

PROCHE,
ACTIF,
humain !**SNAP****CSEC**Comité Social et
Economique Central**RÉUNION DU 9 JUILLET 2026****Vos élus CSEC**

Laurent MERIQUE

laurent.merique@francetravail.fr

Isabelle DE OLIVEIRA

isabel.de-oliveira@francetravail.fr

Maryvonne HO SACK WA

m.ho-sack-wa@francetravail.fr

Laurence THIREAU

laurence.thireau@francetravail.fr

Frédéric PICHON DE BURY

fred.pichondebury@francetravail.fr

Myriam SURLEMONT

myriam.surlemont@francetravail.fr**Votre Représentant
syndical SNAP**

Jean-Luc MIRAGLIA

jl.miraglia@francetravail.fr**Point à l'ordre du jour de la réunion**

- Consultation sur les nouvelles modalités d'accompagnement
- Pilote CDP – Plateforme de données usagers
- Point d'étapes sur le pilote LinkedIn
- Questions diverses

CONSULTATION SUR LES NOUVELLES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT**Déclaration SNAP sur l'évolution des modalités d'accompagnement :****Une ambition affichée, des moyens absents...**Cliquez **ICI** pour lire la déclaration.**Présentation du projet**

La Direction a présenté les conclusions des expérimentations sur les nouveaux modèles d'accompagnement des demandeurs d'emploi, engagées à partir de quatre constats majeurs :

- L'efficacité démontrée de l'accompagnement intensif sur le retour à l'emploi
- L'absence de différence significative entre les modalités Guidé, Suivi et Renforcé
- Les évolutions des outils numériques (data, IA...)
- Le nouveau cadre partenarial issu du Réseau pour l'emploi (RPE).

Deux modèles ont été expérimentés. Le premier, reposant sur une segmentation des usagers selon la nature de leurs besoins, a été abandonné car jugé trop rigide et peu adapté. Le second, fondé sur une logique d'intensité du besoin donc orienté sur les usagers ayant le plus besoin d'un accompagnement intensif, a été retenu comme modèle cible avec quelques modifications.

Un changement de logique

Le projet marque un changement d'approche : l'accompagnement est désormais pensé comme un **parcours évolutif**, et non plus comme une succession de modalités figées. L'accompagnement intensif devient une **phase temporaire**, mobilisée au moment où elle est la plus utile, avant un retour vers un accompagnement « Essentiel » lorsque l'autonomie est retrouvée.

Le modèle repose sur :

- Un **accompagnement Essentiel**, socle commun d'accompagnement pour chaque DE structuré autour de 8 actes cœur de métiers, d'actions collectives et des interactions adaptées à la situation de la personne, une mise en collectif des DE, des facilités d'échange à distance, une aide au repérage des priorités et des actions à mener, des facilités de mutualisation d'activités ou de portefeuilles tout en conservant un conseiller référent, des services personnalisés adressés en push ou en autodélivrance
- Des **périodes d'accompagnement intensif**, caractérisées par des contacts fréquents (2/mois/personne), une approche globale des besoins et capacités de la personne et des critères d'entrée et de sortie garantissant la continuité du parcours.

PROCHE,
ACTIF,
humain !

Syndicat National du Personnel de France Travail

syndicat.snap@francetravail.fr

Je scanne, j'adhère !

SNAP



RÉUNION DU 9 JUILLET 2026



Enseignements des expérimentations

Les expérimentations montrent que :

- Au-delà de **700 demandeurs d'emploi en portefeuille Essentiel** et **60 en accompagnement intensif**, la qualité de l'accompagnement se dégrade ;
- Dans le respect de ces plafonds, la taille des portefeuilles peut être augmentée par rapport aux portefeuilles actuels sans impact négatif sur les résultats d'accès à l'emploi ou sur la satisfaction des usagers.

L'évaluation s'est appuyée sur trois dimensions : **l'efficacité, la soutenabilité et l'acceptabilité.**

Évolution de l'organisation

Le projet prévoit également la mise en place de **portefeuilles mutualisés**, avec :

- Une mutualisation des tâches périphériques ;
- Un portefeuille mutualisé avec interventions partagées entre plusieurs conseillers, tout en maintenant l'identification d'un conseiller référent.

Selon la Direction, cette organisation améliore les conditions de travail et une majorité des conseillers des agences pilotes souhaite la poursuivre. Des points de vigilance demeurent toutefois sur les outils, le rythme des transformations et la charge de travail des managers.

Accompagnement du déploiement

La généralisation sera progressive et s'appuiera notamment sur :

- Le retour d'expérience des agences pilotes ;
- Des outils d'autoévaluation et de formation autour des 8 actes métiers ;
- Un accompagnement spécifique des managers (outils et séances à leur destination) ;
- une hotline à destination des cellules d'appui régionales et des porteurs régionaux.

Le nouvel outil **SOPHIE**, doit permettre aux conseillers de mieux piloter leurs portefeuilles, prioriser les actions, gérer les accompagnements collectifs et suivre les parcours des demandeurs d'emploi. Il s'agit d'une solution unique centrée sur la segmentation du portefeuille, la priorisation des actions, l'action sur des groupes de chercheurs d'emploi en un geste et le pilotage du parcours du chercheur d'emploi avec des communs numériques partagés avec le RPE.

Les **20 premières agences** engagées dans le déploiement serviront de « poissons pilotes » afin d'anticiper les difficultés avant une montée en charge progressive, avec de nouvelles agences intégrant le dispositif chaque mois.

Enfin, la Direction a indiqué que les travaux avaient été conduits tout au long du projet en intégrant une analyse **Qualité de Vie au Travail (QVT)**, réalisée avec les agences pilotes et des ergonomes. Le bilan présenté est globalement positif et le calendrier de déploiement est conçu pour sécuriser la transition et accompagner les équipes.

Questions et alertes du SNAP

Cette évolution des modalités d'accompagnement et de suivi ne peut réussir que si les conditions qu'elle a elle-même définies sont respectées. Ce n'est pas le cas.

Charge de travail et qualité de l'accompagnement

Beaucoup d'arguments reposent sur des hypothèses ou des conditions qui ne sont pas totalement démontrées.

- Des plafonds maximums à 700 DE maximum pour l'essentiel et 60 DE pour l'intensif au-delà desquels la qualité se dégrade, quelle sera la capacité à faire signer les contrats d'engagement, à tenir les plages de DPA, à contribuer aux activités contraintes ?

Dans certaines agences, les conseillers en modalité Essentiel suivent 1 500 à 2 000 demandeurs d'emploi. Trois à quatre fois les seuils que la Direction considère elle-même comme soutenables. Comment parler encore d'accompagnement personnalisé dans ces conditions ?





RÉUNION DU 9 JUILLET 2026

CSEC

Comité Social et
Economique Central

- Comment assurer des interactions adaptées lorsque les contrats d'engagement sont parfois signés en collectif, voire à la chaîne, faute de temps ?
- Comment parler de personnalisation lorsque les volumes imposent une industrialisation des pratiques ?
- Sur la faisabilité, d'une part, les capacités des portefeuilles en intensif sont limitées et génèrent des délais d'attente et le SAS est dans la modalité « essentiel » ; d'autre part, la durée de 6 mois pose difficulté sur les publics les moins autonomes car les difficultés sociales, professionnelles ou de santé ne disparaissent pas systématiquement au bout de 6 mois. Interrompre l'accompagnement parce que le dispositif arrive à échéance, alors que la personne n'est pas autonome, risque de casser une dynamique et là encore, il y aura bascule dans les portefeuilles « essentiel ». L'accompagnement essentiel n'est pas réalisable tel que prévu (collectif et dématérialisé pour 500 DE dans le meilleur des cas) avec un public non autonome et mal à l'aise avec le numérique.
- Sur la mutualisation, nous n'y sommes pas opposés car elle peut avoir la vertu d'assurer une continuité de service et de créer de la cohésion d'équipe grâce aux activités partagées.
- Les ressources seront-elles au RV en termes d'effectif si on veut rester dans les plafonds garantissant les conditions de réussite ? C'est une condition incontournable.

Outils numériques et IA

Les outils ne sont pas prêts...

- Par exemple, la Direction livre des outils à utiliser pour faciliter le travail en portefeuille intensif sauf que ceux-ci ne sont pas reliés au dossier du DE et n'incrémentent pas les actions accomplies. La dernière en date, les conseillers utilisent l'appli et ensuite ils doivent ressaisir toutes les données dans le dossier du DE. On est très loin des gains d'efficience annoncé ! Verbatim de collègues : « Comment font-ils à la DG pour ne JAMAIS se concerter et rendre interconnectés les évolutions de service et les logiciels ? »
- Les outils tels que Sophie, seront-ils pleinement opérationnels avant le déploiement ? Si ce n'est pas le cas, le déploiement doit être différé.
- Que se passera-t-il si les outils ne produisent pas les gains attendus ?

Conditions de travail

- L'intensification du travail évoqué dans le dossier nous heurte dans le sens où il nous semble que les collègues sont déjà bien chargés et ont déjà une intensité de travail très importante. Comment peut-on intensifier ce qui est déjà sans s'exposer à des risques psychosociaux et à une perte de sens ?
- Quels indicateurs permettront de mesurer l'impact de cette évolution sur la qualité de vie au travail ?

Déploiement de la réforme

- Pourquoi généraliser avant que les outils ne soient pleinement déployés ?

Garanties attendues

- Puisque le déploiement est progressif, est-il conditionné à des résultats pour qu'il se poursuivre ?

Réponse de la Direction

La Direction a rappelé que le projet repose sur une **méthode éprouvée**, construite à partir du travail engagé depuis septembre 2024 et de l'expérimentation menée dans **67 agences pilotes**. Elle estime que ces travaux apportent des garanties tant sur les résultats opérationnels que sur les impacts en matière de qualité de vie au travail (QVT). Le déploiement, prévu jusqu'à l'été 2027, se veut progressif, sans volonté d'accélérer le calendrier, afin de prendre en compte les retours du terrain et d'être évalué à la fois sur les conditions de travail des agents et sur les résultats pour les demandeurs d'emploi.

Concernant les **moyens humains**, la Direction reconnaît les contraintes actuelles et indique poursuivre les échanges avec les tutelles pour préserver, voire renforcer, les effectifs. En cas de dégradation de la conjoncture, l'ajustement se ferait par une réduction des périodes d'accompagnement intensif au profit de l'accompagnement « Essentiel », tout en maintenant le plafond de **700 demandeurs d'emploi par portefeuille**, seuil au-delà duquel les expérimentations montrent une dégradation de la qualité.

La Direction considère que le projet **redessine le contour du métier mais certaines activités évoluent avec des compétences clés**. Les compétences mobilisées évoluent, avec une logique davantage centrée sur le





RÉUNION DU 9 JUILLET 2026

CSEC

Comité Social et
Economique Central

développement de l'autonomie des demandeurs d'emploi, qui devient le principal critère de passage entre les modalités « Essentiel » et « Intensif ». Le pouvoir d'agir n'est pas un slogan mais un critère entre l'essentiel et l'intensif, c'est l'autonomie du demandeur d'emploi dans sa recherche d'emploi.

S'agissant des **portefeuilles**, l'objectif reste fixé à **50 demandeurs d'emploi (60 au maximum) en accompagnement intensif**, tandis que seulement 2 % des portefeuilles « Essentiel » dépassaient le seuil de 700 au 30 juin. La mutualisation des activités, expérimentée dans les agences pilotes, est maintenue, mais avec la conservation d'un conseiller référent identifié. Les enseignements des expérimentations ont également permis d'adapter les futurs outils numériques.

La Direction a réaffirmé que la **personnalisation de l'accompagnement demeure un principe fondamental**. Si certaines actions collectives peuvent être développées, elles ne remplacent pas les temps d'échange individuels, notamment pour le contrat d'engagement qui ne peut pas être traité collectivement. Elle souhaite également privilégier la continuité de l'accompagnement en confiant, autant que possible, le diagnostic initial et le suivi au même conseiller. La reprise de stock représente une demi-journée/semaine.

Sur les résultats des expérimentations, la Direction souligne que l'accompagnement « Essentiel » obtient des performances comparables aux anciennes modalités Guidé ou Suivi en matière de satisfaction, de qualité de service et de retour à l'emploi. L'analyse sociale réalisée dans les 67 agences pilotes montre un équilibre globalement préservé, malgré quelques points de friction identifiés, notamment concernant l'appui.

Concernant les **agents à temps partiel**, la Direction précise que leur accès aux portefeuilles intensifs ne doit pas être limité et rappelle que ce serait discriminatoire. Le volontariat restera privilégié, mais devra être éclairé par les compétences attendues et les actes métiers.

Sur les **outils numériques**, la Direction présente l'environnement unifié actuellement nommé « SOPHIE », (dont l'appellation sera modifiée suite à des remontées d'agentes portant ce prénom) est un levier du nouveau modèle d'accompagnement. Cet outil doit remplacer la multiplicité des applications actuelles, simplifier les saisies, automatiser certaines tâches, faciliter les actions collectives et améliorer la gestion des affectations. Les premières évolutions seront déployées dans les agences pilotes à partir d'octobre 2026, avant une généralisation progressive.

Enfin, la Direction met en avant un résultat jugé significatif : la part des demandeurs d'emploi bénéficiant d'un accompagnement intensif passerait de **6 % à 20 %**, tout en maintenant les effets positifs observés sur le retour à l'emploi.

Elle rappelle que la consultation est conduite au niveau national, conformément aux accords en vigueur, avec un avis du CSEC attendu le **10 septembre 2026**, puis des points de suivi sont prévus en fin d'année et après le déploiement.

Intervention du SNAP

L'environnement unifié et la fin des doubles saisies nous paraissent une évolution très positive mais c'est surtout un incontournable. Il faut que les outils soient en place pour le déploiement. Pour le **SNAP**, la détente du calendrier est une absolue nécessité pour garantir des conditions de mise en œuvre soutenables.

Les DPA conduit par ceux qui accompagnent pose la question de la faisabilité pour les conseillers ayant des portefeuilles « essentiel » au regard des volumes. Par ailleurs, le volume de sollicitations à traiter est énorme et c'est une charge importante.

Sur les temps partiels, se pose aussi la question du volume d'activité qui doit être adapté au temps de travail. La garantie d'accès au temps partiel se pose aussi.

La Direction explique que le calendrier de déploiement, prévu jusqu'en **avril 2027**, répond à une demande des territoires de disposer de **six vagues de déploiement ("tirs")** plutôt que trois. Ce rythme est suffisamment soutenu pour limiter les effets d'éventuelles évolutions du contexte réglementaire ou social.

Concernant le **Réseau pour l'emploi (RPE)**, elle souligne que des marges de progrès existent encore, notamment pour éviter les doubles accompagnements. Le futur système d'information partagé doit permettre de mieux coordonner les interventions des partenaires en intégrant ces fonctionnalités directement dans l'environnement de travail des conseillers.





RÉUNION DU 9 JUILLET 2026

CSEC**Comité Social et
Economique Central**

Sur les **portefeuilles**, les analyses prennent en compte l'ensemble de l'activité des conseillers, y compris pour les DE rattachées, dont l'impact est jugé limité. La Direction confirme également sa position de **ne pas proratiser la taille des portefeuilles en fonction du temps de travail** : les ajustements concernent d'autres activités. La Direction rappelle que les agents à temps partiel peuvent accéder aux portefeuilles intensifs.

La Direction rappelle que, dans le modèle généralisé, le **DPA en « Essentiel » sera réalisé par les conseillers de cette modalité**, contrairement aux libertés d'organisation laissées pendant l'expérimentation.

Elle précise également que le nouveau modèle ne repose pas exclusivement sur des modalités collectives ou à distance, il y a de l'individuel également. La durée de six mois en accompagnement intensif constitue un repère, mais peut être adaptée selon les besoins et un même DE peut cumuler plusieurs périodes d'accompagnement intensif même s'il ne sera comptabilisé qu'une seule fois.

S'agissant de la **mutualisation des portefeuilles**, celle-ci restera une possibilité laissée à l'appréciation des territoires. La Direction fournira un outil d'aide au dimensionnement des portefeuilles, sans imposer d'organisation. Le conseiller référent restera identifié pour le demandeur d'emploi, y compris lorsque plusieurs conseillers interviennent sur un portefeuille mutualisé.

Enfin, le **déploiement des nouveaux outils numériques**, dont le futur environnement unifié « SOPHIE », sera synchronisé avec les vagues de bascule vers le nouveau modèle d'accompagnement. Les agences pilotes en bénéficieront dès **octobre 2026**, avant une généralisation progressive selon le calendrier de déploiement.

Pilote CDP – Plateforme de données usagers

La **plateforme de données usagers** vise à renforcer le marketing automatisé et à opérer une personnalisation omnicanale (preuve de la valeur de la collecte de données d'usage à des fins de personnalisation de service). Elle serait le trait d'union entre les conseillers France Travail et les usagers de nos services numériques. La personnalisation de services limite les problèmes de compréhension, elle guide les usagers sur leurs priorités. Il s'agit de développer et d'industrialiser une solution de marketing automatisé, de disposer d'un système de pilotage partagé et d'intégration du marketing automatisé avec la plateforme.

L'objectif de cet outil est de participer à l'accélération au retour à l'emploi. On cherche à réduire le délai moyen sans emploi des usagers pour faire baisser le chômage. En analysant finement le sujet : 62% ne reçoivent aucune offre personnalisée dans leurs 6 premiers mois. L'objectif de la plateforme usagers est d'apporter notre offre de service en temps réel adaptée et une réponse adaptée.

La plateforme vient compléter un chaînon manquant.

Cela permettra d'interagir avec l'utilisateur. 4 fonctionnalités principales :

- Collecter les informations qui viennent de l'usage
- Unifier en une identité précise tous les identifiants provenant de différents points de contact
- Activer des mécanismes de réponse
- Comprendre, analyser et segmenter les utilisateurs.

Il s'agit de

- Démontrer si on a besoin de cet outil-là.
- S'assurer qu'il apporte une plus-value auprès de notre public.
- S'assurer de la sécurité
- Mesurer l'impact sur la manière dont les usagers interagissent avec les conseillers.
- Comment l'outil se coordonne avec les outils existants ? Quelles données sont nécessaires ? est-ce qu'on veut acheter le produit ou le fabriquer ? Comment on résout l'équation utiliser un outil cloud en garantissant que les données restent sous la sécurité de FT ?

Périmètre de la preuve de valeur : juillet à décembre 2026 - 5 territoires (Ain, Loire-Atlantique, Pyrénées Atlantiques, Tarn et Réunion). - 20 utilisateurs DG et 5 utilisateurs DGA Tech.

Deux cas d'usage :

- Côté DE : identifier un comportement de recherches d'offres suggérant une appétence pour des métiers différents de notre connaissance du DE et proposer des services adaptés ;





RÉUNION DU 9 JUILLET 2026

CSEC**Comité Social et
Economique Central**

- Côté recruteur : Traduire une recherche de profils non fructueuses en action autonome ou mobilisation du conseiller en fonction du public et du besoin.

Choix des acteurs : une solution cloud française certifiée SecNumCloud (sécurité numérique cloud), plébiscitée par les ESN (entreprises de services numériques) partenaires : S3NS (entreprise Thalès en France), cloud souverain (qui assure la conformité aux lois régionales et nationales et renforce la sécurité des données), est retenu.

Imagino est une plateforme d'engagement client qui combine une technologie et des capacités d'activation de campagnes. L'entreprise vend la solution mais n'a pas accès à la plateforme.

La preuve (démonstration de l'intérêt) fait l'objet d'un « privacy by design » (« protection de la vie privée dès la conception ») et d'une analyse d'impact sur la protection des données.

Intervention du SNAP

Si l'on évite d'envoyer tous azimut sans ciblage des propositions par des outils de contact marketing qui nous discréditent du type proposer une formation d'agent de sécurité à un ingénieur diplômé, ça peut avoir un intérêt. Si l'objectif est d'enrichir les dossiers des DE et d'élargir les pistes d'action à leur bénéfice pourquoi pas.

Nous sommes rassurés par le fait que les solutions retenues sont françaises ou européenne. En revanche, plusieurs structures et solutions vont être mobilisées et cela pose clairement la question du coût. Il ne faudrait pas que ce soit la montagne qui accouche d'une souris.

Il serait intéressant d'avoir une démonstration pour mieux cerner le fonctionnement de cet outil.

La Direction indique que le projet est encore à un stade précoce : les **cas d'usage** ont été définis récemment et leur valeur devra être démontrée avant toute intégration durable dans le système d'information. L'objectif est d'évaluer, à partir des usages réels des outils numériques, si les bénéfices obtenus justifient les coûts de développement. Une fonctionnalité spécifique permettra également de recueillir le **consentement des usagers**.

Le dispositif repose sur deux composantes :

- Une **base de données alimentée en temps réel**, permettant de disposer d'informations actualisées pour agir en temps réel
- Des **cas d'usage** exploitant ces données (aucun lien avec le contrôle de la recherche d'emploi).

La généralisation, si elle est décidée, se fera progressivement selon les retours des territoires expérimentaux et les cas d'usage développés, qui seront construits au fil du temps. Chaque cas d'usage concernera une cible à atteindre et toute extension du dispositif donnera lieu à une **information-consultation des instances représentatives du personnel**.

Enfin, la Direction précise que le coût de l'expérimentation est estimé à **900 000 €**, comprenant **300 000 € de licences pour la solution Imagino** et environ **600 000 € correspondant à la mobilisation des équipes participant au projet**.

Point d'étapes sur le pilote LinkedIn

France Travail avait lancé un pilote avec **LinkedIn** afin d'améliorer le recours aux services de France Travail, en s'appuyant sur deux leviers : la **publication des offres d'emploi sur LinkedIn** et la mise à disposition de **licences pour les conseillers**, leur permettant de prospecter des entreprises, rechercher des profils et promouvoir des candidats.

Les premiers résultats montrent que **la publication des offres constitue le principal intérêt du dispositif** : les offres publiées sur LinkedIn génèrent environ **deux fois plus de candidatures** et un meilleur taux de conversion vers l'embauche. En revanche, les autres usages des licences (prospection, recherche ou promotion de profils) n'ont pas démontré d'impact significatif à l'échelle des 500 licences déployées, même si une cinquantaine d'utilisateurs en ont souligné l'intérêt dans leurs pratiques.

Au regard de ces résultats, la Direction estime que les conditions ne sont pas réunies pour poursuivre ou généraliser le pilote. Celui-ci ne sera donc pas reconduit, faute d'avoir pu démontrer un impact suffisant sur les indicateurs stratégiques de France Travail.





RÉUNION DU 9 JUILLET 2026

CSEC

Comité Social et
Economique Central

La Direction précise toutefois que cette décision **ne remet pas en cause la stratégie partenariale avec les jobboards**, qui restent largement utilisés par les demandeurs d'emploi et les employeurs. France Travail poursuivra notamment sa collaboration avec LinkedIn autour de la publication des offres d'emploi, qui a démontré son efficacité.

Intervention du SNAP

L'utilisation de profils privés était un point d'achoppement important pour le **SNAP**. Le **SNAP** se félicite de cette décision et s'interroge sur le coût de ce pilote compte tenu de l'usage limité. Quel retour sur investissement ?

Malgré l'arrêt, vous indiquez qu'il est proposé de poursuivre les échanges sur les opportunités de collaboration autour deux cas d'usage :

- Maximiser l'impact de la publication d'offre en partageant des offres ciblées au regard des besoins locaux
- Poursuivre les apprentissages en se fondant sur l'activité des meilleurs utilisateurs.

De quoi s'agit-il ? Y a-t-il déjà des rapprochements avec des jobboards ? Qui ? Pour quelle(s) cible(s) ?

Réponse de la Direction :

La Direction indique que l'arrêt du pilote avec LinkedIn est principalement motivé par un **retour sur investissement insuffisant**. Si la publication des offres a produit des résultats encourageants, l'utilisation des **500 licences LinkedIn** par les conseillers est restée trop faible pour justifier le coût du dispositif, estimé à **2 millions d'euros** pour 5 000 partages d'offres et 500 licences sur une période de 15 mois.

Elle souligne également que les limites du partenariat tiennent au manque de données exploitables fournies à LinkedIn, ce qui ne permet pas de mesurer pleinement l'impact des différents usages.

Enfin, la Direction rappelle que France Travail s'adresse à l'ensemble des chercheurs d'emploi, qu'ils soient ou non inscrits comme demandeurs d'emploi. Elle observe toutefois que les candidatures reçues via LinkedIn provenaient majoritairement de demandeurs d'emploi et réaffirme que les partenariats avec les jobboards et les acteurs de l'emploi se poursuivent à tous les niveaux sur les territoires.

QUESTIONS DIVERSES

Rappel : la transmission des arrêts de travail est prioritairement par C'zam mais les envois par d'autres canaux ne sont pas interdits et peuvent être effectués.

