



## **REPERE**

### **Principes d'organisation du réseau de production de Pôle emploi.**

01/12/2010

**SOMMAIRE.**

PREAMBULE.....	4
1 STRUCTURATION.....	6
1.1 Principes directeurs.....	6
1.2 Périmètres des services.....	9
1.2.1 Les agences de proximité.....	9
1.2.2 Les agences spécialisées.....	12
1.2.3 Les plateformes de production.....	14
1.3 Pôle emploi Services.....	16
1.4 Spécialisation sectorielle et organisation en « bassin d'emploi ».....	17
2 ORGANISATION DES ACTIVITÉS.....	18
2.1 Organisation des relations entre les différentes catégories de structures.....	18
2.1.1 Contrats de service.....	18
2.1.2 Articulation entre accueil et suivi du client.....	19
2.1.3 Coordination des services sortants.....	20
2.1.4 Cohérence de la prise en charge du client.....	20
2.2 Organisation des activités au sein de chaque structure.....	22
2.2.1 Principes généraux.....	22
2.2.2 Agences de proximité.....	23
2.2.3 Agences spécialisées.....	27
2.2.4 Plateformes de production.....	28
3 SYSTEME DE MANAGEMENT ET DE PILOTAGE.....	31
3.1 Système de management.....	31
3.1.1 Organisation de la chaîne managériale du réseau.....	31
3.1.2 Organisation type du management dans les unités de production.....	33
3.1.3 Organigramme type d'une unité de production.....	34
3.1.4 Rôle de chaque catégorie de managers au sein des unités de production.....	39
3.1.5 Système de gouvernance des unités de production.....	43
3.1.6 Charte de management locale.....	43
3.2 Organisation du pilotage.....	44

---

3.2.1	Principes généraux de pilotage. ....	44
3.2.2	Organisation du pilotage d'une unité.....	46
4	Principes d'aménagement des unités du réseau.....	48
4.1	Agences de proximité et agences thématiques. ....	48
4.1.1	Objet et principes. ....	48
4.1.2	Les espaces et leurs organisations. ....	48
4.1.3	Les surfaces d'une agence Pôle emploi. ....	52
4.2	Agences de services spécialisés et plateformes.....	53
4.2.1	Les agences de services spécialisées. ....	53
4.2.2	Les plateformes de production. ....	53
4.3	L'aménagement des espaces dans les unités regroupant plusieurs structures.....	53
4.3.1	Mutualisation. ....	53
4.3.2	Spécificités. ....	54
5	Annexes.....	55
5.1	Mémento des délégations de signature pour les actes réalisés en agence.....	55
5.2	Lexique.....	56

## PREAMBULE.

---

*Après une mise en place marquée par l'urgence de faire face à une crise économique historique, Pôle emploi entre aujourd'hui dans une phase de consolidation. Aussi ai-je souhaité doter son réseau de production de principes et de règles qui soient autant de repères permettant de mettre en place des maillages adaptés aux territoires tout en garantissant l'homogénéité et la cohérence nécessaires à la bonne délivrance des services aux clients sur l'ensemble du pays. Ce référentiel REPERE (REseau Pôle Emploi REnové) s'alimente des expériences, et dans certains cas des expérimentations, conduites pendant les premiers mois de vie de notre établissement. Il reflète une réelle évolution de notre réseau de production au regard de ce qui préexistait à la mise en place de Pôle emploi. Pour autant il s'inscrit dans la continuité, en prolongeant les lignes de force qui déjà se sont dessinées depuis la création de Pôle emploi. Il intègre également les évolutions plus générales du cadre de fonctionnement de Pôle emploi qui ont caractérisé certains domaines de Pôle emploi (intégration des équipes d'orientation spécialisée, schéma cible immobilier, ...).*

*Les principes directeurs du référentiel REPERE déclinent les trois valeurs fondamentales de notre projet d'entreprise :*

- SIMPLICITE : il assure la lisibilité et l'accessibilité de l'organisation du réseau de production sur l'ensemble du territoire national pour les clients, les partenaires, et les agents ;*
- EFFICACITE : il définit un socle commun de règles d'organisation qui assurent la cohérence de notre appareil de production avec notre stratégie, notre offre de service, nos principes de management et de pilotage, et l'organisation de nos métiers ;*
- EQUITE : il aide les directeurs régionaux à définir un maillage territorial qui concilie le besoin de proximité de nos clients et la nécessité pour nombre d'entre eux de disposer de solutions expertes correspondant aux spécificités de leur situation individuelle.*

*REPERE est une cible vers laquelle chaque direction régionale, chaque unité de production, doit tendre. La convergence vers cette cible s'accomplira, même si je n'ignore pas que dans certains domaines elle nécessitera plusieurs années.*

*A titre d'exemple, la mise en œuvre du schéma d'implantation territorial sera réalisée progressivement jusqu'en 2013. Quant à la convergence des organigrammes vers la cible, elle devra se faire dans le temps, de manière concertée et respectueuse des situations individuelles.*

*En même temps que ce document, est envoyé aux directeurs régionaux un outil simple d'évaluation de votre situation actuelle au regard des principes établis dans REPERE. Sur cette base, je définirai avec chaque directeur régional, dans le cadre du dialogue de performance, un plan de convergence qui, région*

*par région, sujet par sujet, s'attachera à définir une trajectoire de mise en œuvre soucieuse des contraintes de chacun.*

*Ce référentiel est le fruit d'un vaste travail commun pour lequel les directeurs régionaux ont tous été impliqués dans le cadre d'ateliers interrégionaux et de débats en réunion mensuelle des directeurs ; des panels de managers de tous niveaux ont été sollicités à différentes phases de rédaction ; un groupe de lecture composé de diverses catégories d'acteurs du réseau et de la direction générale a suivi de très près la rédaction du texte tout au long de la démarche.*

*Ce référentiel est vivant. Mis en œuvre au quotidien par chaque agent, chaque manager, il évoluera pour s'ajuster aux changements, par nature fréquents en matière de politiques de l'emploi, de notre offre de services, et pour intégrer les innovations organisationnelles qui ne manqueront pas d'émerger des territoires.*

*Enfin, il constitue un ensemble de repères, puisque tel est son nom, qui, je l'espère, donnera à chacun quelques points fixes structurants pour asseoir ses décisions ou situer son activité dans ce vaste ensemble d'acteurs en coopération permanente qu'est Pôle emploi.*

Christian CHARPY

Directeur général

## 1 STRUCTURATION.

---

### 1.1 Principes directeurs.

La relation de Pôle emploi avec ses clients, demandeurs d'emploi, actifs occupés et employeurs, est structurée par deux principes essentiels :

- **Principe structurant n°1 : l'accessibilité.** Pôle emploi assure un accès rapide et facile à ses services. Cette accessibilité se traduit concrètement par :
  - un accueil physique en agence et téléphonique ouvert 35 heures minimum par semaine au public et des services en ligne disponibles 24h sur 24 ;
  - une implantation territoriale qui permet de recevoir physiquement les clients à proximité de leur lieu de résidence et de leur délivrer une offre de services généraliste sur un site unique ;
  - une lisibilité de l'offre de service de Pôle emploi et de sa couverture territoriale qui favorise l'autonomie des clients dans sa mobilisation.
  
- **Principe structurant n°2 : la personnalisation.** Dans le respect du cadre législatif et réglementaire, Pôle Emploi met en œuvre une relation personnalisée avec ses clients afin d'adapter la profondeur et le contenu de ses interventions aux besoins et aux capacités de chacun. Ainsi :
  - dès le premier contact, qu'il s'agisse d'accueil physique, internet ou téléphonique, Pôle emploi recherche des solutions adaptées aux spécificités de la situation de chaque client ;
  - dans les jours qui suivent son inscription, le demandeur d'emploi est informé de la nomination du conseiller en charge de son suivi jusqu'à sa reprise d'emploi ; de même l'entreprise cliente bénéficie d'un conseiller garant qui suit son recrutement jusqu'à la satisfaction de l'offre ;
  - l'offre de services de Pôle emploi prévoit des niveaux d'intensité et d'expertise diversifiés, adaptés aux objectifs de chaque client, à sa situation au regard du marché du travail et à son degré d'autonomie, dans une logique de retour à l'emploi.

A leur tour, ces deux principes appellent, pour une traduction opérationnelle dans le réseau, **cinq règles d'organisation** :

- **Règle d'organisation n°1 : une offre de services généraliste accessible en proximité au niveau local.** Le client demandeur d'emploi ou employeur peut accéder à l'ensemble des services généralistes (indemnisation, placement et aide au recrutement) en agence de proximité ;

- **Règle d'organisation n°2 : une offre de services spécialisée sur des activités à forte valeur ajoutée pour le client, maillée au niveau du territoire.** Les besoins de certains clients font appel à des services requérant une expertise particulière. Lorsqu'ils sont d'une ampleur suffisante pour justifier la mise en place d'une structure dédiée, et que la valeur ajoutée en est assez évidente pour compenser une moindre proximité, des agences spécialisées sont créées ; Pour accompagner certains grands projets de développement économique local (pôles de compétitivité, installation de grandes entreprises, grands chantiers...), il est possible d'installer des implantations provisoires tournées vers l'entreprise. **Dans tous les cas le client conserve le choix de rester en suivi de proximité ;**
- **Règle d'organisation n°3 : les activités qui ne relèvent pas directement de la relation en présence du client et qui ne nécessitent pas une connaissance approfondie de son dossier sont mutualisées dans des plateformes de production.** Ce faisant, les activités réalisées dans les agences de proximité sont centrées sur la relation et le service client (accueil, conseil, liquidation) ;
- **Règle d'organisation n°4 : les effectifs des unités de production atteignent une taille permettant la continuité de service.** L'effectif de chaque unité est calibré pour permettre l'adaptation continue aux variations du taux d'opérationnalité (part des agents effectivement présents sur l'unité), pour élargir les possibilités d'organisation des activités, et pour autoriser des économies d'échelle sur les moyens logistiques et de support. De même, le rassemblement de diverses unités de production (agences, plateformes) sur un même site immobilier est recherché ;
- **Règle d'organisation n°5 : le maillage territorial de Pôle emploi est défini en tenant compte de celui des principaux partenaires.** Afin d'améliorer la qualité du service rendu au client en termes de couverture territoriale et de richesse du contenu, Pôle emploi :
  - insère ses agences, à chaque fois que c'est pertinent, dans des dispositifs partenariaux mettant en présence, dans une recherche de complémentarité, les offres de services de plusieurs réseaux de manière coordonnée pour le client ;
  - repose sur les maillages des réseaux existants pour compléter la couverture territoriale de ses agences dans les zones où la proximité peut être améliorée (zones rurales, zones urbaines sensibles) ;
  - participe, au sein de structures partenariales, à la mise à disposition d'une offre de services globale porteuse de valeur ajoutée pour le client, tout en se garantissant une marge de décision suffisante dans la gouvernance de ces structures.

En cohérence avec ces principes, le réseau de production de Pôle emploi est composé de trois types d'unités :

1. Des **agences de proximité**, qui constituent la majorité des unités opérationnelles. Uni localisées, elles peuvent être complétées notamment de **relais Pôle emploi**, de **visio-guichets** et de **permanences** ;

2. Des **agences spécialisées**, dont on distingue deux catégories :
  - **De services spécialisés**, qui déploient des dispositifs particuliers d'accompagnement renforcé, d'orientation professionnelle experte et d'évaluation (Cap vers l'entreprise, convention de reclassement personnalisée, plateformes de vocation, équipes d'orientation spécialisées, etc.) ;
  - **Thématiques**, qui interviennent sur des segments de clientèle précis, essentiellement les agences Pôle emploi cadres et Pôle emploi spectacles ;
  
3. Des **plateformes de production**, qui couvrent trois natures d'activité :
  - **Services à distance**, qui prennent en charge de manière centralisée une partie de l'accueil téléphonique et du traitement des inscriptions par internet ainsi que des activités sortantes de téléphonie, mail et SMS ;
  - **Prestations**, qui notamment gèrent les commandes, construisent avec les sous-traitants des grilles de rendez-vous pour des sessions de prestations sous-traitées ou de formation, régulent les prescriptions en lien avec le réseau et assurent le suivi de ces prestations ;
  - **Traitement centralisé**, qui notamment prennent en charge le suivi administratif des prescriptions d'aides et de mesures et assurent le traitement de certains actes en matière de gestion du compte.

Ces règles de structuration sont adaptables aux particularités inhérentes aux régions de faible densité de population sous réserve de validation du directeur général.

## 1.2 Périmètres des services.

### 1.2.1 Les agences de proximité.

<b>LES AGENCES DE PROXIMITE.</b> <i>Elles délivrent l'ensemble des services généralistes de Pôle emploi à proximité du lieu de résidence des clients.</i>	
Services incontournables.	<p>Accueil physique (accueil coordination, accueil relation client, autodélivrance des services, ateliers) ;</p> <p>Accueil téléphonique (contribution à la file identification, deuxième niveau de la file RAC, contribution à la file conseil), contribution aux traitements des courriels ;</p> <p>Inscription et diagnostic ;</p> <p>Liquidation ;</p> <p>Gestion globale du compte ;</p> <p>Suivi des DE (suivi mensuel personnalisé ; orientation de 1<sup>er</sup> niveau ; prescription de formation, prestations, aides et mesures) ;</p> <p>Gestion de la liste ;</p> <p>Relation entreprise (prospection, recueil d'offre) ;</p> <p>Traitement de l'offre d'emploi ;</p> <p>Montage d'actions d'aide au recrutement ;</p> <p>Animation d'ateliers.</p>
Services exclus.	<p>Traitement administratif des aides (hors certaines aides à la mobilité géographique), mesures, prestations et formations, hors initialisation.</p> <p>Orientation de 2<sup>nd</sup> niveau ;</p> <p>Recrutement par simulation (PFV) ;</p> <p>Gestion de la file rendez-vous du 3949.</p>
Services optionnels.	<p>Traitement des aides à la mobilité</p> <p>Accompagnement renforcé.</p> <p>Accompagnement spécifique dans le cadre de dispositifs partenariaux (RSA, PLIE)</p>
Maillage territorial.	<p>Maillage local, en fonction de la répartition des demandeurs d'emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 80 % des demandeurs d'emploi du territoire doivent avoir accès à une agence de proximité en moins de 30 mn par des moyens de transports usuels ;</li> <li>- la charge de chaque agence (DEFM, offres/DPAE, nombre d'entreprises) correspond à un effectif minimum de 15 agents ;</li> <li>- l'évolution du réseau ne doit pas conduire à la réduction du nombre national d'implantations dans les zones urbaines sensibles (ZUS).</li> </ul>
Effectif.	<p>Entre 15 et 70 agents en règle générale ; en particulier dans les agglomérations, les agences peuvent dépasser ces limites ;</p> <p>Des unités de 50 agents ou plus sont recommandées dans les agglomérations de plus de 500 000 habitants.</p>
Facteurs de réussite.	<p>L'effectif doit être suffisant et la composition du personnel assez équilibrée en compétences « gestion des droits » et « intermédiation » pour ne pas rendre l'agence trop dépendante des fluctuations de la charge et du taux d'opérationnalité ;</p> <p>Chaque fois que possible l'effectif minimum est de 40 agents.</p>

### Dispositifs spécifiques

Pour une couverture optimale de leur territoire, les agences de proximité peuvent être complétées de dispositifs spécifiques, souvent en partenariat (permanences, visio-guichets, relais Pôle emploi).

Ceux-ci sont mobilisés au bénéfice des habitants et entreprises des zones rurales ou enclavées (îles, massifs montagneux, zones urbaines isolées).

<b>LES COMPLEMENTS DES AGENCES DE PROXIMITE.</b> <i>Mis en œuvre par les agences de proximité existantes ils représentent une extension plus ou moins complète et plus ou moins permanente de leur offre de service sur des zones éloignées ou enclavées.</i> <i>L'implantation et l'offre de services délivrée doivent s'inscrire dans la stratégie de territorialisation de la région.</i>			
	Permanence.	Visio-guichet.	Relais Pôle emploi.
Services incontournables.	Suivi des DE.	Suivi des DE.	Accueil physique (AC et ARC) ; Suivi des DE ; Gestion globale du compte ; Auto délivrance des services.
Services exclus.	Accueil ;	Accueil ; Inscription et diagnostic.	Les activités ne recouvrent qu'une partie des activités des agences de proximité. Elles concernent néanmoins les champs de la gestion des droits et de l'intermédiation.
Services optionnels.	Inscription et diagnostic. Ateliers ou informations collectives ; Animations événementielles.	Entretiens employeurs.	Inscription et diagnostic ; Relation entreprise ; Traitement de l'offre ; Liquidation ; Ateliers ou informations collectives ; Animations événementielles.
Maillage territorial.	Communes situées à plus de 30 minutes ou 30 km de l'agence de proximité ; Suffisamment de demandeurs concernés pour justifier une permanence d'au moins un conseiller à minima une demi-journée par mois.	Communes situées à plus de 30 minutes ou 30 km de l'agence de proximité ; Pas suffisamment de demandeurs concernés pour justifier une permanence d'au moins deux conseillers d'une demi-journée par mois ; Accueil par une structure partenaire (mairie, bureau de poste, ou points d'accueil public de services spécialisés etc.).	Communes situées à plus de 30 minutes ou 30 km de l'agence de proximité ; Suffisamment de demandeurs concernés pour justifier la présence d'au moins 7 conseillers en permanence.

<b>LES COMPLEMENTS DES AGENCES DE PROXIMITE.</b> <i>Mis en œuvre par les agences de proximité existantes ils représentent une extension plus ou moins complète et plus ou moins permanente de leur offre de service sur des zones éloignées ou enclavées.</i> <i>L'implantation et l'offre de services délivrée doivent s'inscrire dans la stratégie de territorialisation de la région.</i>			
	Permanence.	Visio-guichet.	Relais Pôle emploi.
Effectif.	Sans objet.	Sans objet.	Entre 7 et 14 agents affectés ; Possibilité de mission ponctuelle de remplacement.
Facteurs de réussite.	Permanences réalisées en garantissant la sécurité par la présence d'un autre professionnel interne ou externe à proximité ; Sécuriser le présentéisme ; Sécuriser les conditions d'accès des personnels et des publics ; L'implantation et l'offre de services délivrée doivent s'inscrire dans la stratégie de territorialisation de la région ; Convention avec les partenaires locaux.	Sécuriser les conditions d'accès des publics dans les locaux des partenaires ; Sécuriser les plannings, la maintenance des systèmes, etc., avec les structures d'accueil et autres utilisateurs du visio-guichet ; Convention avec les partenaires locaux.	Construire ou s'appuyer sur des partenariats : - pour enrichir l'offre de services de ces relais Pôle emploi ; - pour proposer des animations ponctuelles ; L'unité mère est garante de la continuité du service ; Convention avec les partenaires locaux le cas échéant.

## 1.2.2 Les agences spécialisées.

<b>LES AGENCES SPECIALISEES.</b> <i>Afin d'améliorer l'efficacité du service rendu, certaines agences peuvent être spécialisées en direction des demandeurs d'emploi ou des employeurs, au sens de la nature du service rendu et/ou du public ciblé.</i>		
	<b>Les agences thématiques : Pôle emploi cadres et Pôle emploi spectacle.</b> <i>Elles délivrent des services à destination d'un ou plusieurs segments de clients pouvant nécessiter une expertise particulière de la part des conseillers.</i>	<b>Les agences de services spécialisés.</b> <i>Elles délivrent des services d'accompagnement renforcé et d'orientation de deuxième niveau.</i>
Services incontournables.	Accueil physique (Accueil relation client, Accueil coordination) ; Suivi des DE ; Gestion globale du compte ; Gestion de la liste ; Relation entreprise ; Traitement des offres d'emploi ; Montage d'actions de recrutement ; Documentation spécialisée.	Accompagnement renforcé (CRP-CTP, CVE, RSA,...) ; Orientation de 2 <sup>nd</sup> niveau (Equipe d'orientation spécialisée) ; Recrutement par simulation (PFV) ; Traitement de l'offre d'emploi (PFV) ; Intermédiation et recherche d'offres ciblées (CRP-CTP, CVE, RSA, ...) ; Service commun : accueil minimal, (zone d'attente, PILA à disposition, photocopieur, téléphone, documentation ciblée) ; Relation entreprise (promotion de candidats, MRS) ; Gestion de la liste pour les accompagnements dans lesquels le DE est en suivi délégué (CRP-CTP, CVE, RSA).
Services exclus.	Inscription et diagnostic (reste possible pour cadres et spectacle) ; Liquidation (reste possible pour spectacle dans les régions n'ayant pas transféré la liquidation à Pôle emploi services) ; Traitement administratif des aides, mesures et prestations ; Orientation de 2 <sup>nd</sup> niveau ; Evaluation (PFV) ; Dispositifs d'accompagnement renforcé (CVE, CRP-CTP, RSA...).	Accueil relation client, Accueil coordination ; Inscription et diagnostic (sauf CRP-CTP) ; Gestion globale du compte (sauf CRP-CTP) ; Traitement administratif des aides, mesures et prestations.

<b>LES AGENCES SPECIALISEES.</b> <i>Afin d'améliorer l'efficacité du service rendu, certaines agences peuvent être spécialisées en direction des demandeurs d'emploi ou des employeurs, au sens de la nature du service rendu et/ou du public ciblé.</i>		
	<b>Les agences thématiques : Pôle emploi cadres et Pôle emploi spectacle.</b> <i>Elles délivrent des services à destination d'un ou plusieurs segments de clients pouvant nécessiter une expertise particulière de la part des conseillers.</i>	<b>Les agences de services spécialisés.</b> <i>Elles délivrent des services d'accompagnement renforcé et d'orientation de deuxième niveau.</i>
Services optionnels.	Inscription et diagnostic des professionnels du spectacle; Liquidation dossiers et gestion des droits des cadres et des professionnels du spectacle (dans les régions n'ayant pas transféré cette activité à Pôle emploi services) ; Accompagnement renforcé. Accompagnements spécifiques dans le cadre de dispositifs partenariaux	Accompagnements spécifiques dans le cadre de dispositifs partenariaux (RSA, PLIE) ; Accompagnement à la création et reprise d'entreprise ; Inscription et diagnostic (CRP-CTP) ; Liquidation (CRP-CTP) ; Gestion globale du compte (CRP-CTP) ; Accueil téléphonique mutualisé par exemple pour la modification de rendez-vous.
Maillage territorial.	En fonction des problématiques propres à chaque territoire.	Une par direction territoriale (voire plus dans le cas des agglomérations de plus de 500 000 habitants ou de départements à plusieurs bassins d'emplois) ;
Effectif.	Entre 15 et 70 agents, mais par exception ces seuils sont à adapter selon les territoires et les dispositifs spécifiques.	
Facteurs de réussite.	Sécuriser l'articulation avec les agences du réseau, qui doivent orienter les clients à bon escient vers les agences spécialisées ; Assurer au niveau régional une animation fonctionnelle des directeurs d'agences thématiques. S'agissant des Pôle emploi cadres, bien articuler le partage de la relation entreprise (avec ou sans rattachement d'entreprises aux Pôle emploi cadres) avec les agences de proximité	Sécuriser l'articulation avec les agences du réseau, qui doivent orienter les clients à bon escient vers les agences de services spécialisés et reprendre de manière fluide le suivi des demandeurs en fin de prestation interne ; Développer les synergies métier et les mutualisation-coordination entre les services de l'agence de services spécialisés ; Assurer au niveau régional une animation fonctionnelle des directeurs d'agences de services spécialisés et des différents dispositifs ; Articuler les services Pôle emploi avec ceux des partenaires et prestataires qui interviennent en complémentarité (DIRECCTE, OPCA, etc.).

### Autres types d'agences spécialisées

D'autres types d'agences spécialisées peuvent être mises en place sur des thématiques spécifiques en regard du fonctionnement du marché du travail: emploi des travailleurs handicapés, emploi à l'international, etc. La mise en place de telles agences correspond à une problématique suffisamment prégnante sur leur territoire de compétence.

Une agence spécialisée thématique peut regrouper plusieurs équipes spécialisées dont chacune l'est sur une thématique propre.

Par ailleurs, la création d'agences spécialisées sur un secteur d'activité ou une filière économique est en principe exclue, hormis le cas des agences spectacle, ou de certaines organisations en bassin (cf 1.4).

La création d'agences spécialisées, quelle que soit leur nature, doit être validée dans le cadre de la validation du schéma de délivrance des services de la région.

### Equipes spécialisées.

Lorsque la volumétrie du public concerné ne justifie pas la création d'une agence spécialisée, il est envisageable de créer une ou plusieurs équipes spécialisées.

Une équipe spécialisée thématique (cadres, spectacle, international...) peut être rattachée soit à une agence de proximité, soit à une agence de services spécialisées. Elle peut rassembler des agents intervenant sur des thèmes différents.

Une équipe de services spécialisés (ou agents isolés) relevant du périmètre d'une agence de services spécialisés (EOS, PFV, CRP...) peut être rattachée hiérarchiquement à cette dernière, même si elle est physiquement installée dans une agence de proximité. Dans le cas contraire, elle fait l'objet d'une animation fonctionnelle par l'agence de services spécialisés.

### 1.2.3 Les plateformes de production.

<b>Les plateformes de production.</b>			
<i>Elles développent trois types d'activités.</i>			
	<i>Services à distance.</i>	<i>Prestations (prestations sous-traités, formations, etc.)</i>	<i>Traitement centralisé.</i>
Services incontournables.	3949 : - Gestion de la file IDE (en totalité, ou a minima pour une part substantielle, sur les périodes d'activité normale), traitement des rejets et reprises simples ; - Gestion d'un premier niveau de réponse de la file RAC ; - Gestion de la file rendez-vous ; - Gestion de la file recours.  3995 : - Gestion de la file recrutement ; - Prospection téléphonique.	Prise en charge de l'intégralité du montage et du suivi administratif d'un dossier de prescription de formation et prestation (saisie AISF/AES, dossier de rémunération, aides et mesures mobilisables, gestion administrative du dossier DE tout au long de la formation/ de la prestation, vérification du service fait, lien avec l'agence de proximité pour la gestion de la liste, gestion des sorties, archivage) ; Montage de calendriers de sessions de prestation.	Traitement des pièces périphériques ; Traitement des dossiers d'aides et mesures (hors certaines aides à la mobilité) ; Evénements liés à la gestion du compte allocataire.

<b>Les plateformes de production.</b>			
<i>Elles développent trois types d'activités.</i>			
	<i>Services à distance.</i>	<i>Prestations (prestations sous-traités, formations, etc.)</i>	<i>Traitement centralisé.</i>
Services exclus.	Accueil physique, et de manière générale toutes les activités nécessitant la présence du client ; Liquidation des droits (sauf ponctuellement) ; Gestion de la liste ; Traitement et suivi de l'offre d'emploi.	Accueil physique, et de manière générale toutes les activités nécessitant la présence du client ; Liquidation des droits (sauf ponctuellement) ; Traitement et suivi de l'offre d'emploi. Bon à payer et enregistrement comptable de la facture.	Accueil physique, et de manière générale toutes les activités nécessitant la présence du client ; Traitement et suivi de l'offre d'emploi.
Services optionnels.	Gestion d'un premier niveau de réponse de la file conseil ; Appels sortants (valorisation de l'offre de services, convocations à des opérations spéciales, relances avant entretiens, etc.) ; Prospection physique ; Traitement des actions de back office liées aux services sur internet (Mawa, mails, etc.).	Aide au montage de formations individuelles ; Traitement des aides liées à la formation (aides à la mobilité, aides à la VAE, AFAF, etc.) ; Assistance au conseiller dans l'identification de la formation adéquate ; Veille sur l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins exprimés ; Contribution au développement des compétences des conseillers sur le champ de la formation ; Contribution à la gestion de la liste.	Gestion centralisée et dispatching du courrier ; Traitement des attestations employeurs ; Liquidation des droits (ponctuellement) ; Contribution à la gestion de la liste.
Maillage territorial.	Compétence régionale. Par exception pour les activités de traitement centralisé la compétence territoriale est possible.		
Effectif.	Au-delà de 10 agents.		
Facteurs de réussite.	Positionner le passage en plateforme dans la carrière des agents ; Concevoir la plateforme comme une unité de production au même titre qu'une agence de proximité, et non pas comme un service de la direction régionale ; Sécuriser le traitement du courrier entrant (délais, traçage, agrafage, classement,..) ; Développer la polyvalence des collaborateurs sur les tâches de traitement les plus courantes ; Communiquer une information régulière et précise aux agences sur l'état d'avancement des traitements ; Formaliser un contrat de service contractualisant l'articulation opérationnelle entre les plateformes et les agences ; Favoriser le regroupement physique des trois activités au sein d'un même bâtiment, dans une logique d'attractivité et de développement de compétences.		

### 1.3 Pôle emploi Services

Pôle emploi Services est une structure de production de compétence nationale qui assure une partie du recouvrement des cotisations à l'assurance chômage, la gestion de diverses aides d'Etat, la gestion du compte de certaines catégories de clients (expatriés, etc.), divers services intéressant les professionnels du spectacle, parmi lesquels le GUSO.

Certaines activités particulières relevant des directions régionales peuvent être prises en charge par Pôle emploi Services. Il s'agit principalement de l'ouverture de droits pour les bénéficiaires des annexes 8 et 10.

D'autres activités sont d'ores et déjà prises en charge, comme les études des mandataires sociaux (entreprises et demandeurs d'emploi), dont la centralisation complète sur Pôle emploi Services est prévue au plus tard au 01/01/2012.

## 1.4 Spécialisation sectorielle et organisation en « bassin d'emploi »

Au sein de chaque agence, de proximité ou spécialisée, les équipes se répartissent les entreprises et offres associées sur la base des secteurs d'activités les plus prégnants dans le bassin d'emploi, ou par zone géographique. Ce choix peut être éclairé par un diagnostic territorial partagé avec des partenaires.

Dans les zones d'urbanisation suffisamment dense, les agences positionnées sur un même bassin d'emploi peuvent se spécialiser chacune sur un ou plusieurs secteurs d'activités structurants localement, et organiser le rattachement des entreprises concernées en fonction de ces spécialisations plutôt que sur une base exclusivement géographique. Le cas échéant, l'entreprise cliente peut choisir d'être suivie, soit par son agence de proximité, soit par une agence du bassin d'emploi spécialisée sur son secteur d'activité.

**Par principe, le suivi des demandeurs d'emploi demeure géographique : chaque demandeur étant suivi par un conseiller de son agence de proximité.** Par exception, dans les agglomérations, le directeur régional peut définir pour certains secteurs une organisation « en bassin d'emploi », c'est-à-dire permettant le rattachement des demandeurs d'emploi à une agence du bassin spécialisée sur ce secteur. Dans une telle hypothèse :

- L'organisation en bassin se limite aux secteurs nécessitant une connaissance particulièrement fine du fonctionnement de leur marché du travail, notamment dans les cas où des certifications particulières sont exigées (transport, sécurité, bâtiment, etc.) ;
- les secteurs d'activité concernés sont choisis selon une maille suffisamment large pour permettre une recherche d'emploi ouverte et reposant sur les transferts de compétence possibles ;
- les demandeurs d'emploi ayant un projet professionnel validé dans un des secteurs concernés peuvent se voir proposer d'être suivis par l'agence experte ; mais ils conservent la possibilité de continuer d'être suivis par leur agence de proximité ;
- le suivi du compte est transféré à l'agence sectorielle, de manière à ce que le demandeur n'ait qu'une seule adresse de contact.

Enfin, toute organisation en « bassin d'emploi » du suivi des demandeurs doit être validée dans le cadre du schéma de délivrance des services de la région.

## 2 ORGANISATION DES ACTIVITÉS.

---

### 2.1 Organisation des relations entre les différentes catégories de structures.

#### 2.1.1 Contrats de service.

**Des contrats de service organisent la relation entre les agences et les plateformes**, notamment sur :

- les règles de mobilisation des conseillers à l'accueil téléphonique ;
- le rôle et les responsabilités du superviseur dans la régulation de cette mobilisation ;
- la prise en charge du traitement des demandes empruntant le canal web ;
- les modalités de changement de rendez-vous sur la file RDV, avec le souci de réserver ces actes aux situations dûment justifiées ;
- la saisie des offres d'emploi conformément aux engagements de service ;
- l'organisation de la relation entreprise ;
- les échanges d'informations entre structures.

Les contrats de service précisent également les rôles respectifs de chaque structure dans le suivi qualité et le contrôle interne.

**Des contrats de service organisent la relation entre les agences de proximité et l'agence de services spécialisés**, notamment sur :

- délégation des MER par les agences de proximité au bénéfice de l'agence de services spécialisés ;
- modalités de saisie ou de transfert des offres recueillies par l'agence de services spécialisés suite à une recherche d'offres ciblées et pour lesquels aucun demandeur d'emploi suivi par cette agence ne correspond ;
- modalités de mobilisation des contrats aidés ;
- modalités d'information des agences de proximité des contacts entreprises ou partenariaux réalisés ou programmés par l'agence de services spécialisés ;
- modalités de fonctionnement en cas d'agents d'une agence de services spécialisés hébergés dans une agence de proximité.

### 2.1.2 Articulation entre accueil et suivi du client.

L'identification des demandeurs d'emploi est traitée en plateforme de services à distance, systématiquement s'agissant de la préinscription par téléphone. La préinscription par internet est réalisée en partie en plateforme de services à distance, le reste des traitements est réalisé par les agences de proximité dans une logique de contribution. Le demandeur d'emploi se présentant physiquement en agence de proximité pour s'inscrire est accompagné vers les accès internet à disposition pour une préinscription.

L'inscription proprement dite est réalisée en agence de proximité, sauf le cas des bénéficiaires de CRP ou CTP, où elle peut être réalisée par l'équipe CRP ou CTP, et des cadres et professionnels du spectacle, où elle peut être réalisée dans l'agence spécialisée compétente lorsqu'il en existe une :

- L'agence de proximité programme des rendez-vous en adéquation avec la volumétrie prévisionnelle d'inscriptions. Elle est garante de la mise à disposition de ces plages en veillant à la maîtrise des délais ;
- La plateforme fixe le rendez-vous au demandeur d'emploi dans son agence de proximité, par principe sur la première plage disponible, la proximité du rendez-vous dans le temps limitant le taux d'absentéisme ; elle transmet coordonnées et documents nécessaires au demandeur d'emploi ;
- L'agence de proximité garantit la réalisation de l'entretien d'inscription et de diagnostic, en sécurisant à la fois la planification des activités et le présentéisme.

Les informations et conseils de premier niveau sont délivrés par la plateforme de services à distance pour le canal téléphonique et en accueil coordination pour le canal physique. Les demandes d'informations par mail sont traitées en plateforme de services à distance ou en agence selon le choix opéré par le directeur régional.

Les demandes d'informations requérant un niveau d'expertise particulier sont traitées :

- S'agissant du canal téléphonique, de manière répartie entre les agences de proximité ou spécialisées. Dans ce cas, le conseiller de la plateforme de services à distance transfère l'appel à un conseiller mobilisable sur cette activité. La ligne directe de l'équipe de suivi, éventuellement mutualisée au niveau de l'agence, est systématiquement donnée au client entreprise et la continuité du service est sécurisée au sein de l'équipe. Une bascule vers le 3995 est prévue dans le cas exceptionnel où l'équipe ne serait pas joignable ;
- S'agissant du canal physique, les demandes d'information sont traitées en accueil relation client et complétées si nécessaire par un rendez-vous ultérieur avec un conseiller. Le client peut être accompagné par un conseiller affecté à l'accueil pour utiliser l'outil pole-emploi.fr et peut se voir expliquer les fonctionnalités du canal téléphonique. **Un client se présentant à l'accueil physique ne peut être dirigé vers le canal 3949.**

Les demandes requérant une connaissance approfondie du dossier du client, minoritaires à l'accueil téléphonique comme physique, sont traitées par le conseiller chargé de portefeuille s'agissant des demandeurs d'emploi, et par un conseiller de l'équipe compétente s'agissant des employeurs. S'agissant des demandeurs d'emploi, le conseiller affecté à l'accueil physique ou téléphonique précise au client que la question sera traitée au plus tard lors du prochain entretien programmé avec le chargé de portefeuille et transmet la demande à ce dernier. En cas d'urgence, le chargé de portefeuille prend contact avec le demandeur d'emploi avant l'entretien programmé. **Un dispositif d'accès au conseiller par téléphone peut par ailleurs être mis en place pour certains publics dans un cadre défini par le directeur régional.** Un dispositif de pilotage des contacts est mis en place.

S'agissant des employeurs, le conseiller affecté à l'accueil physique fait recevoir le client par un agent de l'équipe de production compétente et le conseiller affecté à l'accueil téléphonique communique la ligne directe de l'équipe compétente au client.

### 2.1.3 Coordination des services sortants.

Dans le cas de services sortants (téléphoniques, physiques ou web), les plans d'action sont précédés, a minima, d'une information des agences concernées, voire, lorsqu'ils sont ciblés sur certains segments de clients, élaborés en collaboration étroite avec elles. Un suivi des actions menées leur est communiqué. **Le directeur territorial contribue à la bonne coordination entre les activités sortantes de la plateforme et la relation client prise en charge de manière continue par les agences du réseau.**

### 2.1.4 Cohérence de la prise en charge du client.

L'entretien d'inscription et de diagnostic est systématiquement réalisé en agence de proximité, y compris dans le cas d'une organisation en spécialisation sectorielle. Les seules exceptions possibles concernent les agences spectacle, cadres et les équipes CRP-CTP.

Pour tous les demandeurs, un conseiller chargé de portefeuille est désigné dans les 15 jours qui suivent l'inscription parmi les conseillers de l'agence de proximité, ou dans l'agence cadres ou spectacle, voire sectorielle, pour les personnes qui relèvent de ce champ et qui acceptent un suivi dans une autre agence. **Le conseiller chargé de portefeuille garantit la cohérence de la prise en charge** du client entre toutes les structures internes ou externes susceptibles d'intervenir dans son dossier.

S'agissant des entreprises, les règles de mise en portefeuille sont définies par l'équipe locale de direction et validées par le directeur territorial ou le directeur territorial délégué, dans le cadre de la stratégie régionale de segmentation.

**Le conseiller chargé de portefeuille assure le suivi du client tout au long de son parcours de recherche d'emploi ou de sa démarche de recrutement**, depuis le premier entretien initiant la relation jusqu'aux premières semaines suivant la prise de poste :

- Il peut prescrire des prestations internes (accompagnement renforcé, MRS ...) ou externes. Pendant leur mise en œuvre, il répond, éventuellement de manière différée, aux sollicitations des clients qu'il suit ; il peut prendre l'initiative d'opérer des bilans d'étape avec ceux-ci en cours de prestation ; il convoque en entretien de bilan tout client arrivant en fin de prestation ;
- Il suit régulièrement l'avancée de la prestation ;
- Les plateformes informent le conseiller chargé de portefeuille de la suite donnée à ses diverses prescriptions (aides, mesures, prestations) depuis l'admission dans le dispositif jusqu'à la sortie de celui-ci.

## 2.2 Organisation des activités au sein de chaque structure.

### 2.2.1 Principes généraux.

- **Horaires d'ouverture:** Les agences et les plateformes de services à distance sont ouvertes au public 35 heures par semaine minimum et selon des tranches horaires, définies régionalement, homogènes et cohérentes entre les différents types d'unités de production.
- **Gestion des plannings :** les activités des agents font l'objet d'une planification soucieuse d'optimiser les moyens au regard des charges anticipées, et offrant aux agents une visibilité suffisante sur les activités à venir et leur lieu d'exécution. La planification prévoit le temps nécessaire pour mener à bien leurs missions ; en particulier, des plages dédiées à l'appropriation des nouveaux dispositifs et au transfert de compétences (tutorat, autoformation sur les applicatifs informatiques, contrôles de dossier etc.) sont organisées.
- **Composition des équipes :** dans chaque unité de production, les équipes sont mixtes, regroupant des compétences gestion des droits et intermédiation. Elles comprennent entre 10 et 15 agents. Dans le cas des plateformes et des agences spécialisées, elles peuvent aller au-delà tout en devant garantir un management de proximité de qualité.
- **Répartition des activités :** chaque agent effectue des tâches couvrant l'ensemble de l'emploi sur lequel il est positionné. Des activités particulières (formation, prévention des fraudes, contrôle interne, qualité, gestion des réclamations, sécurité des personnes et des biens, mesures pour l'emploi, etc.) peuvent être confiées à des agents par le directeur d'agence. Ces désignations relèvent de sa propre initiative en fonction des expertises ou conduites de projet qu'il souhaite développer, ou dans le cadre d'animation de réseau de correspondants thématiques nationaux ou régionaux. Ces agents n'exercent leur mission que pour une partie minoritaire de leur temps de travail.
- **Organisation de certaines fonctions d'appui à l'équipe locale de direction.** Une fonction de référent réglementaire (règles d'indemnisation, cadre de gestion des aides et mesures, ...) est confiée à un agent dédié. Cet agent peut également prendre en charge l'appui applicatif. Par ailleurs, le directeur d'agence peut décider de dédier un ou plusieurs agents à tout ou partie des activités suivantes : préparation des décisions en matière de gestion de la liste, traitement de certaines catégories de rejets et reprises, gestion du temps de travail et des congés, aide au pilotage des moyens budgétaires de l'agence, logistique de proximité, gestion du courrier et de la ligne institutionnelle de l'agence, relances et suivi des convocations des clients, secrétariat de l'équipe locale de direction, archivage, gestion du partage de l'information, gestion administrative des réclamations, ...

## 2.2.2 Agences de proximité.

### 2.2.2.1 Animer la relation client.

- *Animer la zone d'accueil physique.*

Cette activité se décompose en :

- **un accueil coordination**, qui permet de donner des réponses immédiates aux questions les moins complexes, ou d'orienter le client vers d'autres services : le conseiller chargé de portefeuille dans le cadre d'un entretien programmé, la zone de d'auto-délivrance de services, l'accueil relation client ;
- **un accueil relation client**, qui permet de fournir des réponses adaptées aux questions nécessitant un temps d'investigation ou d'explication de quelques minutes ;
- **une animation dans la zone d'auto-délivrance des services**, qui consiste à aider le client à mobiliser les outils mis à disposition (pole-emploi.fr, documentation papier, etc.).

L'espace d'accueil nécessite une supervision. Celle-ci peut être assurée, selon les spécificités locales, par un membre de l'ELD.

Des ateliers thématiques en accès aux clients peuvent être organisés en zone d'auto-délivrance des services ou dans des salles d'atelier, par exemple sur la mobilisation de pole-emploi.fr.

Le nombre d'agents affectés et l'organisation de l'accueil sont adaptés au flux et permettent, dans toute la mesure du possible, que les clients aient un temps d'attente limité et trouvent une réponse immédiate à la plupart de leurs questions.

Les agents concernés maîtrisent les activités du métier « conseil clientèle ». L'un d'entre eux maîtrise les activités du métier « gestion des droits » ; à défaut, un agent maîtrisant ces activités doit pouvoir être mobilisé à tout moment en cas de besoin.

Les plages d'accueil sont programmées de telle sorte que chaque agent y soit affecté régulièrement dans le mois.

- *Prendre en charge l'accueil téléphonique de l'agence.*

L'accueil téléphonique de l'agence se décompose en trois activités :

- Participation, en mode réparti, à l'accueil du 3949 : cette activité s'effectue dans un des bureaux polyvalents ;

- Participation à l'accueil téléphonique « entreprise » : cette activité s'effectue dans un des bureaux polyvalents ou en espace de travail collectif ;
- Accueil téléphonique sur la ligne institutionnelle de l'agence (appels internes, partenaires, prestataires).

#### 2.2.2.2 Prendre en charge le client demandeur d'emploi et gérer son dossier.

- *Effectuer les entretiens d'inscription et de diagnostic.*

Les entretiens d'inscription et de diagnostic (EID) sont programmés. Ils sont menés par des agents maîtrisant le métier « intermédiation ». La vérification de l'identité du demandeur peut être effectuée dès l'accueil ou en début d'entretien.

- *Calculer et notifier les droits à indemnisation.*

La liquidation des dossiers de demande d'allocation s'effectue notamment sur des plages programmées en fonction des prévisions des flux de dossiers à traiter.

Une phase préalable peut être planifiée, sous formes de plages d'activités préparatoires à la liquidation pour optimiser le temps de traitement des dossiers.

La liquidation complète des dossiers de demande d'allocation est effectuée par des conseillers maîtrisant le métier « gestion des droits ».

Lorsque le dossier est incomplet, le conseiller doit informer le demandeur d'emploi et lui remettre une demande de pièces complémentaires afin que ce dernier puisse fournir les éléments manquants.

Le délai de décision prévisionnel est annoncé au demandeur d'emploi, ainsi qu'une estimation de ces droits, lorsque cela est possible.

Le demandeur d'emploi peut être reçu en entretien par un agent maîtrisant le métier « gestion des droits », si sa situation le nécessite, ou par un membre de l'ELD.

- *Affecter à un conseiller chargé de portefeuille.*

L'affectation des demandeurs d'emploi est effectuée par un membre de l'équipe locale de direction dans les 15 jours qui suivent l'EID. Seuls les conseillers maîtrisant l'emploi « intermédiation », ou pour certains cas complexes des membres de l'équipe locale de direction, se voient affecter des demandeurs d'emplois.

S'agissant des agents disposant de la double compétence sur les emplois « intermédiation » et « gestion des droits », l'équipe locale de direction veille à ce que la taille des portefeuilles et le nombre de

dossiers de demandes d'allocation, à traiter soit équilibré quantitativement et qualitativement pour garder la maîtrise de deux types de compétences.

- *Gérer le compte client.*

La gestion du compte client est l'ensemble des interventions nécessaires à une date donnée pour la mise à jour complète de la situation administrative d'un allocataire. Elle permet notamment de renseigner le compte et de détecter les indus en fonction de l'ensemble des modifications de la situation du client.

La gestion du compte client peut être effectuée en différé hors présence du client, par des agents du pôle d'appui s'agissant des traitements simples ou par des agents maîtrisant le métier « gestion des droits » dans le cadre de leurs plages dédiées à la liquidation. Enfin, elles peuvent être effectuées dans le cadre de la gestion de portefeuille par les conseillers chargés de portefeuille :

- Systématiquement pour le cas des agents maîtrisant la double compétence intermédiation et gestion des droits ;
- Pour les opérations les plus simples dans la mesure de leurs connaissances pour les agents maîtrisant le seul métier de l'intermédiation.

La gestion du compte client intègre les opérations les plus simples en matière de traitement des indus.

- *Initier les paiements.*

Toute personne ayant les compétences et les habilitations nécessaires valide tout paiement pour lequel elle est sollicitée, sauf ceux hors chaîne (allocations décès, traitées hors agence), et ceci quel que soit le canal utilisé pour la demande de validation.

### 2.2.2.3 Accompagner le client jusqu'à son placement durable

- *Gérer le portefeuille de demandeurs d'emploi.*

A partir de la mise en portefeuille, le demandeur d'emploi peut se voir proposer des actions ou des services par son chargé de portefeuille. Ces actions concernent des propositions de services (mise en relation avec une offre d'emploi, information collective thématique, recherche d'offres ciblée, etc.), de mesures (contrats aidés, etc.), d'aides ou de prestations internes ou externes, ou enfin d'un transfert de suivi à une structure spécialisée (cotraitants, par exemple). Elles sont formulées au cours d'un entretien physique, téléphonique, mail, et selon des modalités individuelles ou collectives.

La préparation de ces actions, leur mise en œuvre et leur suivi font l'objet de plages programmées dédiées à la gestion de portefeuille.

- *Mettre en œuvre le suivi mensuel personnalisé.*

Les entretiens de suivi mensuel personnalisé sont programmés par l'équipe locale de direction sur des plages dédiées. Les convocations pour l'entretien suivant sont remises en main propre à l'issue d'un entretien physique par le conseiller référent, ou notifiées suite à un entretien téléphonique. Toute modification de rendez-vous fait l'objet d'une nouvelle convocation.

En cas d'absence prolongée du conseiller chargé de portefeuille, le portefeuille de celui-ci peut être momentanément transféré à un ou plusieurs autres conseillers.

- *Mettre en place une offre de services interne.*

Le directeur d'agence peut décider d'activer des services particuliers, ouverts à l'ensemble des demandeurs d'emploi ou actifs occupés ou plus spécifiquement à certains segments de demandeurs d'emplois en portefeuille, en articulant cette offre de services en complémentarité avec celle des partenaires présents sur le territoire. En particulier :

- Des ateliers thématiques animés ou co-animés par des conseillers maîtrisant a minima le métier conseiller clientèle et, suivant les thématiques, le métier intermédiation ou gestion de droits ;
- Un accompagnement renforcé de certaines catégories de demandeurs d'emploi, pour lequel un ou plusieurs conseillers peuvent être dédiés pour une durée limitée à quelques mois.

#### 2.2.2.4 Capter et satisfaire les besoins en recrutement des employeurs.

- *Animer la relation entreprise.*

Les plages de prospection entreprise (téléphone, visites, mailings) sont programmées par le responsable d'équipe au moins à la demi-journée. Ces contacts peuvent avoir pour objet la prospection de nouveaux clients, le suivi de la relation avec des clients prioritaires, l'analyse des besoins et la collecte d'offres, le suivi dans l'emploi, le montage de mesures ou encore la recherche d'offres ciblée. Elles sont effectuées par des conseillers maîtrisant le métier intermédiation.

Les plans de prospection sont programmés en lien avec l'activité des forces de prospection régionales ou, le cas échéant, locales. Le directeur de l'agence peut décider de dédier, pendant une durée limitée à quelques mois, un ou plusieurs agents spécifiquement à cette activité.

Les entreprises clientes et identifiées comme prioritaires, mises en portefeuille par le responsable d'équipe, font l'objet d'un suivi particulier par un conseiller maîtrisant le métier intermédiation, qui leur propose de manière proactive des solutions adaptées en termes de contrats de services ou de mobilisation d'éléments de l'offre de service.

Les actions de prospection des établissements grands comptes sont planifiées de manière concertée avec l'équipe régionale de chargés d'affaires grands comptes.

L'ensemble des entreprises et des organismes professionnels peuvent faire l'objet d'actions de rencontres institutionnelles, promotion de services, d'opérations de recrutement (forums, sessions de recrutement pas simulation, etc.).

Ces actions prennent en compte les plans d'action partagés mis en œuvre avec les partenaires opérationnels de l'agence (PLIE, Missions locales, branches, autres acteurs locaux).

- *Assurer le suivi et le traitement des offres d'emploi.*

L'offre d'emploi est collectée soit sur appel ou venue de l'entreprise, soit lors d'une prospection. Elle peut également être transférée à l'équipe compétente après avoir été déposée en ligne, ou prise par la plateforme 3995 ou une autre agence. Dans tous les cas, le responsable d'équipe, si nécessaire en concertation avec ses homologues, organise une permanence téléphonique de sorte que la ligne directe de son équipe de production soit toujours joignable pendant les heures d'ouverture. Le rôle du débord sur le 3995 ne peut en aucun cas pallier une difficulté d'organisation interne ; il n'est là que pour récupérer des appels en cas de ligne occupée.

Le responsable d'équipe désigne un conseiller pour suivre le traitement de chaque offre d'emploi ou catégorie d'offre d'emploi. Dans le cas où l'entreprise qui dépose une offre est déjà affectée à un portefeuille, sans dégrader les délais de traitement de l'offre, le garant désigné est le chargé de portefeuille correspondant. Le garant s'assure que l'offre a correctement été enregistrée, qu'elle est traitée dans les délais et avec le niveau de pertinence requis, et que l'employeur est satisfait postérieurement au recrutement.

Le traitement de l'offre est programmé sur des plages dédiées à cette activité. Il est réalisé en bureau polyvalent et est assuré par un conseiller maîtrisant le métier intermédiation.

### 2.2.3 Agences spécialisées.

#### 2.2.3.1 Les agences thématiques.

Les agences thématiques sont organisées de la même manière que les agences de proximité.

#### 2.2.3.2 Les agences de services spécialisés.

Les agences de services spécialisés sont caractérisées par les spécificités organisationnelles suivantes :

- L'activité de l'unité étant essentiellement programmée, il n'existe pas d'accueil proprement dit. Un agent est désigné de permanence pour assurer l'accueil des clients en cas de besoin particulier (accompagnement aux services à distance, informations de premier niveau). Une zone d'auto délivrance des services réduite permet une attente active.
- S'agissant du suivi des demandeurs d'emploi, les activités sont structurées en trois groupes d'activités :
  - l'accompagnement renforcé, qui comprend les conseillers positionnés sur Cap vers l'entreprise, ceux positionnés sur les conventions de reclassement personnalisée ou les contrats de transition professionnelle, ou sur de l'accompagnement liée aux dispositifs partenariaux locaux (RSA...);
  - l'orientation professionnelle, qui intègre les équipes d'orientation spécialisée ;
  - le recrutement par simulation, qui comprend les conseillers de la plateforme de vocation.

Par ailleurs, l'offre de service des divers dispositifs est mise en synergie, notamment *via* :

- la mutualisation de l'accueil des demandeurs d'emploi ;
- l'animation d'ateliers communs pour les demandeurs d'emploi relevant de l'accompagnement renforcé ;
- la mobilisation des EOS par les équipes MRS via un entretien de débriefing à la suite du test ;
- l'utilisation par les EOS d'outils de simulation métiers en lien avec le concept d'habileté ;
- la mutualisation de la promotion de candidats et la collaboration dans le cadre de l'analyse de poste pour ce qui est de la complémentarité de la relation avec les entreprises.

## 2.2.4 Plateformes de production.

### 2.2.4.1 Activité de services à distance.

Les conseillers maîtrisent le métier « conseil clientèle ». Ils sont regroupés en équipes de 10 à 20.

La gestion des flux entrants par la définition et l'ajustement des ressources à mobiliser est assurée par un ou plusieurs superviseurs. Ils sollicitent les ressources correspondantes via les directions territoriales.

L'activité téléphonique entrante de la plateforme constitue une priorité ; l'organisation des équipes et la construction du planning des agents sécurise les ressources qui lui sont consacrées. Au sein même de l'activité téléphonique, l'activité 3995 doit être sécurisée.

#### **2.2.4.1.1 Spécificités liées au 3949.**

Sur la file IDE, le conseiller identifie le demandeur d'emploi appelant pour s'inscrire, initialise son dossier, vérifie la recevabilité de son inscription, l'informe de ses droits et devoirs, lui donne un rendez-vous d'inscription dans son agence de proximité à partir du premier rendez-vous disponible, lui adresse par voie postale son dossier d'inscription. Il peut traiter directement les rejets et reprises simples.

Sur la file rendez-vous, le conseiller rappelle aux demandeurs leurs droits et devoirs, vérifie la légitimité du déplacement ou de l'annulation du rendez-vous, fixe si nécessaire un nouveau rendez-vous sur les plages prévues ou libérées.

Sur la file recours, le conseiller rappelle aux demandeurs leurs droits et devoirs, indique les procédures de recours.

S'agissant de la file Info, si une réponse plus complète est nécessaire, l'appel est transféré directement ou la demande est transmise par mail pour traitement par un expert, positionné sur la plateforme ou dans le réseau, qui recontacte le demandeur dans les 48h.

**Lorsque le volume d'activité du téléphone entrant et les effectifs affectés le permettent, la plateforme, peut assurer des appels sortants** à destination des demandeurs d'emploi en lien avec les équipes de production.

#### **2.2.4.1.2 Spécificités liées au 3995 et à la prospection téléphonique.**

La plateforme gère les appels entrants des employeurs et les débords des appels sur les lignes directes employeurs des équipes de production.

Les conseillers répondent aux demandes d'information d'ordre général, (aides et mesures, ...) saisissent les offres d'emploi qu'ils transmettent ensuite à l'équipe de production concernée. Ils communiquent aux employeurs la ligne directe de leur équipe de rattachement.

Ils assurent des appels sortants en lien avec les plans d'action des équipes de production. Ils peuvent prendre des rendez-vous pour les conseillers des équipes de production sur les plages prévues à cet effet.

#### **2.2.4.1.3 Les autres services à distance.**

Le flux d'appels téléphoniques étant irrégulier, les responsables d'équipes veillent à la prise en charge et à la répartition d'activités de traitement administratif liées aux services sur internet : préinscriptions en ligne, mails (TSCE)... par l'ensemble des agents.

Le développement de la polyvalence des conseillers, au sein du métier conseil clientèle, peut permettre une souplesse d'organisation (rotation sur les files du 3949, rotation entre les appels entrants et sortants du 3995, autres services à distance).

#### 2.2.4.2 Activité de prestations.

Elle est organisée par équipes ou groupes d'agent dans les petites plateformes, chacun spécialisé sur un ou plusieurs territoires, de façon à assurer un lien de qualité avec les agences. Les responsables d'équipes, ou coordinateur de groupe, assurent le lien avec les agences pour les aider à réguler leurs prescriptions.

Autant que possible, chaque agent assure de bout en bout, sur le(s) dispositif(s) sur le(s)quel(s) il est positionné, a minima sur les activités suivantes :

- Mise à disposition du réseau un calendrier des disponibilités (RDVA ou OFAA) ;
- Saisie des conventions de formation (y compris individuelles) dans OFAA, et des parcours de formation dans Aladin ;
- Gestion des lettres de commandes, saisie des événements ;
- Information des prestataires quant aux volumes de prestations à réaliser et envoi des commandes sous 48 heures ;
- Suivi du niveau de consommation des marchés ;
- Suivi du niveau et de la qualité de la prescription : nombre de rendez-vous programmés, nombre d'inscrits, nombre de présents le jour du démarrage de la prestation ;
- Vérification du service fait ;
- Transfert au service chargé du paiement.

#### 2.2.4.3 Activité de traitement centralisé.

Elle concourt aux processus suivants :

- Prendre en charge le client demandeur d'emploi et gérer son dossier ;
- Accompagner le client jusqu'à son placement durable.

Trois champs peuvent être identifiés :

- Evènements dans la gestion du compte allocataire (avis de changement de situation, gestion du contentieux, incidents de paiement, etc.) ;
- Traitement des aides et mesures ;
- Traitement du courrier entrant, selon les options régionales retenues ; le client dispose alors d'une seule adresse d'expédition, mais peut néanmoins déposer son courrier à destination de Pôle emploi dans son agence de proximité ou de suivi.

---

## 3 SYSTEME DE MANAGEMENT ET DE PILOTAGE.

---

### 3.1 Système de management.

#### 3.1.1 Organisation de la chaîne managériale du réseau.

Le management du réseau de Pôle emploi est structuré sur quatre niveaux de décision :

1. **Le niveau national** : le directeur général, assisté du comité de direction générale, définit la stratégie de Pôle emploi dans le cadre de la convention tripartite et des orientations fixées par le conseil d'administration, définit l'offre de service et les règles de gestion des moyens Pôle emploi, attribue les objectifs et moyens de chaque région. Il représente Pôle emploi auprès du conseil d'administration et des partenaires institutionnels de niveau national. Il définit la stratégie de l'établissement quant au développement des partenariats opérationnels prioritaires. Il conduit le dialogue social avec les représentants nationaux du personnel. Il a autorité sur l'ensemble du réseau national de Pôle emploi et sur le siège national.
2. **Le niveau régional** : le directeur régional a autorité sur l'ensemble du réseau de la région. Dans le cadre des objectifs et moyens alloués par le directeur général, il déclina la stratégie nationale en fonction des spécificités de ses territoires et en pilote la mise en œuvre. Il gère les moyens humains, financiers et matériels attribués à l'ensemble de l'établissement régional. Il est responsable de la performance, de la qualité et de la maîtrise des risques liées aux activités de l'établissement régional. Il représente Pôle emploi auprès de l'instance paritaire régionale, du conseil régional de l'emploi et des partenaires institutionnels de niveau régional. Il définit la stratégie partenariale régionale en conformité avec les priorités nationales et en adéquation avec les spécificités de sa région. Il conduit le dialogue social avec les représentants du personnel de son établissement.
3. **Le niveau territorial** : le directeur territorial a autorité sur l'ensemble du réseau de son territoire (le département ou, dans les zones faiblement peuplées ou présentant une continuité socioéconomique forte, deux des départements de la région). Il met en œuvre la stratégie régionale sur son territoire. Il pilote l'activité des unités de production de son territoire. Il définit la stratégie partenariale sur son département en déclinaison de la stratégie régionale en fonction des spécificités de son territoire et assure sa mise en œuvre. Dans les directions territoriales comportant de nombreux sites, il peut être assisté d'un ou plusieurs directeurs territoriaux délégués (DTD), dont chacun a autorité hiérarchique sur un nombre significatif d'unités, entre 5 et 10.
4. **Le niveau local** : le directeur d'agence a autorité sur ses équipes et assure la production de service au client et la conduite des partenariats de son périmètre. Le directeur d'agence (qu'elle

soit de proximité ou spécialisée) est rattaché hiérarchiquement au DT ou, le cas échéant, au DTD compétent sur son territoire.

Chaque niveau de décision réunit au moins une fois par mois les managers de réseau directement rattachés pour piloter l'activité et la mise en œuvre de la stratégie régionale : le directeur général en réunion mensuelle des directeurs, le directeur régional en Réunion Mensuelle des Directeurs Régionaux, le directeur territorial en comité de direction territorial et le directeur territorial délégué, le cas échéant, en comité de direction territorial délégué et le directeur d'agence en réunion de l'ELD.

**La chaîne de décision de Pôle emploi est déconcentrée** : Pôle emploi, personne morale juridique unique, est dirigé par le directeur général, qui dispose de l'autorité hiérarchique sur les directeurs régionaux et sur l'ensemble des managers et agents de l'établissement. Il donne délégation aux directeurs régionaux pour gérer les moyens humains, financiers et matériels et mettre en œuvre les décisions ou orientations de portée nationale en les adaptant au contexte de la région. L'amplitude des marges d'adaptation varie selon les domaines, en fonction de l'importance de la personnalisation et de la territorialisation du service, d'un côté, et de la nécessité d'homogénéiser et de sécuriser les actes métiers de l'autre. Ainsi :

- Le schéma d'implantation territorial de Pôle emploi est défini par chaque directeur régional dans le cadre du présent référentiel, et validé par le directeur général.
- La région met en œuvre l'offre de services nationale, avec des possibilités d'adaptation en fonction des spécificités territoriales.
- L'organisation des activités de production de service au client est soumise à un principe de délégation de responsabilité où chaque niveau de management adapte l'organisation des activités, dans les priorités et les modalités de ses interventions en fonction des enjeux propres à son territoire, sous réserve de remplir les objectifs qui lui sont fixés.
- L'organisation des fonctions support et activités liées à la maîtrise des risques financiers (contrôle interne, prévention des fraudes) relève du directeur régional dans le cadre organisationnel fixé par la direction générale.

**Chaque instruction émise par la direction générale doit préciser le système de délégations de manière à favoriser l'appropriation du sens et des enjeux de la territorialisation de l'action de Pôle emploi.**

### 3.1.2 Organisation type du management dans les unités de production.

L'organisation de **l'équipe locale de direction** est la même pour toutes les catégories d'unités : agences de proximité ou spécialisée, plateformes de tout type.

L'unité de production, qu'elle soit de proximité ou spécialisée, est dirigée par un **directeur** qui peut, si l'effectif de l'unité dépasse 40 agents et le nombre d'équipes est supérieur ou égal à trois, être secondé par un **directeur adjoint**.

Si la taille de la structure est inférieure à ce seuil, un des responsables d'équipe exerce la fonction d'**adjoint au directeur**. Cette disposition ne peut conduire à faire modifier la situation d'un directeur adjoint en poste.

Qu'elle soit une agence ou une plateforme, chaque structure est organisée en une ou plusieurs **équipes de production**, avec à la tête de chacune un **responsable d'équipe de production (REP)**.

La taille des équipes de production est comprise entre 10 et 15 agents, voire au-delà pour les plateformes.

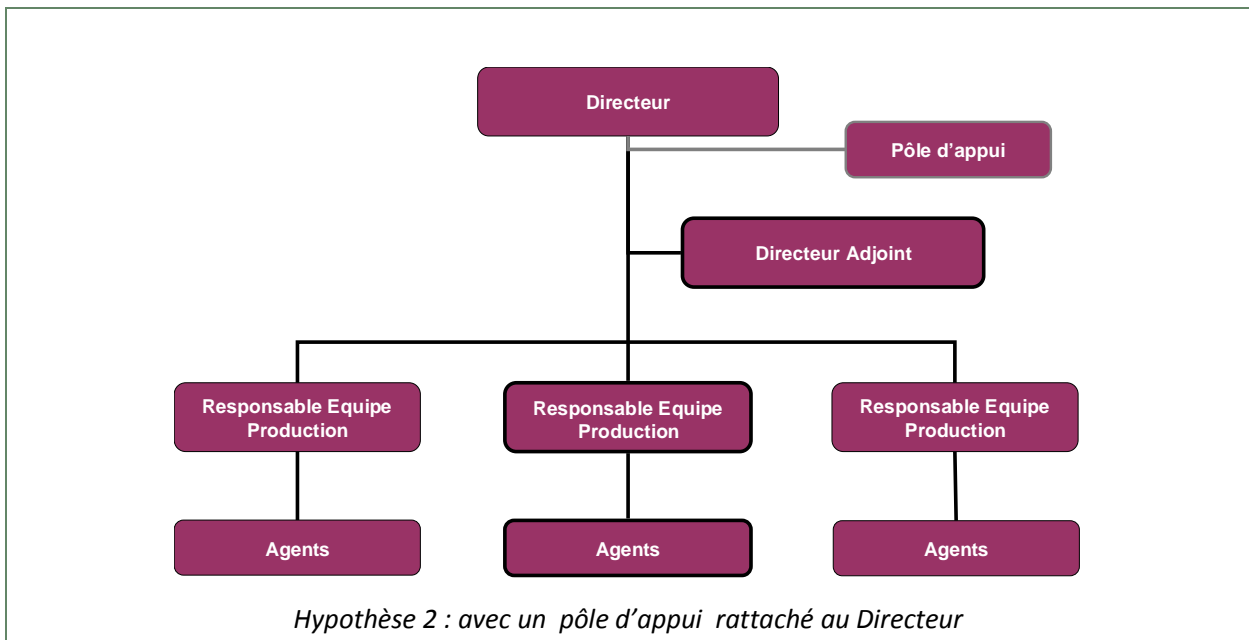
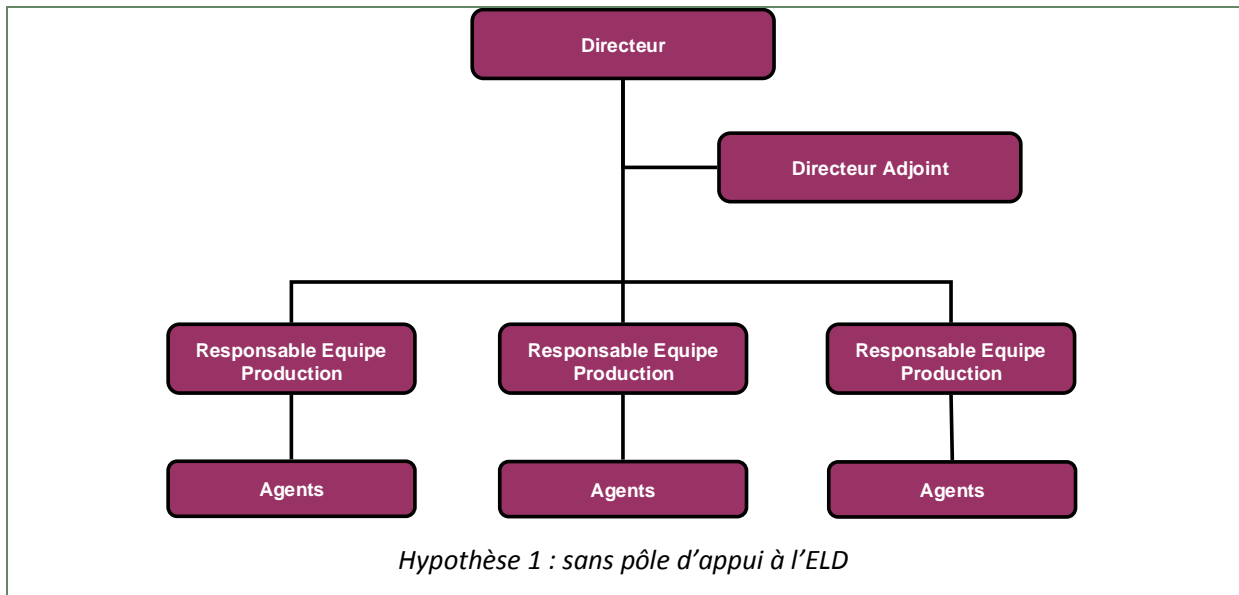
Les agents dédiés à des activités d'appui peuvent :

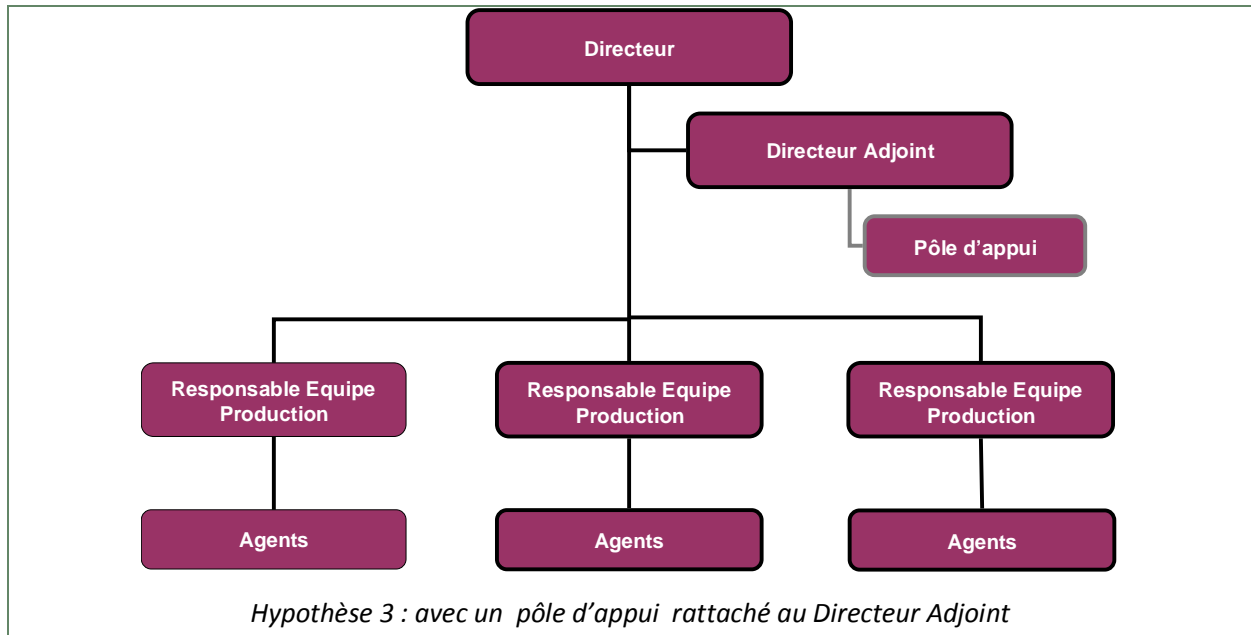
- soit être rattachés à une équipe de production, sous la responsabilité du REP ;
- soit constituer un pôle d'appui à l'ELD, rattaché au directeur ou à son adjoint.

Dans une logique d'homogénéité il est recommandé au directeur régional de cadrer cette approche.

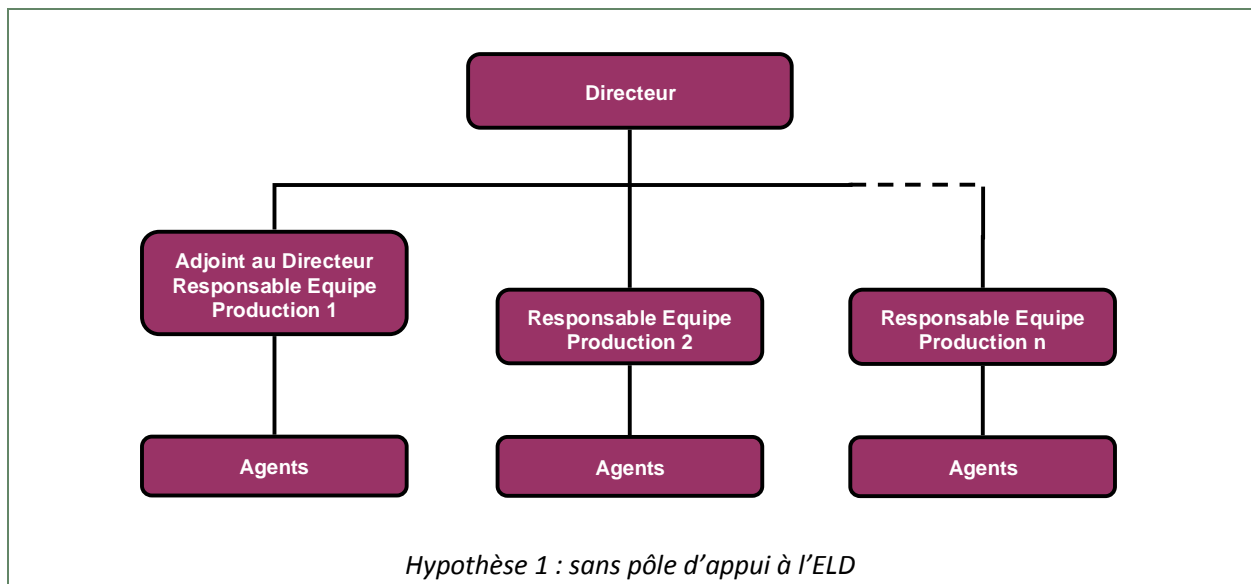
3.1.3 Organigramme type d'une unité de production.

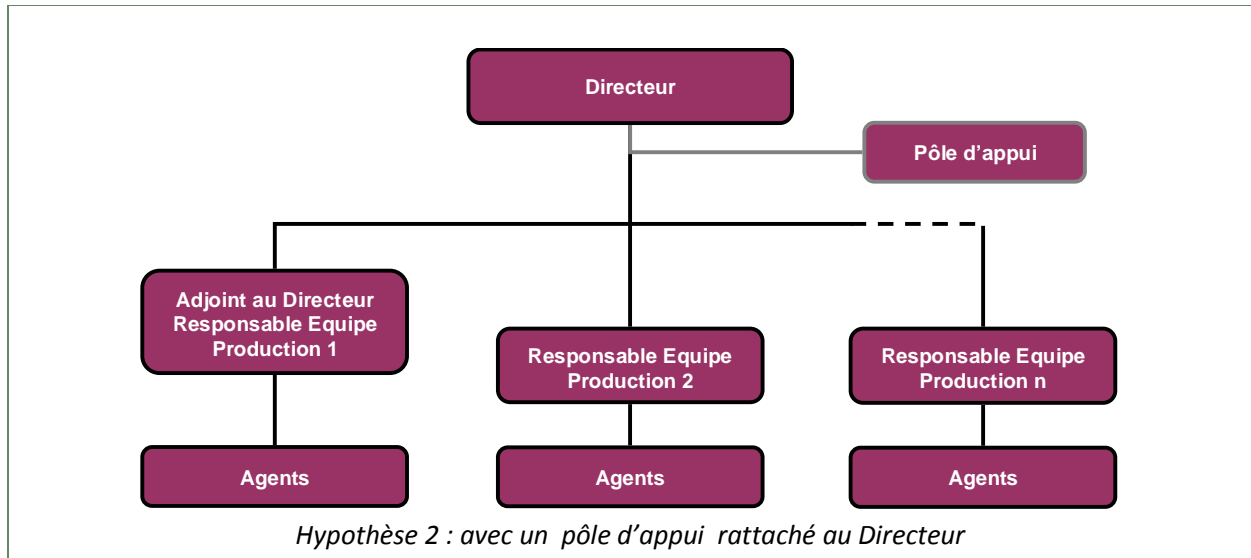
3.1.3.1 Cas de figure 1 : unité de plus de 40 agents.





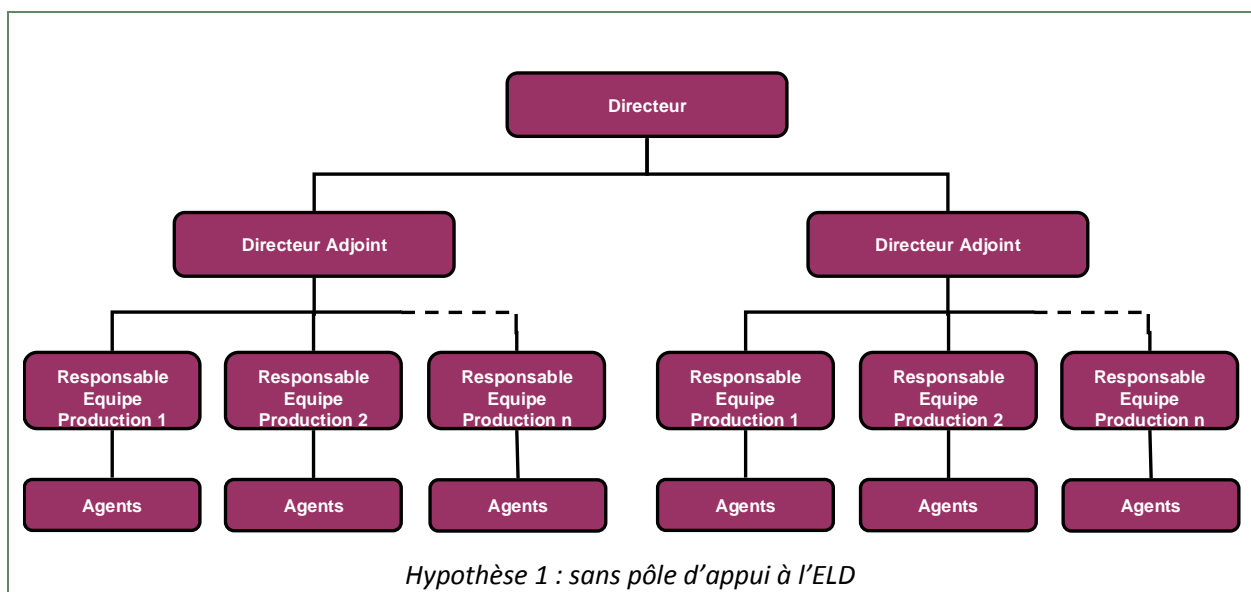
3.1.3.2 Cas de figure 2 : structures de moins de 40 agents.

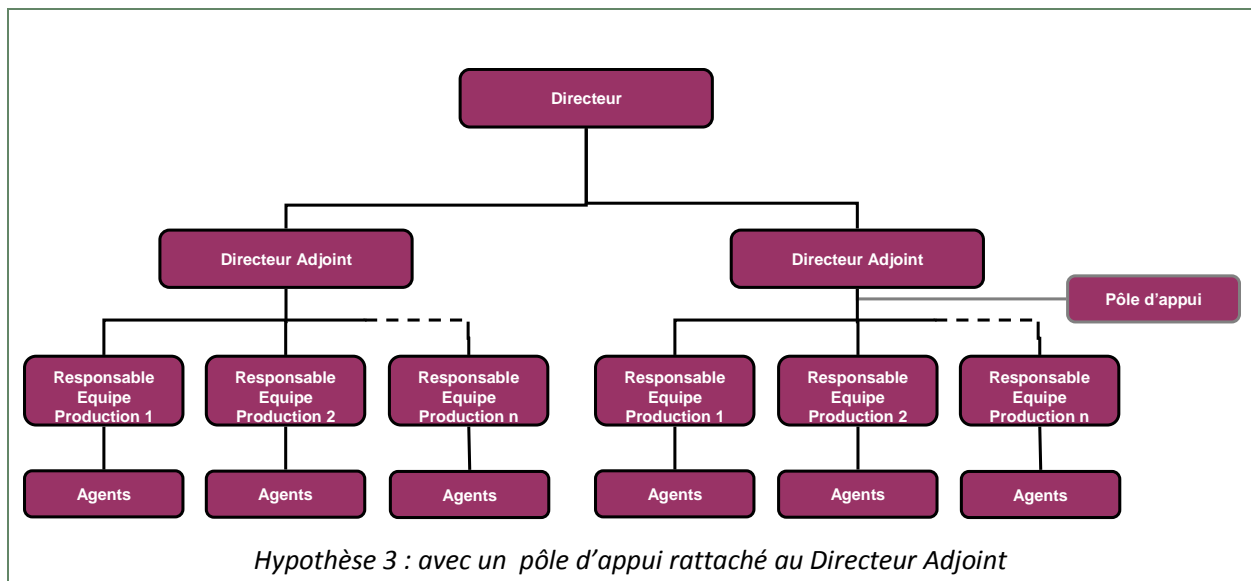
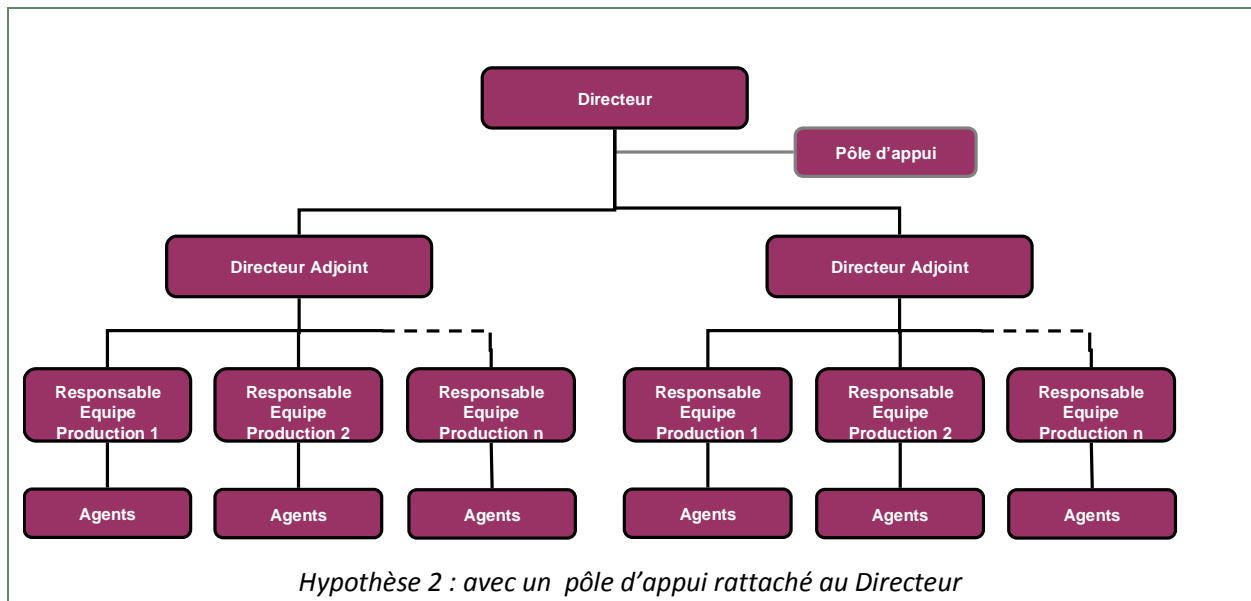




3.1.3.3 Cas de figure 3 : structures de plus de 90 agents.

S'agissant des structures d'effectif supérieur à 90 agents et dont le nombre d'équipes est supérieur à sept, le directeur peut manager deux directeurs adjoints ou plus, qui eux-mêmes managent chacun des responsables d'équipe.

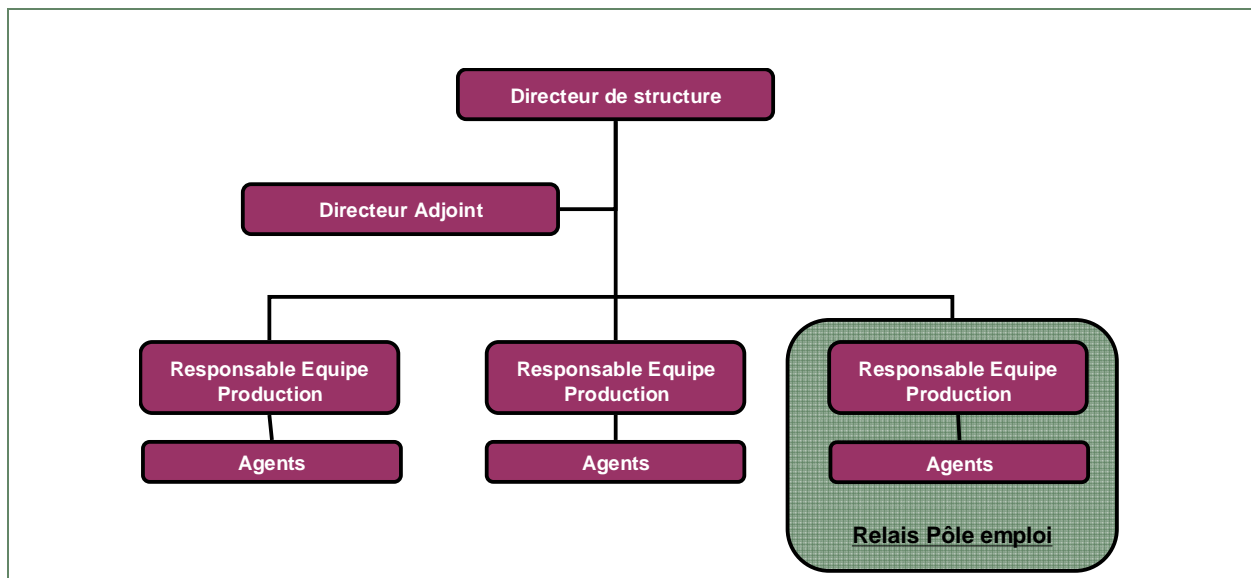




**Cas particuliers à certains types de structures :**

Lorsqu'une plateforme de production comprend moins de 15 agents, toutes activités confondues, le management est assuré uniquement par un responsable d'équipe de production. Ce dernier est rattaché hiérarchiquement au niveau régional.

Le relais Pôle emploi d'une agence de proximité est piloté par un responsable d'équipe, présent sur place, membre de l'ELD de l'agence de rattachement. Des agents travaillent en permanence dans le relais Pôle emploi ; des agents d'autres équipes de production peuvent y être mobilisés de manière provisoire.



### 3.1.4 Rôle de chaque catégorie de managers au sein des unités de production.

#### 3.1.4.1 Domaines d'activité.

L'activité des managers se décline selon les six domaines suivants :

<b>Pilotage et Stratégie.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer la stratégie de Pôle emploi et la décliner dans son périmètre d'action ;</li> <li>• Construire le dialogue de performance ;</li> <li>• Piloter la production de services en lien avec la démarche qualité et le dispositif de contrôle interne et des risques ;</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Organisation de la production.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre les processus de production des services ;</li> <li>• Organiser et mettre sous contrôle les activités ;</li> <li>• Construire et ajuster le planning ;</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Animation d'équipe.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les Ressources Humaines ;</li> <li>• Assurer et faciliter la concertation sociale ;</li> <li>• Développer les compétences individuelles et collectives ;</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Relations avec le réseau interne.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer au développement et à l'animation des réseaux professionnels internes ;</li> <li>• Favoriser l'émergence de nouveaux réseaux collaboratifs ;</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Relations avec le réseau externe.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir en partenariat avec tous les acteurs de la politique de l'emploi ;</li> <li>• Développer, formaliser et évaluer les relations partenariales ;</li> <li>• Mettre sous contrôle l'activité des prestataires ;</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Relation clients.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser l'image de Pôle emploi ;</li> <li>• Construire et piloter la relation client ;</li> <li>• Manager les situations de conflit avec les clients ;</li> <li>• ...</li> </ul>

### 3.1.4.2 Rôles et responsabilités du Directeur d'agence.

Placé sous l'autorité du Directeur territorial ou du Directeur territorial délégué, il a pour mission de :

- Diriger et assurer le management d'une unité opérationnelle délivrant les services de Pôle emploi à ses clients en fonction des objectifs assignés ;
- Décliner les orientations nationales et la stratégie régionale de Pôle emploi sur son territoire, à l'interne comme à l'externe ;
- Garantir la production d'une offre de service de qualité auprès de ses clients demandeurs d'emploi et entreprises, et son articulation avec celles des partenaires, en mobilisant les outils du management de la qualité et du contrôle interne comme leviers de performance ;
- Contribuer à la mutualisation d'activités de production au sein du réseau afin d'accroître la performance collective ;
- Optimiser les ressources avec le souci de l'efficacité.

Parmi ses responsabilités :

- Il est le responsable hiérarchique du directeur adjoint, des responsables d'équipes et de l'ensemble des agents de son unité ;
- Il mène les entretiens professionnels annuels du directeur-adjoint et des responsables d'équipes. ;
- Il est garant du respect des règles liées au fonctionnement de son unité ;
- Il est garant du respect des principes du service public (neutralité, égalité et continuité) ;
- Il est garant de l'atteinte des objectifs de l'agence et décide des modalités de production dans le respect des procédures en vigueur ;
- Il analyse les résultats de son agence, initie et réajuste ses plans d'actions ;
- Il est garant de la réalisation du plan de contrôle interne de son agence ;
- Il est garant d'une gestion efficace de ses moyens et de la maîtrise des dépenses induites par les activités de son unité ;
- Il propose au directeur régional, en accord avec son supérieur, l'objet et le périmètre des délégations attribués aux membres de son équipe locale de direction ;
- Il peut mener, par délégation de son supérieur, des projets transverses sur un territoire donné ;
- Il met en œuvre sur son territoire la stratégie partenariale régionale, avec la capacité à proposer des partenariats, le cas échéant à les négocier et les mettre en œuvre ;
- Il contribue au bon fonctionnement du réseau par sa capacité à faire remonter les alertes à sa hiérarchie et proposer des idées d'amélioration ;

- Il est garant de la sécurité des personnes et des biens..

Sur son territoire, le directeur d'agence Pôle emploi :

- Est membre du au comité de direction territorial (CDT) ou, le cas échéant, du comité de direction territorial délégué (CDTD) ;
- Coopère avec les autres directeurs des agences Pôle emploi (DT/DTD/bassin d'emploi,...) ;
- Est l'interlocuteur des partenaires institutionnels.

#### 3.1.4.3 Rôles et responsabilités du directeur adjoint.

Placé sous l'autorité du directeur, il a pour mission de :

- Suppléer le directeur d'agence en son absence et exercer une autorité hiérarchique sur les responsables d'équipes et l'ensemble des agents de la structure Pôle emploi ;
- Seconder le directeur dans la direction de la structure sur un périmètre de délégation portant sur l'ensemble du champ d'activité. A cet égard, le directeur adjoint ne constitue pas un niveau décisionnel à part au sein de la structure, mais il exerce, en binôme avec le directeur, et sous l'autorité de ce dernier, le rôle de direction globale de l'agence.

Parmi ses responsabilités :

- Il est garant de l'atteinte des objectifs qui lui sont confiés, sur lesquels il effectue un *reporting* régulier ;
- Il est responsable de l'organisation de ses activités dans le respect des contraintes liées à ses chantiers ;
- En cas d'absence du directeur, il apprécie l'urgence de la situation et agit en concertation avec son DT/DTD ou prend les décisions nécessaires.

#### 3.1.4.4 Rôle et responsabilités de l'adjoint au directeur.

Il est désigné parmi les responsables d'équipe.

Parmi ses responsabilités :

- Il est garant de l'atteinte des objectifs qui lui sont confiés, sur lesquels il effectue un *reporting* régulier ;
- Il est responsable de l'organisation de ses activités dans le respect des contraintes liées à ses chantiers.

Tandis que le directeur adjoint représente le directeur sur l'ensemble du champ d'activité, l'adjoint au directeur n'a autorité que sur des champs ponctuels (chantiers, mise en œuvre de projet, task force,...). Il ne dispose pas de l'autorité hiérarchique sur les autres responsables d'équipe.

En cas d'absence du directeur, il supplée à celui-ci, apprécie l'urgence de la situation et agit en concertation avec son DT/DTD ou prend les décisions nécessaires.

#### 3.1.4.5 Rôles et responsabilités du responsable d'équipe de production.

Il dispose de l'autorité hiérarchique sur les agents de son équipe.

Placé sous l'autorité du Directeur de l'agence Pôle emploi et du Directeur adjoint, il a pour mission de :

- Contribuer à la définition de la stratégie d'intervention de l'agence Pôle emploi et participe à l'équipe locale de direction ;
- Manager son équipe afin qu'elle contribue à la délivrance des services aux clients et à l'atteinte des objectifs de l'agence Pôle emploi ;
- Organiser, répartir et suivre l'activité de son équipe.

Parmi ses responsabilités :

- Il est garant de l'atteinte des objectifs de son équipe ;
- Il analyse ses résultats, alerte son N+1 et propose des plans d'action ;
- Il rend compte de son activité et de l'atteinte de ses objectifs au directeur de l'agence Pôle emploi ;
- Il adapte les modalités de production définies en équipe locale de direction ;
- Il est garant du respect par chaque membre de son équipe de l'exécution des activités dans le respect des normes et des procédures ;
- Il peut participer à la production ;
- Il mène les entretiens professionnels annuels des agents composant son équipe et propose au directeur toute décision individuelle de nature à refléter la contribution de chacun de ces agents au bon fonctionnement et à la performance de l'équipe ;
- Il suit l'activité de chacun des agents placés sous sa responsabilité en mobilisant les leviers à sa disposition (contrôle interne, démarche qualité, entretiens réguliers, etc.) ;
- Il peut représenter son directeur auprès des clients et partenaires locaux ;
- Il remplace occasionnellement le directeur d'agence en cas d'absence de celui-ci et de son adjoint.

### 3.1.5 Système de gouvernance des unités de production.

Le directeur de l'unité de production, le directeur adjoint, lorsque ce poste est identifié, et les responsables d'équipe constituent **l'équipe locale de direction**.

L'équipe locale de direction (ELD) organise et pilote la production des services aux clients dans une optique d'amélioration continue de la qualité de service et de la performance. Elle se réunit une fois par semaine pour analyser les résultats de l'unité : suivi des résultats des équipes, analyse des écarts par rapport aux objectifs, définition de plan d'action, et suivi des plans d'action. Elle planifie les activités de contrôle interne et veille à leur réalisation dans les délais prévus par le Plan. Elle prépare et conduit les plans d'actions concourant à la mise en œuvre de la stratégie partenariale régionale sur son territoire.

Le **référént réglementaire** est systématiquement associé à l'équipe locale de direction. Le directeur d'agence peut décider d'associer d'autres personnes ressources (chargés de projet, référents thématiques, etc.) aux réunions de l'ELD.

Une **réunion de service**, composée de l'ensemble des agents de l'unité de production, est organisée au moins une fois par mois pour présenter les grands objectifs de l'agence ainsi que leur suivi, et aborder les grands chantiers ou événements marquants qui influent sur le fonctionnement global de l'agence.

A noter que sur les unités de grande taille la fréquence des réunions de service peut être bimestrielle.

Chaque responsable d'équipe organise au moins une fois toutes les deux semaines une **réunion d'équipe**, composée de tous les agents de l'équipe, consacrée au déploiement des nouveaux dispositifs, au pilotage de l'activité et à la gestion collective des portefeuilles de clients.

Les équipes sont tenues informées des résultats de l'unité et sont impliquées dans la réalisation des objectifs.

### 3.1.6 Charte de management locale.

Une charte de management locale est établie dans chaque unité de production pour que :

- chaque membre de l'équipe locale de direction soit au clair sur ses missions et son niveau de contribution/délégation aux domaines d'activité de l'agence ;
- l'ensemble des agents connaisse le partage des responsabilités réalisé entre les membres de l'équipe locale de direction ;
- les règles de composition et de fonctionnement des instances de gouvernance d'unité soient connues de tous.

Ce document est actualisé à chaque changement de composition de l'ELD.

## 3.2 Organisation du pilotage.

### 3.2.1 Principes généraux de pilotage.

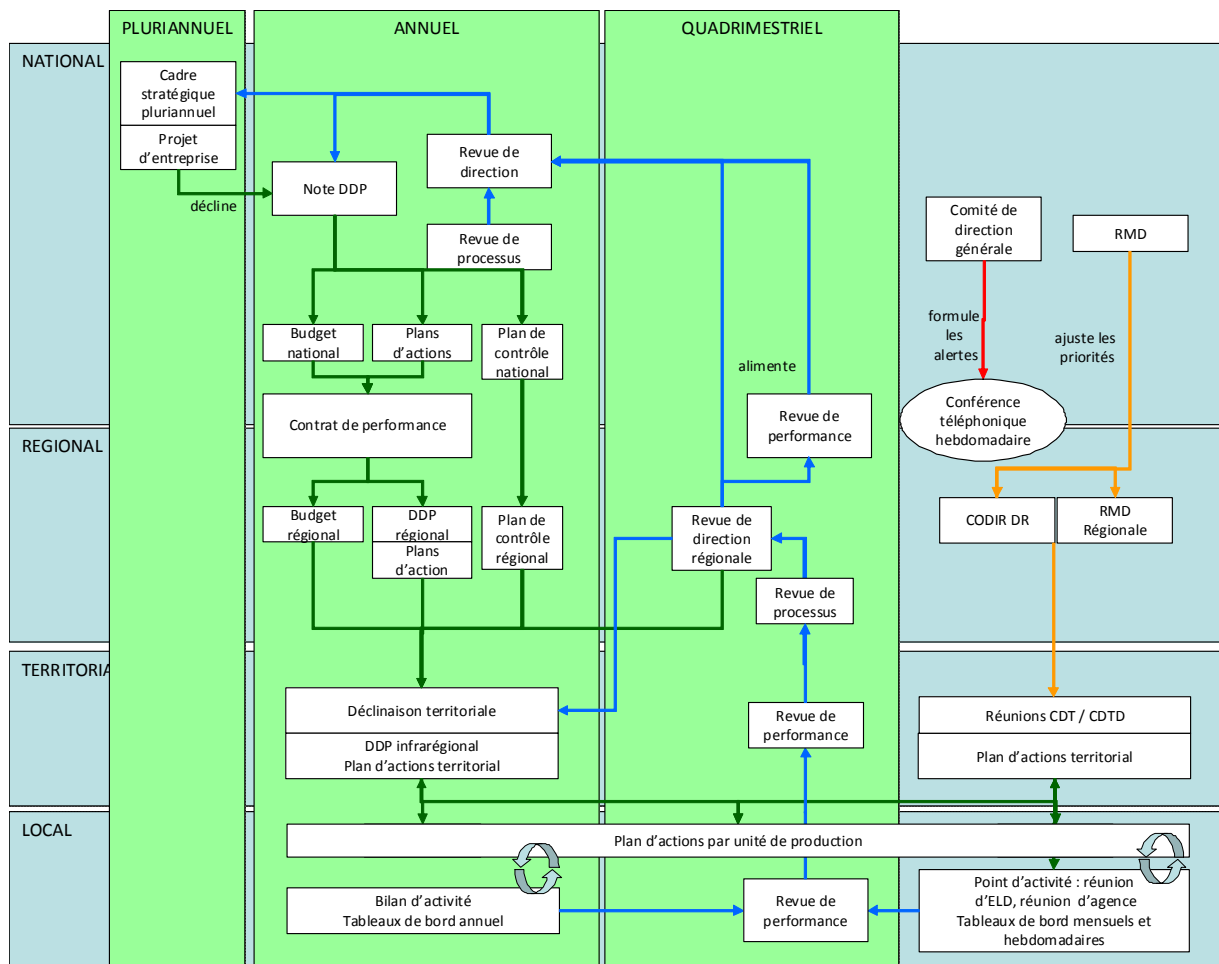
Le dispositif de pilotage de Pôle emploi est un cycle qui se décompose en cinq grandes phases :

- Définition du plan stratégique : construction de la vision stratégique et identification des indicateurs clés de succès. Le plan stratégique de Pôle emploi est fixé dans la convention tripartite ainsi que dans des documents de cadrage pluriannuels thématiques (projet d'entreprise, référentiel REPERE, cadre d'évolution des métiers, etc.) ;
- Cadrage opérationnel national : Chaque année, la note de cadrage du dialogue de performance diffusée au réseau au mois de juin fixe les objectifs stratégiques et opérationnels du réseau pour l'année à venir,
- Budget et plans d'actions : développement des plans d'action pour atteindre les objectifs spécifiés dans le dialogue de performance, allocation des moyens, revue des plans d'action et du budget. Le dialogue de performance établi en fin d'année entre chaque direction régionale et la direction générale a notamment pour objet de valider les plans d'action opérationnels, le budget et les valeurs cibles attribuées à chaque indicateur pour l'année. Ce cadre fait l'objet d'un contrat de performance diffusé à chaque région en début d'année. Le dialogue de performance est décliné avec chaque directeur territorial, qui a son tour le décline avec chaque agence. Les plateformes de production font également l'objet d'une déclinaison du dialogue de performance avec le directeur régional ;
- Maîtrise des risques : les risques stratégiques et les risques liés aux opérations métiers sont identifiés et des moyens de maîtrise sont définis. Un plan de contrôle interne de la qualité des traitements (PCIQT) est planifié et les actions de contrôle, de prévention des fraudes sont menées sur site. Les actions d'amélioration stratégiques sont inscrites dans le dialogue de performance ;
- Suivi et contrôle des résultats : consolidation des indicateurs et reporting des résultats, suivi de la mesure de la performance, revue générale de l'activité avec le niveau supérieur (DR-DG, DT-DR, DAPE-DT, Directeur de plateforme-Manager DR, DT-DRD pour l'Île de France), développement de plans d'action et revue des ressources allouées. La direction générale établit des revues de performance tous les quatre mois pour effectuer, avec la région, le suivi de l'activité, des plans d'action et du budget au regard du cadre contractuel dans le dialogue de performance. Celles-ci sont déclinées au niveau territorial, puis local. En outre, dans le cadre du système de management de la qualité, chaque direction régionale fait l'objet a minima une fois par an de revues de direction où sont examinés le cadre et la mise en œuvre de chacun des processus de réalisation, la mise en œuvre et les résultats du plan de contrôle interne ; autant que possible, ces revues de direction sont programmées avant les revues de performance, les premières alimentant les secondes. Des revues de processus permettant d'examiner le cadre et

la mise en œuvre de chaque processus d'un bout à l'autre de la chaîne de management sont établies au niveau régional de manière régulière. Enfin, des audits qualité, externes et internes, et des dispositifs d'enquête clients et d'écoutes pédagogiques viennent alimenter ces revues et apporter des garanties sur la mise en œuvre effective des processus et des instructions par la ligne managériale. La Direction Générale organise a minima une fois par an une revue de direction générale s'appuyant sur les revues de direction régionales.

Ces deux dispositifs – dialogue de performance et système de management de la qualité – concernent les quatre dimensions pilotées : les moyens, la performance opérationnelle, la performance des processus et les risques.

**Systeme de pilotage du reseau de Pôle emploi.**



### 3.2.2 Organisation du pilotage d'une unité

Une agence de proximité ou une agence spécialisée contractualise ses objectifs avec son directeur territorial ou directeur territorial délégué dans le cadre de la déclinaison locale du dialogue de performance régional.

Le suivi de la performance de l'agence avec le niveau territorial intervient à fréquence régulière, en s'appuyant sur des modalités de reporting, sur la gouvernance territoriale et sur les revues de performance.

L'ensemble des activités est pilotée au sein d'une unité de production et en lien avec les autres unités du même territoire.

- Au niveau de l'agence :
  - Le suivi de l'activité par le reporting hebdomadaire de l'équipe locale de direction au niveau territorial : l'équipe locale de direction fait avec le directeur territorial ou le directeur territorial délégué un point succinct concernant l'activité et l'atteinte des objectifs de l'agence ;
  - Les réunions mensuelles territoriales (CDT présidé par le directeur territorial, ou CDTD par le directeur territorial délégué, réunissant tous les directeurs d'agence) : un point sur l'activité et l'atteinte des objectifs du territoire doit être à l'ordre du jour de chacune de ces réunions ;
  - Une ELD mensuelle articulée avec le CDT ou CDTD pour faire un bilan de l'activité du mois, identifier les dérives et les axes d'améliorations et proposer des actions d'amélioration ;
  - Une revue de performance au moins tous les quatre mois entre l'équipe locale de direction et le directeur territorial ou le directeur territorial délégué: lors de cette réunion, une revue complète de la performance de l'agence, et de ses plans d'actions, est réalisée au regard des objectifs fixés ; suite à cette réunion, des plans d'actions correctifs peuvent être mis en œuvre.
- Au niveau de l'équipe de production :
  - Un point régulier de suivi de l'activité entre le directeur et les REP ;
  - Un briefing quotidien, animé par chaque REP, pour présenter aux équipes l'organisation de la journée, les actions à mener, les instances en cours et toutes instructions utiles au fonctionnement de la structure ;
  - Une réunion d'équipe a minima bimensuelle, animé par le directeur et les REP, afin de présenter les évolutions réglementaires et applicatives, faire un point d'étape sur les résultats et échanger sur les dérives et difficultés rencontrées ;

- Une réunion de pilotage mensuelle est menée pour permettre à l'ELD de prendre du recul sur les résultats obtenus et d'ajuster les plans d'actions en cours relatifs à la maîtrise de l'activité.
- Au niveau de l'agent :
  - Suivi régulier de l'activité de chaque agent par le REP, notamment l'analyse des actes métiers et du service rendu au client.

## 4 Principes d'aménagement des unités du réseau.

---

### 4.1 Agences de proximité et agences thématiques.

#### 4.1.1 Objet et principes.

Un référentiel d'aménagement intérieur des agences Pôle emploi est annexé au présent référentiel général. Ce référentiel a pour objet de permettre :

- Aux collaborateurs de délivrer l'offre de services dans les meilleures conditions de travail et d'efficacité ;
- Aux clients demandeurs d'emploi (DE) et entreprises (E) de se voir délivrer les services selon leurs besoins et leurs attentes.

Le référentiel vise à :

- Traduire en options d'aménagement le schéma de délivrance des services de l'agence pôle emploi ;
- Permettre la création d'espaces qui répondent de façon pertinente et durable aux conditions de vie au travail des collaborateurs et d'accueil et d'accompagnement des demandeurs d'emploi et des entreprises ;
- Déterminer les ambiances et les performances fonctionnelles et techniques qui conditionnent la conception des espaces de chaque agence pôle emploi.

L'aménagement des agences pôles emploi repose sur quatre principes :

- la simplicité d'utilisation et d'orientation au sein des services pour les clients ;
- la convivialité des espaces, essentiels pour les clients et indispensables pour les collaborateurs ;
- l'adaptabilité des espaces pour permettre des adaptations locales, en fonction des caractéristiques des demandeurs d'emploi et des employeurs, du bassin d'emploi et des évolutions de l'organisation de la production des services ;
- la modularité des espaces pour intégrer les évolutions de l'offre de service et optimiser la planification des activités.

#### 4.1.2 Les espaces et leurs organisations.

L'espace de l'agence pôle emploi est un lieu de cohabitation, de rencontre et d'échange entre trois catégories d'acteurs : demandeurs d'emploi, employeurs et personnels du pôle emploi, qui répondent à des logiques et des attentes différentes.

Pour le client, l'espace de l'agence pôle emploi est avant tout un espace d'accueil et d'accompagnement dans sa démarche de recherche et dans une situation de demande.

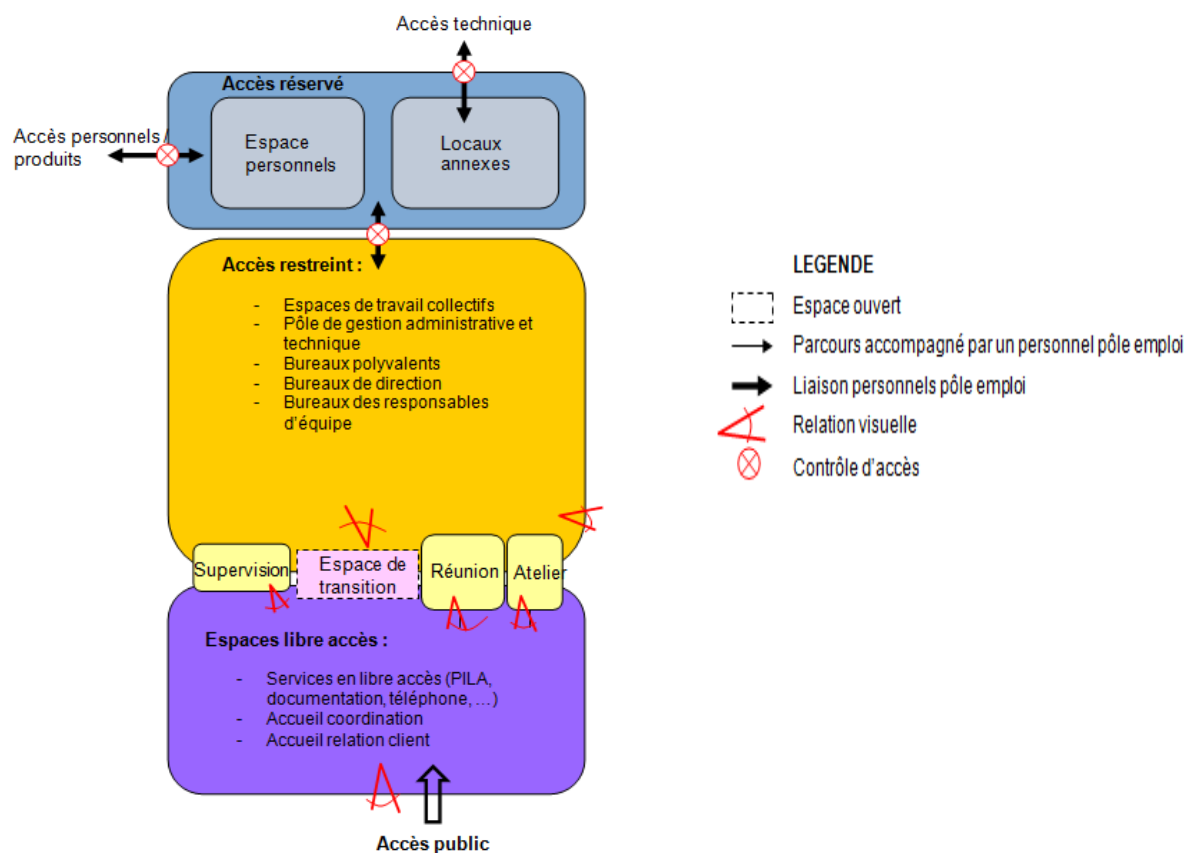
Pour le personnel, l'espace constitue un cadre de vie au travail quotidien, dans lequel il doit pouvoir s'épanouir, accéder à de l'information et accomplir ses missions journalières efficacement, dans des conditions de confort et de sécurité optimales.

L'aménagement des espaces doit refléter les valeurs fondamentales de Pôle emploi, à savoir la simplicité, l'équité et l'efficacité :

- Simplicité d'utilisation et d'orientation au sein des services pour les clients ;
- Équité dans la qualité d'accueil et de renseignements sans distinction d'âges, de handicap...
- Efficacité dans le fonctionnement interne et dans la capacité à aider le client à mieux mobiliser notre offre de services.

Les espaces de l'agence pôle emploi sont organisés en fonction de leur niveau d'accessibilité par les clients (demandeurs d'emploi et entreprises). On distingue trois ensembles fonctionnels :

- 1- Les **espaces d'accueil et services en libre accès** permettant l'accès aux différents outils mis à disposition au niveau de l'accueil ;
- 2- Les **espaces d'accès restreint** accessibles aux publics accompagnés par un agent. Ces espaces concernent essentiellement les lieux de transaction (entre agent et usager) et de travail du personnel de pôle emploi ;
- 3- Les **espaces d'accès réservé** comprennent les locaux techniques et logistiques et l'espace réservé aux personnels de l'agence pôle emploi.



#### 4.1.2.1 Les espaces d'accueil et services en libre accès.

L'accueil tient un rôle structurant dans l'aménagement des agences Pôle emploi. Il constitue le premier espace offert au regard et à la pratique des usagers, il doit donc être perceptible et lisible d'un seul coup d'œil, ce qui induit un agencement spécifique.

L'accueil doit permettre :

- D'orienter efficacement les clients, vers les services en libre accès (*PILA, téléphone, espace de travail individuel, etc.*), vers l'espace de transition ou vers l'accueil relation client ;
- De gérer les flux. En ce sens, l'accueil devra recevoir, notamment, les flux entrants / sortants du public. Cela peut correspondre à des flux importants en période de pointe journalière.

L'accueil à proprement parler est assuré en deux parties : l'accueil coordination (identifié par une signalétique et un mobilier spécifique) et l'accueil relation client (réalisé en bureau polyvalent ou dans un espace dédié en fonction de la taille de l'agence).

Les services en libre accès proposés sont, a minima :

- Un espace d'affichage demandeurs d'emploi (informations sur la formation, les prestations, aides et mesures) ;

- Un espace d'affichage entreprises (informations et mesures destinées aux entreprises) ;
- Des points informatiques en libre accès (PILA), dont le nombre varie en fonction de la taille de l'agence, des flux attendus et du contexte sociodémographique et économique local) ;
- Un espace de travail accueillant la documentation (de préférence en proximité de la photocopieuse et éloigné des bornes téléphoniques) ;
- Des équipements à disposition : une photocopieuse, une ou plusieurs bornes téléphoniques (en fonction de la taille de l'agence et des flux), un guichet automatique accessible en dehors des heures d'ouverture.

Un espace de transition est installé entre l'espace d'accueil et les espaces en accès restreint ; il constitue à la fois un espace d'attente et un lieu privilégié pour la projection du film Mod'Emploi. Les agents viennent chercher le demandeur d'emploi dans cet espace.

#### 4.1.2.2 Les espaces en accès restreint (accessibles aux clients accompagnés par des agents).

On trouve dans ces espaces :

- Les bureaux polyvalents, qui permettent aux agents de conduire tout type d'entretien ou autre activité liée aux missions qui leur sont confiées. Ils peuvent également accueillir les activités téléphoniques.
- Un espace d'atelier, permettant aux demandeurs d'emploi de bénéficier de prestations de service de type collectif ; cet espace doit permettre de rassembler 8 à 12 personnes.
- Une salle de réunion, destinée aux réunions de travail pour les clients, et également les agents de l'unité. Elle est accessible depuis l'espace d'accueil et de libre accès.
- Les espaces de travail collectif, permettant d'accueillir 5 à 6 agents sur des temps de travail collectifs et d'échanges.
- Les bureaux du directeur, éventuellement du directeur adjoint, des responsables d'équipes (ces derniers pouvant être dans des bureaux individuels ou collectifs).

#### 4.1.2.3 Les espaces en accès réservé.

On trouve ici les vestiaires, l'espace détente (permettant aux agents de faire leur pause et de se restaurer), ainsi que les locaux techniques (archives, stockage, et local technique/serveur, local poubelles et local entretien).

## 4.1.3 Les surfaces d'une agence Pôle emploi.

Le tableau ci-dessous précise les proportions à respecter pour chaque ensemble fonctionnel (espaces de libre accès, espaces en accès restreint, espaces réservés) pour chaque taille d'unité.

	Unité de 15	Unité de 25	Unité de 30	Unité de 40	Unité de 50	Unité de 70
Espaces d'accueil et services de libre accès en %	31	22	23	21	17	18
Espaces accessibles aux clients accompagnés par des agents (accès restreint) en %	48	60	59	61	65	66
Espaces réservés en %	21	18	18	18	18	16

<b>Total surface utile par unité (m<sup>2</sup>)</b>	<b>403</b>	<b>621</b>	<b>678</b>	<b>803</b>	<b>985</b>	<b>1328</b>
<b>Ratio SU par agent (m<sup>2</sup>)</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>18</b>
<b>Total SHON (Coef de 1,3) (m<sup>2</sup>)</b>	<b>524</b>	<b>807</b>	<b>881</b>	<b>1044</b>	<b>1281</b>	<b>1726</b>
<b>Ratio SHON par agent (m<sup>2</sup>)</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>24</b>

## **4.2 Agences de services spécialisés et plateformes.**

### 4.2.1 Les agences de services spécialisées.

Un référentiel spécifique sera mis en place pour les services spécialisés. Toutefois, certains éléments du référentiel sur les bureaux polyvalents, sur les règles d'aménagement des bureaux ouverts, sur les salles de réunion etc. peuvent être utilisés.

Ces agences disposent d'un espace d'attente, avec 2 ou 3 PILA.

Les PFV disposent d'une surface 'standard' de 250 m<sup>2</sup>.

Des espaces de réunion modulables sont à prévoir (possibilité de faire un atelier de 12 DE ou 3 ateliers de 4 DE).

### 4.2.2 Les plateformes de production.

Un référentiel spécifique sera mis en place pour les plateformes de production. Toutefois, certains éléments du référentiel sur les bureaux polyvalents, sur les règles d'aménagement des bureaux ouverts, sur les salles de réunion etc. peuvent être utilisés.

Les espaces de travail en plateformes sont essentiellement des espaces de travail collectifs qui peuvent être subdivisés en salles ou modules insonorisés de 8 à 15 agents, à l'exception des bureaux de l'encadrement. Une salle de réunion est à prévoir.

Un travail plus précis permettra d'affiner le ratio retenu qui devrait se situer entre 14 et 16 m<sup>2</sup> SHON/agent en fonction de la taille de la plateforme.

## **4.3 L'aménagement des espaces dans les unités regroupant plusieurs structures.**

La combinaison de l'organisation territoriale des services et de sa traduction immobilière est encouragée, visant à installer des structures de production de nature différente au sein d'un même bâtiment. Dans cette configuration, il convient de déterminer quelques principes d'articulation entre les différents services.

### 4.3.1 Mutualisation.

L'activité d'accueil doit être mutualisée, en étant vigilant sur la nature de cet accueil, qui diffère d'une structure à l'autre. A titre d'exemple, il est nécessaire de penser l'articulation de la prise en charge des flux spontanés d'une part (clients venant bénéficier des services en accès libre) et flux programmés

d'autre part (séance de recrutement par simulation, rendez-vous des équipes d'orientation spécialisée...).

De même, les services en accès libre seront de préférence accessibles à l'ensemble des publics fréquentant le bâtiment.

Enfin, l'organisation de la mutualisation de certains espaces (salles d'atelier, de réunion...) sont de nature à optimiser les surfaces de ce type de bâtiment.

#### 4.3.2 Spécificités.

Les accès au bâtiment se font selon les horaires d'ouverture au public définis par la Direction Régionale. Par exception, les accès pourront être différenciés si les horaires d'ouverture au public sont différents selon les unités. De même, la signalétique permettra au demandeur de repérer rapidement le service pour lequel il vient.

## 5 Annexes

### 5.1 Mémento des délégations de signature pour les actes réalisés en agence

#### Mémento des délégations de signature

	Agence de proximité			Agence spécialisée thématique			Agence de services spécialisées (CRP/CTP, CVE, PFV, EOS, RSA)			Plateforme de services								
	Activité de services à distance			Prestations			traitement centralisé											
	D	D Adjoint*	REP*	D	D Adjoint*	REP*	D	D Adjoint*	REP*	D	D Adjoint*	REP*	D	D Adjoint*	REP*	D	D Adjoint*	REP*
Inscription	X	X	X	X	X	X												
gestion de la liste et suivi de la recherche d'emploi	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
décision et conclusion de conventions pour le compte de l'état (contrats aidés...)	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
signature bons de déplacements, bons à la mobilité et prestations de services aux DF	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
décisions relatives à la conclusion, au suivi et à la rupture du CTP et de la CRP							X	X	X									
décisions relatives au bénéfice des allocations, primes et aides de l'Assurance chômage et de la solidarité	X	X	X	X	X	X												
décisions relatives au bénéfice des allocations, primes et aides de Pôle emploi (RFPE et autres aides de PF)	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
recouvrement amiable des indus (échancier inclus)**	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
remise des indus**	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
recours gracieux et recours préalables obligatoires en matière de radiation, transfert et cessation d'IDE	X	X	X	X	X	X	X	X	X									
ordres de services, actes et correspondances nécessaires au fonctionnement du service et ordres de missions intrarégion	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Congés et autorisations d'absence sans incidence sur traitement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Dépôt de plainte sans constitution de partie civile	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

\* Les directeurs adjoints et/ou REP agissent en lieu et place du Directeur d'agence lorsque ce dernier est empêché ou absent et à la condition que la délégation de signature l'ait prévue

\*\* En fonction de l'organisation régionale. A l'appréciation du Directeur régional.

## 5.2 Lexique

Terme	Definition	Commentaire
Accompagnement renforcé	Prestation de service consistant en une aide personnalisée dans la mise en œuvre de la recherche d'emploi s'appuyant sur deux rencontres par mois.	Réalisé en interne par des conseillers Pôle emploi en externe (sous et co-traitance).
Accueil coordination / AC	Accueil sur le flux permettant d'apporter des réponses immédiates, d'orienter vers d'autres services.	Premier contact avec le client qui entre dans l'agence.
Accueil relation client /ARC	Accueil permettant d'apporter des réponses approfondies sur les champs de l'indemnisation et de l'intermédiation, sans rendez-vous, dans un espace dédié.	Limité à quelques minutes. Les réponses demandant une connaissance approfondie du dossier du client sont apportées lors de l'entretien avec le chargé de portefeuille, ou sur rendez-vous.
Actif	Personne ayant un emploi ou étant à la recherche d'un emploi.	
Agence de proximité	Unité opérationnelle qui délivre l'ensemble des services généralistes de Pôle Emploi à proximité du lieu de domiciliation des clients, c'est-à-dire à moins de 30km ou 30mn.	Elle comprend au minimum 15 agents. Elle peut être complétée de relais Pôle emploi, visio-guichets et permanences.
Agence spécialisée multiservices	Unité opérationnelle qui déploie des dispositifs d'accompagnement renforcé et d'orientation professionnelle experte.	Elle regroupe l'ensemble des spécialisations présentes sur le territoire : CRP CTP CVE EOS PFV RSA .
Agence spécialisée Thématique	Unité opérationnelle qui déploie l'ensemble des services généralistes de Pôle emploi à destination de segments de clientèle précis.  Une même unité peut regrouper plusieurs segments de clientèle.	Professionnels du spectacle, cadres, demandeurs d'emploi recherchant un emploi à l'international...
Agglomération	Ensemble d'une ou plusieurs communes présentant une continuité du tissu bâti.	Une agglomération regroupe généralement au moins deux agences de proximité.
Atelier	L'atelier est une prestation de service d'une demi-journée en moyenne, où un petit groupe de demandeurs d'emploi travaillent de manière individualisée sur le thème qui les intéresse ou collectivement sur un thème commun.	L'atelier peut être animé en interne ou être sous-traité.
Autodélivrance des services	Accès libre des clients à des équipements : photocopieur, téléphone, postes informatiques (Pila), documentation.	Pôle emploi s'engage dans la maintenance de ces équipements et dans l'appui à leur utilisation.
Commune	La plus petite subdivision administrative française.	

Terme	Définition	Commentaire
Contrôle interne	C'est un processus de sécurisation des risques ayant pour objectif la maîtrise permanente des activités de Pôle emploi, lui permettant d'avoir l'assurance raisonnable d'atteindre ses objectifs.	Voir le référentiel du métier contrôle interne. Outils du Système d'information dédiés aux contrôles : OCEAN et SID.
CRP	Convention de Reclassement Personnalisé : dispositif d'accompagnement renforcé à destination des salariés licenciés économiques, sur les zones territoriales concernées.	Permettre à des salariés visés par une procédure de licenciement pour motif économique, qui ne peuvent bénéficier d'un congé de reclassement, de bénéficier après la rupture de leur contrat de travail, d'un ensemble de mesures favorisant un reclassement accéléré.
CTP	Contrat de Transition Professionnelle : dispositif d'accompagnement renforcé à destination des salariés licenciés économiques, sur les zones territoriales concernées.	Le CTP remplace, à titre expérimental et dans certains bassins d'emploi, le dispositif de la CRP. Le CTP s'impose aux entreprises de moins de 1 000 salariés qui engagent des procédures de licenciement pour motif économique dans les bassins désignés.
CVE	Cap Vers l'Entreprise : modalité de réalisation d'un accompagnement renforcé centré sur la prospection des entreprises pour un retour rapide à l'emploi.	Dispositif interne à Pôle emploi.
Diagnostic	Identification des actions utiles et nécessaires pour un retour à l'emploi.	
EID	Entretien d'Inscription et de Diagnostic	Projet en attente de déploiement.
EOS	Equipe d'Orientation Spécialisée	Constituée de psychologues.
Equipe	Groupe d'agents en charge de la production, sous l'autorité d'un Responsable d'Equipe de Production.	Concerne toutes les unités du réseau de production (agences et plateformes). Une équipe comprend 10 à 14 agents.
Expert	Agent maîtrisant un champ de compétences précis ; personne-ressource.	
Fonction support	Rôle et activités assurés par les personnels hors réseau de production et hors ligne managériale, en DG, DR, DTet n'impactant pas directement le dossier client.	
Gestion de la liste	Sous la responsabilité du directeur d'agence, autorisation d'inscription sur la liste des demandeurs d'emploi, procédures de radiation.	Loi du 01 août 2008.
Gestion globale du compte	Ensemble des interventions nécessaires à une date donnée pour la mise à jour complète de la situation administrative d'un allocataire.	Elle couvre les champs de l'indemnisation et de l'intermédiation.
Inscription	Enregistrement sur la liste des demandeurs d'emploi.	

Terme	Définition	Commentaire
Liquidation	Détermination des droits à bénéficier ou non d'une allocation, calcul du montant des droits et de la durée d'indemnisation.	
Offre de service	Ensemble des prestations et des services mobilisables pour les clients.	
Orientation 1er niveau	Orientation généraliste : au regard de la situation personnelle du client et du marché du travail, détermination de piste(s) professionnelle(s)	
Orientation 2nd niveau	Orientation spécialisée : détermination d'un parcours de formation par la confrontation du niveau et des capacités du demandeur d'emploi avec la formation ciblée.	Mise en place dans les agences spécialisées par les EOS.
PFV	Plateforme de Vocation : elle met en œuvre les recrutements par simulation.	Intermédiation entre les employeurs qui recrutent et les demandeurs d'emploi évalués sur les habiletés attendues.
PILA	Poste Informatique en Libre Accès : il permet l'accès à pole-emploi.fr et à des liens vers un certain nombre de sites partenariaux.	A disposition dans les agences de proximité et les agences spécialisées.
Production de service	Activités dont le produit de sorte est un service au bénéfice du client final actif ou entreprise.	Service direct : en agence de proximité, agence spécialisée, plateforme de services à distance.  Service indirect : plateformes de prestation/formation et de traitement centralisé.
Réclamation	L'expression explicite d'une insatisfaction (mécontentement ou désaccord)  ou l'expression d'une incompréhension (se manifestant par la demande d'informations complémentaires) sur une situation actuelle ou passée, un droit avéré ou une décision prise, indépendamment de la pertinence de l'objet de la réclamation	Engagement de service n°7.  Outils du Système d'information dédiés aux traitements de réclamations : GRDE et GRE.
Relation entreprise	Toute forme de contact avec le client entreprise.	Identifiée selon les modalités du contact : visite, réception en agence, relation téléphonique, mail, courrier, opération collective de communication...

Terme	Définition	Commentaire
Liquidation	Détermination des droits à bénéficier ou non d'une allocation, calcul du montant des droits et de la durée d'indemnisation.	
Offre de service	Ensemble des prestations et des services mobilisables pour les clients.	
Orientation 1er niveau	Orientation généraliste : au regard de la situation personnelle du client et du marché du travail, détermination de piste(s) professionnelle(s)	
Orientation 2nd niveau	Orientation spécialisée : détermination d'un parcours de formation par la confrontation du niveau et des capacités du demandeur d'emploi avec la formation ciblée.	Mise en place dans les agences spécialisées par les EOS.
PFV	Plateforme de Vocation : elle met en œuvre les recrutements par simulation.	Intermédiation entre les employeurs qui recrutent et les demandeurs d'emploi évalués sur les habiletés attendues.
PILA	Poste Informatique en Libre Accès : il permet l'accès à pole-emploi.fr et à des liens vers un certain nombre de sites partenariaux.	A disposition dans les agences de proximité et les agences spécialisées.
Production de service	Activités dont le produit de sortie est un service au bénéfice du client final actif ou entreprise.	Service direct : en agence de proximité, agence spécialisée, plateforme de services à distance.  Service indirect : plateformes de prestation/formation et de traitement centralisé.
Réclamation	L'expression explicite d'une insatisfaction (mécontentement ou désaccord)  ou l'expression d'une incompréhension (se manifestant par la demande d'informations complémentaires) sur une situation actuelle ou passée, un droit avéré ou une décision prise, indépendamment de la pertinence de l'objet de la réclamation	Engagement de service n°7.  Outils du Système d'information dédiés aux traitements de réclamations : GRDE et GRE.
Relation entreprise	Toute forme de contact avec le client entreprise.	Identifiée selon les modalités du contact : visite, réception en agence, relation téléphonique, mail, courrier, opération collective de communication...