



Rapport annuel 2018

AU SERVICE DE L'EMPLOI

La mise en œuvre du plan stratégique Pôle emploi 2020 a permis d'engager une profonde transformation de Pôle emploi centrée sur une plus grande personnalisation des services, la mise en place de conseillers dédiés aux entreprises, le développement du numérique et des modes d'organisation repensés pour une meilleure efficacité de son action.

Ce rapport d'activité revient sur les actions, les résultats et les évolutions qui ont marqué l'année 2018, dernière année du cycle lié à la convention tripartite 2015-2018 signée avec l'État et l'Unédic.

L'ANNÉE 2018 : CHIFFRES CLÉS ET FAITS MARQUANTS **p. 4**

1. RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI **p. 8**

- 1.1 Maintien d'un haut niveau de performance sur l'indemnisation
- 1.2 Un accompagnement adapté pour chaque demandeur d'emploi
- 1.3 Une forte mobilisation pour la formation des demandeurs d'emploi avec une offre de services qui s'enrichit en permanence
- 1.4 Pôle emploi se mobilise autour des compétences des demandeurs d'emploi pour mieux accompagner les transitions professionnelles et fluidifier le marché du travail
- 1.5 Développer l'autonomie digitale des demandeurs d'emploi

2. DEVENIR LE PARTENAIRE DE CONFIANCE DES ENTREPRISES **p. 12**

- 2.1 Une offre de services physique et digitale pour faciliter les recrutements
- 2.2 L'approche par les compétences, un atout pour répondre aux évolutions du marché du travail
- 2.3 #VersUnMétier : une mobilisation sur tout le territoire pour lutter contre les difficultés de recrutement

3. RENFORCER NOS PARTENARIATS DANS LES TERRITOIRES **p. 15**

- 3.1 Lever les freins à la recherche d'emploi
- 3.2 Au service de l'attractivité des territoires
- 3.3 Répondre aux besoins spécifiques des demandeurs d'emploi

4. AMÉLIORER NOTRE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE **p. 18**

- 4.1 Finaliser les actions inscrites dans notre contrat social
- 4.2 Faire évoluer les modes de collaboration et le modèle de management et innover pour mieux servir notre mission
- 4.3 Faire de la responsabilité sociale et environnementale de Pôle emploi l'affaire de tous

5. PRÉPARER L'AVENIR **p. 23**

- 5.1 Retour sur 7 années de transformation
- 5.2 Une dynamique forte d'innovation
- 5.3 Rendre compte de la démarche et des résultats de la concertation

CHIFFRES CLÉS 2018

13/14 indicateurs de la convention tripartite 2015-2018
État-Unédic-Pôle emploi sont à la cible fin 2018. Ils sont publiés et déclinés
par agence sur pole-emploi.org.

RETOUR À L'EMPLOI	ACCOMPAGNEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI
<p>4,3 millions de personnes inscrites à Pôle emploi ont retrouvé un emploi</p> <p>6 mois après la fin d'une formation financée ou rémunérée par Pôle emploi, 59,8% des demandeurs d'emploi ont accédé à un emploi</p>	<p>73,2% des demandeurs d'emploi sont satisfaits de leur accompagnement par Pôle emploi</p> <p>570 587 demandeurs d'emploi ont bénéficié d'un accompagnement intensif au 31 décembre 2018</p> <p>90% des demandeurs d'emploi sont satisfaits des services numériques de Pôle emploi</p>
INDEMNISATION	SERVICE AUX ENTREPRISES
<p>94,4% des demandeurs d'emploi obtiennent leur premier paiement dans les délais.</p> <p>74,4% des demandeurs d'emploi sont satisfaits des informations sur les sujets liés aux allocations</p>	<p>71,2% des entreprises sont satisfaites de nos services.</p> <p>82,8% des offres en accompagnement sont satisfaites par Pôle emploi</p>

Demandeurs d'emploi et entreprises

6,5 millions
d'inscriptions de demandeurs d'emploi

705 000
entrées en formation tous financeurs confondus

809 millions d'euros
Montant financé par Pôle emploi au titre
de la formation des demandeurs d'emploi

860 psychologues du travail
interviennent en agences

90 016 Parcours emploi compétences
ont été signés en 2018

4 recruteurs sur 5 qui envisagent de faire appel
à Pôle emploi pour leur recrutement, mettent en avant
la simplicité et la proximité des services

4 800 conseillers dédiés à la relation aux entreprises

22 000 conseillers emploi dédiés au suivi et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi

7 000 conseillers dédiés à la gestion des droits

4 700 conseillers en appui à la relation de service (plateformes...)

Indemnisation

33,9 milliards d'euros
versés aux demandeurs d'emploi
pour le compte de l'Assurance chômage

2,8 milliards d'euros
versés pour le compte de l'État et
du Fonds de solidarité

8,4 millions
de dossiers de demande d'allocation traités

Services à distance

pole-emploi.fr
45,5 millions
de visites par mois

Applications mobiles
14,3 millions
de visites par mois

7,4 millions
d'offres d'emploi publiées
sur pole-emploi.fr

41,4 millions
d'appels au 3949, numéro court pour
les demandeurs d'emploi

4,5 millions
de destinataires de la newsletter
« Mode d'emploi » qui donne des conseils
pour l'aide au retour à l'emploi

3,2 millions
d'appels au 3995, numéro court dédié aux entreprises

Expertise / marché du travail

pole-emploi.org
8 millions
de visites par an

bmo.pole-emploi.org
Le site qui permet de mieux identifier
les métiers porteurs par bassin d'emploi

Organisation

55 000
professionnels au service de l'emploi

905 agences et points relais

1 club RH national et
13 clubs régionaux, qui regroupent
3 000 entreprises membres

FAITS MARQUANTS 2018

Lancement d'une concertation interne et externe pour bâtir l'avenir de Pôle emploi

15

Janvier

L'opportunité de dresser le bilan de la transformation engagée depuis 2012 et de co-construire les propositions d'orientations stratégiques de Pôle emploi pour la négociation de la future convention tripartite.

« Semaine de la diversité » à Pôle emploi

12-16

Mars

Pour encourager la diversité, déconstruire les stéréotypes, prévenir et agir en cas de discrimination.

« 3^{es} Rencontres de l'emploi »

28

Mars

400 participants, partenaires institutionnels, acteurs du marché du travail et représentants du monde de l'économie et scientifiques ont échangé sur l'approche par les compétences et l'évolution des pratiques de recrutement.

Signature d'un accord entre Pôle emploi et l'Établissement pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE)

10

Avril

Pour faciliter l'insertion professionnelle de jeunes sans diplôme ni qualification.

Lancement du projet-pilote « SARRAH » sur 13 agences

16

Avril

Une nouvelle offre de services pour répondre aux problématiques d'insertion et d'inclusion des personnes en situation de handicap sur la base d'un diagnostic renforcé.

11^e Congrès de l'Association mondiale des services publics de l'emploi (AMSEP)

19-20

Avril

Au programme : l'impact du numérique sur le marché du travail et l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Une belle occasion d'échanges, d'inspiration et de démonstration in vivo des avancées de Pôle emploi.

Pôle emploi au salon VivaTech

24-26

Mai

4 000 startuppeurs et influenceurs réunis à Paris. L'occasion de faire connaître ses nouveaux services digitaux, aux côtés des intrapreneurs et des startups partenaires de l'Emploi Store, comme la série de vidéos sur YouTube « On est là pour vous ! ». Le principe ? Répondre de manière ludique et décomplexée aux questions des demandeurs d'emploi et des recruteurs.

Nouveau service « profil de compétences » sur pole-emploi.fr

18

Juin

Un outil pour aider le demandeur d'emploi à valoriser ses savoir-faire et savoir-être auprès des employeurs, avec le soutien de son conseiller.

Prépa compétences

18

Juin

Un nouveau dispositif, mis en œuvre par Pôle emploi et l'AFPA, dans le cadre du Plan d'Investissement dans les compétences (PIC) pour favoriser l'accès à la formation de ceux qui en ont le plus besoin. Il a été déployé en 2018 d'abord dans 10 régions puis en septembre dans les autres régions. Prépa compétences propose un parcours d'entraînement, sur une période de 2 à 8 semaines, adapté aux besoins des demandeurs d'emploi. Ses objectifs : favoriser l'accès à la formation et assurer la réussite du parcours de formation.

Le projet « Intelligence emploi »

20
Juin

Dotation de 20 millions d'euros du Fonds pour la Transformation de l'Action Publique pour mettre l'intelligence artificielle au service de l'emploi. Pôle emploi développera de nouveaux outils pour encore mieux révéler à chaque demandeur d'emploi son potentiel de recrutement, pour fournir aux entreprises un meilleur diagnostic de leurs besoins et une analyse des moyens d'y répondre et pour aider les conseillers dans le traitement de leurs courriels.

Une nouvelle classification RH pour les salariés de Pôle emploi

1^{er}
Juillet

Cette classification garantit au personnel de nouvelles possibilités de progression professionnelle dans un contexte d'allongement des carrières.

Lancement de l'opération #VersUnMétier

1^{er}
Septembre

Le principe ? Organiser la rencontre de demandeurs d'emploi et de professionnels, une fois par semaine dans chaque agence pour faire découvrir un métier en tension du bassin et promouvoir l'offre de formation et les opportunités concrètes de recrutement. Au 31 décembre 2018, 12 500 évènements ont été réalisés.

Mise en œuvre de « Valoriser son image pro »

10
Septembre

Une nouvelle prestation pour aider les demandeurs d'emploi à identifier et valoriser leurs savoir-être professionnels et mieux répondre aux attentes des employeurs.

Signature d'un accord-cadre entre Pôle emploi et le Réseau Ecole de la 2^e chance

27
Septembre

Pour aider 2 000 jeunes sans qualification par an à monter en compétences et s'insérer dans l'emploi.

Nouveau partenariat avec CDC Habitat et l'AFPA

9
Octobre

Pour sécuriser l'accès à l'emploi des publics les moins qualifiés résidant dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville. L'occasion de mettre en place le dispositif « Axel, vos services pour l'emploi », qui vise à mettre à disposition des lieux d'accueil dans les résidences sociales de CDC Habitat pour renforcer l'accès à nos services.

L'Université Pôle emploi certifiée

17
Octobre

Certification LRQA Décret Qualité pour son système de management de la qualité de la formation continue des salariés de Pôle emploi.

Mise à disposition de Mon Assistant Personnel en régions

6
Novembre

Un outil pour faciliter l'activité quotidienne des conseillers grâce, à un nouvel environnement numérique de travail, plus moderne et fluide, avec des suggestions pour les demandeurs d'emploi, qui renforce le conseil en évolution professionnelle.

Remise des trophées RSE à l'Université du management

14
Décembre

L'occasion de valoriser les 8 lauréats parmi 180 initiatives répondant à une démarche de RSE et déjà expérimentées localement par un collectif en agence ou en structure.

Pôle emploi a dix ans !

19
Décembre

Déjà 10 ans depuis la fusion entre l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) et les Assedic.

1. RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI

Pôle emploi a poursuivi la modernisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en 2018, avec pour objectifs la rapidité de la réponse attendue, l'individualisation des parcours et leur adaptation aux situations spécifiques, particulièrement pour les publics les plus éloignés de l'emploi.

• --- Actions menées en 2018 --- •

Maintien d'un haut niveau de performance sur l'indemnisation

Les demandeurs d'emploi ont besoin de connaître le plus tôt possible le niveau de ressources auquel ils peuvent prétendre et la date du premier versement de leur allocation. Pour cette raison, Pôle emploi a mis tout en œuvre pour en faciliter l'information et son traitement. Les demandes d'allocation ont été traitées rapidement et de manière automatisée, avec 94,4% des demandes traitées dans les délais, afin de concentrer l'intervention des conseillers sur les cas plus complexes. La ligne téléphonique pour les demandeurs d'emploi « 3949 » a été réorganisée à partir de juin 2018, permettant, sur les questions d'indemnisation, d'orienter l'ensemble des appels des demandeurs d'emploi identifiés vers leur agence de proximité. La réactivité et la fiabilité des réponses apportées au téléphone, confirmées par SMS ou mail, rassurent les demandeurs d'emploi et renforcent leur satisfaction. Ils ont également la possibilité de déposer une réclamation directement dans leur espace personnel pole-emploi.fr et d'en suivre le traitement. Des guides spécifiques rédigés en « Français pour tous » sont également disponibles pour les demandeurs d'emploi peu familiarisés avec les outils numériques.

Par ailleurs, la démarche de simplification et de rationalisation des courriers a été renforcée en 2018 et se poursuivra en 2019. Moins nombreux, plus simples et mieux structurés, les courriers favorisent une meilleure compréhension des sujets liés à l'indemnisation et mettent plus clairement en avant les voies de recours possibles pour les demandeurs d'emploi.

Un accompagnement adapté pour chaque demandeur d'emploi, notamment à travers des nouveaux outils

Adapter les modalités de l'accompagnement en fonction du risque d'éloignement du marché du travail et des besoins individuels : tels sont les principes de l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Les demandeurs d'emploi les plus proches du marché du travail et dont l'autonomie dans la recherche d'emploi est la plus grande, bénéficient d'un suivi. Les échanges sont principalement dématérialisés. Le conseiller veille à la mobilisation active du demandeur d'emploi dans ses démarches. Pour les demandeurs d'emploi moins autonomes ou plus vulnérables, comme les jeunes éloignés de l'emploi ou les publics rencontrant des difficultés sociales, Pôle emploi a proposé un accompagnement plus intensif.

L'année 2018 a vu la transformation des contrats aidés pour les publics les plus éloignés de l'emploi en « Parcours emploi compétences » (PEC). Ce nouveau dispositif permet de développer des compétences transférables, avec un recours facilité à la formation et un accompagnement tout au long du parcours tant par l'employeur que par le service public de l'emploi (Pôle emploi, Cap emploi, Missions locales).

Près de 90 016 demandeurs d'emploi ont bénéficié d'un PEC en 2018, avec une volonté forte de renforcer la dimension qualitative autour du triptyque emploi, formation et accompagnement.

Pôle emploi poursuit également son implication dans la mise en œuvre des emplois francs destinés aux personnes résidant dans les quartiers politique de la ville, ainsi que dans l'élaboration, le diagnostic et le suivi des contrats ville avec la mise en œuvre d'actions concrètes.

Des expérimentations des emplois francs ont démarré dans les régions Hauts-de-France, Île-de-France, PACA et Pays de la Loire. Les habitants de ces quartiers prioritaires politique de la ville sont embauchés prioritairement dans des contrats de droit commun, sans aucune autre condition (âge, niveau de diplôme, ancienneté sur les listes de Pôle emploi...). Le dispositif permet à une entreprise ou une association, quelle que soit sa situation géographique, de bénéficier d'une prime pouvant atteindre 5000 € par an sur 3 ans maximum pour une embauche en CDI. Le dispositif, qui se veut une réponse aux discriminations territoriales, est expérimenté pendant 21 mois et fera l'objet d'un rapport d'évaluation parlementaire d'ici septembre 2019.

En 2018, Pôle emploi a enfin profondément **modernisé ses services à destination des cadres**, en personnalisant la délivrance de son offre de services sur tout le territoire : les demandeurs d'emploi « cadres » sont désormais regroupés au sein des mêmes portefeuilles en agence locale. Près de 1 500 conseillers en charge de leur accompagnement ont été formés pour mieux connaître ce public, ses spécificités, ses attentes, et pour s'appropriier l'ensemble des services mobilisables répondant le mieux à leurs besoins. Ces services s'enrichissent grâce aux coopérations avec les partenaires, notamment l'Apec. À Pôle emploi, la possibilité est offerte désormais aux cadres d'échanger via un réseau social : « Sphère emploi ». Cette plateforme collaborative permet l'échange de bonnes pratiques, l'accès aux informations stratégiques sur le marché de l'emploi local ou encore la constitution d'un réseau professionnel.

Une forte mobilisation pour la formation des demandeurs d'emploi avec une offre de services qui s'enrichit en permanence

Pôle emploi s'est pleinement engagé dans la préfiguration du **Plan d'investissement dans les compétences**, à travers lequel le Gouvernement vise la formation d'un million de personnes non titulaires du baccalauréat, jeunes peu qualifiés et demandeurs d'emploi.

Dans ce cadre, Pôle emploi et l'Afpa ont ainsi élaboré un nouveau dispositif, « **Prépa compétences** », un parcours d'entraînement de 8 à 32 jours, qui doit permettre au demandeur d'emploi de travailler à la fois sur son projet professionnel et l'aider à construire un parcours de formation personnalisé en fonction de ses besoins et du métier envisagé.

Autre initiative, **le nouveau service « Valoriser son image pro »** proposé par Pôle emploi, a démarré en septembre 2018 et vise à aider les demandeurs d'emploi à valoriser leurs savoir-être professionnels comme l'autonomie, le sens de la communication, du travail en équipe ou la rigueur. Plus de 12 000 demandeurs d'emploi ont bénéficié de ce service en 2018.

Pôle emploi s'est attaché à améliorer en permanence l'information sur la formation, à simplifier et digitaliser le parcours de formation, à augmenter le nombre de formations disponibles, tout en développant de nouveaux services. Cela passe par la diversification des canaux de communication sur la formation et l'enrichissement de l'information délivrée. L'enjeu pour l'année 2018 était de stabiliser et sécuriser les services lancés en 2017, finaliser la démarche de dématérialisation et développer des nouveaux services et partenariats pour renforcer l'impact du conseil en formation des conseillers.

Pour s'adapter aux usages, Pôle emploi a lancé en avril 2018, l'appli mobile « Ma formation », reprenant toutes les fonctionnalités du service « Trouver ma formation » sur pole-emploi.fr : accès au catalogue de formations et aux offres, demande de devis et réservation en ligne, information sur le taux de retour à l'emploi, visualisation direct du compte personnel de formation... Depuis juin 2018, de nouveaux services sont disponibles depuis l'espace personnel des demandeurs d'emploi : un simulateur de financement de la formation, de même qu'un comparateur de formations. Sur l'Employ Store, les demandeurs d'emploi peuvent consulter Anotéa, le service d'évaluation de la formation par les stagiaires, lancé en collaboration avec la Région Île-de-France en novembre 2017, sa généralisation a démarré en 2018, en complément des services de « La bonne formation », le catalogue de formations en ligne ouvertes à tous, les MOOCS, tels qu'Open Classrooms ou Kokoroe.

Pôle emploi se mobilise autour des compétences des demandeurs d'emploi pour mieux accompagner les transitions professionnelles et fluidifier le marché du travail

À l'issue de leur inscription ou réinscription, les demandeurs d'emploi disposent d'un bilan personnalisé des compétences qui s'appuie sur le service « Mon potentiel professionnel ». Ce service permet d'accéder à des informations, suggestions et pistes de travail utiles à la recherche d'emploi : les compétences les plus recherchées par les recruteurs en distinguant celles qui sont déjà détenues, les entreprises ayant la plus forte probabilité d'embauche dans les 6 mois, les offres d'emploi géolocalisées. Le service s'est enrichi de trois nouveaux modules en 2018 : la répartition des types de contrats proposés par les recruteurs sur les 6 derniers mois, pour le métier recherché, une suggestion de services digitaux de l'Employ Store et une suggestion des formations les plus efficaces sur le métier cible.

Mis en place depuis l'été 2018 dans l'espace personnel des demandeurs sur pole-emploi.fr, le profil de compétences illustre la volonté de Pôle emploi de promouvoir une approche centrée sur les compétences pour mieux accompagner les transitions professionnelles.

À l'issue de son inscription, et à toutes les étapes de son parcours de retour à l'emploi, le demandeur d'emploi peut actualiser la visibilité de ses compétences : diagnostic de sa situation, construire ou valider son projet professionnel, conduire sa recherche d'emploi... L'identification et la valorisation des compétences des demandeurs d'emploi est une étape incontournable pour permettre concrètement d'élargir le champ des offres d'emploi disponibles et correspondantes au profil.

Les demandeurs d'emploi peuvent aussi s'appuyer sur les conseillers qui les informeront sur les métiers qui recrutent, les aideront à identifier leurs compétences et les orienteront si nécessaire vers une formation, par exemple à l'occasion d'ateliers collectifs « Focus compétences ». Le demandeur d'emploi peut également accroître son attractivité vis-à-vis des recruteurs en publiant tout ou partie des informations de son profil sur pole-emploi.fr.

Le profil de compétences a fait l'objet d'une vaste campagne nationale de promotion le 18 octobre dernier.

Développer l'autonomie digitale des demandeurs d'emploi

Pôle emploi a mené une action volontariste contre la précarité numérique qui pénalise les demandeurs d'emploi, tant dans leur parcours d'insertion que dans leur future vie professionnelle. Pour tous les demandeurs d'emploi, **un diagnostic systématique des compétences numériques est réalisé lors de l'inscription**. Le nouvel espace personnel candidat, plus complet et plus intuitif, offre aussi une meilleure expérience de navigation et concourt à favoriser l'inclusion numérique. En agence, près de 2 400 jeunes en service civique interviennent en appui pour l'inscription des demandeurs d'emploi et l'actualisation de leur situation. Avec Emmaüs Connect des partenariats locaux ont été noués afin de proposer **des parcours d'inclusion numérique** : prise en main de l'outil informatique et ateliers mobilisables selon le niveau d'autonomie, diagnostiqué par les conseillers grâce à l'outil « Les Bons Clics ».

Par ailleurs, Pôle emploi a étoffé son offre de services, expérimentant en 2018, la remise de chèques APTIC, conçus sur le modèle des titres-restaurant, et permettant de payer un service de médiation numérique et de monter en compétence : « Développer la pratique du numérique avec Pôle emploi », « Internet : envoyer, recevoir, gérer ses emails »...

Dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences, Pôle emploi a fortement contribué au **plan #10Knum**, qui visait à faciliter l'accès des publics du PIC aux métiers du numérique et pour lesquels les entreprises avaient de réelles difficultés de recrutement. Des liens ont été tissés avec les Opca (futurs OPCO, à compter du 1^{er} avril 2019) pour cofinancer des Préparations opérationnelles à l'emploi collectives (POEC) dans ce domaine, avec des formations ciblées pour répondre aux besoins des branches professionnelles. Par ailleurs, un nouveau dispositif d'aide au projet d'inclusion de compétences numériques (APICN), est accessible aux entreprises souhaitant recruter un demandeur d'emploi sans bac se formant à un métier du numérique. L'aide prévoit la prise en charge par Pôle emploi du coût de la formation (jusqu'à 800 heures) et la recherche de la formation adaptée au besoin du futur employeur.

FAVORISER LA MOBILITÉ INTERNATIONALE DES DEMANDEURS D'EMPLOI

Le soutien à la mobilité internationale fait partie intégrante de l'offre de services de Pôle emploi. Dès lors que son projet est validé, le demandeur d'emploi est orienté vers l'une des sept équipes Mobilité, spécialisées par zones géographiques, qui pourra l'accompagner pendant un an à la formalisation de son projet. Des dispositifs spécifiques existent pour certains publics candidats à la mobilité professionnelle en Europe : « Your first EURES job » pour les 18-35 ans et « Reactivate » pour les plus de 35 ans. Financés par la Commission européenne, ces dispositifs d'aides financières s'adressent également aux employeurs des PME des pays de l'Union européenne pour faciliter leurs recrutements.

L'offre digitale s'est enrichie en 2018 avec de nouvelles applis sur l'Emploi Store : un simulateur d'entretien tel qu'il se pratique à Hong-Kong, des serious game pour s'installer aux Pays-Bas ou pour accompagner la recherche d'emploi au Portugal. Pôle emploi a par ailleurs participé à de nombreux événements pour les candidats à une mobilité professionnelle (Salon du travail et de la mobilité professionnelle en janvier, Destination Canada en novembre...). À noter enfin que Pôle emploi fait partager son expertise à des services publics de l'emploi étrangers, avec notamment le jumelage institutionnel avec l'Algérie, et participe à l'échange de bonnes pratiques, que ce soit avec les partenaires européens ou d'autres pays, comme le Mexique en 2018.

LE DISPOSITIF DE RECUEIL ET DE TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS ÉVOLUE

Parallèlement aux canaux existants de dépôt d'une réclamation (en agence, par courrier ou au 3949), le demandeur d'emploi peut déposer une réclamation facilement à partir de son espace personnel sur pole-emploi.fr depuis mars 2018. Pôle emploi s'engage à y répondre dans un délai de sept jours. Le demandeur d'emploi a en outre la possibilité de suivre en ligne les étapes de traitement de sa demande. Un dispositif, plus simple et plus pratique, visant à améliorer la satisfaction des demandeurs d'emploi. Dans son rapport annuel, le médiateur national reconnaît les avancées en matière d'acculturation de la réclamation. Il rend hommage aux agences, qui ont eu à gérer ce changement.

Chiffres clés

74,4% des demandeurs d'emploi se déclarent satisfaits des informations liées aux allocations

73,2% des demandeurs d'emploi sont satisfaits de leur accompagnement par Pôle emploi.

850 000 visites/mois sur les services « Trouver ma formation » (pole-emploi.fr) et l'appli « Ma formation » (Emploi Store)

14 savoir-être professionnels identifiés par Pôle emploi pour répondre aux évolutions des métiers disponibles sur le marché de l'emploi et permettre aux demandeurs d'emploi de valoriser leur profil

2. DEVENIR LE PARTENAIRE DE CONFIANCE DES ENTREPRISES

Pôle emploi a développé une relation de proximité avec les entreprises sur l'ensemble du territoire grâce à ses 4 300 conseillers spécialisés. Leur action se concentre tout particulièrement sur les petites entreprises et sur la lutte contre les difficultés de recrutement. L'offre de services physique et digitale s'est étoffée en 2018, avec l'ambition d'innover et de s'adapter en permanence aux évolutions des besoins.

• --- Actions menées en 2018 --- •

Une offre de services physique et digitale pour faciliter les recrutements

Pôle emploi a poursuivi l'enrichissement de son offre de services à destination des entreprises, avec ses 4 300 conseillers dédiés, qui accompagnent les recruteurs dans l'ensemble de leurs démarches. Pôle emploi s'est attaché en particulier à prendre en compte les besoins des TPE et des PME, qui ne sont pas forcément outillées pour conduire leurs recrutements, par une offre de services personnalisée : aide à la rédaction des offres, recherche et présélection des candidats, conseils tout au long du processus de recrutement, périodes de mise en situation professionnelle, adaptation des demandeurs d'emploi aux postes de travail...

Parallèlement à l'accompagnement par les conseillers spécialisés, les services digitaux pour les entreprises se sont étoffés depuis 2016. Les employeurs peuvent créer un espace-entreprise pour mieux se faire connaître et valoriser leur image sur internet. Lors du dépôt d'une offre d'emploi, des candidats correspondant au poste sont suggérés, sachant que la recherche de candidats et les contacts directs sont possibles sans avoir déposé une offre au préalable, dès lors que les demandeurs d'emploi l'ont acceptée. L'application mobile pour smartphone et tablette «Je Recrute» permet à tout moment de contacter directement des candidats. Et de nombreux autres services, comme les salons en ligne pour recruter à distance ou l'appui à la conduite des entretiens de recrutement sont également mobilisables.

Résultats, plus de 70% des recruteurs se disent satisfaits des services rendus lors du traitement de leur dernière opération de recrutement, et plus de 82% des offres d'emploi dont la pré-sélection a été confiée à Pôle emploi ont été pourvues par le recrutement d'un candidat présenté par Pôle emploi.

L'approche par les compétences, un atout pour répondre aux évolutions du marché du travail

Dans le contexte d'un marché du travail en mutation avec les transitions numérique et écologique, de parcours professionnels de moins en moins linéaires, les compétences sont désormais au centre de l'employabilité, selon les recruteurs. Fort de ce constat, Pôle emploi a placé les compétences au cœur de sa stratégie d'accompagnement des demandeurs d'emploi et des entreprises qui recrutent. L'approche par les compétences vise à compléter l'information portée par des diplômes ou du métier exercé pour mettre l'accent sur les savoirs, savoir-être et savoir-faire acquis dans d'autres expériences professionnelles ou extra-professionnelles.

Sur la base de l'analyse de 4 millions d'offres d'emploi, Pôle emploi a actualisé son référentiel des métiers, ajoutant de nouvelles compétences et un référentiel de 14 savoir-être professionnels pour répondre aux évolutions des métiers disponibles sur le marché de l'emploi et permettre aux demandeurs d'emploi de mieux valoriser leur profil. Accompagnés si nécessaire par les conseillers, les demandeurs d'emploi peuvent valoriser dans leur

espace personnel leur « profil de compétences ». Quant aux entreprises, elles peuvent bénéficier au-delà des suggestions en ligne, du soutien de conseillers dédiés pour les aider définir les compétences associées aux métiers recherchés. Cette approche permet d'élargir la recherche de candidats et de résoudre de nombreuses difficultés de recrutement.

Face à la problématique de la détection des compétences, Pôle emploi met en œuvre plusieurs dispositifs permettant de les révéler, comme la méthode de recrutement par simulation qui permet de repérer la capacité d'une personne à occuper un poste, en dehors de toute expérience, ou encore l'immersion professionnelle en entreprise. Dans tous les cas il s'agit de détecter par une mise en situation concrète ou simulée les capacités d'un candidat qui lui permettront de réaliser les activités prévues dans le cadre d'un poste et de les évaluer.

Les écarts de compétences décelés peuvent être comblés par des actions de formation préalables au recrutement.

#VersUnMétier : une mobilisation sur tout le territoire pour lutter contre les difficultés de recrutement

Face aux difficultés de recrutement dans les secteurs en tension, particulièrement le commerce, la réparation automobile, le BTP, la métallurgie et les services à la personne, Pôle emploi a mobilisé l'ensemble de ses agences dans l'opération #VersUnMétier. Lancé par la Ministre du Travail, ce plan d'action national s'est concrétisé par l'organisation de plus de 12 000 événements au rythme d'un par semaine et par agence de septembre à décembre 2018 : ateliers de découverte des métiers, job dating, visites au sein des entreprises avec les recruteurs, promotion de formations... Ces actions sont menées en partenariat avec les acteurs locaux de l'emploi comme les chambres des métiers et de commerce, les branches professionnelles, les collectivités locales... Elles étaient relayées sur les

réseaux sociaux via le hashtag #VersUnMétier. À l'agence de La Seyne-sur-Mer, par exemple, bassin d'emploi où les métiers de la mer sont en développement, l'un des événements les plus marquants fut la mise en place d'un « escape game » à la tonalité maritime, le 11 octobre 2018. Autre exemple, une entreprise normande spécialisée dans les huisseries en aluminium a organisé avec l'agence Pôle emploi d'Hérouville-Saint-Clair des visites de son usine avec des demandeurs d'emploi ne présentant pas forcément le profil recherché. L'entreprise a fait passer des tests de soudure grandeur nature pour finalement recruter cinq candidats.

Dans les agences, l'opération #VersUnMétier est facteur de cohésion et incite à l'étroite collaboration entre les conseillers emploi – à même d'opérer une sélection et une préparation efficace des candidats – et les conseillers entreprises – devant inciter les recruteurs à venir valoriser leurs métiers. Cette opération sera pérennisée en 2019.

UN CLUB RH POUR INNOVER AVEC LES ENTREPRISES AU SERVICE DE L'EMPLOI

Toujours à l'écoute des attentes des entreprises, afin d'enrichir l'offre de services et préparer l'évolution de ses orientations stratégiques, Pôle emploi anime un club RH national ainsi que 13 clubs régionaux. Ils réunissent des dirigeants RH d'entreprises et de grands groupes nationaux représentant l'ensemble des secteurs de l'économie mais aussi des PME. Ces clubs ont organisé 29 événements thématiques en 2018 permettant d'échanger sur les services de Pôle emploi et d'enrichir la réflexion commune sur l'évolution des méthodes de recrutement et de management. Plus de 3 000 entreprises membres participent aux clubs RH sur tout le territoire.

ZOOM SUR LA MÉTHODE DE RECRUTEMENT PAR SIMULATION (MRS)

En 2018, près de 90 000 demandeurs d'emploi ont été évalués via la MRS. Mise en œuvre par Pôle emploi depuis 1995, la méthode s'enrichit pour s'adapter à l'évolution des métiers ou prendre en compte des métiers en développement tels que celui de codeur développeur par exemple. La méthode permet de tester grandeur nature le potentiel de compétences et d'adéquation d'un candidat à un poste, en dehors de toute expérience ou prérequis. Après avoir défini avec le recruteur les habiletés attendues, Pôle emploi définit les exercices qui permettront de les apprécier. Les candidats sont ensuite évalués par des exercices qui reproduisent par analogie la situation de travail. Le recruteur s'engage à recevoir, en entretien, ceux ayant réussi l'évaluation.

Chiffres clés

4 300 conseillers dédiés à l'accompagnement des entreprises, pour une offre de services toujours davantage personnalisée

71,2% des entreprises sont satisfaites de nos services.

74,8% des entreprises sont satisfaites de la pertinence des profils des candidats que nous leur présélectionnons

600 000 offres d'emploi proposées chaque jour sur pole-emploi.fr

90 000 candidats évalués via la méthode de recrutement par simulation en 2018

3. RENFORCER NOS PARTENARIATS DANS LES TERRITOIRES

Pour mieux insérer dans l'emploi ceux qui font face à des difficultés spécifiques, Pôle emploi s'appuie sur un vaste réseau de partenaires qui permet de trouver des réponses adaptées, sur la base de diagnostics et de projets partagés : collectivités et opérateurs publics, associations spécialisées.

• --- Actions menées en 2018 --- •

Lever les freins à la recherche d'emploi

L'accompagnement des demandeurs d'emploi confrontés à des difficultés sociales ne peut se faire sans coopération avec des partenaires. Pôle emploi a proposé avec 98 conseils départementaux un accompagnement global, associant l'expertise d'un conseiller emploi et d'un travailleur social. Cet accompagnement personnalisé et renforcé, destiné aux plus fragiles, a augmenté de 27% le taux de retour à l'emploi durable au cours des six mois qui suivent l'entrée dans le dispositif.

Au regard du rôle structurant que joue la mobilité dans la réalisation des trajectoires professionnelles et des nombreux demandeurs d'emploi sans moyen de locomotion à proximité, ni permis de conduire, Pôle emploi en a fait un chantier prioritaire. En 2018, Pôle emploi a attribué 160 000 aides financières à la mobilité. Pôle emploi a également poursuivi la déclinaison territoriale de ses partenariats nationaux avec RATPDEV, Wimoov et le groupe Renault.

Pour faciliter l'accès à ses services, Pôle emploi s'est engagé en 2018 avec 1 008 sur les 1 350 Maisons de service au public maillant le territoire. Animées par des agents formés par Pôle emploi et par les opérateurs partenaires, elles délivrent un premier niveau d'information et d'accompagnement, comme l'aide à l'utilisation des services en ligne.

La signature de l'accord de partenariat, le 9 octobre 2018, avec CDC Habitat et l'Afpa concourt à l'accompagnement et à l'insertion vers l'emploi dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Pour l'insertion professionnelle des personnes en détention, la convention cadre nationale signée avec la Direction de l'administration pénitentiaire et déclinée, en 2018, dans la plupart des régions a

augmenté de 35% - dont +32% de CDI – le retour à l'emploi pour ce public dans les 3 mois suivant la sortie de détention.

Au service de l'attractivité des territoires

Favoriser l'insertion des demandeurs d'emploi et le développement économique local avec les acteurs territoriaux et régionaux de l'emploi

Dans le cadre de la plateforme « État-Régions : ensemble pour l'emploi », les Régions et Pôle emploi ont travaillé à renforcer la complémentarité des expertises dans des domaines clés tels que l'aide au développement économique, plus particulièrement l'appui aux TPE/PME, l'aide à la création ou la reprise d'entreprises, l'accompagnement de la formation, ou le développement d'outils numériques. En PACA par exemple, des diagnostics socio-économiques ont été réalisés dans 29 bassins d'emploi.

Pôle emploi a développé et lancé en janvier 2018 l'outil OUIFORM', en partenariat avec la région Grand Est. Réunissant toutes les informations traitées par les missions locales, les Cap emploi, les organismes de formation et les conseillers Pôle emploi, cet outil simplifie l'accès aux formations pour les demandeurs d'emploi. La généralisation est programmée au 1^{er} semestre 2019. Depuis octobre 2018 OUIFORM est sous le patronage du Haut Commissariat aux Compétences et à l'Inclusion par l'Emploi (HCCIE).

Aux côtés des intercommunalités, Pôle emploi a contribué à l'identification des compétences recherchées dans les territoires et a participé aux actions de gestion prévisionnelle des emplois et compétences du territoire, en lien avec les branches professionnelles pour accompagner efficacement les implantations et les recrutements.

Pôle emploi a mis en outre à disposition des élus et des partenaires des études et l'enquête sur les besoins en main-d'œuvre (BMO). Ces enquêtes, à différentes mailles géographiques, apportent des éléments d'information indispensables sur l'emploi dans les territoires. Connaître les intentions d'embauches et les besoins en recrutements a permis d'anticiper et d'identifier les actions de formation à mobiliser.

Parmi les innovations au bénéfice des territoires, Pôle emploi a développé fin 2017 Forma'Diag. Cet outil d'aide à la décision propose, grâce à un algorithme, des données pour mieux connaître les besoins de compétences dans les bassins d'emploi et décider des achats de formation, au regard de critères d'efficacité (taux de retour à l'emploi) et d'adéquation avec la demande (besoins des entreprises). En ligne depuis janvier 2018, il compte plus de 2 000 abonnés en un an. Pôle emploi a mis enfin à disposition des collectivités ses offres d'emploi, via une interface de programmation applicative, pour leur propre site « emploi ». En 2018, Pôle emploi a développé un widget, solution clé en main facilitant l'intégration des données, pour les collectivités manquant de ressources internes en développement informatique. Plusieurs collectivités, comme le conseil départemental de la Manche, l'agglomération de la Rochelle ou la commune Le Favril ont ainsi enrichi leur site web.

Répondre aux besoins spécifiques des demandeurs d'emploi

Les dispositifs de la 2^e chance

Pôle emploi s'est mobilisé pour accompagner les demandeurs d'emploi ayant des difficultés spécifiques d'insertion sur le marché du travail.

En signant des accords avec quatre partenaires (EPIDE, Écoles de la 2^e chance, Service militaire volontaire et Service militaire adapté) de la « Deuxième chance », Pôle emploi a souhaité donner un nouvel élan à sa collaboration de longue date avec ces dispositifs, qui offrent aux jeunes décrocheurs une nouvelle chance de développer compétences et savoir-être, afin de s'insérer durablement sur le marché du travail.

Agir en faveur de l'égalité des chances

Les demandeurs d'emploi en situation de handicap représentent 8,5% de l'ensemble des inscrits à Pôle emploi. Confrontés à un plus faible niveau de qualification que le reste de la population active, à des difficultés d'accessibilité et aux discriminations qui persistent, deux sur trois connaissent le chômage de longue durée. En 2018, Pôle emploi a lancé une opération de repérage et d'accompagnement de ces publics au sein de 13 agences pilotes dans 8 régions, mobilisant des conseillers disposant d'une expertise reconnue dans l'accompagnement des travailleurs handicapés, mais aussi des conseillers entreprise, des psychologues du travail et des référents handicap identifiés dans chaque agence pilote, avec les acteurs du handicap dans le champ de l'emploi. Les conseillers de Pôle emploi ont pu par ailleurs bénéficier de l'expertise de APF France handicap grâce à la convention triennale signée à l'automne 2018. Dans l'accord de partenariat signé le 7 décembre 2018 avec Orange, Pôle emploi s'est engagé à apporter son concours au recrutement de 150 collaborateurs et 360 alternants et stagiaires en situation de handicap à la fin 2019 sur l'ensemble du territoire.

Par ailleurs, Pôle emploi est partenaire de l'association Diversidays depuis novembre 2018, en faveur de l'émergence des talents de la diversité dans le numérique.

Le renouvellement en 2018 du partenariat avec « Nos Quartiers ont des Talents » pour 3 ans a permis aux conseillers de Pôle emploi de mettre des cadres de 600 entreprises partenaires, en relation avec des jeunes diplômés résidant dans les territoires prioritaires de la politique de la Ville, dans les zones de revitalisation rurale ou issus d'un milieu social modeste. 70% des jeunes accompagnés ont signé ensuite un CDI ou un CDD de plus de six mois à hauteur de leur qualification. Le 18 octobre, 3 500 jeunes ont participé à la 2^{de} édition de « TalentsHub NQT », organisée par l'association pour dynamiser la recherche d'emploi des jeunes diplômés et promouvoir l'apprentissage.

Pôle emploi a participé également à l'intégration des ressortissants étrangers signataires d'un contrat d'intégration républicaine : 46% des 103 000 signataires en 2017 se sont inscrits

à Pôle emploi. Enfin, le programme HOPE visant l'intégration de 1000 bénéficiaires de la protection internationale notamment par un accompagnement professionnel (orientation, accès à la formation et à un contrat de travail), a été renouvelé en 2018 pour 500 personnes.

TERRITOIRES ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE, PREMIER BILAN

L'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée, à laquelle 11 agences de Pôle emploi sont parties prenantes, porte ses fruits. Lancée en 2016 pour cinq ans dans dix territoires, elle vise à proposer un emploi en CDI, payé au moins au SMIC, aux chômeurs de longue durée. Chaque entreprise à but d'emploi (EBE) participante part des compétences et souhaits des demandeurs d'emploi volontaires pour participer à la création d'une activité, répondant à des besoins non concurrentiels du secteur marchand.

Fin décembre 2018, 691 salariés étaient comptabilisés.

SOUTENIR LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE DES DEMANDEURS D'EMPLOI

Pôle emploi est le premier soutien à la création d'entreprise des demandeurs d'emploi (ateliers, aides financières, prêts à taux zéro, services en ligne gratuits sur l'Emploi store...) et continue de s'associer à des partenaires dans ce domaine. L'accord signé le 19 juillet 2018 avec l'Adie, organisme de microcrédits, permet chaque année à plus de 16 000 personnes éloignées de l'emploi et hors des circuits de financement bancaires classiques de créer et développer des entreprises. Le partenariat signé le 10 décembre 2018 avec l'Union des Couveuses d'Entreprises (UCE) propose aux créateurs la possibilité de tester leur activité en leur offrant un hébergement juridique, un accompagnement collectif ainsi que des conseils personnalisés pour se confronter directement à leur marché.

Une étude d'octobre 2018 dresse un constat positif sur la pérennité des entreprises créées par les demandeurs d'emploi en 2015 : trois ans après le lancement de leur projet, neuf demandeurs d'emploi sur dix ont vu celui-ci aboutir et trois entreprises créées sur quatre sont toujours en activité.

Chiffres clés

71 066 demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'accompagnement global dont 85% de satisfaits

1 008 Maisons de services au public (MSAP) sur 1 350 en partenariat avec Pôle emploi

160 000 demandeurs d'emploi ont bénéficié d'une aide à la mobilité

4. AMÉLIORER NOTRE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Installer durablement la qualité de vie au travail, développer les compétences et les parcours professionnels, positionner les managers comme porteurs de la stratégie et accompagnateurs du changement : tels sont les clés pour renforcer le rôle des agences de proximité et leur capacité à délivrer un service personnalisé sur l'ensemble du territoire, permettant de valoriser l'expertise des équipes et d'accroître la satisfaction des demandeurs d'emploi et des entreprises. Pôle emploi s'est engagé dans la transformation de son modèle de management, plus collaboratif et fondé sur la performance et s'affirme comme un établissement porteur d'une politique sociale et environnementale exemplaire.

• --- Actions menées en 2018 --- •

Finaliser les actions inscrites dans notre contrat social

Développer les compétences des collaborateurs et gérer les parcours professionnels

Depuis début 2018, tous les collaborateurs de Pôle emploi ont accès à Sirhus, le nouveau système d'information RH unifié et simplifié, qui regroupe une gamme élargie de services RH en ligne : mobilité, promotion et carrière... Il propose notamment un accès ergonomique au nouveau catalogue de formations, riche de quelques 350 formations. **Les formations les plus suivies par les conseillers sont principalement tournées vers l'opérationnel et la recherche de la performance.** Elles concernent l'approche par les compétences, l'accompagnement à la création ou la reprise d'une entreprise et les actions visant à augmenter la satisfaction des demandeurs d'emploi ou à favoriser les synergies en interne pour plus d'efficacité dans le service. Le volume annuel des formations suivies représente 2 millions d'heures de formation, soit en moyenne plus de 5 jours de formation par agent, recueillant un taux de satisfaction de 73,6%.

L'année 2018 a également été marquée par l'entrée en vigueur au **1^{er} juillet de la nouvelle classification des emplois**. L'établissement est ainsi doté d'un dispositif garantissant au personnel de Pôle emploi des parcours professionnels plus dynamiques, des niveaux de rémunération plus attractifs en début de carrière ou en prise de nouvelles fonctions. Il apporte, dans un contexte d'allongement des carrières, de nouvelles possibilités de progression professionnelle tout au long de la vie dans l'établissement, grâce au positionnement des emplois sur des pages d'évolution plus importantes.

Renforcer la démarche Qualité de vie au travail

Dans le cadre de l'accord Qualité de vie au travail 2017-2020, une deuxième campagne de candidatures au télétravail a été lancée début 2018, permettant d'atteindre dès le mois de septembre 20% de télétravailleurs.

Autre action visant l'amélioration de la qualité de vie au travail, la mise en place progressive des réunions d'expression sur le travail pour identifier collectivement les axes d'amélioration sur chaque site.

Ces réunions trimestrielles permettent de développer les échanges entre agents, de construire un retour collectif sur le travail, le sens du travail, la qualité du service rendu et de favoriser la cohésion des équipes. Elles contribuent ainsi à la performance opérationnelle et sociale.

À l'occasion de la semaine de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en octobre 2018, Pôle emploi a mené une campagne nationale contre les violences sexistes et sexuelles au travail, visant à informer les agents sur leur nature, éclairer sur le comportement à adopter lorsqu'on est témoin ou victime et orienter vers les interlocuteurs sur lesquels s'appuyer (manager, médecine du travail, Ma ligne d'écoute...). Sur le même sujet, la nouvelle classification des emplois a favorisé des avancées sur les questions de mixité et de rémunération, selon l'accord relatif à l'égalité professionnelle femme/homme et à la conciliation vie professionnelle, familiale et personnelle. Pôle emploi a pu analyser les éventuels écarts injustifiés de rémunération entre les femmes et les hommes et mettre en place les mesures de rattrapage de salaire en cas de discrimination liée au genre. Ces mesures complètent celles prévues par l'accord et déjà déployées en 2018 : mise en place des rendez-vous de l'égalité sur l'intranet, diffusion d'un guide de la parentalité... Elles ont ainsi contribué à l'obtention d'un index égalité salariale de 93/100 pour Pôle emploi.

Quant à la politique d'inclusion des travailleurs handicapés, elle a permis à Pôle emploi depuis 7 ans de dépasser l'obligation d'emploi légale des 6%, avec un taux d'emploi (y compris indirect) de 8,37% en 2018.

Pour porter la stratégie et accompagner le changement, Pôle emploi a mis en place une offre de formation dédiée à ses managers. En 2018, les formations les plus plébiscitées par les managers concernaient le perfectionnement aux outils de pilotage de la performance et à une meilleure compréhension et mise en œuvre des enjeux de coordination, coopération et collaboration au sein des équipes pour faciliter les dynamiques de progrès et de performance au sein de l'agence.

Faire évoluer les modes de collaboration et le modèle de management et innover pour mieux servir notre mission

La performance opérationnelle et sociale de Pôle emploi passe par le renforcement du rôle des agents et managers dans une démarche participative et orientée utilisateurs. Pour cela, Pôle emploi s'est engagé dans trois démarches distinctes et complémentaires. Lancé en septembre 2017, le **Nouveau pari de la confiance** (NPC) vise à faire évoluer les modes de collaboration et de management, en invitant les agents à proposer des initiatives. L'objectif est de gagner en performance, d'aller vers un modèle plus en confiance, plus agile et plus innovant pour mieux atteindre, in fine, les objectifs de retour à l'emploi et de satisfaction de nos publics. La démarche repose sur des principes tels que l'intelligence collective, la subsidiarité, l'apprentissage et le droit à l'erreur, l'inspiration, la liberté de parole et la responsabilisation au bénéfice des demandeurs d'emploi, des entreprises et des agents. Amorcée en 2017 dans 25 agences, la démarche est en cours d'élargissement, grâce au réseau de facilitateurs choisis pour informer et acculturer l'ensemble de l'établissement.

Le projet collaboratif **Agence de Demain** a continué de se développer en 2018. Il vise à améliorer la délivrance de services en réinterrogeant le parcours des utilisateurs pour inventer un nouveau modèle d'agence de proximité. Depuis 2017, 109 agences et 4 500 collaborateurs sont engagés dans la démarche, imaginant de nouveaux services : création d'espaces Offre/Employeur pour organiser des événements en agence, mise en place d'un orientateur pour faciliter les démarches des demandeurs d'emploi, des entreprises et des partenaires, installation d'espaces enfants... Ces initiatives suscitent une très forte adhésion des usagers et essaiment dans d'autres agences.

Le projet « **C'notre performance** » a contribué à faire évoluer Pôle emploi d'un pilotage par les résultats vers un management de la performance en s'appuyant sur l'intelligence collective et des modes de travail collaboratif.

À fin 2018, près de 100 agences sont entrées dans la mise en œuvre concrète de la démarche, qui positionne le conseiller comme acteur de la performance. Les principes se fondent sur l'analyse des causes profondes des réussites et des échecs, sur la recherche collective de solutions opérationnelles et le renforcement du rôle des managers pour favoriser la co-construction de la performance.

Faire de la responsabilité sociale et environnementale de Pôle emploi l'affaire de tous

Pôle emploi, conscient de sa responsabilité vis-à-vis de la société, s'est engagé à proposer un service accessible à tous, promouvoir la diversité et lutter contre les discriminations, mobiliser une politique d'achats responsables au service de l'insertion et réduire son empreinte carbone. Les résultats ont montré les progrès réalisés chaque année avec des initiatives de collaborateurs traduisant leur engagement et leur volonté de contribuer à la démarche RSE.

Renforcer la démarche RSE par les actions de terrain des collaborateurs

Des challenges régionaux RSE ont été organisés en 2018, via InnovAction, l'outil participatif dont dispose chaque agent sur son poste de travail. Pas moins de 180 initiatives ont été proposées en région, dont 70 transmises au niveau national afin de concourir aux Trophées RSE 2018. Le nombre de participants témoigne de la volonté partagée de construire un Service public de l'emploi inclusif et de contribuer à la transition écologique et solidaire. Ces initiatives incarnent au quotidien la démarche RSE de Pôle emploi.

Huit lauréats ont été distingués et seize nominés ont été mis à l'honneur dans trois catégories. La qualité de l'ensemble des initiatives proposées a été saluée par le jury, composé de personnalités internes et externes à Pôle emploi.

.....
250 contributions
internes aux challenges
« Une initiative RSE par structure »
.....

LAURÉATS DES TROPHÉES RSE 2018 DANS LES CATÉGORIES :

- **« Service public responsable » :**
 - L'agence de Besançon (Bourgogne-Franche Comté), pour « Une demi-journée dans la peau d'un demandeur d'emploi en situation de handicap » ;
 - L'équipe MRS Ouest Hérault (Occitanie), pour « La MRS contre le décrochage scolaire » ;
 - Les agences de Seine-Maritime et de l'Eure (Normandie), pour « Les espaces numériques mobiles ».
- **« Organisation responsable » :**
 - Les agences d'Alès (Occitanie), pour « Opération vide-placard » ;
 - Le service Achats des Pays de la Loire, pour « Les consommables génériques, c'est automatique ».
- **« Ouvrir davantage le champ des possibles dans les parcours professionnels des femmes » :**
 - L'agence de Bordeaux Nord (Nouvelle-Aquitaine), pour « Pôle emploi, la CAF et moi » ;
 - L'agence de Marseille Pharo (PACA), pour « Des étoiles et des femmes » ;
 - L'agence de Lille Port fluvial (Hauts-de-France), pour « J'peux pas, j'ai piscine ».

Les meilleures pratiques font l'objet d'un examen attentif de la direction générale en vue d'évaluer leur déploiement à l'échelle du réseau. L'enjeu est de continuer à favoriser l'expression de ces engagements et de les essaimer dans l'organisation.

Rendre nos services accessibles et inclusifs

Pour mener à bien sa mission de service public, Pôle emploi s'est adressé à toutes les personnes dans toute la diversité de leur situation : salarié désorienté par la perte soudaine de son emploi, travailleur en situation de handicap ou de précarité, demandeur d'emploi de longue durée, jeune peu familiarisé avec les démarches administratives ou senior éloigné des parcours classiques d'insertion... Pour mieux accompagner ces publics fragiles, plus de 8 000 agents ont été formés à la lutte contre les discriminations, soit près de 22% des collaborateurs du réseau.

L'accessibilité de nos services est universelle. Elle inclut tous les publics, sans distinction ni discrimination. Par exemple, l'outil d'Aide aux demandeurs d'emploi déficients auditifs, ADEDA, est désormais déployé dans l'ensemble du réseau Pôle emploi.

.....
97,8% des sites
recevant du public de Pôle emploi
sont physiquement accessibles
à toute personne en situation de handicap
.....

Adopter des démarches exemplaires pour une organisation citoyenne et responsable

À Pôle emploi comme ailleurs, la diversité est une richesse. Une organisation citoyenne et responsable doit faire preuve d'exemplarité en termes d'égalité et de non-discrimination et se traduire dans les processus de recrutement, de formation et de promotion.

Compte tenu des grandes mutations actuelles, être responsable, c'est aussi agir pour la planète et être engagé dans la réduction de notre empreinte environnementale. Depuis le 1^{er} janvier 2018, Pôle emploi utilise exclusivement du papier d'origine 100% recyclée pour l'ensemble de ses besoins bureautiques. Cette action particulièrement volontariste et bien au-dessus de l'obligation légale a été soulignée à l'occasion des résultats du baromètre PAP 50 qui évalue la politique papier des organisations publiques. Pôle emploi est arrivé en 3^e position (sur 16 participants) avec un score de 73 points sur 100.

En tant qu'organisation citoyenne, Pôle emploi a accompagné la mutation de secteurs d'activités qui recherchent des compétences « vertes » et développent des modèles économiques alternatifs.

.....
16,2% d'augmentation des
déplacements professionnels en train, alors
que l'utilisation des véhicules personnels, de
location ou de service ont respectivement
baissé de 14,8%, 24,5% et 14,3%.
.....

Favoriser l'inclusion en faisant de nos achats un levier actif

Attentif aux plus fragiles, Pôle emploi a mené une politique d'achats exemplaire et cohérente avec sa mission. Depuis plusieurs années, l'activation de la clause sociale dans les marchés contribue à l'insertion professionnelle des populations les plus vulnérables. Les entreprises titulaires doivent consacrer une part des heures de travail des marchés à des demandeurs d'emploi de longue durée ou à des personnes en situation de handicap. En 2018, la nouvelle prestation « Valoriser son image pro » pour les demandeurs d'emploi a généré 57 marchés régionaux notifiés en septembre 2018 représentant au total 54 387 heures d'insertion sociale.

Les clauses environnementales de nos marchés sont aussi un moyen de réduire notre empreinte carbone, comme celle de nos fournisseurs.

.....
65% des marchés
de **200K€** et plus notifiés entre
octobre 2017 et septembre 2018 prévoient
une clause sociale, contre 47% sur
la période précédente.
.....

L'ACCULTURATION DIGITALE DES AGENTS PÔLE EMPLOI S'ACCÉLÈRE

Le marché de l'emploi a profondément évolué et le digital est devenu incontournable, à la fois pour les demandeurs d'emploi, les entreprises, mais aussi pour les agents de Pôle emploi. Dans ce contexte et pour assurer une acculturation digitale collective, un outil d'autodiagnostic, Digit'@ll, conçu à partir de l'expérience utilisateurs a permis à chacun de diagnostiquer ses connaissances dans neuf domaines numériques entre janvier et mars 2019. En fonction de leurs résultats, les agents suivent un programme de formations sur mesure, accessibles à la carte en e-learning.

Ces formations permettent aux agents d'optimiser leur utilisation de Mon Assistant Personnel, en cours de déploiement, qui regroupe au sein d'un applicatif unique l'ensemble des informations et outils nécessaires au conseiller pour accompagner les demandeurs d'emploi.

L'UNIVERSITÉ PÔLE EMPLOI CERTIFIÉE POUR SON SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DES FORMATIONS

En juin dernier, l'Université Pôle emploi obtenait la certification LRQA (Lloyd's Register Quality Assurance) de son système de management de la qualité des formations. Pour les agents, c'est la garantie de suivre au sein de Pôle emploi des formations répondant à des critères de qualité communs à l'ensemble des organismes de formation.

Chiffres clés

2 millions d'heures de formation réalisées au bénéfice des agents

Près de **20%** des agents en télétravail

225 agences de proximité et 100% des directions régionales labellisées sur les engagements de service entre 2015 et 2018 par l'Afnor

Index de l'égalité entre les femmes et les hommes : **score de 93/100**

5. SE MOBILISER POUR PRÉPARER L'AVENIR

L'année 2018 a marqué la fin d'un cycle de transformation de sept années pour Pôle emploi, cadré par deux conventions tripartites pluriannuelles avec l'État et l'Unédic, qui fixaient les orientations stratégiques de Pôle emploi, les modalités de financement et définissaient des indicateurs permettant de mesurer la performance de son action. Afin de préparer l'avenir, Pôle emploi continue de s'appuyer sur une dynamique forte d'innovation, en expérimentant de nouveaux services et de nouvelles modalités d'organisation dans une logique d'innovation collaborative interne et externe. En parallèle, une vaste concertation interne et externe inédite a été conduite afin de mobiliser l'ensemble du réseau, usagers, utilisateurs de nos services et partenaires à l'élaboration de nos futures orientations stratégiques.

Un bilan positif

Cinq ruptures majeures au service des demandeurs d'emploi et des entreprises

L'évaluation de la convention tripartite 2015-2018 réalisée par la mission IGF-IGAS a dressé un bilan particulièrement positif des transformations engagées par Pôle emploi.

- « **Un haut niveau de performance globale au regard des objectifs chiffrés posés par la convention, appuyé par une démarche de pilotage spécifique et par des réorganisations substantielles** » a été salué par la mission. Le mode de pilotage laissant de très fortes marges d'autonomie aux acteurs de terrain a permis une mobilisation forte du réseau et d'atteindre les objectifs fixés par la convention et également d'améliorer significativement la satisfaction des demandeurs d'emploi et des entreprises à l'égard de ses services. Par son soutien important à l'innovation et le développement de services et d'outils numériques, Pôle emploi a mis en place une stratégie « inédite dans sa nature et son ampleur au sein de la sphère publique ».

- Une prise en charge des demandeurs d'emploi renforcée et une satisfaction en hausse, avec une augmentation des retours à l'emploi.

« **Les efforts de Pôle emploi pour les demandeurs d'emploi en ayant le plus besoin ont été renforcés, conformément à la convention** », en redéployant ses moyens vers ceux qui en ont le plus besoin et en renforçant l'accompagnement intensif, qui concerne aujourd'hui plus de 570 000 demandeurs d'emploi. L'accompagnement global, qui concerne plus de 70 000 demandeurs d'emploi, a montré son efficacité car il augmente de 27 % le taux de retour à l'emploi

durable au cours des six mois qui suivent l'entrée dans le dispositif, comme l'indique l'évaluation réalisée en novembre 2018 par la Direction des statistiques, des études et de l'évaluation (DSEE). L'accompagnement des demandeurs d'emploi a été personnalisé et sa qualité a été améliorée, notamment par la mise en place d'un nouveau parcours du demandeur d'emploi. D'après le rapport d'IGAS-IGF, « Du fait de l'évolution d'organisation, le temps consacré à l'accompagnement a augmenté de 50% » et « le nombre de retours à l'emploi a augmenté de 15,1% entre 2014 et 2017 ». « Les réorganisations profondes de la relation aux usagers ont permis d'accroître la satisfaction des demandeurs d'emploi. En 2017, 71% sont satisfaits de leur suivi ; 91% sont satisfaits des services numériques offerts par l'opérateur ».

- Accompagnement des évolutions de la politique de formation professionnelle.

Pôle emploi a contribué au développement des compétences des demandeurs d'emploi en leur facilitant l'accès à la formation professionnelle, notamment grâce à son rôle clé dans la mise en œuvre des plans de formation gouvernementaux : le plan « 500 000 formations supplémentaires » en 2016 et 2017 et dans la préfiguration du plan « investissement dans les compétences » (PIC) couvrant la période 2018-2022. Comme le rapport de la mission indique, « **Le plan « 500 000 » a permis d'accroître les accès à la formation des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi de 60%. La contribution de l'opérateur à la mise en œuvre du plan est largement reconnue** ».

- « **La mise en place de 4300 conseillers dédiés « entreprises » a contribué à renforcer la personnalisation des relations avec les employeurs et professionnaliser les actions menées** », souligne le rapport de la mission.

Cette réorganisation a eu indéniablement des impacts positifs et a permis de différencier l'accompagnement en fonction des besoins des entreprises. Par ailleurs, le choix de maintenir des conseillers «entreprises» dans les implantations territoriales de Pôle emploi, a permis de renforcer les liens de proximité avec les employeurs et les relations partenariales avec les acteurs locaux.

- « **Le processus d'indemnisation a été revu tout en préservant un haut niveau de qualité** » comme cela a été mentionné par l'IGAS-IGF. L'organisation en matière de gestion des droits a été optimisée, notamment par la spécialisation des conseillers et par le déploiement de procédures dématérialisées. Ce changement a permis d'améliorer la qualité de l'indemnisation tout en s'adaptant à l'évolution des règles d'indemnisation.

Une dynamique forte d'innovation

Trois expérimentations pour améliorer la qualité et l'efficacité des services

En matière d'indemnisation, l'expérimentation d'un **référént unique** a favorisé des réponses personnalisées aux demandeurs d'emploi indemnisés et amélioré la qualité du service rendu, en développant la proactivité des conseillers. L'expérimentation a accru la satisfaction des demandeurs d'emploi indemnisés et des conseillers, qui portent une véritable mission de conseil et d'accompagnement, et a permis d'identifier les axes d'amélioration nécessaires à sa généralisation.

Pôle emploi a également expérimenté **une plus grande différenciation des services proposés aux demandeurs d'emploi** en fonction de leurs besoins. Les demandeurs d'emploi les plus proches du marché du travail et les plus autonomes pour conduire leur démarche de recherche d'emploi avec le numérique ont bénéficié d'un suivi avec des échanges principalement à distance, la réalisation d'un point d'étape en ligne et l'accès à Sphère emploi, un réseau social partagé entre les demandeurs d'emploi. À l'inverse, pour ceux ayant besoin d'être soutenus dans leurs démarches, une intensification de l'accompagnement a été recherchée.

Sur la base des évaluations conduites, la prochaine convention tripartite définira les contours des modalités du « suivi » et celles de l'« accompagnement » dans le but d'intensifier les contacts et d'apporter les services adaptés aux moments critiques (exemples : entretien professionnel non concluant, découragement, abandon de formation) ou aux moments clés d'un parcours (exemples : sortie de formation, sortie de parcours emploi compétences, fin de droit).

En matière de **service aux entreprises**, une expérimentation a été conduite pour mieux anticiper, à l'échelle des bassins d'emploi, les besoins de recrutement des TPE-PME. Les conseillers entreprises ont été mobilisés pour aller à leur rencontre, leur proposant un menu de services pour les aider à définir leurs besoins et les accompagner tout au long de leurs recrutements. Le renforcement de la connaissance des TPE-PME a permis à toutes les agences d'établir une véritable stratégie de prospection favorisant l'émergence de besoins de recrutement. L'expérimentation révèle aussi la nécessité de travailler au ciblage des candidats proposés, notamment par une meilleure collaboration entre les conseillers emploi et les conseillers entreprises.

L'innovation collaborative interne et externe

Pôle emploi, qui collecte de nombreuses données, est à la pointe de la démarche d'« open innovation » pour accélérer la création de services digitaux innovants et améliorer ceux existants. L'Employ Store Dev' propose ainsi 32 jeux de données structurées, les API (Application Programming Interface) pour développer des applications en lien avec l'emploi. 143 services exploitent déjà ces API, accessibles à tous, gratuitement, par le biais de contrats de licence cadrant leur utilisation par les partenaires. C'est l'API offres d'emploi qui rencontre le plus de succès avec une utilisation pour plus des deux tiers des services réguliers. Certaines API proposent aussi à des partenaires d'alimenter les services de données personnelles de candidats, afin d'économiser aux internautes une double saisie, comme avec le service Ma Cigogne, un service de garde d'enfants pour faciliter la recherche d'emploi.

Pôle emploi favorise aussi l'innovation en interne, grâce au système d'idéation et d'intraprenariat. C'est dans ce cadre qu'a été développée l'application « La Bonne boîte », à partir de l'idée déposée par un conseiller sur la plateforme interne InnovAction. Cette application, disponible sur l'Emploi Store, propose aux internautes une liste d'entreprises qui va probablement embaucher dans les 6 prochains mois, près de chez eux.

Le Lab au cœur de la démarche d'innovation

Pour stimuler l'innovation, en particulier dans la manière de concevoir et développer des projets, Pôle emploi bénéficie depuis 4 ans de son LAB. C'est un lieu où peuvent échanger collaborateurs et usagers de Pôle emploi, partenaires et startups dans le domaine de l'emploi, lors de sessions collaboratives animées par une équipe dédiée en utilisant des méthodes créatives et ludiques pour construire des solutions concrètes, avec les utilisateurs des services. Depuis son ouverture, plus de 100 sessions réunissant plus de 5000 participants ont été organisées. **Pôle emploi est devenu le premier réseau de Labs en France**, avec 17 Labs régionaux, physiques ou itinérants. Les régions ont adopté ce dispositif qui dynamise les partenariats dans les territoires et valorise l'image de Pôle emploi. Les premières synergies inter Labs ont renforcé aussi la mobilisation de l'intelligence collective.

Le Lab de Pôle emploi s'est peu à peu hissé au rang de référence au sein du réseau de l'innovation publique. Membre actif du réseau Futurs Publics, animé par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), le Lab essaime son savoir-faire et inspire de nombreux projets de Labs d'innovation publique (Caisse nationale des allocations familiales, Direction générale des finances publiques...), ou ceux d'entreprises.

Autre preuve de sa reconnaissance, **la Commission européenne référence le Lab Pôle emploi parmi les pratiques inspirantes des Services Publics de l'Emploi européens.**

Une concertation interne et externe inédite

Bâtir des propositions pour l'avenir

Pôle emploi a conduit au cours de l'année 2018 une vaste concertation en interne via des réunions et une plateforme coopérative, et en externe, auprès de ses partenaires et de ses publics, demandeurs d'emploi et entreprises. L'objectif était de permettre de réfléchir au bilan de la transformation engagée depuis 2012 et de **co-construire les propositions de Pôle emploi pour la négociation de la future convention tripartite 2019-2022.**

Lors de la concertation interne, pas moins de 4 500 ateliers ont ainsi été animés en région sur les grands axes d'intervention de Pôle emploi, permettant d'enrichir ou de revoir les pistes stratégiques : faire plus pour les demandeurs d'emploi qui en ont le plus besoin ; simplifier l'accès aux services par le digital ; mieux accompagner les entreprises dans leurs recrutements ; renforcer les partenariats pour plus de complémentarité ; conjuguer performance sociale et opérationnelle. La concertation interne a reçu **un haut niveau d'adhésion à la démarche** et a permis de réaffirmer les valeurs de l'opérateur.

Quant à la concertation externe, elle a permis de faire intervenir les demandeurs d'emploi, les entreprises et les partenaires avec l'objectif de recueillir les attentes et d'identifier les progrès à réaliser sur nos services. Les 600 ateliers organisés en agence ont réuni plus de 5 000 personnes, dont les entreprises du Club RH Pôle emploi et les membres du Comité national de liaison.

Zoom

Pitch@Pôle, le speed dating de l'innovation

Le dispositif d'innovation collaborative externe de Pôle emploi, le Pitch@Pôle, fête ses trois ans.

Il permet chaque mois à six porteurs de projets (start-up, entreprises, établissements publics, associations, demandeurs d'emploi) de présenter un service digital innovant en quelques minutes. À l'issue d'une séance de questions/réponses, le jury, après délibération, peut proposer une mise en contact avec un expert de Pôle emploi, le parrainage du projet, le lancement d'un démonstrateur voire le référencement direct du futur service dans l'Emploi Store.

L'innovation à Pôle emploi à nouveau récompensée

Loïc Remaud, responsable du Lab national de Pôle emploi, s'est vu remettre le 11 octobre par la direction interministérielle de la transformation publique et BearingPoint le prix du « manager public de l'année, dans la catégorie Ouverture » pour la conception et l'animation du Lab. À travers cette récompense individuelle, ce sont le sens du service public, la prise de risque et la capacité à porter une transformation collective qui ont été récompensés.

Chiffres clés

13 des 14 indicateurs de la convention tripartite 2015-2018 sont à la cible fin 2018.

Le pilotage par les résultats est l'un des leviers de la transformation de Pôle emploi lui permettant d'accroître son efficacité au service des demandeurs d'emploi et des employeurs.

Plus de 100 sessions Lab en intelligence collective pour accélérer les projets et la production de nouveaux services

5 000 participants à la concertation externe pour recueillir les besoins, les attentes et les propositions de nouveaux services pour construire Pôle emploi de demain

Retrouvez l'actualité de Pôle emploi sur

