre : elle va s'élargir aux demandes d'allocation ne relevant pas d'une ouverture de droits (réexamen, rechargement, droit d'option), aux demandes d'allocation de solidarité spécifique (ASS) et aux demandes d'allocation temporaire d'attente (ATA). De plus, des évolutions vont permettre d'augmenter l'automatisation de la liquidation de la demande d'allocation à la suite d'un retour de pièce (réexécution du MADU à compter de juin 2016). Enfin, plusieurs cas aujourd'hui exclus de la liquidation automatique vont pouvoir être traités grâce à de nouveaux développements informatiques.

Ainsi, les conseillers GDD qui n'ont pas de portefeuille vont pouvoir prendre en charge dès 2016 une part essentielle de l'activité d'indemnisation aujourd'hui réalisée par les conseillers bi-compétents.

Dès lors, la spécialisation peut aujourd'hui être renforcée sans augmenter le nombre de conseillers GDD, et tout en assurant la bonne prise en charge de l'activité d'indemnisation et le respect des

objectifs associés. 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.

Cette spécialisation des conseillers s'inscrira dans un cadre stabilisé.

Aujourd'hui, la mise en œuvre de nos objectifs nécessite de davantage centrer le contenu des activités des emplois du métier de conseil² autour de six principaux « domaines d'activité ».

- l'accueil physique et téléphonique ;
- l'indemnisation ;
- le suivi des demandeurs d'emploi ;
- l'accompagnement des demandeurs d'emploi (dont l'orientation spécialisée) ;
- la relation entreprise (dont la MRS) ;
- le contrôle de la recherche d'emploi³.

Parmi ces six domaines d'activité, **seul l'accueil est de nature transverse**. Les questions formulées à l'accueil peuvent en effet concerner plusieurs domaines et essentiellement⁴ l'indemnisation, l'accompagnement et le suivi.

Des agents relevant de différents emplois du métier de conseil y sont mobilisés : les chargés d'accueil et d'information, les conseillers en gestion des droits, les conseillers en charge du suivi et de l'accompagnement. Ces agents doivent dès lors être en mesure de répondre aux questions de premier niveau concernant notre offre de services.

Les cinq autres domaines d'activité (indemnisation, suivi des demandeurs d'emploi, accompagnement des demandeurs d'emploi, relation entreprise et contrôle de la recherche d'emploi) **sont quant à eux pris en charge par des agents dont c'est la dominante**.

Même si les conseillers à l'emploi en charge du suivi et de l'accompagnement, ainsi que les conseillers chargés du contrôle de la recherche d'emploi se centrent désormais sur un domaine d'activité, ils doivent maîtriser les fondamentaux de l'indemnisation.

Les conseillers qui ont la même activité appartiennent à une même équipe. Autrement dit, plutôt que d'être répartis au sein de plusieurs équipes, les conseillers en charge de l'indemnisation ou les conseillers « entreprises », par exemple, doivent bénéficier d'un management commun. Quand la taille de l'agence le permet, les responsables d'équipe sont ainsi en charge d'une équipe mono-domaine d'activité.

²Le métier de conseil comprend plusieurs emplois : chargé d'accueil et d'information, conseiller en gestion des droits, conseiller emploi, conseiller MRS, chargé de la relation entreprise et psychologue du travail.

³Cette dernière activité n'est pas délivrée en agence.

⁴Comme indiqué précédemment, si la diminution des flux et de l'évolution des demandes à l'accueil est effectivement constatée au niveau de l'agence, les conseillers dédiés à la relation avec les entreprises ne participeront plus à l'accueil physique.

Pour améliorer le service rendu, la spécialisation doit s'accompagner d'un accès plus simple aux informations et d'une plus grande coordination des équipes.

Bien articuler nos services d'indemnisation, de conseil en évolution professionnelle, d'accompagnement des entreprises, de suivi, de contrôle de la recherche d'emploi est ainsi un enjeu majeur. Au quotidien, pour les conseillers et les managers, cela doit se traduire par trois objectifs :

- rendre plus simple l'accès aux informations qui sont nécessaires pour personnaliser le service ;
- organiser l'articulation des activités en agence (indemnisation, accompagnement, relation entreprises...) ;
- rendre plus largement accessibles les compétences disponibles.

Rendre plus simple l'accès aux informations nécessaires pour personnaliser le service.

Avec le développement du digital notamment, notre contexte est aujourd'hui marqué par :

- le nombre élevé d'interactions entre les demandeurs d'emploi et Pôle emploi (correctement tracées, elles sont l'opportunité de capter et d'analyser des informations sur leurs choix et attentes) ;
- la richesse des données à mobiliser pour analyser les situations et les parcours des demandeurs d'emploi (dossier d'inscription, projet professionnel, indemnisation, parcours professionnel...) ;
- l'éventail large de services internes et externes (prestations, aides, mesures, offres d'emploi, informations sur les événements liés à l'emploi).

Dans ce contexte, il est nécessaire d'améliorer la gestion des relations avec les demandeurs d'emploi et les entreprises pour que les conseillers disposent d'un suivi plus complet des contacts et de l'utilisation des services par les demandeurs d'emploi et les entreprises, ainsi que d'un accès facilité aux informations. **Ce suivi doit permettre aux conseillers :**

- d'identifier les demandeurs d'emploi ou les entreprises à contacter en priorité ;
- d'animer leur portefeuille de demandeurs d'emploi en leur proposant, à partir d'une analyse de leurs activités, en particulier en ligne, des actions personnalisées au bon moment ;
- de proposer aux demandeurs d'emploi ou aux entreprises des actions (formations, offres d'emploi, méthodes de recrutement ou de recherche d'emploi...) adaptées à leur situation personnelle ;
- de mobiliser les meilleurs arguments pour convaincre de la pertinence des services proposés ;
- de développer de façon générale notre proactivité dans le champ de l'indemnisation comme de l'accompagnement.

Les travaux pour concevoir ce dispositif de gestion personnalisée des relations avec les demandeurs d'emploi et les entreprises sont engagés en 2016 avec l'objectif de disposer d'un premier prototype début 2017.

Organiser la coordination des activités au sein des agences.

La coordination opérationnelle quotidienne est un gage essentiel de la réussite de la spécialisation. Elle implique une action déterminée de l'équipe locale de direction qui sera accompagnée à ce titre.

Cette coordination a plus spécifiquement vocation à se développer entre :

- **conseillers accompagnement et psychologues du travail**, pour aider les conseillers dans la construction d'un projet professionnel complexe ou, à toute étape du conseil en évolution professionnelle, pour lever un blocage dans l'accompagnement ;
- **psychologues du travail et conseillers entreprises**, par exemple pour animer conjointement un atelier visant à outiller les demandeurs d'emploi au regard des attentes des entreprises ;
- **conseillers accompagnement, psychologues du travail et conseillers entreprises**, par exemple pour favoriser la promotion de profils auprès des employeurs et aider ces derniers à recruter ;
- **conseillers en gestion des droits et conseillers emploi**, pour répondre aux sollicitations des demandeurs d'emploi relatives à l'indemnisation.

Créer les conditions nécessaires à la coordination de l'action des conseillers au bénéfice des demandeurs d'emploi et des entreprises devient ainsi **une priorité pour l'équipe locale de direction**. Le management local doit ainsi pouvoir identifier les objectifs communs aux différentes équipes et agents. Ces objectifs transverses sont intégrés, au même titre que les objectifs de performance, à la feuille de route annuelle de l'agence, et sont partagés avec l'ensemble des équipes. Là où cette feuille de route n'existe pas encore, l'équipe locale de direction la formalisera à partir de 2016 pour 2017.

Périodiquement, l'équipe locale de direction doit par ailleurs identifier les actions de travail entre les équipes nécessaires au développement des compétences. Il peut s'agir par exemple de cas de « résolution de problèmes » (analyse de cas particuliers d'insatisfaction ou de difficulté de recrutement sur le territoire), d'analyse approfondie des enquêtes de satisfaction, ou des sessions de partage de bonnes pratiques (retour d'expériences réussies en matière d'accompagnement, résolution de cas d'indemnisation complexes, retour sur des recrutements exemplaires...).

La planification de temps de travail collectif par l'équipe locale de direction est nécessaire aujourd'hui au titre du pilotage des objectifs, du développement des compétences des agents et de l'accompagnement du changement.

Rendre plus largement accessibles les compétences disponibles au sein du réseau et en dehors.

L'objectif est de pouvoir faire profiter davantage de conseillers qu'aujourd'hui des compétences présentes au sein de Pôle emploi ou à l'extérieur.

Aujourd'hui, un panel diversifié de référents et correspondants thématiques existe au sein du réseau, par exemple en matière de formations ou de prestations. Une étude est programmée en 2016 pour en établir le panorama actuel et futur, afin de mieux animer et coordonner leurs interactions. Elle examinera également l'articulation présente et à venir des référents thématiques avec les référents réglementaires et applicatifs. Elle examinera enfin les modalités d'identification des référents

(identification par les pairs, « labellisation interne » spécifique,...), modalités qui pourront varier en fonction des types de spécialités recherchées.

Le réseau social interne « Pôle », dont la montée en charge est engagée en 2016, constitue aujourd'hui le premier vecteur pour rendre plus largement accessible les compétences présentes en interne. Un point d'étape des conditions d'animation des communautés internes sera dressé pour en tirer tous les enseignements utiles.

En complément du réseau social interne, les premières communautés pourront également être proposées pour l'externe en 2016, notamment sur le CEP, en lien avec les quatre autres opérateurs (Cap emploi, Missions locales, Fongecif, Apec).

2. Conforter le rôle central de l'agence de proximité

Toutes les agences délivreront un « **socle** » d'activités. Certaines exerceront d'autres activités, aujourd'hui majoritairement prises en charge en agence de services spécialisés (A2S), dont le bénéfice s'étendra au-delà de la seule agence. Ces activités sont décrites au point suivant et en annexe (fiche n° 1).

Pour pouvoir se centrer efficacement sur la délivrance de ces services personnalisés, les conseillers et les équipes locales de direction doivent pouvoir disposer d'un **appui structuré**.

Les conseillers doivent être déchargés au maximum d'activités administratives. Ils doivent pouvoir également disposer d'un appui de premier niveau couvrant un champ plus orienté vers le « métier ». Se pose ainsi la question de l'articulation avec les activités de production plus administratives, gérées aujourd'hui par les pôles d'appui gestion et les plateformes.

Les équipes en agence doivent également pouvoir s'appuyer sur des fonctions support proches. Les directions territoriales évolueront à ce titre vers plus de soutien à la mise en œuvre de l'offre de services en plus des activités relatives au pilotage et aux partenariats, qui constituent déjà leur cœur de métier.

L'ajustement de notre organisation interne repose ainsi sur trois principes :

- la confirmation de l'agence comme lieu de délivrance des services en proximité ;
- la confirmation de l'intérêt de disposer de structures d'appui à la production et aux activités administratives ;
- le renforcement de l'appui proposé aux agences par les directions territoriales.

D'ici à mi-octobre 2016, les directions régionales actualiseront leur schéma immobilier cible au regard de ces orientations [tenant compte principalement de l'évolution relative aux agences spécialisées](#).

Confirmer l'agence comme lieu de délivrance des services en proximité

Jusqu'à présent, les services personnalisés étaient délivrés par trois types de structures : les agences de proximité et les relais Pôle emploi, les agences spécialisées (A2S), les plateformes de production.

Cette répartition évolue plus particulièrement au profit des agences de proximité délivrant des activités socles et, le cas échéant, certaines activités spécifiques.

Le rôle central de l'agence de proximité est conforté autour d'activités socles permettant d'offrir aux demandeurs d'emploi et aux entreprises :

- des services personnalisés pour le retour à l'emploi et le recrutement, incluant le suivi et l'accompagnement personnalisé, la gestion des droits et l'aide au recrutement des entreprises ;

- une assistance à l'utilisation des services, notamment digitaux ;
- un espace d'échanges et d'animation événementielle autour de l'emploi.

La fiche n° 1 précise les activités socles et spécifiques des agences de proximité, des relais de proximité et des permanences.

Toute l'activité de suivi et d'accompagnement, dont l'orientation spécialisée, est proposée en agence en tant que services personnalisés rendus en proximité.

Le traitement de la demande d'allocation du régime général, hors dossiers relevant de Pôle emploi services, et en cible celui de l'allocation de solidarité spécifique (ASS), sont réalisés intégralement au sein des agences de proximité.

En cas de pics d'activité ou d'absence temporaire de ressources, une agence peut transférer à une autre agence des dossiers qui seront traités de bout en bout par un conseiller. Le transfert des dossiers est facilité par la dématérialisation de la demande d'allocation. L'agence de rattachement du demandeur d'emploi récupère le dossier après l'ouverture des droits. La personnalisation du traitement est garantie par la possibilité de joindre le conseiller à travers différents canaux, notamment par mail.

Certaines agences de proximité, en plus de ces activités socles, proposent des activités spécifiques pour elles-mêmes et pour le compte d'autres agences d'un territoire. [Les activités spécifiques liées aux contrats de sécurisation professionnelle \(CSP\) et à la méthode de recrutement par simulation \(MRS\) resteront réalisées par des équipes spécialisées qui seront progressivement repositionnées des A2S vers ces agences..](#) Comme indiqué précédemment, l'orientation spécialisée figure au nombre des activités socles des agences de proximité.

Le schéma de délivrance des activités spécifiques est défini par les directions territoriales et régionales en lien avec les directeurs d'agence⁵.

Ce principe de répartition des activités socles et spécifiques selon les besoins des territoires connaît des exceptions en nombre limité.

Pour ce qui est de l'activité de placement, **les agences « spectacles »** sont maintenues au regard de la particularité des publics concernés, des installations mises à disposition et des échanges réguliers avec les acteurs professionnels du secteur.

Le suivi ou l'accompagnement des cadres est en principe une activité socle qui peut être prise en charge par l'ensemble des conseillers. Certaines régions ou territoires caractérisés par une forte présence de cadres ont parfois organisé cette activité *via* des agences « cadres » ou des équipes dédiées. Une étude spécifique sera réalisée en 2016 pour déterminer, en lien avec les régions concernées, s'il est opportun de maintenir une organisation dédiée à ces publics.

⁵En cohérence avec les orientations régionales, une direction territoriale et une agence peuvent décider de rendre une ou des activités spécifiques dès lors qu'elles :

- correspondent aux besoins du territoire ;
- représentent un volume suffisant pour être mise en œuvre de façon satisfaisante et pérenne (leur regroupement sur un même site est de nature à garantir un bon niveau de qualité et d'efficacité du service rendu) ;
- disposent des compétences nécessaires.

L'offre de services « mobilité internationale » s'appuie quant à elle sur une organisation particulière :

- un premier niveau délivré par tous les conseillers en agence de proximité ;
- un deuxième niveau délivré par les conseillers mobilité internationale dans les sept sites spécialisés selon les zones géographiques ou les pays.

2.1. Investir dans les partenariats pour une plus forte complémentarité et une meilleure efficacité des services au sein des territoires

L'action de Pôle emploi s'inscrit 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, du développement et du monde économiques. Cette politique territorialisée de partenariats vise à compléter l'offre de services de Pôle emploi et à renforcer la diversité et la qualité des réponses apportées en fonction des besoins sur chacun des territoires.

Parmi les thématiques partenariales figurent notamment la levée des freins à l'emploi, l'insertion professionnelle des jeunes, le développement de la création d'entreprise et l'accompagnement de nouvelles formes d'activités, le développement des compétences et de la qualification, le renforcement du développement local et l'anticipation des mutations économiques.

Pôle emploi noue et développe des liens partenariaux en particulier avec les Missions locales, les Cap emploi, les acteurs de l'insertion par l'activité économique (IAE) et les conseils départementaux à travers l'accompagnement global.

En complément, afin de renforcer la cohérence entre l'action de Pôle emploi et les stratégies économiques mises en œuvre par les conseils régionaux, des collaborations peuvent donner lieu à engagements conventionnels respectifs autour des axes suivants (qui pourront s'enrichir au fil du temps et des résultats obtenus) :

- les conditions de recours aux aides individuelles à la formation attribuées par Pôle emploi, pour garantir leur articulation avec les priorités économiques régionales ;
- la promotion de l'apprentissage ;
- la définition de l'offre de services à destination des demandeurs d'emploi créateurs et des repreneurs d'entreprises ;
- la mobilisation des conseillers en charge de la relation entreprise en appui des priorités économiques régionales ;
- la mise en cohérence des aides à la mobilité ;
- le développement d'outils numériques.

Les agences de proximité ont la responsabilité de décliner ces partenariats au niveau local et de tout mettre en œuvre pour leur pleine réussite. Elles se rapprocheront si nécessaire de leur direction territoriale pour un appui sur ce champ.

Les agences de proximité initient aussi des relations avec des partenaires locaux comme les associations ou les communes. Elles veillent par ailleurs à porter les valeurs et les réalisations de Pôle emploi auprès des partenaires et des élus locaux pour mettre en valeur notre offre de services et ses résultats.

2.2. Fournir aux conseillers l'appui nécessaire à leur activité via les plateformes de services d'appui mutualisés et les pôles d'appui gestion

Les services mutualisés rendus aujourd'hui en plateformes - services rendus à distance, prestations-formations, aides et mesures, traitements centralisés - sont indispensables au bon fonctionnement du réseau.

Cependant, les plateformes contribuent à ces activités de façon très diverse d'une structure à l'autre. Il en va de même des pôles d'appui gestion en agence.

Une étude portant sur les activités des plateformes et des pôles d'appui est menée en 2016.

L'étude analysera les services rendus par les plateformes en lien avec les activités rendues en agence par les conseillers et les pôles d'appui gestion. Elle devra identifier les bonnes pratiques et examiner les meilleurs moyens pour les diffuser.

Elle devra également examiner l'hypothèse d'organisation suivante :

- les plateformes auraient vocation à prendre en charge, pour toutes les agences qu'elles servent, les activités qui ne concourent pas directement aux services personnalisés et qui peuvent être mutualisées ;
- les pôles d'appui existant auraient, quant à eux, vocation à se centrer sur les activités qui seront identifiées comme nécessaires à la bonne gestion de l'agence et devant être effectuées sur place et non à distance.

Cette étude sera complétée par une étude sur l'accueil téléphonique qui examinera les niveaux de réponse entre plateformes et agences, ainsi que les modalités de débordement des appels.

Les orientations complémentaires pour Pôle emploi services, centre de services partagés orienté métier qui dispose d'expertises techniques notamment en matière d'indemnisation et de traitement des aides et mesures⁶, seront élaborées au regard des besoins du réseau en matière de services mutualisés rendus au niveau national.

⁶ Il continue à intervenir en complémentarité du réseau auprès :

- des entreprises pour le recouvrement des cotisations employeurs (contrats de sécurisation professionnelle, cinéma/spectacle A8/A10, GUSO, expatriés...), des études mandataires et l'application des conventions de gestion (organismes publics et ministères) ;
- des demandeurs d'emploi pour le versement des aides publiques (aides d'état, prime transitoire de solidarité), des études des droits à l'indemnisation des salariés expatriés privés d'emploi (A9), des études mandataires, des intermittents du spectacle (A8 / A10) et des mandataires sociaux inscrits comme demandeurs d'emploi.

2.3. Renforcer l'appui proposé par les directions territoriales aux agences

Les directions territoriales ont développé des activités variées autour de trois champs : l'appui aux directeurs d'agence ; les partenariats et relations extérieures sur le territoire ; le pilotage de la performance des agences. Les modalités de mise en œuvre de ces activités diffèrent en fonction des effectifs des directions territoriales et du nombre d'agences présentes sur le territoire.

Dans une logique de déconcentration et pour répondre aux attentes des directeurs d'agence, l'appui fourni aux agences doit être davantage proposé par le niveau territorial le plus proche : le rôle des directions territoriales est ainsi renforcé.

Les directions territoriales doivent assumer **quatre missions principales d'appui** en lien étroit avec la direction régionale :

- l'appui au management des projets ;
- l'appui au management des partenariats et des relations extérieures ;
- l'appui au management de la performance opérationnelle ;
- l'appui à la gestion et au pilotage RH.

Les directions territoriales renforcent leur appui aux directeurs d'agence en matière de management des projets. Elles garantissent l'effectivité et l'appropriation des différentes évolutions en matière de fonctionnement, d'offre de services et de système d'information.

Dans le cadre de leur mission d'appui aux partenariats et aux relations extérieures, les directions territoriales communiquent à l'externe pour renforcer le portage de la stratégie au niveau local et appuyer les directeurs d'agence dans l'organisation d'événements locaux et la réponse aux sollicitations des interlocuteurs de Pôle emploi au niveau territorial.

Les directions territoriales renforcent l'appui aux directeurs d'agence en matière de management de la performance opérationnelle. Elles continuent de participer à la territorialisation des actions des agences. Elles fixent les cibles des agences en concertation avec les directeurs d'agence, dans le cadre du dialogue de performance régional. Elles fournissent un appui renforcé aux agences qui en ont le plus besoin. Elles animent le dialogue de performance territorial et pilotent de manière resserrée les résultats des agences. Elles promeuvent la performance comparée et intègrent une démarche d'efficience dans l'analyse des résultats en vue d'augmenter le temps dédié à l'accompagnement.

En matière de gestion RH et au-delà du pilotage des ressources (affectation et allocation des ressources sur les activités), les directions territoriales organisent l'appui de proximité aux directeurs d'agence pour la mise en œuvre des actions de recrutement, l'identification des besoins de développement des compétences, la mise en œuvre du plan de formation et des processus de promotion et la gestion des carrières des collaborateurs, notamment à travers l'exploitation des entretiens professionnels annuels afin d'identifier les projets de mobilités fonctionnelles et géographiques.

La manière dont le renforcement de ces missions sera conduit dépendra des situations existantes dans les régions.

Pour assurer efficacement ces missions, **des regroupements de directions territoriales pourront être réalisés** dans un cadre général de maîtrise des fonctions support régionales. Les directions régionales accompagnent les directions territoriales dans ces évolutions.

3. Franchir ensemble une nouvelle étape de la transformation digitale

A travers notamment le développement de l'agrégation des offres d'emploi en ligne et, depuis le lancement de l'Emploi Store, celui des services en ligne, le développement des contacts par visio (dans le cadre du « 100 % web »), ainsi que la dématérialisation de l'inscription et de la demande d'allocation, nous avons largement engagé notre transformation digitale.

Des choix ont également été faits en matière de canaux de délivrance, en particulier avec la mise en place du nouveau parcours du demandeur d'emploi.

Notre stratégie digitale sera précisée en 2016. **Pour les demandeurs d'emploi et les entreprises, l'objectif est d'accéder au bon service, au bon moment, par le bon canal.** Nous devons ainsi passer d'une organisation des canaux de service qui s'est construite au fur et à mesure de l'évolution de notre offre de services, à une organisation où il est facile de passer d'un canal à un autre pour les utilisateurs. Pour assurer aujourd'hui un saut significatif en termes de satisfaction des demandeurs d'emploi et des entreprises, le point de vue de l'utilisateur doit être davantage intégré depuis la conception de nos services jusqu'à l'activité quotidienne des agents.

Dans la conception de notre offre, et au regard du développement des usages du digital, il sera ainsi nécessaire d'éviter les « ruptures » de services obligeant l'utilisateur à effectuer plusieurs fois la même action.

L'articulation entre les services proposés en physique et ceux disponibles en ligne est indispensable.

Sont présentées ci-dessous les étapes d'ores et déjà programmées pour :

- intégrer plus avant le digital dans nos activités quotidiennes ;
- enrichir encore les services en ligne à destination des demandeurs d'emploi et des entreprises.

3.1. Intégrer plus avant le digital dans notre quotidien pour améliorer la qualité des services rendus

La création de nouveaux services va de pair avec le souci d'en garantir l'accès au plus grand nombre. Ainsi, la mise en place du nouveau parcours du demandeur d'emploi intègre l'assistance à l'utilisation de ces outils, en agence, pour ceux qui en ont besoin. Le retour d'expérience sera mis à profit pour en améliorer encore le déroulé et garantir la plus large accessibilité. Par ailleurs, le « décrochage » numérique pouvant de plus en plus constituer un frein à la recherche d'emploi, **le développement de l'autonomie digitale des demandeurs d'emploi**, en particulier pour maîtriser les outils de base de la recherche d'emploi, **devient partie intégrante de nos missions.**

C'est ainsi que l'intégration de l'autonomie digitale dans le diagnostic des demandeurs d'emploi est réalisée dès 2016 à la faveur du nouveau parcours du demandeur d'emploi, avec la mise en place de l'entretien de situation⁷. Il s'agit d'une étape indispensable pour déterminer :

- si les demandeurs d'emploi relèvent du suivi ou de l'accompagnement ;
- les actions nécessaires pour renforcer le cas échéant l'autonomie digitale des demandeurs d'emploi ;
- les types de services proposés - physiques et/ou digitaux - intégrant les usages et les attentes ;
- les canaux les plus pertinents pour délivrer les services personnalisés.

De prochaines actions pour poursuivre le développement de notre culture du digital en interne et incarner la complémentarité du physique et du digital dans nos agences seront conduites. Le développement des « compétences digitales » des conseillers continuera d'être nécessaire pour bien informer les demandeurs d'emploi ou les entreprises et les orienter dans toute la richesse des services en ligne, au bénéfice de la personnalisation de la relation.

L'intégration du digital dans notre quotidien passe également par la diversification des modalités de contact. Elle a été initiée avec l'accompagnement guidé dématérialisé (dit « 100 % web »), qui a fait l'objet depuis 2014 d'une expérimentation puis d'une généralisation à un site par territoire. Il recueille un niveau élevé de satisfaction de la part des demandeurs d'emploi.

A partir de 2017 et à l'issue d'une phase pilote en 2016, **les possibilités de contact par visio seront étendues** et pourront être mises en œuvre en agence par des conseillers volontaires, quelle que soit la modalité de suivi ou d'accompagnement. Le matériel nécessaire y sera progressivement installé. Les demandeurs d'emploi bénéficieront d'une assistance en amont du premier entretien en visio-conférence avec le conseiller référent, ainsi que d'une *hotline* technique, gratuite, si nécessaire. De ce fait, les conseillers exerçant en plateforme « 100% web » auront vocation à rejoindre les agences de proximité.

La diversité des modalités de contact passe aussi par l'enrichissement des services disponibles sur mobile, à l'instar des applications « mon espace » et « mes offres », dont l'utilisation augmente aujourd'hui fortement et qui répond à un usage très développé de certains publics, en particulier les plus jeunes.

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 deux sites en 2017. Au sein de ce qui pourrait être une « agence du futur », 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.

Pour intégrer le digital au plus proche de la conception des services, une direction digitale sera créée en 2016 et installée au sein de la direction de l'offre de services.

⁷Questions intégrées en juin 2016 dans le script d'inscription et dans l'outil d'aide au diagnostic pour identifier les capacités numériques du demandeur d'emploi.

3.2. Enrichir les services accessibles à distance par les demandeurs d'emploi et des entreprises

Après les premiers services ouverts sur Emploi store, un premier volet d'enrichissement est programmé pour les demandeurs d'emploi et les entreprises.

S'agissant des demandeurs d'emploi, les services en ligne proposés s'enrichissent en 2016, pour favoriser en particulier:

- l'accès aux formations les plus porteuses en termes d'emploi : les demandeurs d'emploi pourront identifier les formations les plus efficaces par métier et par localisation, mais aussi accéder à davantage de formations en ligne ;
- la création d'entreprises et la mobilité internationale, grâce à deux nouveaux espaces thématiques créés sur l'Emploi Store en 2016 et à une plateforme numérique d'entraide qui sera testée pour faciliter les contacts entre les créateurs d'entreprises, les conseillers de Pôle emploi et les acteurs territoriaux ;
- l'identification des opportunités d'embauche, à travers un ciblage des candidatures spontanées permis par la détection des entreprises susceptibles de recruter sur un territoire dans un secteur d'activité donné ;
- l'organisation de la recherche d'emploi, afin de faciliter le suivi des candidatures en cours.

S'agissant des entreprises, de nouveaux services en ligne sont proposés sur pole-emploi.fr, qui est refondu en 2016 en vue d'une utilisation plus simple et ergonomique. Ces services sont également proposés sur mobile pour les aider dans leur recrutement, notamment lorsqu'elles ne disposent pas d'un service RH, à travers :

- un calculateur de charges ;
- un simulateur d'aides et mesures ;
- une application pour trouver des profils ;
- une aide à la conduite d'entretien ;
- une évaluation des compétences en ligne ;
- la possibilité de proposer aux candidats des rendez-vous vidéo en ligne et bénéficier de fonctionnalités de gestion d'agenda et de suivi des candidatures.

Par ailleurs, une application sera développée pour aider les employeurs dans leurs recrutements en leur proposant de créer un test personnalisé en ligne (Recrut'emploi), qui pourra être renseigné par les candidats.

Plusieurs nouveaux services décrits ici s'appuient sur une plus grande mobilisation des données développées en interne ou en partenariat, tirant partie de premières actions en ce sens en 2015 :

- plateforme Emploi Store développeurs ;
- organisation d'appels à projet (ou « challenges ») par exemple, sur l'aide à la décision pour favoriser la mobilité professionnelle ou géographique ;
- premiers projets réalisés par des « intrapreneurs », agents sélectionnés sur la base d'appel à projets internes, puis aidés dans la réalisation de ce projet jusqu'à l'ouverture du service

au public le cas échéant, ou conventions conclues en partenariat avec des acteurs innovants extérieurs à Pôle emploi (comme par exemple Bayes Impact).

Il s'agit d'un axe majeur qui fera l'objet d'un investissement interne important au cours des prochaines années. Pôle emploi s'attachera à mobiliser davantage les données à disposition pour créer de nouveaux services et pour en augmenter leur efficacité.

La mise en œuvre des principes directeurs présentés dans ce document doit permettre, à travers une organisation simplifiée mise au service de la personnalisation et de la proximité :

- de tirer pleinement parti des transformations engagées avec « Pôle emploi 2015 » et poursuivies dans le cadre de « Pôle emploi 2020 » ;
- d'être au rendez-vous des résultats que nous nous sommes assignés, tant en termes de retour à l'emploi que de niveau de satisfaction chez les demandeurs d'emploi comme chez les entreprises ;
- de préparer nos propositions, au travers des études et expérimentations, pour la prochaine convention tripartite.

Annexes

La mise en œuvre des principes directeurs énoncés dans le présent document induit des évolutions :

- de l'organisation du réseau ;
- des activités de l'agence ;
- des modalités d'appui aux agences.

Les deux premières fiches annexées à ce document précisent ces évolutions par structure. La troisième récapitule les études et expérimentations citées dans le document.

Fiche n° 1 : activités de l'agence de proximité

Fiche n° 2 : évolution des activités d'appui des directions territoriales aux agences de proximité

Fiche n° 3 : liste des études et expérimentations prévues

Fiche n° 1 : activités de l'agence de proximité

Activités socles

Les activités socles des agences de proximité sont décrites ci-dessous (hors activités d'appui).

ACCUEIL	INDEMNISATION	SUIVI	ACCOMPAGNEMENT	ENTREPRISE
ACCUEIL PHYSIQUE > Accueil de premier niveau > Assistance sur site à l'utilisation des services digitaux > Réponse aux sollicitations urgentes > Auto-délivrance des services > Accueil des employeurs	GESTION DES DROITS > Traitement des dossiers > Prise en charge des rendez-vous et des appels téléphoniques, mail.net > Gestion des trop-perçus : phase amiable > Réclamations	SUIVI > Entretien de situation > Entretien de bilan entre le 6^{ème} et 9^{ème} mois > Prise en charge des sollicitations par le conseiller (entretiens physiques, téléphoniques et visio, mail.net) > Prescription des prestations, aides et mesures > Offre de service internationale de premier niveau > Réclamations	ACCOMPAGNEMENT Modalités « guidé », « renforcé », « accompagnement intensif des jeunes » et « accompagnement global » > Entretien de situation > Accompagnement par le conseiller (entretiens physiques, téléphoniques et visio, mail.net) > Orientation généraliste et spécialisée > Prescription des prestations, formations, aides et mesures > Création et reprise d'entreprise (émergence du projet) > Offre de service internationale de premier niveau > Réclamations	RELATION ENTREPRISE > Conseil en recrutement > Prospection physique et téléphonique > Promotion de profils > Recueil et traitement de l'offre > Prise en charge des sollicitations par le conseiller (contacts physiques, téléphoniques et visio, mail entreprises) > Prescription des contrats aidés > Mise en œuvre des mesures gouvernementales > Réclamations
ACCUEIL TELEPHONIQUE La prise en charge des appels téléphoniques par les conseillers sera précisée à l'issue de l'étude menée en 2016 sur l'accueil téléphonique.				
INSCRIPTION/DEMANDE D'ALLOCATION > Assistance sur site à l'inscription et au dépôt de la demande d'allocation > Inscription physique des demandeurs d'emploi n'ayant pu s'inscrire en ligne			ANIMATION COLLECTIVE (Présentielle ou digitale) > Montage d'événements autour de l'emploi > Ateliers collectifs > Animation des services en libre accès	

Activités spécifiques selon les besoins du territoire

Les activités spécifiques pouvant être réalisées par certaines agences de proximité sont décrites ci-dessous.

ACCUEIL	INDEMNISATION	SUIVI	ACCOMPAGNEMENT	ENTREPRISE
			RECRUTEMENT PAR SIMULATION (MRS)	
			CONTRAT DE SÉCURISATION PROFESSIONNELLE	
			PUBLICS SPECIFIQUES > Cadres > Intermittents du spectacle > Travailleurs handicapés > Personnes en milieu fermé	
			OFFRE DE SERVICE INTERNATIONALE – Niveau 2 <i>Couverture nationale</i>	

Les agences de proximité peuvent s'appuyer sur des relais Pôle emploi, des permanences et les maisons de services au public pour couvrir des zones éloignées ou enclavées.

L'implantation et l'offre de services proposée doivent s'inscrire dans la stratégie de territorialisation de la région.

Un relais Pôle emploi est une structure rattachée à une agence de proximité Pôle emploi délivrant une partie des activités « socles » qui peuvent être complétées par des activités optionnelles. Le relais Pôle emploi peut s'appuyer sur des partenariats locaux ; il est animé par un responsable d'équipe.

Une permanence se caractérise par le détachement d'un conseiller Pôle emploi dans une structure partenaire, *a minima* une demi-journée par mois si la DEFM le justifie. L'offre de services est réduite à l'accompagnement du demandeur d'emploi.

Dans ces structures les demandeurs d'emploi relevant de la modalité suivi peuvent être rattachés à l'agence de proximité, cette activité y étant optionnelle.

Enfin, les **maisons de services au public** (MSAP) peuvent faciliter, dans un seul et même lieu, l'accès à un premier niveau d'offre de services délivrée par des animateurs formés par Pôle emploi :

- accueil, information et orientation : par exemple, des informations sur l'inscription à Pôle emploi, les services proposés et leur accès en ligne sur le site pole-emploi.fr ou sur l'Emploi Store ;
- assistance à l'utilisation des services numériques : inscription en ligne, dépôt de demande d'allocations, création d'un espace candidat, dépôt d'un CV, abonnement aux offres en ligne, participation aux MOOC (cours ouvert en ligne et massif) emploi, etc. ;
- appui administratif : par exemple, l'aide à la constitution de dossier ;
- facilitation de la mise en relation, pour orienter le demandeur d'emploi vers d'autres opérateurs locaux et renforcer la complémentarité.

Fiche n° 2 : évolution des activités d'appui des directions territoriales aux agences de proximité

Les composantes de l'appui apporté aux agences de proximité par les directions territoriales sont décrites ci-dessous.

Les missions et les activités des directions territoriales sont réalisées en déclinaison des orientations nationales et régionales et dans le respect des compétences des directeurs d'agence.

Le tableau ci-dessous ne décrit pas les activités de management qu'exerce le directeur territorial ou le directeur territorial délégué à l'égard des directeurs d'agence, ni les activités conduites vis-à-vis des directions régionales, par exemple dans le cadre du dialogue de performance.

	MISSIONS DÉJÀ PRISES EN CHARGE DANS LA PLUPART DES DIRECTIONS TERRITORIALES	MISSIONS A DEVELOPPER
APPUI AU MANAGEMENT DES PROJETS	APPUI AU MANAGEMENT - Porter la stratégie auprès des directeurs - Appuyer les directeurs dans la gestion de la « production » selon les besoins	APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS - Accompagner l'appropriation des évolutions de l'offre de services, de l'organisation, des S.I. et du métier - Accompagner la mise en œuvre des projets en tenant compte des actions et des spécificités locales
APPUI AU MANAGEMENT DES PARTENARIATS ET RELATIONS EXTERIEURES	PARTENARIATS ET RELATIONS EXTERIEURES - Porter la stratégie auprès des partenaires et des élus du territoire - Conduire la politique partenariale et développer les relations extérieures au niveau territorial (ex. : conseil départemental, préfet)	COMMUNICATION SUR LE TERRITOIRE - Mettre en œuvre la stratégie de communication au niveau territorial - Appuyer les directeurs pour l'organisation d'événements - Gérer les relations avec les élus en propre et en appui des directeurs - Gérer les relations avec les médias en propre et en appui des directeurs
APPUI AU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE PERFORMANCE OPERATIONNELLE PERFORMANCE SOCIALE	PERFORMANCE OPERATIONNELLE Pilotage - Définir les cibles et allouer les moyens en tenant compte des contextes locaux - Piloter les résultats - Appuyer les directeurs à l'analyse des résultats - Appuyer les directeurs à la définition et à la mise en œuvre d'actions correctives - Promouvoir la performance comparée	PERFORMANCE OPERATIONNELLE Territorialisation - Proposer les périmètres de réalisation des diagnostics locaux et territoriaux - Animer la réalisation des diagnostics territoriaux - Fournir un appui aux diagnostics locaux, notamment concernant l'analyse de l'environnement PERFORMANCE SOCIALE Développement R.H. - Appuyer les directeurs dans : - la mise en œuvre des actions de recrutement - l'identification des besoins de développement des compétences - la mise en œuvre du processus de promotion - l'identification des projets de mobilités et de gestion de carrières des collaborateurs Pilotage R.H. - Piloter les effectifs et analyser les données R.H. du territoire

Fiche n°3 : liste des études et expérimentations prévues

TYPE	ANNEE
Etude sur les activités administratives des conseillers (pôles d'appui gestion et plateformes)	2016
Etude sur l'accueil téléphonique	2016
Etude sur la suite des agences « cadres »	2016
Etude sur les référents et correspondants thématiques	2016
Etude sur une offre de service accompagnement des créateurs d'entreprise	2016
Expérimentation sur la réservation directe par les demandeurs d'emploi d'une plage de rendez-vous avec leur conseiller	2016
Expérimentation sur la constitution de portefeuille spécifique « indemnisation »	2016
Expérimentation sur la mise en portefeuilles des entreprises	2016
Expérimentation d'une nouvelle offre de service « suivi »	2017
Expérimentation de portefeuilles intégrant à la fois les modalités guidé et renforcé	2017

Ce tableau récapitule les études et expérimentations programmées et mentionnées dans le document. Il ne rend pas compte de l'ensemble des expérimentations ou études en cours ou programmées à Pôle emploi.