

LES PRIORITÉS DU PROJET STRATÉGIQUE



**ENSEMBLE, INNOVONS
POUR L'EMPLOI**

PÔLE EMPLOI S'ENGAGE

Depuis sa création, Pôle emploi a démontré sa solidité et sa capacité à évoluer, grâce à l'implication de ses 53 000 agents, et ce dans un environnement économique difficile. Dans la continuité des principes portés par « Pôle emploi 2015 », nous nous engageons aujourd'hui à innover ensemble pour l'emploi.

Ce nouveau projet stratégique s'appuie sur les enseignements et réussites de « Pôle emploi 2015 ». Durant les trois dernières années, conseillers, managers, fonctions support, se sont mobilisés pour « faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin ».

Le fonctionnement de Pôle emploi a été déconcentré pour offrir plus de marges de manœuvre afin de mieux adapter les services aux besoins et aux spécificités territoriales. Des partenariats avec les conseils généraux se sont développés pour répondre aux problématiques des demandeurs d'emploi confrontés à des difficultés dans leur recherche d'emploi et à des difficultés sociales.

Par ailleurs, 2 000 équivalents temps plein ont été redéployés pour renforcer le suivi et l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Pôle emploi a également démontré sa capacité à innover à travers la conduite d'un programme d'expérimentations ambitieux, le déploiement d'un accompagnement dématérialisé pour les demandeurs d'emploi qui le souhaitent (projet 100 % Web), ou encore le lancement de partenariats favorisant la mise à disposition d'un maximum d'offres d'emploi sur son site Internet.



Pour répondre aux défis du marché du travail, Pôle emploi se dote d'un nouveau projet stratégique qui est entièrement tourné vers deux objectifs :

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

CONSTRUIRE SUR NOS RÉUSSITES

En réaffirmant les principes fondateurs portés par « Pôle emploi 2015 », nous nous inscrivons dans la continuité des actions engagées ces dernières années.

Les principes portés dans le cadre de « Pôle emploi 2015 » sont réaffirmés :

- **la personnalisation de l'offre de services** « pour faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin » ;
- **l'action au plus près des territoires**, grâce à la territorialisation de l'action de Pôle emploi, au développement de partenariats et à la déconcentration de l'organisation ;
- **le pari de la confiance** avec des marges de manœuvre renforcées ;
- **l'attention portée aux résultats** de l'action de Pôle emploi ;
- **l'innovation** pour améliorer les services et le fonctionnement interne ;
- **la transparence et l'ouverture** pour agir avec tous les acteurs du champ de l'emploi.

Pour relever les défis à venir, nous devons approfondir les actions engagées.

Il s'agit d'abord de poursuivre la personnalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi avec, par exemple, le doublement du nombre de demandeurs d'emploi qui pourront bénéficier d'un accompagnement intensif (accompagnement renforcé, global et intensif pour les jeunes).

L'offre de services aux entreprises sera également confortée avec pour objectif de mieux répondre aux besoins de celles qui rencontrent des difficultés de recrutement et qui offrent des perspectives d'emploi susceptibles d'être pourvus par les demandeurs.

Quant aux partenariats en faveur de la transparence du marché du travail, ils continueront de se développer, tout comme les actions en complémentarité avec les partenaires au niveau territorial (développement de l'accompagnement global, renouvellement des partenariats avec les Missions locales et les Cap emploi, contractualisation avec les conseils régionaux, notamment sur la formation professionnelle...).

La mise en œuvre de ces orientations exige la poursuite des efforts engagés pour **améliorer la qualité de vie au travail**, le développement des compétences et l'accompagnement des managers. La qualité de vie au travail sera prise en considération en amont, de façon transversale et participative, dans chaque projet d'évolution de l'organisation du travail. Le nouveau programme pluriannuel de formation sera construit en 2015 pour accompagner la mise en œuvre du projet stratégique. Enfin, l'accompagnement des managers sera poursuivi et enrichi. Pour consolider les pratiques clefs, ils pourront notamment bénéficier de l'offre de services de l'Université du management.

ENTRE OCTOBRE 2013
ET SEPTEMBRE 2014



3,6 millions
DE RETOURS À L'EMPLOI

EN 2014



350 000
PERSONNES SONT RETOURNÉES
À L'EMPLOI, GRÂCE À LA MOBILISATION
DES CONTRATS AIDÉS



+ de 400 000
ENTREPRISES ONT UTILISÉ
LES SERVICES DE PÔLE EMPLOI



2,4 millions
D'OFFRES D'EMPLOI ONT
ÉTÉ CONFIÉES ET SATISFAITES
GRÂCE À PÔLE EMPLOI



400 000
PERSONNES ONT ACCÉDÉ
À UNE FORMATION

PERSONNALISER DAVANTAGE NOS SERVICES

Pour une plus grande efficacité et une meilleure qualité de nos services, nous devons introduire de nouvelles évolutions dans les quatre prochaines années.

1

COMMENCER PLUS VITE LE PARCOURS VERS L'EMPLOI

Commencer l'accompagnement au plus tôt contribue à prévenir le chômage de longue durée.

Plus une personne reste éloignée du marché du travail, plus le retour à l'emploi est difficile. Face à ce constat, les premières étapes de l'accompagnement par Pôle emploi vont évoluer début 2016.

Une nouvelle organisation de l'inscription, de l'indemnisation et du premier entretien sera mise en place. Le traitement de l'inscription et celui de la demande d'allocation seront réalisés en ligne, en amont du premier entretien pour que ce dernier soit centré sur le diagnostic et ainsi commencer plus vite le parcours vers l'emploi.

Ce premier entretien, entièrement dédié au diagnostic, aura lieu deux à quatre semaines suivant la demande d'inscription et les coordonnées du conseiller référent seront communiquées au plus tard dans les quinze jours suivant cet entretien.

L'objectif est que **l'accompagnement débute** deux fois plus rapidement qu'aujourd'hui, soit **au plus tard dans les deux mois qui suivent l'inscription**.

2

MIEUX ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

L'accompagnement des transitions professionnelles est un défi majeur pour le service public de l'emploi dans un contexte global de mutations économiques.

Les enquêtes de satisfaction mettent en évidence le souhait des demandeurs d'emploi de disposer d'un conseil plus efficace pour leur projet professionnel, avec des informations plus complètes sur le marché du travail et sur les formations.

Il s'agit donc pour Pôle emploi de réaliser dans les prochaines années, en complémentarité avec ses partenaires, un saut qualitatif majeur dans la capacité d'accompagnement des transitions professionnelles. Parmi les actions à engager : amélioration du diagnostic, développement de l'expertise interne en conseil en évolution professionnelle, renforcement de l'action en faveur de la formation des demandeurs d'emploi avec les conseils régionaux, recours simplifié aux immersions en entreprise, mobilisation en faveur de l'alternance, refondation de l'offre de services de placement international.

Ces nouvelles dispositions permettront à Pôle emploi de prendre toute sa place dans les actions en faveur de l'emploi en recherchant la meilleure complémentarité avec ses partenaires.

3

DEVENIR L'INTERLOCUTEUR DE CONFIANCE DES ENTREPRISES POUR LEUR RECRUTEMENT

Développer une relation de confiance avec les entreprises est pour Pôle emploi un objectif prioritaire afin de réduire les difficultés de recrutement et faciliter l'accès des demandeurs d'emploi aux entreprises qui recrutent.

La mise en place de conseillers avec une dominante d'activité « entreprises », dès 2015, vise à améliorer la relation avec les employeurs en permettant une meilleure connaissance de leurs besoins et une plus grande disponibilité.

La réussite de cette organisation passe par une coopération étroite entre ces conseillers et ceux en charge de portefeuilles de demandeurs d'emploi.

Pour faciliter les recrutements, les travaux sur le développement d'une **approche par compétences** dans l'utilisation du Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) seront lancés.

4

ÊTRE AU RENDEZ-VOUS DE LA RÉVOLUTION DIGITALE

Pour répondre aux attentes des demandeurs d'emploi et des entreprises, Pôle emploi doit accélérer le virage numérique qu'il a initié.

Aujourd'hui, Internet est un outil incontournable dans la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi, pour les demandeurs comme pour les employeurs.

Avec la mise à disposition de nouveaux services pour la recherche d'emploi, à l'image de « l'Emploi Store » qui sera mis en ligne en 2015, **Pôle emploi se dote de nouveaux outils pour devenir la plateforme de référence de l'emploi en ligne**.

Grâce à cette offre de services en ligne, les demandeurs d'emploi pourront, par exemple, accéder directement à des informations mieux ciblées, ou encore participer à des ateliers ou formations en libre accès et à distance. Quant aux employeurs, ils pourront, par exemple, rechercher et rencontrer des candidats, proposer des offres d'emploi et suivre activement leur recrutement, ou encore trouver des conseils et des informations sur le marché du travail.

Pour assurer la promotion de cette nouvelle offre digitale, **les agents de Pôle emploi seront accompagnés. Ils disposeront également d'outils numériques** contribuant au développement du travail collaboratif à Pôle emploi.

5

SIMPLIFIER LA VIE DES DEMANDEURS D'EMPLOI ET DES ENTREPRISES

Pôle emploi s'engage à simplifier l'accès à ses services pour les demandeurs d'emploi et les employeurs.

La simplification passe notamment par le traitement prioritaire, en 2015, des principales difficultés rencontrées par les demandeurs d'emploi et les entreprises.

Les prochaines simplifications permettront ainsi aux entreprises de déposer plus facilement leurs offres d'emploi et aux demandeurs d'emploi de mieux accéder à la formation professionnelle.

Les difficultés récurrentes rencontrées par les demandeurs d'emploi et les entreprises seront mieux identifiées grâce à l'amélioration des dispositifs d'écoute et de prise en compte des réclamations. Nous nous attacherons à simplifier nos processus et nos procédures internes.

TOUS AU SERVICE DE L'EMPLOI

Améliorer significativement l'efficacité de Pôle emploi et la qualité des services rendus aux demandeurs d'emploi et aux employeurs passe aussi par une nouvelle organisation du travail, dont le modèle cible sera proposé avant la fin de l'année 2015. Objectifs : simplifier le travail quotidien et créer les conditions permettant de consacrer davantage de temps à l'accompagnement.



Un programme de formation ambitieux sera mis en place dès 2015. Pour accompagner la mise en œuvre du projet stratégique, chaque agent bénéficiera en moyenne d'au moins cinq jours de formation par an.

DONNER UNE PLACE CENTRALE AUX RÉSULTATS DE NOTRE ACTION

Notre action quotidienne, en agence et au sein des fonctions support, doit concourir à nos deux objectifs stratégiques : accélérer le retour ou l'accès à l'emploi et améliorer la satisfaction sur le service rendu. C'est dans cette perspective que le dialogue managérial et le pilotage par les résultats seront renforcés.

Le pilotage par les résultats doit désormais s'ancrer dans les pratiques car il contribue à donner du sens à l'action. Il doit permettre aux équipes non seulement d'évaluer les résultats de leurs actions, mais aussi de définir plus facilement les axes de progression. Pour cela, le tableau de bord des résultats, initié en 2014, sera adapté en début d'année 2015 aux indicateurs de la convention tripartite.

Les enquêtes locales de satisfaction seront ajustées pour être plus facilement exploitables et guider l'action des agences. L'analyse des résultats par familles d'agences comparables visera à identifier ce qui permet d'obtenir les meilleurs résultats au niveau local.

Cette ambition d'accorder **une place centrale à la qualité et à l'efficacité de notre action** se traduira par la labellisation externe de nos engagements de service.

MIEUX NOUS ORGANISER POUR UN MEILLEUR SERVICE

DAVANTAGE DE TEMPS POUR LA RELATION PERSONNALISÉE AVEC LES DEMANDEURS D'EMPLOI

D'ici à 2018, Pôle emploi va mobiliser 2 000 équivalents temps plein supplémentaires par redéploiements internes pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi. L'organisation évoluera d'abord en matière d'inscription, d'indemnisation et d'accueil. **Le rôle du conseiller référent sera renforcé.** Désigné plus tôt, il traitera la plupart des questions lors de rendez-vous ou à distance. À cet effet, une partie de l'activité prise en charge aujourd'hui à l'accueil relèvera demain de la relation personnalisée avec le conseiller référent.

UNE ORGANISATION SIMPLIFIÉE POUR REMPLIR PLUS FACILEMENT NOS MISSIONS

Au premier semestre 2015, **la dominante d'activité « entreprises » sera mise en œuvre dans l'ensemble du réseau.** Pour permettre aux agents de disposer d'un temps de travail moins morcelé et accroître la qualité du service rendu, un modèle d'organisation cible sera proposé en 2015.

UNE MEILLEURE APPROPRIATION DES ÉVOLUTIONS À VENIR

Chaque évolution sera conçue dans l'objectif de faciliter le quotidien des agents. Les relations de travail permettant une meilleure appropriation des évolutions concernant le métier, l'offre de services en ligne et le Système d'information (SI) seront favorisées. Les conseillers seront régulièrement consultés sur les améliorations à apporter au SI, afin qu'il réponde mieux à leurs besoins. Enfin, le réseau sera associé plus tôt à la préparation des déploiements et un temps d'avance sera systématiquement donné aux managers pour qu'ils expliquent le sens des évolutions.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET FACILITER LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Pour accompagner l'évolution des activités des agents, dans le réseau comme dans les fonctions support, **des dispositifs de formation et des parcours professionnels adaptés** seront proposés sur la base de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui sera engagée en 2015.

Des trajectoires professionnelles seront prioritairement construites pour les agents dont les métiers évoluent le plus fortement.

Un programme pluriannuel de formation ambitieux sera mis en place, dès 2015. Il mobilisera des dispositifs innovants et diversifiés (« serious games », formations à distance...). **Chaque agent bénéficiera en moyenne d'au moins cinq jours de formation par an** pour accompagner la mise en œuvre du projet stratégique.

Avec l'appui de la ligne managériale et de la fonction RH, chacun sera incité à devenir acteur de son développement personnel et à mobiliser l'offre de services en développement de carrière. Celle-ci sera enrichie en 2015 par des entretiens professionnels (complémentaires aux entretiens professionnels annuels) prévus par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Ils seront consacrés aux perspectives d'évolution professionnelle et aux modalités d'accompagnement associées.

Enfin, Pôle emploi s'engage dans une démarche d'obtention du « label diversité » au sein de ses équipes.

INNOVER POUR PRÉPARER L'AVENIR

La capacité collective à innover doit franchir un nouveau cap et se nourrir des expertises extérieures. Des dispositifs existants comme la plateforme collaborative « InnovAction » ou le Lab seront enrichis.

Un nouveau programme d'expérimentations sera mis en œuvre ces quatre prochaines années. Il visera notamment à répondre aux attentes des Très petites entreprises (TPE) et aux besoins des demandeurs d'emploi exerçant une activité réduite subie et de ceux inscrits de façon récurrente à Pôle emploi.

Enfin, des investissements seront engagés pour doter Pôle emploi d'**un système d'information rénové**, garantissant sécurité et fiabilité des données et permettant d'échanger plus facilement avec ses partenaires.

LES GRANDES ÉTAPES 2015-2016

