



CHSCT LORRAINE

Trajectoire d'évolution de l'activité indemnisation de l'établissement Grand Est – Territoire Lorraine

Philippe Beaufort, Joy Klucken, Marc Guillier

le 20 mars 2017

SECAFI

Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de la région Lorraine
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction régionale Est
8, rue Lafayette – BP 70028
57003 Metz cedex 01
Tél 03 87 56 20 00

SAS au capital de 3 931 382,50 €

312 938 483 RCS Paris

Numéro d'identification intracommunautaire

FR 88 312 938 483

Problématique	page 5
Le projet, sa structure, sa visée, sa méthodologie	page 12
La trajectoire et l'outil utilisé	page 16
Les évolutions professionnelles attendues	page 26
Une démarche en local	page 36
La Déclaration Sociale Nominative	page 44
Impacts sur les agences et les agents	page 47
Un état des lieux du projet qui ne reflète pas la situation actuelle des agences	page 48
Des différences de perception selon le poste occupé	page 58
Le volontariat en question(s)	page 61
Un futur fonctionnement difficile en agence	page 66
Impact du projet GDD sur les projets d'agences	page 72
Synthèse	page 76
Annexes	page 78
Autres rapports d'expertise sur le projet, Région Grand Est	page 79
Personnes et agences rencontrées	page 81



- ▶ Consultés le 6 février 2017 (CHSCT Lorraine), le 10 février 2017 (CHSCT Champagne-Ardenne) et le 21 février 2017 (CHSCT Alsace) sur le projet Important « Trajectoire d'évolution de l'activité indemnisation de l'établissement Grand Est » conformément à l'article L4612-1 du Code du travail, les CHSCT ont estimé ne pas avoir tous les éléments d'information et de compréhension du projet pour donner leur avis, en particulier pour ce qui concerne les impacts et les enjeux concernant les conditions de travail des agents en agence.
- ▶ En conséquence, chaque CHSCT a décidé de faire appel à un expert, conformément à l'article L4614-12 du Code du travail en nommant la société SECAFI, 8 rue Lafayette, 57003 METZ, expert agréé par le Ministère du Travail, pour réaliser une expertise projet Important sur son périmètre respectif pour que chaque CHSCT soit en mesure d'élaborer des recommandations auprès de la Direction concernant la prévention des risques professionnels et les conditions de travail des agents touchés par le projet.
- ▶ Dans la mesure où il s'agit d'un projet unique, mais que les impacts du projet sur chaque périmètre de CHSCT sont spécifiques à chaque territoire et qu'enfin Secafi est mandaté par les 3 CHSCT, nous sommes convenus avec nos mandants et avec l'accord de la Direction, de réaliser notre mission selon les modalités suivantes :
 - ▶ les expertises sont réalisées sous la forme d'une mission unique couvrant l'ensemble de l'établissement Grand Est mais en tenant compte des spécificités de chaque territoire (CA, Alsace, Lorraine) ;
 - ▶ de fait, l'expertise comprend des investigations terrain réalisées sur chacun de ces territoires ;
 - ▶ les tâches communes aux trois expertises ne sont réalisées qu'une seule fois, notamment les entretiens avec le groupe projet et les membres de la Direction ;
 - ▶ une réunion préparatoire avec chaque CHSCT est prévue ;
 - ▶ il y aura trois rapports d'expertise ;
 - ▶ les réunions plénières (restitutions) sont séparées ;
 - ▶ une seule lettre de mission est établie.



- ▶ Pour mener à bien ces travaux, Joy Klucken, Beatrice Role, Marc Guillier, Jean-Philippe Pillemand et Philippe Beaufort ont réalisé des entretiens auprès des porteurs de projet nationaux, régionaux, de la direction régionale, des agents Pôle emploi de 14 agences réparties sur les trois territoires, de la médecine du travail.
- ▶ Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation.

Metz, le 20 mars 2017

Philippe Beaufort , Responsable de mission

Marc Guillier, Responsable de compte

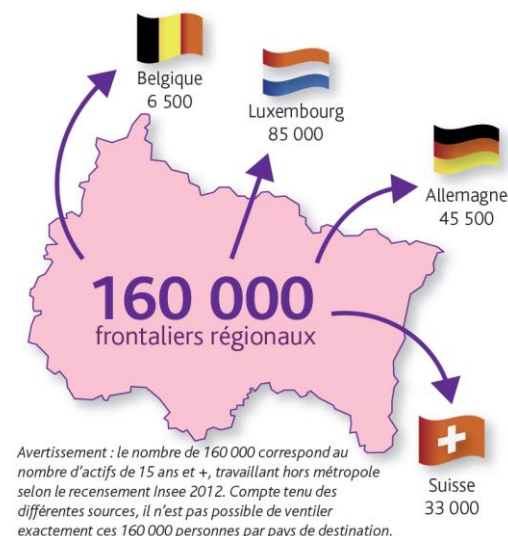
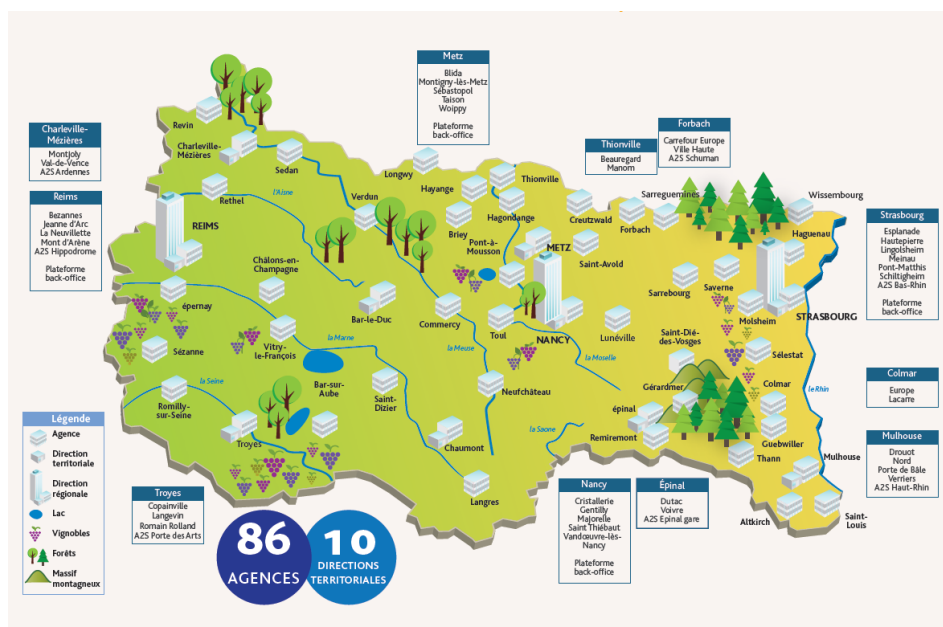


Problématique



Présentation de l'établissement

- ▶ L'établissement Grand Est, composé de 10 directions territoriales, pilote 86 agences pour un total de 4230 salariés. Il propose une offre de service transfrontalière avec l'Allemagne. Une offre de service similaire est à l'étude avec les autres pays voisins, Luxembourg et Belgique.



- ▶ Pôle emploi enrichit régulièrement son offre de services digitaux avec des outils et services :
 - ▶ Le choix d'agrèger le plus grand nombre d'offres sur pole-emploi.fr, l'Emploi Store, un portail des services digitaux du marché de l'emploi, des MOOCs («Massive Open Online Courses», cours en ligne ouvert et massif), un accompagnement 100% web pour les demandeurs d'emploi les plus autonomes, le e-recrutement sur des salons en ligne, la diffusion des offres de Pôle emploi vers des partenaires, des applications sur smartphone pour aider les personnes en recherche d'emploi.

- ▶ Le projet sur lequel sont consultés les CHSCT est une déclinaison régionale d'éléments arrêtés au niveau national. Globalement, l'activité indemnisation, activité essentielle au sein de Pôle emploi, évolue sous l'effet combiné de plusieurs facteurs :
 - ▶ une automatisation renforcée et une dématérialisation à la hausse des informations traitées,
 - ▶ une externalisation des attestations employeurs en amont de la DSN,
 - ▶ la mise en place du Nouveau parcours du demandeur d'emploi (NPDE) en 2015-2016
- ▶ Face à ces évolutions, l'organisation nationale souhaite mobiliser moins de ressources à l'activité indemnitaire, charge aux entités régionales de mettre en œuvre une série d'actions pour accompagner les transitions professionnelles qui en découlent, notamment à travers l'accord GPEC.
- ▶ La Direction de la Région Grand Est rappelle que le projet est construit sur la base d'une hypothèse à deux inconnues :
 - ▶ une baisse de charge évaluée au niveau national à -50 % de l'activité actuelle, mais ramenée -38 % pour la région Grand Est compte tenu des spécificités locales,
 - ▶ l'opportunité de transitions professionnelles pour les agents.
- ▶ La Direction rappelle donc que la cible d'effectifs qui apparait dans les documents de consultation sera inévitablement affinée :
 - ▶ en mesurant la baisse effective de la charge tout au long de l'année 2017,
 - ▶ en réévaluant après les entretiens annuels la volonté des agents d'engager (ou pas) une transition professionnelle.

- ▶ Pour les représentants du personnel, la méthodologie énoncée dans le projet n'est pas claire à quatre niveaux :
 - ▶ Elle ne tient pas compte des variabilités en agences, notamment sur la part en pourcentage que représente le cœur de métier des agents bi-compétents, ni du temps de travail réel des GDD (temps plein, temps partiel), ni même des organisations internes de chaque agence.
 - ▶ Elle n'indique pas comment ont été calculées les baisses des charges.
 - ▶ Elle n'indique pas la projection métier visée par Pôle emploi de l'activité indemnisation alors qu'elle demandera aux agents de se positionner vers un nouveau parcours professionnel.
 - ▶ Elle apparaît peu cohérente avec un des instruments du projet, soit la mise en œuvre de l'accord GPEC sur trois ans.
- ▶ Les élus s'interrogent fortement sur le maintien de l'expertise GDD sur leur territoire respectif ainsi que des effets en agence de cette recombinaison de l'activité :
 - ▶ Quels seront les critères de choix qui présideront à la reventilation des effectifs en agence ? Quid de la gestion du sur nombre éventuel ? Du sous-effectif ? Quel est le risque de mutations forcées ?
 - ▶ Quels seront les impacts dans le fonctionnement des agences, au niveau des métiers comme au niveau de leur pilotage (ELD) ? En quoi les relations de travail seront-elles touchées ?
 - ▶ Au final, les élus posent la question des mécanismes de prévention des risques professionnels à décliner pour protéger la santé et la sécurité des agents Pôle emploi de l'établissement Grand Est.

Notre compréhension de la problématique

- ▶ Selon nous, le projet de la Direction porte plusieurs enjeux de taille qu'il convient d'analyser :
 - ▶ le calibrage des effectifs futurs, indemnisation dans un ensemble hétérogène d'une agence à l'autre,
 - ▶ la qualité de l'accompagnement à la transition professionnelle des agents volontaires,
 - ▶ l'efficacité au regard de la qualité de vie au travail des agences, qu'il s'agisse de son pilotage, des relations de travail que du fonctionnement quotidien, compte tenu de la recombinaison des équipes.
- ▶ Dans la mesure où Pôle emploi mène des réorganisations successives et parallèles à un rythme à la fois rapproché et soutenu, nous tenons également compte des autres projets (par exemple, la digitalisation) qui traversent, ou qui vont traverser prochainement l'organisation.

▶ Axe Projet

- ▶ Analyse de la méthode de calcul utilisée dans le document de consultation
- ▶ Analyse des mesures d'accompagnement RH prévues (nationale et régionale), y compris accord GPEC
- ▶ Analyse de la méthode de réajustement du calibrage prévue pour chacun des trois territoires
- ▶ Analyse de la dynamique des réorganisations internes PE impactant ce projet (ex. digitalisation)

▶ Axe Région

- ▶ Analyse quantitative de la diversité organisationnelle des agences via une cartographie site par site de l'ensemble des agences de la région (Effectifs GDD ETP, effectifs bi-compétents ETP, dominante placement et dominante GDD, effectifs bi-compétents ETP actuellement 100 %, GDD recrutés sur poste placement, nombre de personnes site par site ne bénéficiant pas de l'obligation du volontariat et critères qui le déterminent, absentéisme, personnes GDD bénéficiant de restrictions médicales, charge d'activité indemnitaire site par site *, facteurs RH).

(*)

- ▶ Poids du traitement des attentes NPDE (GED)
 - ▶ Poids de la proactivité
 - ▶ Poids du traitement des DALs
 - ▶ Poids du traitement [mail.net](#)
 - ▶ Poids de l'accueil (AIC/ARC) réalisé par indemnitaire/personnes du placement en charge de l'accueil
 - ▶ Quantification des actes professionnels indemnitaires
- ▶ Analyse du dispositif de prévention des risques professionnels

- ▶ Pour chaque agence visitée, nous mènerons des entretiens individuels (DAP, RRA, REP) ainsi que des entretiens collectifs des agents GDD, bi-compétents et de placement. En général, une journée est suffisante pour les petites agences, les plus grosses demandant une journée et demie.

Notre démarche : axes de travail

► Axe territoires (Champagne-Ardenne, Lorraine, Alsace)

- Analyse qualitative des impacts du projet sur le fonctionnement en agence selon le territoire (Métier (GDD, bi-compétents), intermétiers (Indemnitaire, Placement), pilotage agence (ELD), support à l'activité indemnitaire (RRA, autre).
- Les agences sélectionnées ci-après résultent d'un travail de croisement de données réalisé avec les représentants du personnel : localisation dans la région, localisation dans le territoire, taille, type de milieu (rural, urbain), impacts sur les effectifs. Pour chaque agence visitée, nous avons mené des entretiens individuels (DAP, RRA, REP) ainsi que des entretiens collectifs des agents GDD, bi-compétents et de placement.

ALSACE	
Haguenau	Grosse agence en milieu rural, -50 % des effectifs GDD, suppression du bi compétent, frontaliers
Schiltigheim	Grosse agence en milieu urbain, forte diminution des GDD et des bi-compétents
Colmar Europe	Taille moyenne, milieu urbain, forte diminution des GDD et des bi-compétents
Guebwiller	Petite agence, milieu rural, baisse des GDD et suppression des bi-compétents

Lorraine	
Épinal Voivre	Petite agence, milieu rural, forte diminution des GDD, suppression des bi-compétents, effet de seuil
Lunéville	Petite agence, forte baisse des GDD et disparition des bi-compétents, effet de seuil
Vandoeuvre	Grosse agence, milieu urbain, forte baisse des GDD
Montigny-lès-Metz	Taille moyenne, milieu urbain, suppression des bi-compétents, effet de seuil
Creutzwald	Petite agence, milieu rural, suppression des agents participants aux activités GDD, suppression des bi-compétents

Champagne-Ardenne	
Troyes Copainville	Taille moyenne, milieu urbain, disparition des bi- compétents, augmentation des GDD
Reims Bezannes	Grosse agence urbaine et forte diminution agent GDD
Chaumont	Taille moyenne, milieu rural, suppression des bi-compétents, baisse des GDD
Charleville Val de Vence)	Grosse agence urbaine forte diminution des bi-compétents et augmentation des GDD
Bar sur AUBE (aube)	Petite agence, milieu rural, suppression des bi-compétents, augmentation des GDD



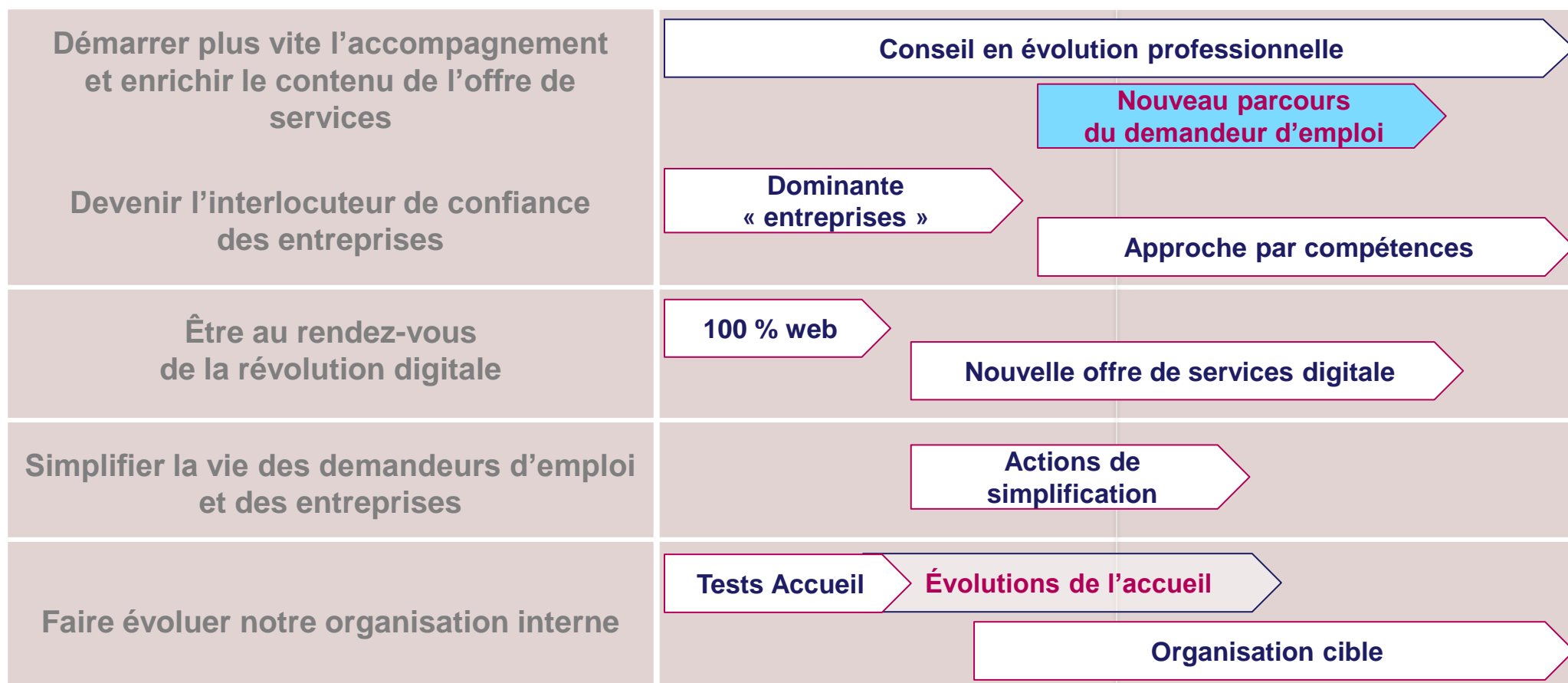


Le projet, sa structure, sa visée, sa méthodologie



Rappel sur le plan stratégique 2020

- ▶ Le Plan stratégique 2020 comporte plusieurs étapes, qui sont en grande partie interdépendantes, comme le rappelle le document d'information-consultation remis aux instances de Grand Est.
- ▶ Le projet « *trajectoire d'évolution de l'activité indemnisation* » s'y inscrit clairement.



- ▶ La convention tripartite et le plan PE 2020 cherchent à améliorer « *la satisfaction des DE relative à l'indemnisation en terme de qualité et de fiabilité de l'information délivrée, et les délais de traitement* ».
- ▶ D'autant qu'une **dégradation de cette satisfaction** a été constatée du fait de :
 - ▶ « La **suppression de l'EID** et le **déploiement du Nouveau Parcours du Demandeur d'Emploi** ne permettent pas aujourd'hui de donner une information adaptée sur l'indemnisation à l'issue de la démarche d'inscription,
 - ▶ Les demandeurs d'emploi attendent parfois le 1er RDV pour remettre les pièces nécessaires à leur DAL, reportant d'autant l'information qui peut leur être délivrée quant à leur indemnisation ».
 - Extraits de la présentation au séminaire DT/DTD Grand Est d'avril 2016.
- ▶ De ce fait, un plan d'action a été conçu autour de 3 axes :
 - I. Accompagner les évolutions liées à la manière de rendre le service par les conseillers
 - II. Accompagner l'évolution du management des équipes
 - III. Améliorer l'information du demandeur d'emploi par les services en ligne.
- ▶ La **trajectoire GDD s'inscrit** clairement **dans ce plan** d'action.
- ▶ À date, les indicateurs semblent un petit peu mieux orientés :
 - ▶ Nationalement : en 4 trimestres consécutifs, cet indicateur est passé en moyenne de 71,5 % à 78 %.
 - ▶ Pour le Grand Est : ICT9 meilleur qu'à fin 2015.



Avis SECAFI

Ceci explique la prudence quant la réalisation de la bascule pour ne pas altérer la continuité et la qualité de service.

- ▶ Un accord de branche sur la **gestion prévisionnelle des emplois et compétences** a été signé – par certaines organisations syndicales – fin 2016.
- ▶ Cet accord identifie les activités dites « *en mutation* », au premier rang desquelles le **conseil en gestion des droits** qui est à la fois « **en décroissance et en évolution** ».
 - ▶ Cela se traduit dans l'accord par des « *mesures spécifiques* » (chapitre 5), à savoir une prime brute de 700 € pour les **agents bi-compétents** qui seront réorientés vers l'une ou l'autre de leur double compétence.
 - ▶ La possibilité pour ceux repositionnés en conseil en GDD de bénéficier – ultérieurement – du bénéfice de la prime au volontariat pour une transition professionnelle vers une activité en croissance (sous déduction de la précédente prime, soit 1.400 €-700 €), s'ils souhaitent une telle évolution.
- ▶ Il précise aussi que chaque agent a la possibilité « *de connaître la nature des emplois et activités dont Pôle emploi a besoin* » (page 5).
 - ▶ Il ressort de l'annexe de l'accord GPEC, et de nos entretiens, que le seul domaine d'activité rapidement atteignable pour les agents bi-compétents – voire ceux en GDD – est le conseil en emploi.
 - ▶ Cela implique alors que – au niveau local – il y ait bien systematiquement le besoin et la possibilité d'allouer des agents sur le placement.
- ▶ Autrement formulé, il nous semble nécessaire de distinguer la « réallocation de ressources » imposée par l'établissement des évolutions professionnelles souhaitées par des agents.
 - ▶ D'ailleurs, les agents **bi-compétents origine placement** seront **automatiquement repositionnés sur le placement** dans la trajectoire.





Le projet

La trajectoire et l'outil utilisé



La méthodologie de projection de la charge indemnisation

- ▶ La Direction générale a évalué **l'évolution de l'ensemble des charges de l'indemnisation** entre 2015 et 2017 selon la méthodologie suivante :
 - I. Estimation des évolutions de charges entre 2015 et fin 2017 sur la base du 4^{ème} trimestre 2015 à partir de la planification dans RDVA sur une base trimestrielle (voir page suivante)
 - II. Validation des estimations en agences en mai 2016
 - III. Analyse agence par agence à l'automne 2016.

- ▶ Dans l'étape I, par rapport à la référence du 4^{ème} trimestre 2015, les **facteurs de variation de charges** suivants ont été retenus :
 - ▶ Augmentation de l'automatisation du traitement des DAL
 - ▶ ARC Indemnisation constante à partir du 2^{ème} trimestre 2016
 - ▶ Impact d'une « *éventuelle généralisation du test sur la rénovation de l'accueil téléphonique* » (voir page spécifique)
 - ▶ Intégration des inscriptions non automatiques
 - ▶ Montée en charge des échanges par courriel
 - ▶ Renforcement de la « *proactivité* » (téléphone, en particulier)
 - ▶ Autres activités constantes.

- ▶ Avec prise en compte du niveau de spécialisation des agents et des pratiques de planification en agence via RDVA.

- ▶ L'étape II a consisté en une validation des résultats de l'étape précédente par des venues dans **une dizaine d'agences** de 2 DR (Hauts-de-France et Bourgogne-Franche-Comté).



Un outil national de détermination des effectifs cible

- L'équipe projet nationale a conçu un **outil** permettant de **passer des charges Indemnisation aux besoins en effectif cible** (dit ressources), ainsi déterminés :

Macro activité	Contenu	Déclinaison calcul
ARC indemnisation	Activité ARC indemnisation	Saisie de l'ELD dans l'outil
3949 indemnisation	Activité 3949 indemnisation	Projection sur la base des volumes d'appels par agence (règle nationale)
BO GDD	Mail.net	Projection sur la base des volumes par agence (règle de gestion nationale)
	Externalisation AE	Trajectoire trimestrielle saisie par ELD dans l'outil
	Activité PRV	Projection des rejets d'inscription automatiques par agence (règle nationale)
	Renforcement proactivité	Projection sur la base des volumes par agence (règle de gestion nationale)
	Automatisation DAL	Projection sur la base des volumes par agence (règle de gestion nationale)

- Il était prévu que les ELD **puissent intervenir sur ces prévisions** (à l'automne 2016) pour le second semestre 2016 et l'année 2017 sur :
- Le nombre de **plages ARCi** planifiées par semaine
 - Le **taux d'externalisation des AE** (y compris en plateforme régionale)
 - La **part des mails.net** avec intervention d'un conseiller GDD.

Avec des adaptations locales à l'automne 2016

► Des modifications pouvaient ainsi être aussi apportées par les DT et/ou ELD sur les données RH de l'outil quant :

- Au nombre de **conseillers intervenus sur les activités GDD au deuxième trimestre 2016** (tout en validant leur profil – GDD, bi-compétents GDD ou accompagnement)
- Aux **mouvements de personnel prévisibles** (retraite, retour congé parental, mobilité, ...) au second semestre 2016 et en 2017.
 - *Cellules en jaune.*

	Ressources vue RDVA ?		Ressources vue SIRH		
	Nombre d'agents T2 2016	Nombre d'agents à T2 2016	Agent exerçant principalement des activités de gestion des droits en agence sans portefeuille DE	Agent exerçant principalement des activités d'accompagnement et qui intervient sur des activités de gestion des droits	Autre agent qui intervient sur des activités de gestion des droits
GDD ?	2	2	2	0	0
DC GDD	7	7	7	0	0
DC accompagnement	3	3	2	1	0
Total	12	12	11	1	0

Ressources	Mouvements des ressources (Départs à la retraite, mobilité, temps partiels, retour de congés parental etc.) ?					
	T3 2016	T4 2016	T1 2017	T2 2017	T3 2017	T4 2017
GDD	0	0	0	0	0	0
DC GDD	0	-1	0	0	1	0
DC accompagnement	0	0	-1	0	0	0
Total	0	-1	-1	0	1	0

Les profils GDD, Double Compétent GDD et Double Compétent Accompagnement ont été déterminés selon deux critères :

- La gestion ou non d'un portefeuille de demandeurs d'emploi.
- La planification sur les activités GDD (données issues de RDVA).

Un GDD est un conseiller qui ne gère pas de portefeuille de demandeurs d'emploi et qui est planifié significativement sur des activités de gestion des droits.

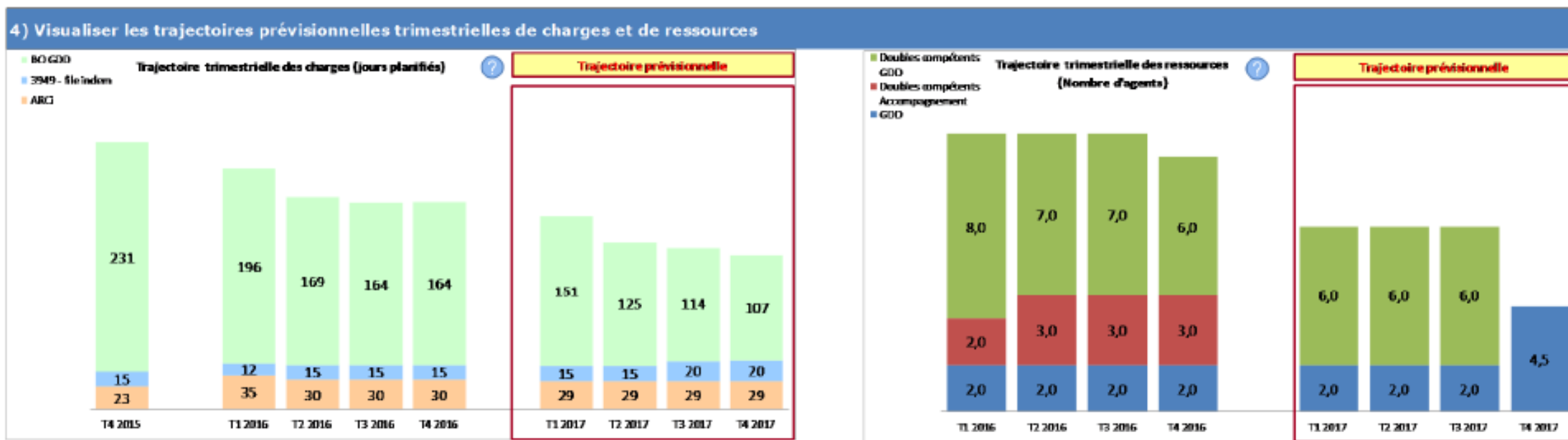
Un double compétent GDD ou un double compétent Accompagnement gère un portefeuille de demandeurs d'emploi et est planifié sur des activités GDD :

- S'il est plus planifié sur des activités de GDD que des activités placement il est identifié comme double compétent GDD.
- S'il est plus planifié sur des activités de placement que des activités GDD il est identifié comme double compétent Accompagnement.



Aboutissant à la détermination d'une cible par agence

- ▶ À partir des données planifiées RDVA par agence, des éléments de saisonnalité par agence, de paramètres et hypothèses nationaux, des (in)validations locales, **la trajectoire de charges GDD et l'effectif requis par agence** ont été déterminés, à horizon fin 2017, sous une forme visuelle :



- ▶ La trajectoire est donc fondée sur des **prévisions / hypothèses** qui **demandront à être (in)validées**.
 - ▶ D'où les **trois paliers de validation de l'effectivité de la baisse** des charges, à partir des données transmises par la DG, pour que soit donné le feu vert à la bascule (au repositionnement effectif des agents) **agence par agence**.

Les limites de la mesure des charges via RDVA

▶ L'organisation quotidienne des agences est fondée sur l'outil « **RDVA** » (Rendez-vous Agence). Cet outil permet de planifier l'activité de chaque agent à la demi-journée. Cet outil est également utilisé pour évaluer l'évolution de la charge de travail dans telle ou telle activité, notamment dans le cadre du projet de trajectoire GDD.

▶ L'outil comporte **2 limites** :

▶ **La nomenclature des activités est très limitée.** Pour l'activité indemnitaire, elle est la suivante :

Nomenclature de la spécialisation Indemnisation

Macro activité	Description de l'activité	Nom de l'activité
Information Conseil sur flux Inscription	Entretien personnalisé pour valider l'inscription	PRV
	Accueil, renseignement, conseil : réception sans Rdv	ARC
Gestion des droits	Activité de gestion des droits	BODOS
	Gestion de compte	GDC

Exemples d'utilisation de la nomenclature en Agence

BODOS
Traitement des dossiers affectés
GED (hors périmètre Arvato)
Traitement Attentes NPDE
Attentes journalières et hebdo
AMB1T
.....

GDC
Echanges avec le DE
Mails
....

▶ **La maille de planification est la demi-journée.** Or, il est courant que dans la même demi-journée, un conseiller passe d'une tâche à l'autre.

▶ Des adaptations sont mises en œuvre pour contourner ces limites :

- ▶ Utilisation de l'outil « onglet » pour préciser la ou les tâches à faire (comme dans l'exemple ci-dessus). Les onglets sont en fait une zone de commentaires non codifiés, donc non exploitables pour une analyse de la charge de travail effective.
- ▶ C'est la raison pour laquelle – par exemple – le traitement des mails n'est pas une activité réellement planifiée dans l'outil RDVA.

Quantification de la charge et des effectifs cible

- ▶ L'étape III de la démarche (échanges régionaux avec les managers et les experts Opérations et RH pour croiser les hypothèses nationales de baisse de charges et de ressources et les réalités locales) a montré la **sensibilité des hypothèses à des facteurs** comme « *la part des frontaliers* » pour les AE (en particulier pour l'Alsace), le taux d'automatisation des ADL selon le pourcentage de rejets/reprises,
- ▶ L'évolution de la **charge indemnisation** a alors été estimée comme suit à partir des informations qui ont été remontées par les régions :

En jours	National				Grand Est			
	2015	2018	écart	variation	2015	2018	écart	variation
Première estimation	915 384	499 280	-416 104	- 45%	81 583	40 792	-40 791	- 50%
Après ajustements °	915 384	579 607	-335 777	- 37%	81 583	50 903	-30 680	- 38%

° continuité de service et seuil minimal de conseillers GDD, agences en tension sur la GDD, profil des agents selon expérience et formation.

- ▶ L'**impact en effectif** est alors estimé le suivant :

Effectifs	National				Grand Est			
	juin 2016	fin 2017	écart	variation	juin 2016	fin 2017	écart	variation
Agents GDD	5 702	5 420	-282	- 5%	511	457	-54	- 11%
Agents bi-compétents	3 230	200	-3 030	- 94%	236	10	-226	- 96%
Agents participant à GDD	396		-396	- 100%	36		-36	- 100%
Total	9 328	5 620	-3 708	- 40%	783	467	-316	- 40%

- ▶ La baisse de l'effectif cible à fin 2017 est un peu plus forte que celle de la charge en année pleine 2018 (en %).

- ▶ Cette baisse est similaire au national et en Grand Est (en %).

Des repositionnements qui vont s'étaler dans le temps

- ▶ Les **repositionnements** sont prévus, après mesure des charges effectives en **3 paliers** (voir page suivante), et seraient **doublement conditionnés** :
 - ▶ Par une **mesure dans chaque agence** de l'effectivité de la baisse attendue de charges.
 - ▶ Conjointement par le national et la DR
 - ▶ Sur la base d'indicateurs de toutes les agences et de visites sur sites
 - ▶ Evaluations qui seront suivies d'un « *dialogue managérial à la maille agence* » pour (in)validation de la trajectoire.
 - ▶ Par le **volontariat** – exprimé lors de l'EP/EPA – des conseillers GDD et ceux bi-compétents « *d'origine GDD* » (et pas ceux placement).
 - ▶ Votre Direction s'attend à ce que ce **volontariat** ne se manifeste **pas nécessairement dès le prochain EP/EPA**, nombre d'agents étant actuellement dubitatifs quant à la perspective de baisse des charges indemnisation.
 - ▶ Elle anticipe même de **possibles insuffisances de volontariat** ici ou là.

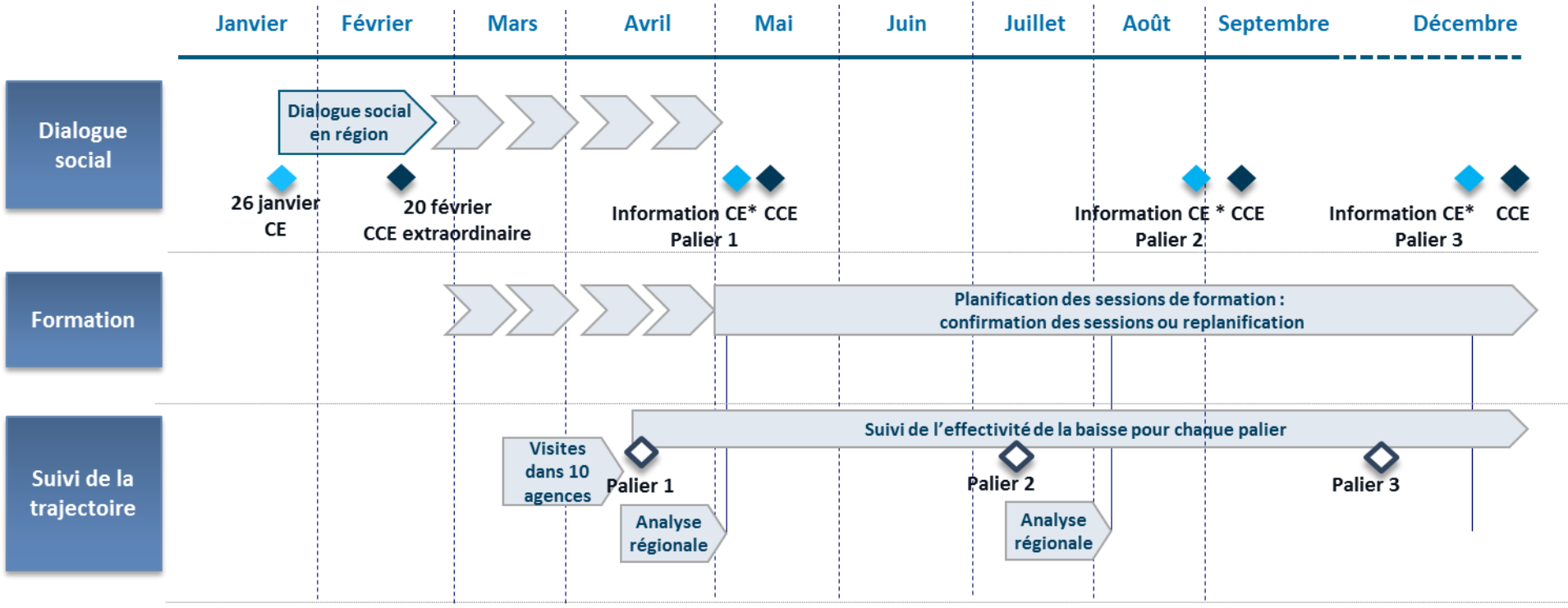
- ▶ Dans le Grand Est, le redéploiement concerne surtout des bi-compétents (226 versus 54 conseillers GDD).
 - ▶ Ceci devrait être un facteur facilitant... sous réserve de l'origine de ces agents (voir page suivante).
 - ▶ La reconversion de 54 agents GDD sera plus lourde et demandera plus de temps (cf. parcours de référence).
 - ▶ Il devrait y avoir peu de difficulté pour les agents participant à la GDD... sous réserve de la quote-part du temps qu'ils y consacrent réellement.
 - ▶ Il s'agit de managers, de RRA, d'agents de PAG ou de bi-compétents à dominante effective accompagnement.

- ▶ Même si la **baisse des charges** risque d'être **assez homogène entre agences** (les facteurs de baisse étant pour beaucoup les mêmes), votre Direction estime que les bascules et repositionnements s'étaleront **entre septembre 2017 et juin 2018**, pour l'essentiel.



Calendrier du redéploiement

▶ Le calendrier affiché nationalement est le suivant :



Source : CCE du 20/02/2017

GDD et bi-compétents par DT du Grand Est

▶ Données au 30 septembre 2016 :

En ETP	DT ARDENNES	DT AUBE	DT BAS RHIN	DT HAUT RHIN	DT HAUTE MARNE	DT MARNE	DT MEURTHE ET MOSELLE	DT MEUSE	DT MOSELLE	DT VOSGES	GRAND EST	ALSACE	CHAMP.- ARDENNE	LORRAINE
Bi-compétents placement	11,3	3,9	2,0	13,2	0,0	5,7	13,2	2,6	42,6	7,0	101,5	15,2	20,9	65,4
Bi-compétents GDD	4,8	13,8	4,8	10,6	1,0	18,0	22,5	5,6	28,6	15,5	125,2	15,4	37,6	72,2
Agents GDD	21,5	26,8	116,8	74,3	14,1	57,6	49,3	12,9	65,4	26,7	465,4	191,1	120,0	154,3
Total	37,6	44,5	123,6	98,1	15,1	81,3	85,0	21,1	136,6	49,2	692,1	221,7	178,5	291,9

▶ **À noter :**

692 ETP = 747 agents

(= chiffre du document CE hors les 36 "participants à la GDD").

En ETP	GRAND EST	ALSACE	CHAMP.- ARDENNE	LORRAINE
Bi-compétents placement	15%	7%	12%	22%
Bi-compétents GDD	18%	7%	21%	25%
Agents GDD	67%	86%	67%	53%
Total	100%	100%	100%	100%

▶ Les **répartitions sont nettement différentes selon les DT** (et donc – par derrière – selon les agences).

- ▶ Peu de bi-compétents en Alsace, contrairement à la Lorraine, donc un repositionnement d'agents GDD plus important à obtenir.
- ▶ Une grande majorité de GDD ou bi-compétents origine GDD dans certaines DT/DTD, telles la Haute-Marne ou la Meuse ; là aussi, un repositionnement plus important à obtenir au travers du volontariat.
- ▶ De plus, le temps de repositionnement global dans ces DT/DTD sera forcément plus long et donc pas nécessairement compatible avec la baisse de charges.

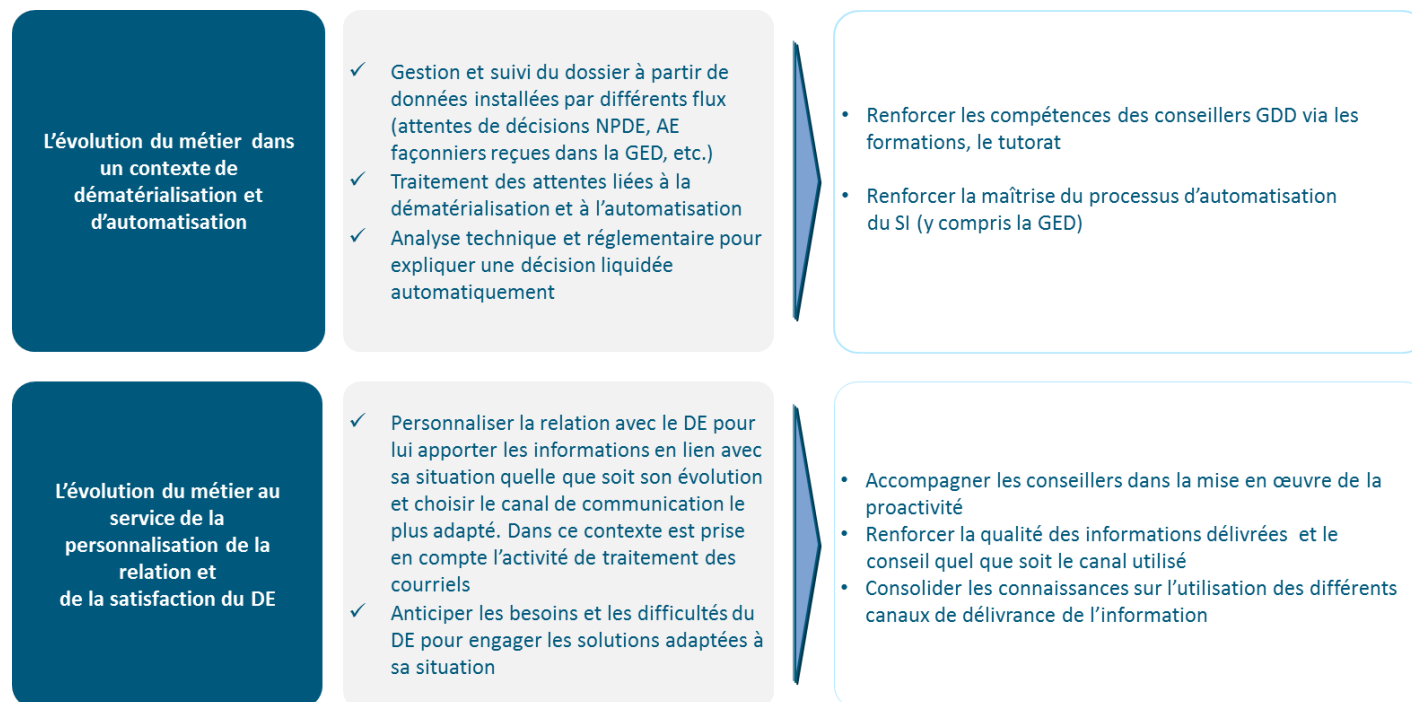




Le projet

Les évolutions professionnelles attendues

- ▶ L'activité d'indemnisation se transforme sous la conjonction de plusieurs facteurs.
- ▶ D'une part, **quantitativement** suite à :
 - ▶ La suppression de l'EID
 - ▶ La mise en place du NPDE et de l'accueil sur rendez-vous l'après-midi (baisse ARC Indemnisation)
 - ▶ L'externalisation de la saisie des Attestations Employeurs suivie de la généralisation de la DSN en 2018
 - ▶ L'automatisation progressive de la demande d'allocation (DAL).
- ▶ D'autre part, **qualitativement**, ce qui est un **enjeu du projet** :



Source : CCE du 20/02/2017

Attendus quant à l'évolution des GDD

- ▶ Les attentes quant à l'évolution de l'activité des GDD se situent sur trois axes :
 - ▶ **Traitement** « *de bout en bout* » du dossier par le même GDD, ce qui signifie une prise en charge par le même agent du versement indemnisation « *de l'inscription à la notification des droits* ».
 - ▶ Ceci implique un changement d'organisation dans les agences qui travaillent surtout en flux.
 - ▶ Le système informatique permet depuis peu de créer des attentes pour les agents GDD.
 - ▶ **Approche** dite « *proactive* » des DE (des « *réponses fiables et personnalisées* » comme il nous a été dit).
 - ▶ Ceci suppose - pour partie - l'existence d'un flux de demandes conséquent via Mail.net.
 - ▶ **Recentrage** sur les **cas** « *complexes* » de DAL.

▶ « La proactivité, c'est quoi ? »







- ▶ Extrait du support atelier « Renforcer la proactivité »



Avis SECAFI

Les **attentes** de la Direction sont **élevées** quant au futur métier de l'indemnisation, lequel requiert du temps à s'acquérir finement (environ 5 ans selon les agents GDD). Les critères de choix d'évolution professionnelle des agents par agence n'étant pas définis, il y a un risque d'hétérogénéité dans les repositionnements au regard des attendus.

JE SUIS PROACTIF

-  J'adopte une écoute active et prends le temps d'analyser la situation
-  Je respecte les règles et les procédures tout en prenant des initiatives
-  J'anticipe les événements anxiogènes pour les prévenir
-  Je reste attentif et ouvert à la situation qui peut évoluer
-  Je suis orienté solution même dans les situations de communication les plus difficiles
-  Je sais reconnaître les erreurs et je tire profit des critiques constructives



A la fin de l'entretien, je m'assure qu'il ne reste pas de question en suspens.

Parcours d'évolution des GDD

- ▶ Un **parcours d'évolution** pour les GDD a alors été élaboré (voir page suivante), qui appelle plusieurs remarques.
- ▶ Il semble – au travers des échanges durant les groupes d'écoute qui se sont déjà tenus – que « *les agents ne voient pas ce qu'on va leur demander professionnellement* », selon le propos du chef de projet.

° Voir document CE du 26 janvier 2017 page 23.

- ▶ Si le **parcours de 12 jours** prévu présente un **caractère novateur** chez Pôle emploi (au sens où il s'agit vraiment d'actions de perfectionnement dont celles dénommées « capsules » d'une demi-journée), ce parcours se fera plutôt **en fonction des besoins identifiés individuellement** lors des EP/EPA (certains modules préexistaient et ont déjà été suivis par des agents GDD).
- ▶ La volumétrie actuellement prévue (*) est de 110 personnes en 2017 (environ 10.000 heures – cf. page spécifique), pour des formations qui devraient démarrer à partir du mois de mai.
 - ▶ Cette volumétrie apparaît assez faible (un quart de l'effectif cible GDD), mais la Direction estime que les choses s'étaleront dans le temps, en 2018 voire en 2019 (cf. infra).

(*) Le budget formation 2017 est en cours de discussion avec la DG.



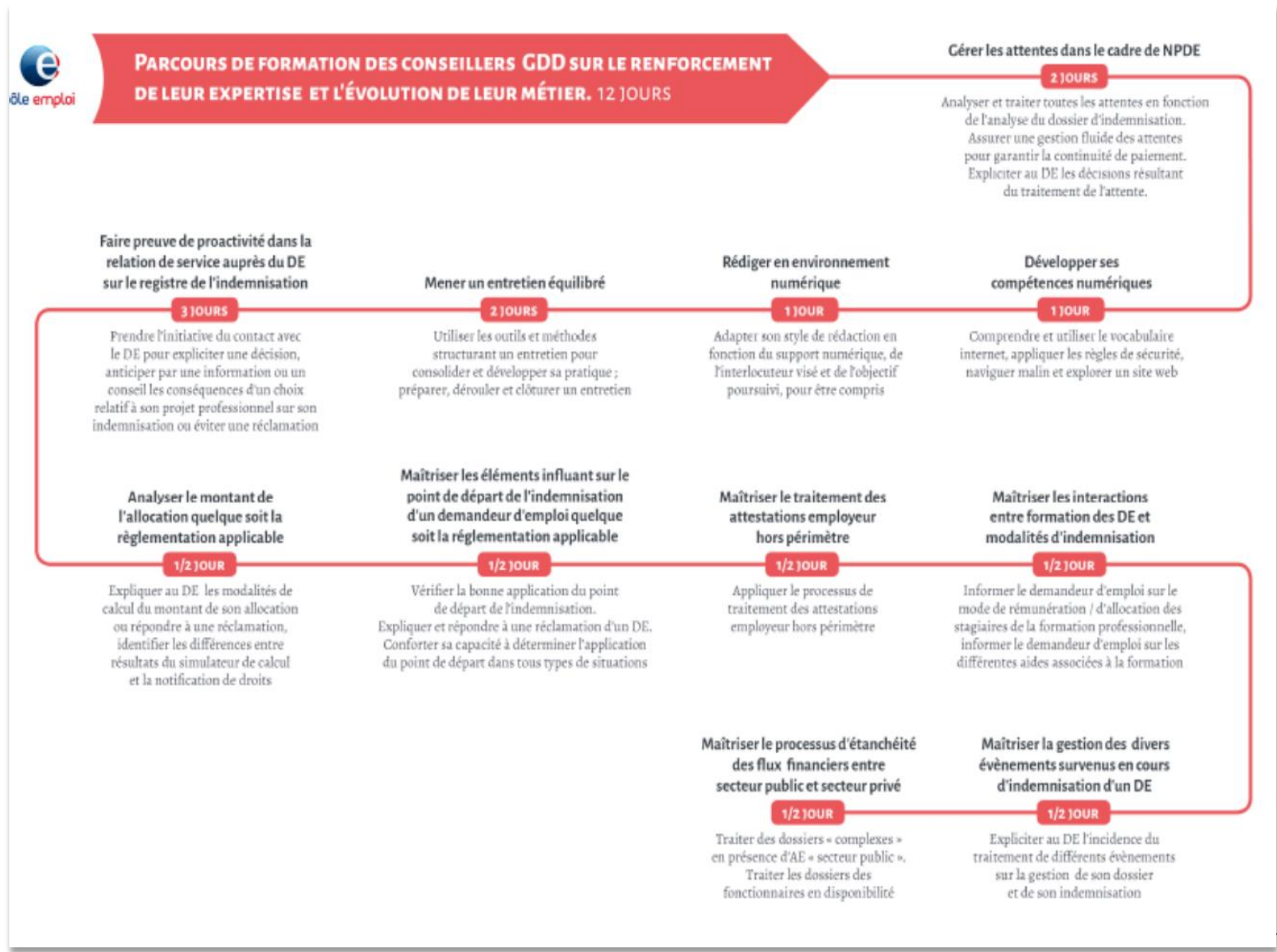
Préconisations

Une lisibilité et une compréhension par tous les GDD et bi-compétents des attentes de la Direction quant au conseil en GDD est indispensable, ceci en amont des EP où les agents devront indiquer leur choix. Une **réunion de tous les agents GDD** de la région (ou par territoire si plus simple) paraît alors – a minima – indispensable.



Parcours de renforcement GDD

Source : Direction.



Repositionnement en conseiller emploi (1/2)

- ▶ Dans le cadre de l'accompagnement aux transitions professionnelles (matérialisé dans l'accord GPEC), il est prévu un **parcours de formation pour** les agents désireux de **devenir conseiller emploi** (voir page suivante).
- ▶ La démarche GPEC prévoit que les **souhaits** des agents soient **formulés lors** de leur **EP/EPA**.
- ▶ Pour la DR Grand Est, 5 modules seront priorités dans le programme pluriannuel de formation (choix régional), soit 10 jours (2 jours chacun) sur le parcours de 42 jours :
 - ▶ S'approprier les techniques de l'entretien conseil
 - ▶ Gérer les alertes dans le cadre de NPDE
 - ▶ Analyser son portefeuille de DE
 - ▶ Mobiliser les prestations
 - ▶ Conseiller le DE sur les techniques de recherche d'emploi.
- ▶ Ces modules sont considérés comme prioritaires, car constituant un « *socle de compétences* » pour les agents, leur permettant ensuite d'approfondir au travers des autres sessions.
- ▶ Le volume de ces formations consacrées à la mobilité professionnelle est de 4.158 jours sur 2017-2018 (avec 70 % en 2017), pour un parcours qui dure environ 8 mois.
 - ▶ L'hypothèse retenue pour l'instant (en l'attente de connaître le volontariat) est de 60 parcours complets pour des "purs" GDD et 60 parcours incomplets pour des bi-compétents.



Repositionnement en conseiller emploi (2/2)

► Le **parcours de mobilité** d'un agent ne **démarrera** qu'**après** que l'agence ait reçu le feu vert pour sa **bascule**.

- Il n'est toutefois pas exclu qu'un agent puisse entamer son parcours avant la bascule, sous réserve que cela n'affecte l'activité GDD.



Avis SECAFI

Les bascules des agences devant s'étaler dans le temps (jusqu'en 2018, si ce n'est 2019), il risque d'y avoir une difficulté dans l'organisation des sessions des modules du parcours de repositionnement ou une difficulté pour qu'un agent puisse engager son parcours de mobilité rapidement après que l'on l'y autorisera.



Point de vigilance

Il nous semble qu'il y a une antinomie entre un parcours de référence personnalisable et le choix de modules prioritaires par la DR Grand Est.

► L'établissement Grand Est a demandé au Campus d'être prêt à démarrer ces formations en juin ; il y a une forte probabilité (compte tenu du calendrier) que le **premier parcours** ne **début**e qu'**en septembre 2017**.

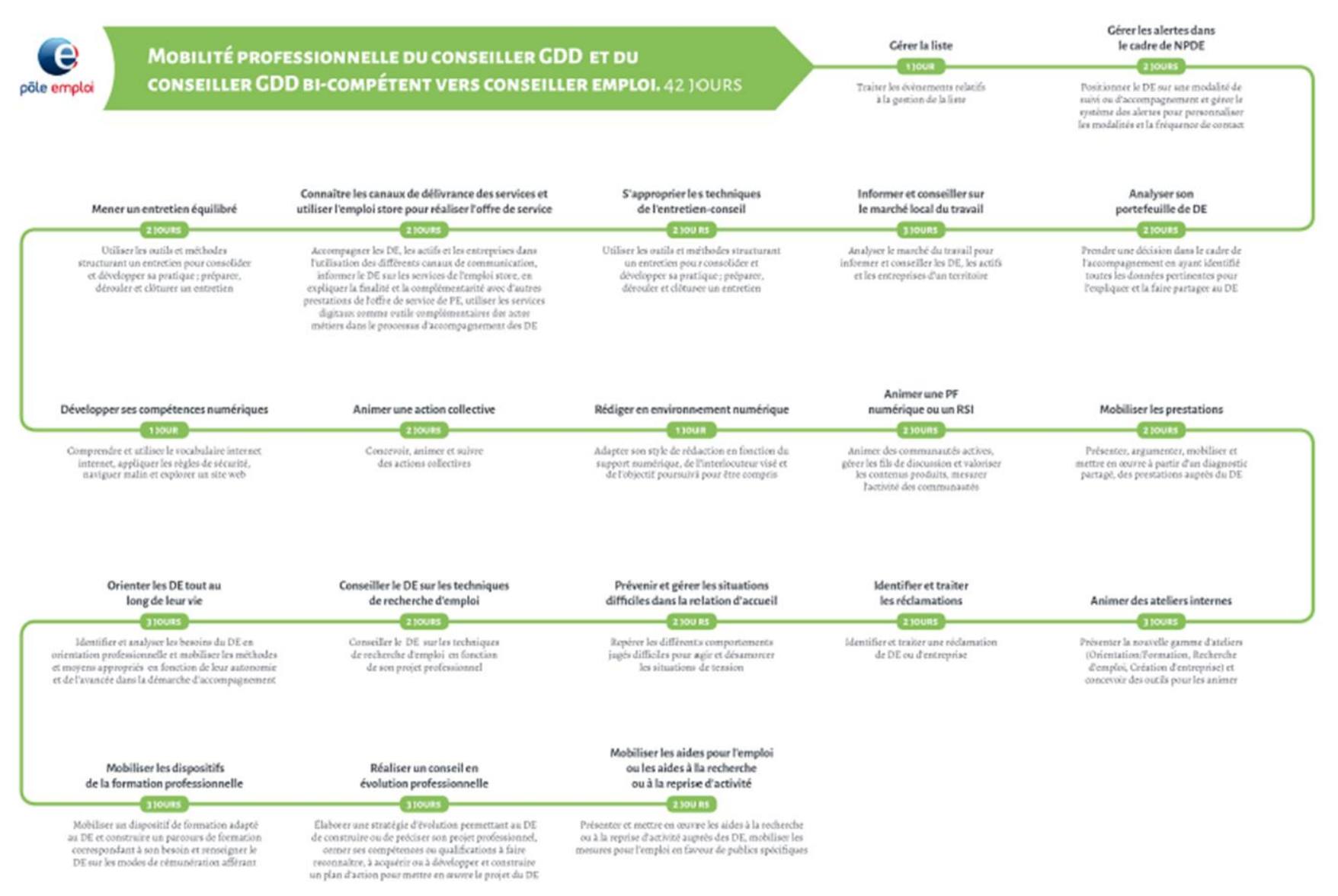
► Quelques **précisions complémentaires** sur les formations :

- Les agents se repositionnant en conseiller emploi seront prioritaires dans les actions de formation.
- Les bi-compétents placement n'ont pas de parcours spécifique à leur repositionnement.
 - En dehors des formations inscrites au Plan de formation.
- Un recours accru au digital est prévu pour les parcours de formation de référence (plateforme collaborative et e-learning) en complément des formations dans les lieux usuels du Campus.
- Un besoin d'élargir la base existante de formateurs pour les 2 parcours de référence ressort clairement.



Parcours de formation de référence vers conseiller emploi

Source : Direction



Les actions de formations chiffrées pour 2017

▶ Nous avons obtenu un **chiffage détaillé des actions de formation pour les parcours** dans le cadre de la trajectoire GDD en 2017 :

▶ Il s'agit du Plan de formation 2017 en cours de discussion avec la DG.

Projet plan de formation 2017 : mobilité professionnelle conseiller GDD et conseiller GDD bi-compétent vers conseiller emploi

Action de formation	Code SIRH	Durée en jours	Nombre d'heures
Gérer la liste	CRSCLA	1	476
Gérer les alertes dans le cadre de NPDE	CRSCCN	2	1 092
Analyser son portefeuille de DE	CRSCAF	3	1 680
Informier et conseiller sur le marché local du travail	CRSCML	3	1 785
S'approprier les techniques de l'entretien-conseil	CRSCEC	2	994
Connaître les canaux de délivrance des services et utiliser l'emploi store pour réaliser l'ODS	CRSCUE	2	1 008
Mener un entretien équilibré	CRSCRM	2	1 078
Développer ses compétences numériques	CFSTNA	1	525
Animer une action collective	CRSCTA	2	1 036
Rédiger efficacement en environnement numérique	CRSCRN	1	490
Animer une plateforme ou un réseau social interne	CFSORs	1	413
Mobiliser les prestations	CRSCNS	2	1 106
Animer des ateliers internes	CRSCIA	3	1 638
Identifier et traiter les réclamations	CRSCTR	2	798
Prévenir et gérer les situations difficiles dans la relation d'accueil -niveau1-	CRSCSD	2	924
Conseiller le DE sur les techniques de recherche d'emploi	CRSCST	2	1 190
Orienter les DE tout au long de leur vie	CRSCOT	3	1 386
Mobiliser les dispositifs de la formation professionnelle	CRSCPC	3	1 596
Réaliser un conseil en évolution professionnelle	CRSCVO	3	1 596
Mobiliser les aides pour l'emploi ou les aides à la recherche ou à la reprise d'activité	CRSCHE	2	1 036
			21 847

Projet plan de formation 2017 : renforcement et expertise

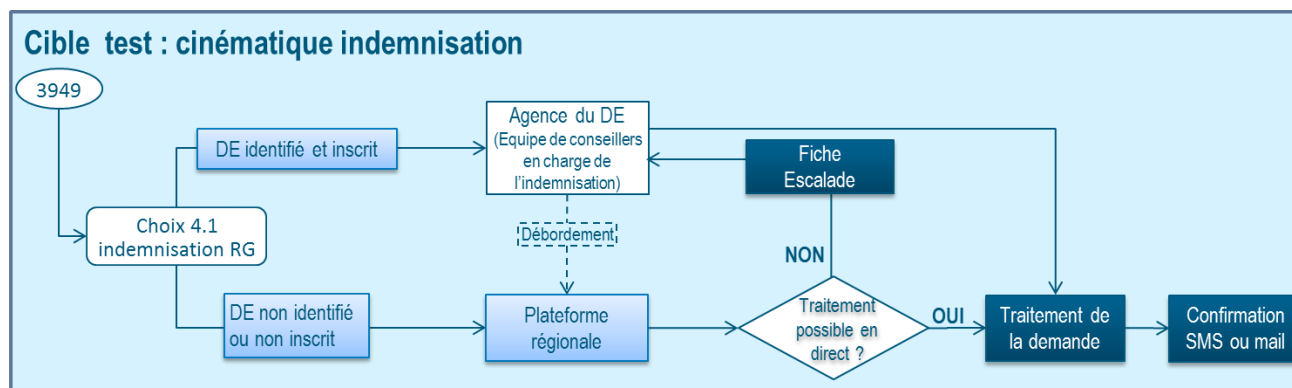
Action de formation	CODE SIRH	Durée en jours	Nb d'heures
Gérer les attentes ds le cadre de NPDE	CRSGAT	2	4 760
Développer ses compétences numériques	CFSTNA	1	1 050
Rédiger en environnement numérique	CRSCRN	1	700
Mener un entretien équilibré	CRSCRM	2	336
Faire preuve de proactivité ds la relation de service auprès du DE sur le registre de l'indemnisation	en cours	3	3 150
Maitriser le traitement des attestations employeur hors périmètre		0,5	770
Maitriser les interactions entre formation des DE et modalités d'indemnisation		0,5	
Maitriser la gestion de divers événements survenus en cours d'indemnisation ...		0,5	
Maitriser le processus d'étañchéité des flux financiers ...		0,5	
Analyser le montant de l'allocation qq soit la réglementation		0,5	
Maitriser les éléments influants le point de départ de l'indemnisation ...		0,5	
Total			10 766
		dont PE 2020	

Les expérimentations en cours et prévues quant à l'indemnisation

- ▶ Dans le cadre de l'OSSPP(*), la « *rénovation de l'accueil téléphonique* » pour l'indemnisation est actuellement en cours de test dans deux DR (Bretagne, Ile-de-France sur deux départements).

(*) Organisation simplifiée pour un service personnalisé de proximité.

- ▶ Ce projet consiste à la **prise des appels téléphoniques des DE par les conseillers GDD de leur agence** de rattachement.
 - ▶ Donc arrêt des plateformes et mutualisation entre agences.
- ▶ L'impact sur la charge indemnisation a alors été évalué au travers de la comparaison entre les plages actuelles de temps de prise d'appels en agences et la volumétrie induite par les appels des DE d'une agence donnée.



Source : document CCE du 08/11/2016.

- ▶ Une autre expérimentation est prévue de démarrer l'été prochain : la mise en place d'un **réfèrent indemnisation pour chaque DE**, comme il a aujourd'hui son référent placement.
- ▶ Ces expérimentations visent à améliorer le service rendu (et sa perception) et sont dans le droit fil de la « *proactivité* » des agents GDD recherchée par la Direction.
 - ▶ Cela contribuera aussi (si généralisation il y a) à **élever le degré d'exigence** vis-à-vis des futurs conseillers GDD.



Le projet

Une démarche en local

Accompagnement par un dispositif tutorial

- ▶ L'accord GPEC réaffirme le **recours au tutorat** comme un moyen favorisant « *la transmission des savoir-faire et le développement de l'autonomie professionnelle* » (en page 9 de l'accord).
 - ▶ Les tuteurs sont labellisés au niveau national par la Direction de la Formation, pour une période de 3 ans.
 - ▶ Ils participent aux animations nationales et une session annuelle d'échanges de pratiques doit avoir lieu dans chaque région.
 - ▶ Les établissements garantissent la disponibilité effective de leurs tuteurs.
- ▶ Dans le Grand Est, il est prévu une « **actualisation de la ressource tutorale** » par site (page 20 document CE) au 1^{er} trimestre 2017.
 - ▶ Avec 8 sessions de formation programmées cette année pour les nouveaux tuteurs et 2 sessions d'échange de pratiques (en avril et novembre).
- ▶ Suite à la mise en place de la nouvelle région, il est apparu une insuffisante visibilité sur l'existant, d'où ce chantier d'actualisation.
 - ▶ Précisons que la « *labellisation nationale* » des tuteurs se mettra en place en 2017, probablement tardivement.



Point de vigilance

La mise en place d'un dispositif tutorial efficient nous paraît en retard par rapport à la planification du projet... sauf si l'effectivité de celui-ci recule dans le temps.



Une cible à horizon mouvant

- ▶ Il est mentionné, dans le document d'information-consultation CE et CHSCT, un effectif cible à fin 2017.
 - ▶ Voir page 18.
- ▶ Votre Direction a beaucoup insisté sur le fait qu'**il s'agit en réalité d'une cible pour 2018** (si ce n'est 2019) compte tenu des **incertitudes fortes à date sur le rythme de la baisse des charges** de travail relatives à l'indemnisation compte tenu :
 - ▶ De la montée en charge de l'externalisation des AE, qui devrait être le **principal facteur de baisse** de charges en 2017
 - ▶ De l'effet de la bascule des entreprises sur la DSN (dont un décalage du calendrier pour 2017 a eu lieu récemment) et de l'effet retard de ce passage à la DSN sur les attestations fournies par les DE
 - ▶ De la montée en nombre des demandes par mail concernant l'indemnisation
 - ▶ De la disparité des demandes et la façon dont elles sont prises en charge entre agences.
- ▶ Une **autre inconnue** réside dans la **qualité effective du MADU** (en cours d'amélioration) et donc sur le degré d'automatisation qui pourra être réellement obtenu (27 % actuellement pour une cible de 50 %).
 - ▶ MADU = moteur d'analyse du dossier unique.
- ▶ De ce fait, il est prévu que les **repositionnements s'effectueront agence par agence**, après validation de l'effectivité de la baisse de leurs charges, qui conditionnera la date à laquelle chacune d'entre elles recevra le feu vert de sa DR.
 - ▶ L'effectif cible est donc de ce fait **mouvant quant à son horizon** de mise en œuvre.
 - ▶ Il pourrait l'être aussi **quant à sa volumétrie** si les hypothèses de baisse de charges s'avèrent infondées, ce qui est loin d'être exclu à date, voire même si le volontariat est insuffisant, selon le propos de votre direction.

Un positionnement par anticipation

- ▶ Il va être demandé **lors de la campagne des EP/EPA** aux **agents GDD** et bi-compétents orientés GDD **de se repositionner**.
 - ▶ Campagne dont la fin pourrait être repoussée au-delà de la date prévue du 1^{er} avril.
 - ▶ La DR est en attente de la décision de la DG.
- ▶ Ce **repositionnement** devra donc être **formulé sans que l'agent connaisse la date** de ce repositionnement, puisque ceci est conditionné à l'effectivité de la baisse de charge dans son agence.
- ▶ La **décision** de repositionnement sera **prise par l'ELD** selon la Direction, avec avis du DT, sans que des critères communs soient énoncés.
 - ▶ Un risque de sentiment d'inégalité risque de se développer.
 - ▶ Surtout que les situations entre agences seront différentes (pas le même nombre de conseillers GDD en point de départ ni d'arrivée, proportionnellement parlant). Voir la partie Impacts sur les agences du territoire dans ce rapport.
- ▶ Il ressort que des **mobilités géographiques** seront proposées (dans le cadre des dispositions de la CNN) dans – au moins – deux cas de figure :
 - ▶ Là où les souhaits de repositionnement des agents GDD (et bi-compétents origine GDD) ne coïncideront pas avec l'effectif cible de leur agence.
 - ▶ Là où l'effectif cible en conseillers GDD est supérieur à la situation actuelle... sauf s'il y a suffisamment de bi-compétents qui choisissent de passer GDD (ce qui n'est pas acquis a priori).
 - ▶ C'est le cas des agences de Mulhouse porte de Bâle, Châlons-en-Champagne, Charleville Val-de-Vence, Sedan, Troyes Langevin et Copainville, Remiremont, Saint-Dié, Neufchâteau, Nancy Cristallerie, Majorelle et Gentilly, Pont-à-Mousson, Longwy-Villerupt, Bar-le-Duc, Commercy, Metz Blida et Sébastopol, Creutzwald, Forbach, Manom, Saint-Avold et Hagondange.
 - L'exemple de Hagondange est révélateur : actuellement 3 "purs" GDD et 4 bi-compétents origine GDD pour une cible de 8 GDD.
 - Tout comme celui de Creutzwald : 2 "purs" GDD et 2 bi-compétents origine GDD pour une cible de 6 GDD.

Un dispositif d'accompagnement fragile à date

- ▶ Le projet ne comporte **pas d'étude d'impacts** en termes de **risques psychosociaux**... ce qui est surprenant vu les termes de l'accord QVT, ouvert à la signature des organisations syndicales :
 - ▶ « *Pôle emploi réaffirme son engagement pour que tout projet de changement intègre une réflexion sur la QVT à partir d'une analyse des impacts sur le volet humain du projet* » (point 5.1).
- ▶ L'**accompagnement** prévu **des ELD** (page 23 du document CE) s'est – pour l'instant – traduit par 17 sessions territorialisées réunissant les 75 ELD (fin février/début mars).
 - ▶ Présentation du projet, échanges autour des modalités de l'accord GPEC et des futures organisations de travail.
 - ▶ La suite de ce dispositif n'est pas encore définie à date.
 - ▶ Il est toutefois prévu la diffusion d'un document ressources (types questions-réponses) pour aider les ELD à préparer et réaliser leurs EP/EPA (en cours d'élaboration par le chef projet et la RH).
- ▶ Les **groupes d'écoute d'agents** GDD et bi-compétents (page 23 du document CE) se sont traduits par 2 groupes, le 13/12/2016 puis le 06/02/2017.
 - ▶ D'autres groupes d'agents sont prévus durant le premier semestre (le prochain est fixé au 06/04)... si tant est qu'il y ait suffisamment de volontaires.
- ▶ La **commission de suivi** prévue dans le dispositif sera finalement – dans le Grand Est – la commission de suivi de l'accord GPEC.
 - ▶ Sa première réunion est fixée au 21 septembre pour faire le point sur le bilan des EP/EPA et des repositionnements souhaités, sur l'effectivité de la baisse des charges en agences, et sur l'exécution des parcours de formation nécessaires.



Une démarche trop centrée sur le local

- ▶ Au vu de l'hétérogénéité des situations et des cibles, des difficultés de repositionnement dans certaines agences sont à anticiper par un **accompagnement RH et managérial renforcé des managers**.
 - ▶ Le risque qu'une nouvelle fois les managers de proximité se retrouvent seuls "en première ligne" dans la mise en œuvre du projet est patent.
 - ▶ D'autant que l'objectif est « *d'inciter, sur le mode du volontariat, les conseillers à évoluer vers un poste de conseiller emploi* » (propos de M. Bassères transcrit dans Les Echos du 6 mars 2017, page 5).
- ▶ Nombre de sujets ne pourront trouver leur réponse en local surtout dans le cadre – qui nous a été réaffirmé à plusieurs reprises – du volontariat :
 - ▶ Que se passera t-il s'il y a trop (ou pas assez) de volontaires pour un repositionnement (ou un maintien en GDD) dans une agence ?
 - ▶ Alors même qu'une agence proche pourra se trouver dans une configuration inverse ?
 - ▶ L'application de critères de choix à la main de chaque ELD peut induire un net sentiment d'iniquité entre agents.
 - ▶ Une mobilité géographique imposée (dans le cadre des règles de la CCN) sera-t-elle de mise ?
 - ▶ Certes, la Bourse à l'emploi peut offrir une solution à des agents dont le choix ne serait pas satisfait dans leur agence ; cependant, comme le processus de bascule s'étalera sur plusieurs mois, tous les besoins non satisfaits sur une agence ne seront pas nécessairement connus de ces agents insatisfaits.
 - ▶ Comment sera atteinte la cible là où il n'y a aujourd'hui pas assez de GDD ou bi-compétents si l'on ne raisonne que par agence ?
 - ▶

Nécessité de renforcer l'accompagnement et de donner une visibilité élargie

► Plusieurs pistes sont à envisager selon nous :



Préconisations

À leur demande, **accompagner les managers lors d'EP/EPA** dans le cas de difficultés que le manager anticipe.



Préconisations

Apporter un **soutien RH aux ELD** où les repositionnements souhaités ne correspondent pas à la cible.



Préconisations

Créer une sorte de **bourse à l'emploi** (par DT - voire sur un périmètre géographique plus restreint), sur un rythme trimestriel*, pour que les agents souhaitant se repositionner ne soient pas contraints par la seule possibilité dans leur agence, lors de la bascule de celle-ci, mais connaissent les possibilités dans les agences de leur zone géographique proche.

* Rythme de mesure de la baisse des charges.

Anticiper la réalisation des parcours de formation de référence

- ▶ Dans une logique de « *continuité de service* » et dans une volonté de ne pas dégrader la « *qualité de service* » de l'indemnisation, votre Direction envisage que les repositionnements ne se feront qu'après le feu vert accordé à une agence.
- ▶ Ceci veut dire que les agents souhaitant se repositionner **ne débiteront véritablement leurs parcours de formation qu'après ce feu vert** dans leur agence.
- ▶ Ceci pourrait générer deux types de difficultés :
 - ▶ Un risque de **manque de temps** (au regard de leur charge de travail) pour les futurs GDD qui devront suivre le parcours de renforcement si ceci se situe après la bascule.
 - ▶ Un risque de **flottement** pour les conseillers GDD s'orientant vers le conseil emploi, car – pour certains (les "purs" GDD surtout) – le parcours à effectuer sera assez dense et long et il leur sera difficile de prendre véritablement leur poste de conseiller emploi avant d'avoir effectué une partie de la formation de référence.



Préconisations

La baisse de charges indemnisation sera certainement progressive. Nous conseillons alors que les **agents GDD se repositionnant débutent au plus tôt leur parcours** de formation, pendant qu'une certaine marge de manœuvre quant à la gestion des charges existe, et ce avant la bascule.



Préconisations

De même, il apparaît indispensable que les **futurs conseillers GDD entament leur parcours de référence dès leur choix de repositionnement** (d'autant que la présence de bi-compétents offre la souplesse pour ce faire) et non après la bascule.

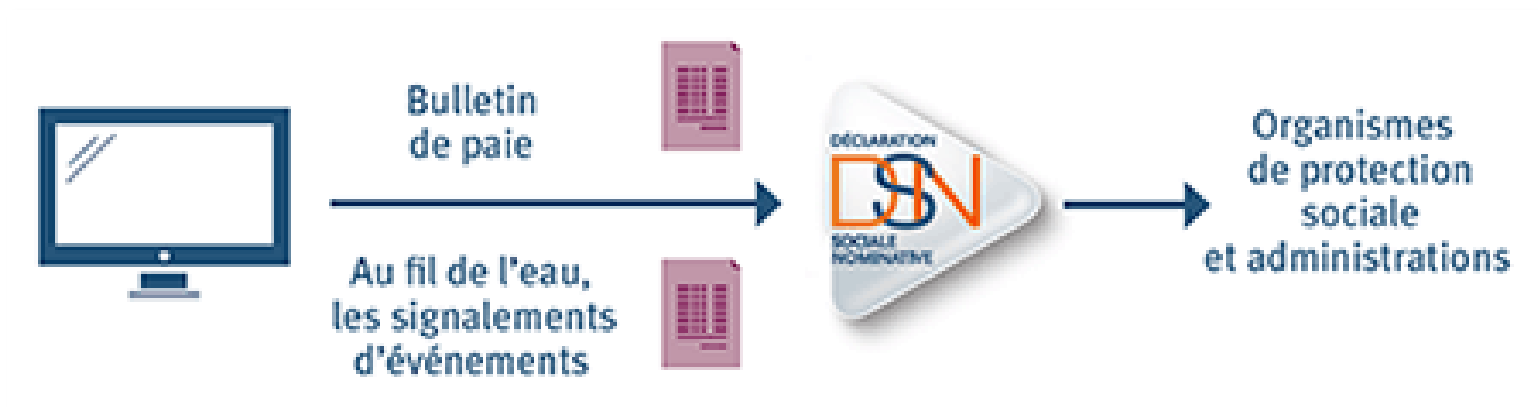
Le projet

La Déclaration Sociale Nominative



La DSN, une déclaration qui va remplacer toutes les autres

- ▶ La DSN (Déclaration Sociale Nominative) est **une démarche de simplification** des démarches des employeurs vis-à-vis de la Protection Sociale et de l'Administration. Elle vise à **remplacer l'ensemble des déclarations périodiques ou événementielles et diverses formalités administratives** adressées jusqu'à aujourd'hui par les employeurs à une diversité d'acteurs (CPAM, Urssaf, Pôle emploi, Centre des impôts, Caisses des régimes spéciaux, ...).
- ▶ La DSN repose sur **la transmission unique, mensuelle et dématérialisée des données issues de la paie** et sur des **signalements d'événements**.



Source : <http://www.dsn-info.fr>, un site de net-entreprise.fr

La DSN, un peu de retard dans la bascule en phase 3

- ▶ Le **calendrier de mise en place** a subi **quelques retards** au niveau de la phase 3 et est maintenant le suivant :

Mars 2012	Loi de simplification instituant la DSN
Avril 2013	Ouverture aux entreprises volontaires
Mai 2015	Première obligation intermédiaire
Octobre 2015	PLFSS situant les conditions de généralisation
Juillet 2016	Deuxième obligation intermédiaire
Janvier 2017	Généralisation pour la plupart des entreprises
Juillet 2017	Achèvement de la généralisation

- ▶ « Suite aux difficultés fréquentes rencontrées par certains éditeurs et entreprises, un étalement du démarrage de la DSN phase 3 a été mis en place par le GIP-MDS. Dans une actualité DSN datée du 16 janvier 2017, le groupement a admis qu'il ne sera pas appliqué de pénalités aux entreprises qui basculeraient de la phase 2 à la phase 3 non pas sur la paie de janvier, mais seulement sur les paies de février ou de mars. Toutefois, ces entreprises, qui n'auraient pas transmis en DSN phase 3 dès la paie de janvier, devront, en plus des DSN mensuelles, produire en janvier 2018 une DADS-U. Pour les entreprises non encore entrées en DSN et à titre de tolérance, les démarrages pourront s'opérer entre les paies de janvier et celles de mars, sans qu'il ne soit appliqué de pénalités. » (source : Annuaire Sécu du 18 janvier 2017).

- ▶ Il reste que tous les ayants droit à l'indemnisation ne seront pas couverts par la DSN en janvier 2018 :

	DUCS	DADS	Maladie	Chômage
Fonctionnaires et agents publics	hors DSN ¹	hors DSN	hors DSN	hors DSN
Intermittents	hors DSN ¹			hors DSN
VRP	hors DSN	hors DSN	hors DSN	hors DSN
Pigistes				hors DSN
Dockers				hors DSN
Marins-pêcheurs				hors DSN
Expatriés		hors DSN	hors DSN	hors DSN
Salariés d'organismes internationaux				hors DSN

- ▶ Source : « Le guide démarrage de la DSN phase 3 » du GIP-MDS.



Impacts sur les agences et les agents





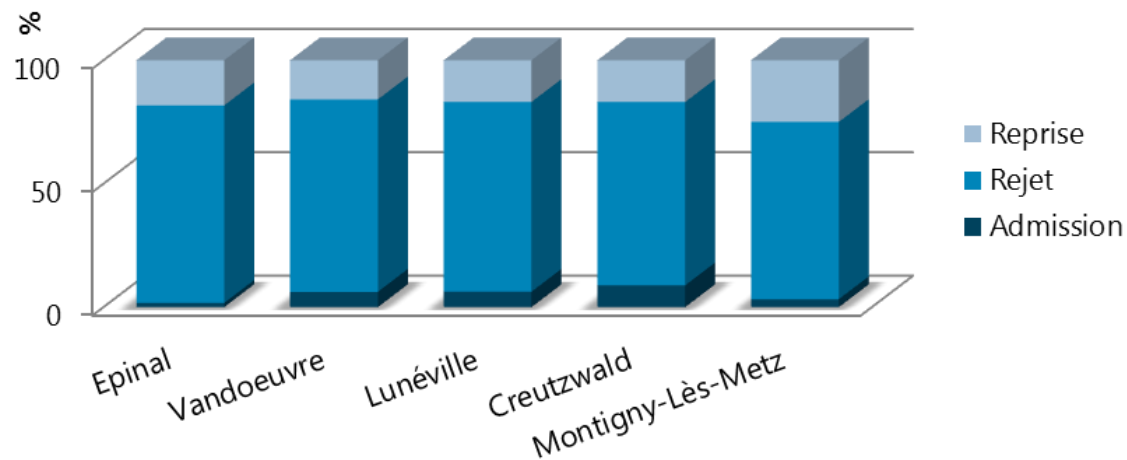
Impacts sur les agences et les agents

Un état des lieux du projet qui ne reflète pas la situation
actuelle des agences

Le projet trajectoire GDD s'inscrit dans la continuité du projet NPDE dont les effets attendus ne sont pas encore avérés

- ▶ Le projet NPDE a conduit les GDD à travailler essentiellement sur écran : avec l'introduction de la liquidation automatisée, le GDD est moins sollicité sur son cœur de métier que sur son aptitude à résoudre les anomalies des dossiers bloqués dans le process :

% DAL liquidées en automatique dans NPDE	
Epinal	43
Vandoeuvre	37
Lunéville	39
Creutzwald	41
Montigny	35



- ▶ À Épinal, 43 % des DAL dans le processus NPDE sont liquidées de manière automatique. Sur ces 43 %, seules 1,7 % des DAL aboutissent à l'admission.
- ▶ À Vandoeuvre, sur 37 % des DAL liquidées en automatique, 93,8 % ont été liquidées après rejet et reprise.
- ▶ Seules 6,25 %, 8,8 % et 3,2 % des DAL liquidées en automatiques aboutissent à l'admission dans les autres agences (respectivement Lunéville, Creutzwald et Montigny-Lès-Metz).
- ▶ Le taux de DAL réellement liquidées de manière automatique (sans intervention de l'agent) varie fortement d'une agence à l'autre et ne dépasse pas les 9 % des DAL traitées dans le processus NPDE.
- ▶ Le temps que passait un agent à traiter l'information dans le dossier des DE est devenu un temps de vérification et de correction des données saisies par le prestataire. Alors que NPDE visait un gain de temps, il nécessite en réalité de passer en revue l'ensemble du dossier pour comprendre d'où vient l'erreur informatique. NPDE a heurté l'identité professionnelle des agents GDD qui sont fatigués et en partie démotivés.

Une évaluation de la charge incomplète qui ne reflète pas la réalité en agence

- ▶ L'outil de trajectoire de charge GDD se base notamment sur l'examen des planifications RDVA. La codification de l'activité ne correspond qu'à l'activité majoritaire de la 1/2 journée :

		Aide au recrutement	%	Gestion des droits	%	Information-conseil sur flux et inscription	%	Placement	%	Total volume d'activités en jour
2015	Vandoeuvre	734	14,4%	718	14,1%	1762	34,6%	1873	36,8%	5087
2016	Vandoeuvre	1055	18,8%	834	14,9%	1365	24,4%	2349	41,9%	5603

Source PE « Volume activité par nature RDVA »

- ▶ Pour Vandoeuvre, l'activité GDD représente autour de 14-15 % en 2015 et 2016 des activités sur l'agence si l'on estime la part indemnitaire dans le volume total.
- ▶ Pour Vandoeuvre, le volume d'activité GDD a augmenté en fait de 16 % entre 2015 et 2016 selon ces sources RDVA, soit le différentiel entre 718 et 834 exprimé en pourcentage.

Evolution volume activités (%)	GDD	Information -conseil sur flux et inscription	Placement
Vandoeuvre	+16	-23	+25
Lunéville	+41	-24	+66
Montigny	-18	-21	+22
Creutzwald	-23	-8	+28
Epinal	+12	-22	+23

- ▶ Certaines activités non codifiées n'apparaissent pas dans ces évaluations. Tel est le cas des échanges mails avec le DE qui ont littéralement explosé, comme le rappelle la Direction dans ses ateliers.

- ▶ Gestion des attentes, réclamations, DAL
- ▶ Gestion des mails, courrier papier, GED
- ▶ AMB5X-AMB5Y
- ▶ ASS
- ▶ Activités spécifiques

Une augmentation des conseillers qui utilisent le mail (de 36 % en 09/2014 à 76% en 12/2015)

Volume de mails multiplié par 6 en 2015

Une augmentation de 70 000 mails à 1 300 000 en 2 ans

Source PE : « Atelier utilisation de mail.net »

Un gain de productivité envisagé fluctuant entre le niveau régional et territorial

- ▶ Avec la baisse de charge attendue grâce à NPDE, les gains de productivité Grand Est sont estimés à 38 % :
 - ▶ avec une réduction du nombre de postes de -54 (-10,6 %) pour les GDD, -226 (95,8 %) pour les bi-compétents (suppression de la double activité), auxquels on ajoute les « autres Agents » pour -36 (-100 %).
- ▶ Pour le Territoire Lorraine, la réalité des chiffres est différente :

Profil agents	Effectifs Lorraine à octobre 2016	Effectifs cible estimés à fin 2017	% d'évolution
Agents réalisant les activités GDD uniquement	169	194	+ 14,79%
Agents réalisant les activités GDD et des activités de placement	144	5	- 96,53%
Autres agents participants aux activités GDD	19	0	-100%

- ▶ À la maille territoriale, il y aura une augmentation de 14,79 % des GDD contrairement à la maille région.
- ▶ La réduction des agents avec une double activité est légèrement plus importante (-96,53 %).
- ▶ En prenant l'hypothèse haute, c'est-à-dire un poids relatif de l'activité indemnitaire portée par les bi-compétents et celle des « autres agents » à 50 %, le gain de productivité régional serait de 54 % calculé à partir des données fournies par la Direction (hors DIC) :
 - ▶ Si on réduit de 139 l'effectif bi-compétent, à 50 % sur GDD, le gain de productivité est de 69,5 %
 - ▶ Si on réduit l'effectif des « autres agents » à 50 % sur le GDD, le gain est de 9,5 %
 - ▶ Si on augmente l'effectif des GDD de 25 agents, le gain est de -25 %.

Une logique de calcul difficilement compréhensible par les agents

- On peut également évaluer le gain de productivité au niveau local en le pondérant du poids local de l'activité indemnitaires porté par les agents bi-compétents (exprimés ici en ETP supprimés sur l'activité GDD) :

	Effectif GDD agence Cible estimée à fin 2017	Effectif autres agents participant à l'activité GDD Cible estimée à fin 2017	Effectif bi- compétents Cible estimée à fin 2017	Poids de l'activité GDD au niveau des bi- compétents	Gain de productivité (%)	DEFM
Vandoeuvre	-4	-1			4,5	6900
Montigny- Lès-Metz	-1		-3	5%	1,5	6000
Lunéville	-1		-9	60-80%	6,4-8,3	6500
Epinal Voivre	-3		-3	10%	3,3	6500
Creutzwald	+4	-4	-5	50-70%	0,5-1,5	6222

- À Vandoeuvre, avec un effectif cible de 4 GDD, le gain de productivité attendu serait de 4,5 %. À Lunéville, pour le même effectif cible, il y aurait un gain qui pourrait être presque deux fois supérieur à celui de Vandoeuvre alors que Vandoeuvre dispose d'une DEFM plus importante de 400 DE.
 - Lunéville et Épinal ont la même DEFM et pourtant les gains de productivité attendus seraient moitié moindre à Épinal.
 - Montigny, qui a la plus petite DEFM, ne présente qu'un gain de productivité de 1,5 %, mais aurait un effectif cible de GDD plus important qu'à Lunéville et Vandoeuvre.
- Ces éléments de variabilité mis en lien avec les DEFM expliquent le sentiment d'incompréhension et d'iniquité que ressentent les agents et une partie des ELD lorsqu'ils comparent les effectifs cibles inter-agences.



Une situation de départ en effectif qui ne correspond pas aux organisations actuelles des agences

- ▶ Le document d'information/consultation présente un état des lieux des effectifs qui ne reflète pas les situations réellement rencontrées en agence :

	Effectif GDD évalué par la direction	Effectif réel en agence	Effectif bi compétent évalué par la direction	Effectif réel en agence
Vandoeuvre	8	6	0	3
Lunéville	5	5	9	7
Montigny-Lès-Metz	6	5	3	3
Creutzwald	2	3	5	6
Épinal Voivre	8	9	3	2

- ▶ Vandoeuvre a connu un départ en retraite et une mutation au niveau GDD (2016-2017) qui n'ont pas été identifiés tout comme les 3 bi-compétents existants.
 - ▶ L'agence de Lunéville ne dispose pas de 9, mais de 7 bi-compétents, tout comme Creutzwald qui compte 1 GDD et 1 bi-compétent supplémentaires.
 - ▶ Celle de Montigny-Lès-Metz a connu un départ en retraite d'un GDD (2017).
 - ▶ Épinal Voivre, une personne recensée en tant que bi-compétente correspond en réalité à un GDD.
- ▶ Les mouvements de personnel naturels ne sont pas identifiés tout comme les futurs départs en retraite (GDD : 1 à Lunéville en 2020, 1 à Montigny en 2018, 2 à Épinal en 2017 et 2018), mutations (1 GDD à Creutzwald dès que possible), recrutements (1 conseiller placement à Épinal en cours)... Ceci biaise l'état des lieux de départ.



D'autant que cette évaluation ne reflète pas le temps de travail des agents

- L'état des lieux en termes d'effectif des agences présenté par la Direction dans le document d'information/consultation ne tient pas compte non plus du temps de l'indice de disponibilité des agents (temps de travail) :

		GDD temps plein	GDD temps partiel	Bi-compétent temps plein	Bi-compétent temps partiel
Vandoeuvre	Nombre agent	5 (dont 1 agent avec mandat)	1 (80%)	2	1 (80%)
	ETP agents en agence	4	0,8	2	0,8
Lunéville	Nombre agent	4	1 (50%) agent avec restriction accueil	6	1 (90%) agent avec restriction accueil
	ETP agents en agence	4	0,5	6	0,9
Montigny-Lès-Metz	Nombre agent	3	2 (80% chacun dont une restriction accueil)	3	0
	ETP agents en agence	3	1,6	3	0
Creutzwald	Nombre agent	1	2 (60 et 90%)	5	1 (80%)
	ETP agents en agence	1	1,5	5	0,8
Epinal	Nombre agent	5	4 (80% chacun)	1	1 agent en télétravail
	ETP agents en agence	5	3,2		2

- Par exemple, à Vandoeuvre, l'équipe indemnitaire est composée de 6 GDD et 3 bi-compétents. Néanmoins, 1 GDD à temps plein possède un mandat. Compte tenu de ce paramètre et des temps partiels, l'agence ne dispose donc que de 4,8 GDD et 2,8 bi-compétents pour réaliser l'activité indemnitaire.
- Contrairement à ce qui est indiqué dans le document de consultation, l'évaluation des ressources disponibles pour l'activité indemnitaires doit être pondérée par plusieurs variables : temps plein, temps partiel, restrictions médicales (accueil), mandat de représentant du personnel, absence pour formation, absence pour maladie, ...



La participation des bi-compétents au niveau indemnitaire de chaque agence n'a pas été prise en compte

▶ Au sein des agences, le poids de l'activité indemnitaire au niveau des bi-compétents varie en fonction des besoins :

Poids de l'activité indemnitaire portée par les bi-compétents (%)	
Vandoeuvre	De 10 à 50
Lunéville	De 60 à 80
Montigny-Lès-Metz	5
Creutzwald	De 50 à 70
Epinal	10

- ▶ À Vandoeuvre, 3 bi-compétents réalisent pendant 10 à 50 % de leur temps des activités indemnitaires.
- ▶ À Lunéville, l'indemnitaire représente 60-80 % des activités des 7 bi-compétents. Ces derniers sont tous porteurs d'une spécialité indemnitaire : ANS, indus, AFPR, RSA...
- ▶ À Montigny, les 3 bi-compétents réalisent 5 % d'activité indemnitaire. Ils ne font jamais d'ARC-I et ne disposent d'aucune spécialité.
- ▶ À Creutzwald, 6 bi-compétents réalisent pendant 50 à 70 % de leur temps des activités indemnitaires.
- ▶ À Épinal, l'indemnitaire représente 10 % des activités des 2 bi-compétents.

▶ Le poids de l'activité indemnitaire portée par chaque bi-compétent est très différent d'une agence à l'autre et n'est pas venu pondérer le calcul des effectifs.



Des variables d'ajustement nécessaires au maintien de l'activité GDD

- ▶ L'activité indemnisation n'est pas portée uniquement par des conseillers GDD et bi-compétents mais aussi par des membres de l'ELD et des agents du Pôle Appui Gestion. Ces populations régulent l'activité de manière masquée :

	REP/ RRA	Pôle appui
Vandoeuvre	RRA: 30-40 % GDD (traitement dossier + accueil difficile) REP : traite attentes NPDE (absence, début de mois..)	
Montigny-Lès-Metz	RRA	1 personne : 50 % GDD
Creutzwald	RRA : 50 % activité indemnisation REP : 5 % en temps normal +part du RRA en congé (50%)	3 personnes : 50-100 % GDD

- ▶ Les REP et RRA réalisent des activités indemnitaires (30 % de leur temps de travail à Vandoeuvre voire 50 % à Creutzwald), notamment au niveau d'équipes jeunes avec une moindre expérience et connaissance du métier.
 - ▶ Une part de l'activité GDD est également réalisée par les agents du Pôle Appui pendant 50 % du temps de travail d'une personne à Montigny, et jusqu'à 3 personnes à Creutzwald.
 - ▶ D'autres variables d'ajustement viennent également appuyer les GDD : présence d'un joker indemnisation ou de CDD, mutualisation inter-agences, heures supplémentaires un samedi matin par mois et certains soirs (3GDD + 1 bi-compétent) à Vandoeuvre.
- ▶ Or aujourd'hui, les ELD sont déjà en tensions sur leurs activités :
 - ▶ Travail en continu de 7h30 à 17h sans prendre de pause le midi, heures supplémentaires...
 - ▶ 3/4 des membres de l'ELD d'une agence sont à temps partiel, l'un d'eux est représentant du personnel...
 - ▶ Avec la réallocation des ressources envisagées dans le projet, il va être difficile pour les ELD d'accompagner des agents en difficulté alors qu'ils ne sont pas disponibles eux-mêmes.



Préconisations

1. Réaliser un état des lieux des ressources actuellement disponibles en agence qui corresponde à la réalité :

- ▶ Prendre comme point de départ les ETP disponibles
- ▶ Classer avec l'aide de l'ELD et des agents de l'agence cette disponibilité en trois catégories : suffisante, très insuffisante, critique
- ▶ En extraire les facteurs explicatifs pour les utiliser lors du calcul de l'effectif cible

2. Définir ensuite la charge de travail en y incluant toutes les activités de travail, y compris celles qui sont pas nomenclaturées (exemple : les mails...) en se basant sur deux approches :

- ▶ Une approche qualitative incluant la vision de l'ensemble des agents sur leurs activités tâche par tâche
- ▶ Par une approche quantitative de l'activité réelle en agence à partir de données d'observation

3. Réaliser cet exercice à chaque jalon clef du projet, en tenant compte des pics d'activité (annuels, mensuels) et des activités saisonnières.

4. Définir enfin l'effectif cible du projet en ETP en le pondérant des éléments suivants :

- ▶ Les mouvements de personnel par agence (départ, retraite, mutation...)
- ▶ Les restrictions médicales des agents
- ▶ Les mandats de représentants du personnel
- ▶ Les agents qui participent à des projets régionaux ou nationaux
- ▶ Les facteurs explicatifs recensés à la phase 1

5. Valider les effectifs cible avec les ELD, les agents de l'agence et les représentants du personnel

6. Réaliser ce processus itératif à chaque évaluation de la baisse de charge





Impacts sur les agences et les agents

Des différences de perception selon le poste occupé

Une vision fragmentée de la situation actuelle en agence selon le poste occupé

► Une divergence de point de vue sur la charge de travail, mais aussi sur le volontariat du projet et le poids de l'activité GDD dans le travail des bi-compétents existe, que ce soit entre les agences, au sein des ELD ou entre les ELD et les agents :

- Les agents et les DAPE ne sont jamais d'accord (sauf pour une fois pour l'adéquation charge/ressource et le poids de l'activité bi compétente).
- Les DAPE ne sont en accord avec les autres membres de l'ELD que dans la moitié des cas.
- Les agents et les autres membres de l'ELD tiennent le même discours que dans 3 situations.

► L'alimentation du projet trajectoire GDD, sur la base d'une remontée d'informations par l'ELD voire certains de ces membres, risquerait de ne prendre en compte qu'une vision partielle de la situation réelle des agences.

Agence 1	Adéquation charge/ressource actuelle	Poids de l'activité GDD/ bi-compétents actuellement	Mise en place du volontariat
DAPE	Equilibrée	10%	Possible dans temps
Autre membre de l'ELD			Tronquée, il faudra pondérer
Agents GDD, bi-compétents, placement	Ressources limitées	10-50%	N'y croient pas
Agence 2			
DAPE	Equilibrée avec baisse de charge avérée	10%	Assurée
Autre membre de l'ELD	Ressources limitées		Possible dans temps
Agents GDD, bi-compétents, placement	Ressources insuffisantes depuis le départ d'agents GDD		N'y croient pas
Agence 3			
DAPE	Equilibrée	?	Possible avec le temps
Autre membre de l'ELD	Ressources limitées	De 50 à 70 %	
Agents GDD, bi-compétent, placement	Equilibrée	De 50 à 100 %	Eventuelle
Agence 4			
DAPE	Equilibrée	10%	Assurée
Autre membre de l'ELD		5%	
Agents GDD, bi-compétent, placement		15%	N'y croient pas
Agence 5			
DAPE	Equilibrée en raison de la baisse de charge avérée	60 %	Assurée
Autre membre de l'ELD	Ressources limitées	90 %	Possible avec le temps
Agents GDD, bi-compétent, placement	Equilibrée		N'y croient pas



Préconisations

Evaluer l'adéquation charge / ressource en agence avec l'ensemble du personnel des agences et non pas uniquement avec les membres des ELD.

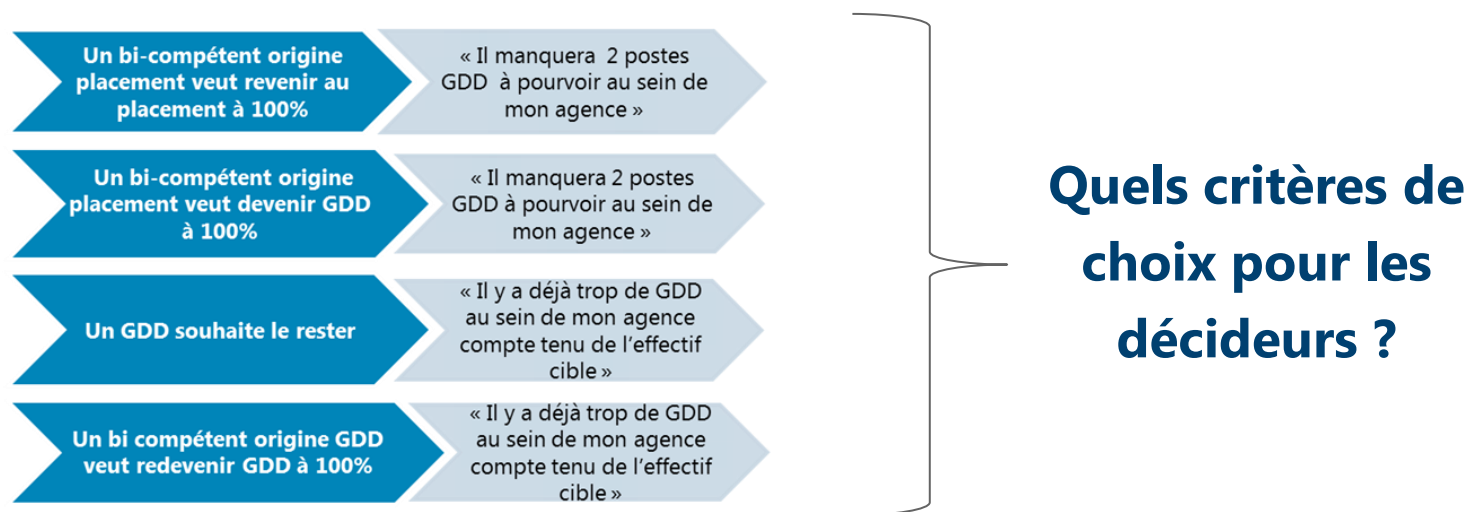


Impacts sur les agences et les agents

Le volontariat en question(s)

Quels seront les critères d'affectation des agents ?

- ▶ Le projet trajectoire GDD prévoit d'organiser, sur la base du volontariat, des transitions professionnelles pour les bi-compétents GDD, les GDD et, si nécessité de service, les bi-compétents accompagnement (p.18 DIC). Dans l'exemple présenté ci-dessous, certains agents expriment un souhait (en bleu, foncé) tout en sachant qu'il ne correspond pas au projet d'évolution des ressources (en bleu clair) :

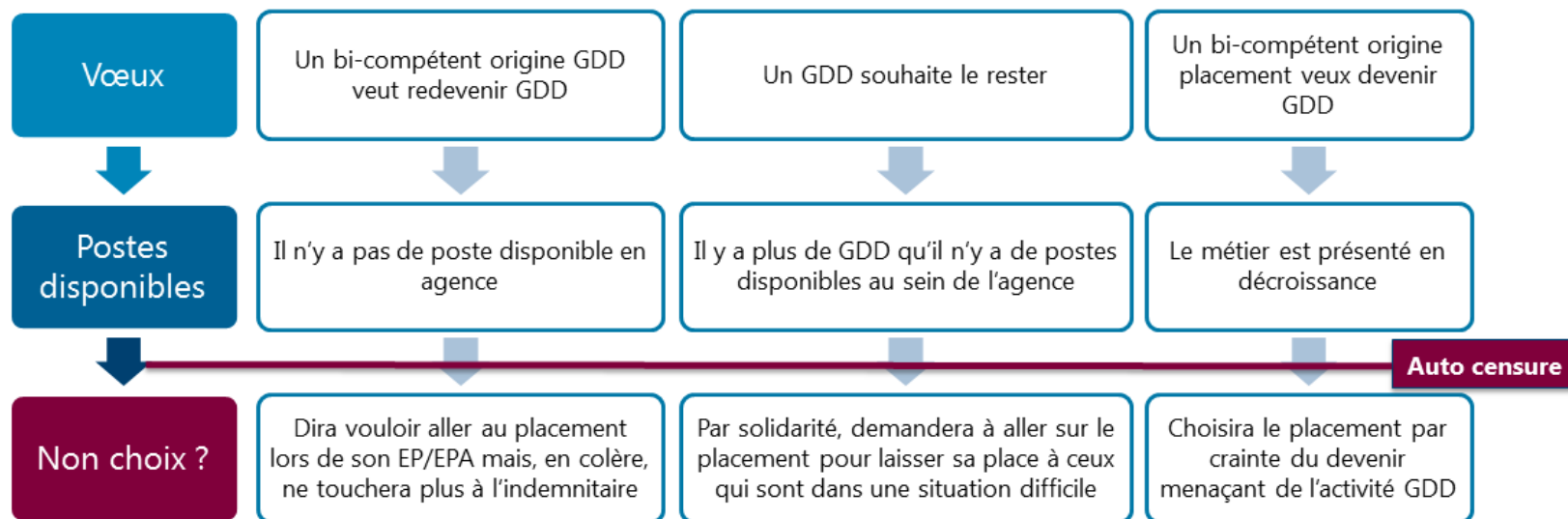


- ▶ Des mutations « par défaut » pourraient-elles se profiler ?

- ▶ Par ailleurs, la posture de décideur n'est pas claire pour tout le monde : 2 ELD pensent que c'est la DT qui va arbitrer, 2 ELD pensent pouvoir arbitrer elles-mêmes, 1 ELD ne sait pas qui arbitrera...
- ▶ Tout comme les dates de réallocations des ressources (fin 2017 pour l'une, 2018-2020 selon la direction régionale)
- ▶ Sans établissement de critères et procédures d'arbitrage claires de ces situations en amont, un sentiment d'iniquité et donc de tension (entre les agents, entre les agents et les ELD) risque de survenir.

Un volontariat qui tend vers le non-choix ?

- Certains agents préfèrent se positionner sur un poste dont il ne veulent pas, plutôt que d'entretenir de faux espoirs :



- Ce schéma de réflexion des agents doit être pris en compte dans les futurs EP/EPA, car il n'est pas visible si l'on pose simplement la question « vers quel poste voulez-vous vous positionner ? » : **les agents eux-mêmes s'autocensurent.**
- La présentation du métier indemnitaire en décroissance pousse certains agents à faire preuve de solidarité quand d'autres préfèrent « quitter le navire » avant que celui-ci ne coule.
- Les ELD doivent porter le projet dans leur agence, mais elles ne disposent d'aucune information pour accompagner leurs agents dans ces transitions (potentialités de positionnement, contenus des futurs métiers, échéances départs formation...).

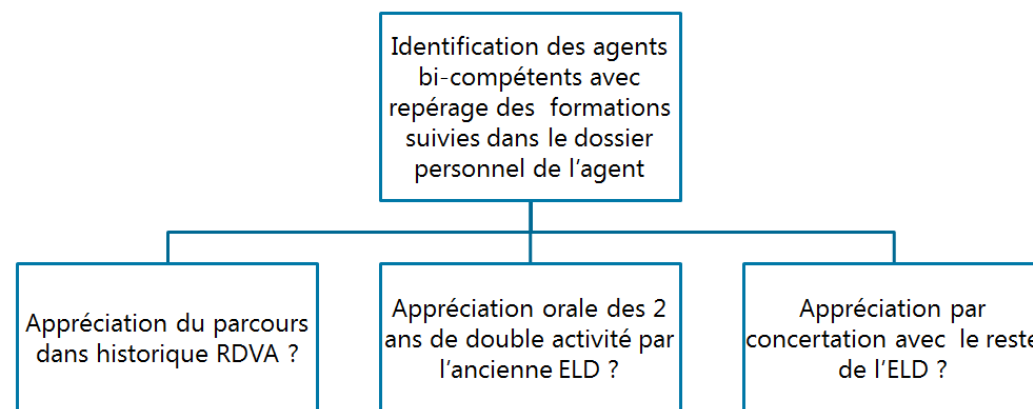
Une identification de la double activité difficile dans certains cas

▶ Selon l'accord GPEC, un bi-compétent est un agent ayant exercé 2 ans une double activité sur une période de 4 ans. Les agences devront les identifier dans le cadre du projet GDD. Cependant :

- ▶ L'identification du caractère bi-compétent des agents repose sur le repérage des formations suivies par les agents dans leur dossier personnel au sein du SI RH. Mais ce critère ne suffit pas.
- ▶ Dans certains cas, un travail de mémoire sera nécessaire, y compris auprès d'ELD ayant quitté l'agence.
- ▶ Quid des agents avec une forte ancienneté PE, mais avec une mobilité importante ? Quid d'une agence avec un ELD récent ?

▶ Par ailleurs, seuls les bi-compétents d'origine placement ou GDD sont pris en compte dans le projet :

- ▶ À Vandoeuvre, les bi-compétents entreprise n'ont pas été recensés dans l'état des lieux du projet. Continueront-ils à exercer leur double activité ou pourront-ils prétendre à un changement de trajectoire ?



▶ Lors des EP/EPA, des conflits apparaîtront entre les REP et les agents si des critères objectifs ne viennent pas enrichir cette identification. Dès lors se pose la question des mécanismes prévus d'identification et, en cas de désaccord, de recours pour l'agent.



Pour la procédure de choix des agents (=permettre aux agents de se positionner lors des EP/EPA en toute connaissance de cause)

- ▶ Préciser l'évolution opérationnelle attendue par Pôle emploi de l'activité GDD, voire des autres activités. Donner de la visibilité sur le contenu de chaque activité
- ▶ Préciser les implications en termes de temps, de contenu de formation, de mobilité pour repositionner éventuellement une trajectoire professionnelle
- ▶ Indiquer sans ambiguïté le délai dont dispose l'agent pour prendre sa décision une fois obtenue l'information complète dont il a besoin
- ▶ Indiquer le processus de décision et de critère qui sera utilisé
- ▶ Préciser les modalités de recours en cas de désaccord quant au choix final

Etablir territorialement avec la Direction, les Représentants du personnel et des représentants de chaque métier en amont du processus de décision :

- ▶ Des critères d'ordre pour la sélection des agents sur un poste donné
- ▶ Des critères d'identification des bi-compétents
- ▶ Une procédure d'arbitrage (temporalité, méthodologie...) en cas de désaccord sur l'identification ou la sélection des agents pour un poste donné, en intégrant la dimension « Santé au travail et prévention des RPS »

Dans cette optique, nous recommandons de prévoir une commission territoriale (incluant les représentants du personnel au CHSCT, des membres des services de SST de la Direction) avec deux missions :

- ▶ Suivre les impacts *santé au travail* du projet sur les agents en agence (ELD, Conseillers, Autres)
- ▶ Traiter les situations atypiques et/ou conflictuelles



Impacts sur les agences et les agents

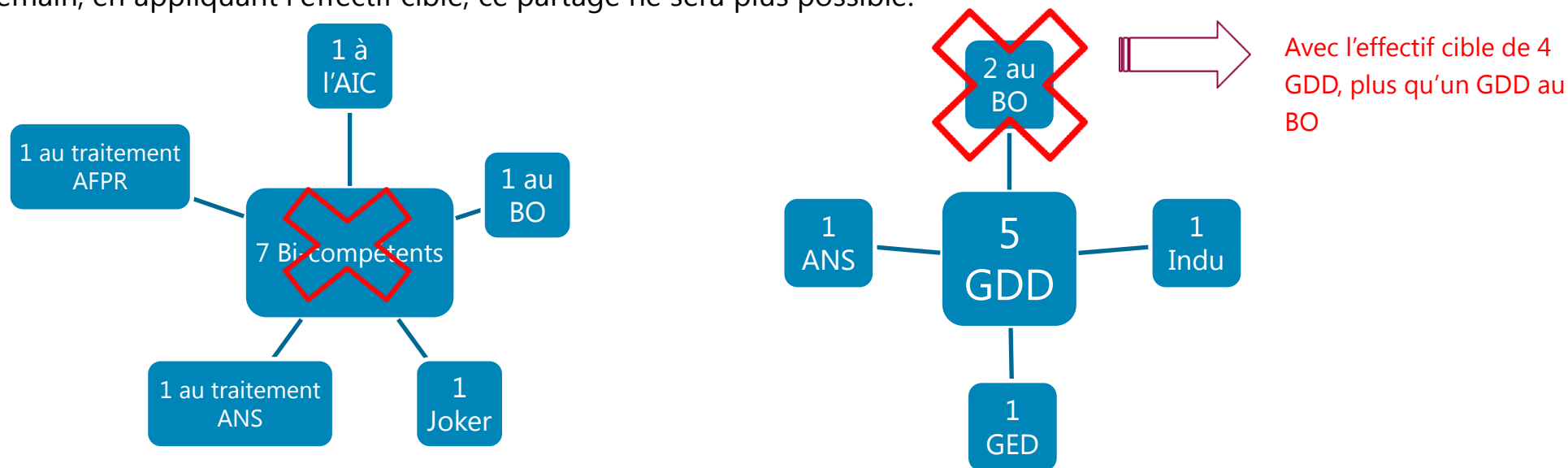
Un futur fonctionnement difficile en agence

Un effet de seuil se profile pour la tenue des plages indemnitaires : exemple dans 2 agences

- ▶ Dans les agences, la tenue des plages d'accueil et le traitement du back-office (BO) sont actuellement facilités par la souplesse due à la présence de bi-compétents et de toute personne réalisant l'activité indemnitaire (REP, RAA, pôle appui, DAP).
- ▶ Par exemple, dans l'agence de Vandoeuvre, la tenue des plages est répartie entre 6 GDD et 3 bi-compétents à 10-50 % sur l'activité GDD :
 - ▶ Les agents sont positionnés sur les activités (ARC-i, T3949, AIC, BO hors GED, et GED) selon leur disponibilité et la charge, telle que la GED qui nécessite 1 agent par 1/2 journée
 - ▶ Mais également pour assurer une rotation sur les plages d'accueil qui sont vécues comme pénibles par les agents si trop fréquentes.
- ▶ Demain, avec un effectif cible de 4 GDD à Vandoeuvre, les conséquences pourraient être les suivantes :
 - ▶ Impossibilité de tenir les plages au quotidien
 - ▶ Impossibilité d'assurer les plages en cas d'absences, formations, maladies...
 - ▶ Rotation à l'ARC et au T3949 impossible : les agents feront régulièrement de l'ARC
 - ▶ Recours plus important aux personnes non GDD capables de faire de l'indemnitaire (RRA, REP, pôle appui) selon les compétences disponibles. Quid si ces agents ne peuvent se maintenir à jour au niveau réglementaire ?
- ▶ Ces conséquences négatives seront accentuées par 2 paramètres importants :
 - ▶ Le temps de travail effectif des agents
 - ▶ Les restrictions médicales des agents qui ne peuvent assurer l'accueil du public. Par exemple, à Montigny, un GDD ne peut tenir les plages d'accueil pour raison médicale. Si 2 GDD sur 5 sont en congé, les deux autres GDD auront à faire de l'accueil (ARC et T3949) toute la semaine ...
- ▶ L'effectif cible du projet, combiné à la réallocation des ressources bi-compétentes, va rigidifier l'organisation du travail en agence.

Un effectif limité pour maintenir les spécialités indemnitaires en agence au niveau des GDD

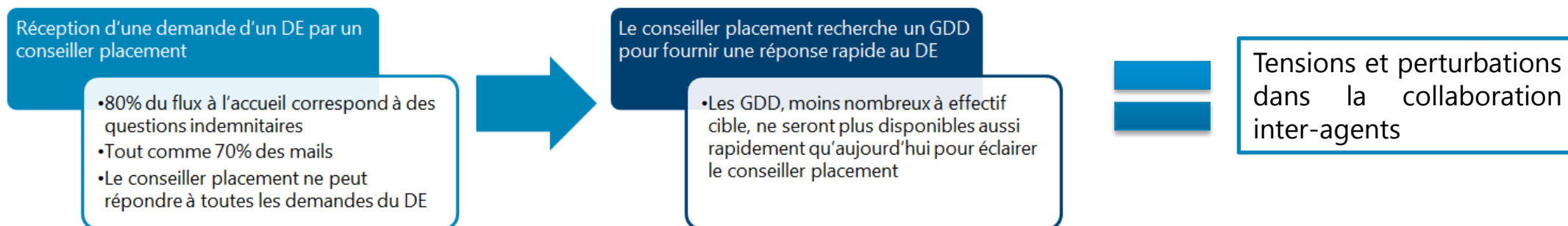
- ▶ Un effet de seuil apparait également au niveau de la tenue des plages d'activités indemnitaires spécifiques, compte tenu de l'effectif cible du projet.
- ▶ Dans l'agence de Lunéville, les spécialités GDD sont actuellement réparties entre les agents 5 GDD et 7 bi-compétents. Demain, en appliquant l'effectif cible, ce partage ne sera plus possible.



- ▶ Seules resteront les activités ANS et Indu grâce aux GDD.
 - ▶ La montée en spécialisation des GDD restants sera possible, mais leur mise en place sera contrainte par la tenue des activités actuelles (plages contraintes et spécifiques).
- ▶ L'effet de seuil au niveau de l'effectif GDD contraindra-t-il les ELD à demander aux bi-compétents de continuer leurs activités indemnitaires alors qu'ils en ont été remerciés ? Dans les agences où les bi-compétents n'étaient pas spécialisés, les conseillers placement seront-ils sollicités pour monter en compétence sur l'indemnitaire de premier niveau ?

2 conséquences de l'effet de seuil : une proactivité limitée par l'augmentation des flux et des tensions entre agents

- ▶ La priorité étant donnée à l'accueil du public sur les plages dites contraintes, les réponses aux mails par exemple risquent elles aussi d'accuser des délais.
- ▶ Or, tout retard dans le traitement des questions posées par les DE liées à l'indemnisation entraîne une augmentation des flux en agence. Aujourd'hui, les bi-compétents permettent de réduire le flux indemnitaire en agence au niveau de l'AIC, mais ça ne sera plus le cas dans le cadre du projet.
- ▶ Les agences risquent donc de se retrouver dans un cercle dit vicieux dont le dysfonctionnement s'autoalimente.
- ▶ Dans ces conditions, la proactivité attendue des GDD sera loin d'être acquise.
- ▶ Par ailleurs, si les GDD sont moins disponibles, les conseillers placement ne pourront trouver réponse à leur question. Des perturbations, voire des tensions entre les métiers, peuvent apparaître.



Même en optimisant l'organisation, la tenue des plages contraintes ne sera pas toujours possible : exemple d'Épinal

- ▶ Aujourd'hui, l'activité indemnitaire dans l'agence d'Épinal est uniquement portée par des agents GDD :
 - ▶ L'ELD est composée de membres provenant tous de l'indemnitaire. Leur connaissance de l'activité permet de piloter les GDD sans prendre part dans l'activité.
 - ▶ Les équipes sont mixtes et comptent en tout 9 GDD et 2 bi-compétents positionnés sur des activités GDD pour maintenir leurs compétences (effectif cible de 5 GDD).
 - ▶ La polyvalence des 9 GDD permet de traiter l'ensemble de l'activité indemnitaire. La redondance des spécialisations des agents (4 GDD spécialisés formation, 3 aux indus...) permet de les positionner en fonction de la charge et non de l'activité à réaliser.
 - ▶ À jour dans le traitement des dossiers, l'agence peut répondre le jour même aux demandes des DE (mail, téléphones...), un créneau horaire étant réservé pour ces activités.
- ▶ La mise en place d'une réunion de bonnes pratiques une fois par mois a notamment permis la création :
 - ▶ D'un fichier « qui fait quoi » lissant les activités. Il regroupe l'ensemble des activités (dossiers, mails, GED...) à réaliser. Cela permet aux agents de s'entraider et de visualiser la charge de travail à tout moment.
 - ▶ D'une fiche de traçabilité dans le dossier des DE qui améliore la coordination inter-agents.



- ▶ Les GDD, en laissant leurs coordonnées, diminuent le flux au niveau du placement.
- ▶ La proactivité est ainsi maintenue envers le DE grâce à la tenue des attentes à jour ainsi qu'à l'organisation mise en place. Néanmoins, le maintien des plages contraintes et spécialités indemnitaires, notamment en cas de pic d'activité ou d'absence de GDD ne sera pas possible avec les effectifs cibles.





Préconisations

Réévaluer dans un processus itératif les besoins des agences pour maintenir l'adéquation charge/ressource pour anticiper :

- ▶ Les surcharges de travail au niveau de l'ensemble du personnel de l'agence
- ▶ Les effets de seuils
- ▶ Les mouvements naturels (départs à la retraite, mobilités professionnelles choisies, etc)

Mesurer et confirmer l'effectivité de la baisse de charge au sein de chaque agence avant d'entamer la réallocation des ressources

Définir des modalités d'accompagnement des agents par les ELD et renforcer la communication sur le projet

Favoriser les modalités d'échanges :

- ▶ Entre les ELD de diverses agences pour leur permettre d'échanger sur leurs difficultés actuelles d'organisation et leur permettre une réflexion sur les améliorations à apporter
- ▶ Entre les agents pour favoriser les échanges de bonnes pratiques et leur permettre d'échanger sur l'amélioration des organisations

Interroger avec les conseillers et leur ELD l'opportunité de revoir l'organisation physique des bureaux pour faciliter la communication en préservant toutefois l'obligation de calme pour certaines activités à haute concentration (liquidation de dossier, par exemple)

Réfléchir à des méthodes de réduction des flux en agence en incluant des représentants de chaque métier, y compris informatique (nous pensons notamment aux clefs de tri des mails)





Impacts sur les agences et les agents

Impact du projet GDD sur les projets d'agences

La poursuite des projets d'agence limitée

- ▶ Pour répondre aux besoins de leur périmètre (caractéristiques et besoins de la population DE), les DAPE et leurs équipes ont mis en place des projets d'agence comme le montrent les exemples ci-dessous :
 - ▶ Lunéville a redéployé le fonctionnement et la montée en compétence de l'indemnisation. L'agence a favorisé les doublons de compétences indemnitaires spécifiques (8 compétences pouvant être portées par plusieurs agents). Aujourd'hui elle dispose d'agents à 100 % polyvalents fluidifiant le fonctionnement et assurant un appui à l'ensemble des collaborateurs. L'agence a renforcé son réseau partenarial et le programme de formation du DE. Ce sont des formations longues et donc coûteuses puisqu'elles s'adressent à une majorité de DE infra BAC. L'agence a noté 34 % de retour à l'emploi durable après ces formations.
 - ▶ Montigny-Lès-Metz dispose quant à elle d'un projet d'agence commun avec les 3 autres agences de son bassin. Ils ont investi dans des formations longues portant sur l'apprentissage des langues, car leur population de DE est fortement étrangère et ouvrière. Ils s'appuient également sur les missions locales pour mener à bien ce projet, ce qui demande des ressources en interne pour réaliser ces activités spécifiques.
 - ▶ Vandoeuvre a une action « les moissons de l'emploi » sur 3 semaines où des DE volontaires vont prospecter les entreprises, après formation, pour l'ensemble des DE de l'agence. Après ces moissons, les conseillers font un bilan avec les DE pour mettre en place des actions ou changer leurs modalités de suivi. Ces actions sont le fruit d'un long travail de préparation (formation, animation, ...) qui demande là aussi des ressources.
- ▶ Pour être opérationnelle sur ces objectifs, chaque agence a ventilé les activités spécifiques (formations,...) entre les agents. Elles ont également modulé le nombre de jours homme nécessaire :
 - ▶ Par exemple à Lunéville, un GDD traite 1/2 j/semaine et 2 j/mois l'activité spécifique pour maintenir le réseau partenarial CARSAT, 4 agents sont positionnés sur les ANS chacun 1 j/sem et 1/2 j/mois, un agent est référent MSAP 1j/mois, un agent est référent partenariat UDAF 1/2j/sem.
- ▶ Les effectifs cibles risquent de mettre à mal la poursuite de ces projets dont la réussite tient à un travail de fond inscrit dans la durée. Ce n'est en effet qu'après un ou deux ans que les effets positifs sur le bassin des demandeurs se font réellement sentir.
- ▶ Cette situation risque d'être très mal vécue par les agences compte tenu des investissements importants en temps, en mobilisation et en courbe d'apprentissage.



Une augmentation possible des risques psychosociaux

▣ Les agents avaient envisagé des trajectoires professionnelles :

- ▶ Certains agents avaient suivi les formations pour devenir bi-compétents car l'activité leur avait été vendue comme porteuse
- ▶ Certains agents étaient montés en spécialisation GDD, car cela était facilitant s'ils voulaient opter pour une promotion
- ▶ Certains agents voulaient changer de métier, car ils estimaient en avoir fait le tour et étaient donc devenus bi-compétents.

▣ Le projet GDD, avec les réallocations des ressources prévues, rentre en opposition avec les projets professionnels des agents et a pour conséquences :

▣ Au niveau des conseillers :



▣ Au niveau des REP :

- ▶ Ils seront soumis à une forte pression psychologique par l'arrivée des injonctions contradictoires de la Direction (appliquer le projet) et des agents (on ne peut pas le faire).
- ▶ Ils devront faire face à la démobilisation d'une grande partie des GDD et des bi-compétents en crise de confiance.
- ▶ Pour ceux qui vivront des difficultés liées aux EP/EPA – et aux conflits potentiels avec les agents en cas de désaccord (sur une trajectoire, un droit ou une reconnaissance professionnelle), la pression sera très forte.
- ▶ Et ceci dans un contexte où la population des REP est à la fois fatiguée (charge importante de travail) et endommagée par la mise en place des changements incessants d'organisation au sein de Pôle emploi.





Préconisations

Recenser les projets d'agence et préciser les mécanismes envisagés pour les maintenir actifs après l'allocation des ressources.



Préconisations

Etablir dès que possible un plan de prévention régional et territorial des risques psychosociaux, **avant le déploiement du projet.**

Si tous les agents sont concernés en agence par une exposition importante aux risques psychosociaux, avec ce projet, nous pensons que la population des REP sera particulièrement exposée.



Synthèse



- ▶ Le projet Trajectoire d'évolution de l'activité indemnisation de l'établissement Grand Est s'inscrit dans la continuité de NPDE (et des nombreux autres projets de Pôle emploi) dont les effets ne sont pas encore stabilisés.
- ▶ La définition même du projet se base sur une prise en compte incomplète de la réalité en agence qu'il s'agisse des effectifs disponibles (en nombre et en temps de travail) ou de l'évaluation de la charge de travail actuelle avec RDVA (qui ne comptabilise que les activités codifiées).
- ▶ Dans ces conditions, et malgré un premier réajustement via un outil national appliqué en local, les effectifs cibles GDD présentent des effets de seuils préjudiciables au futur fonctionnement général de certaines agences. Clairement, la tenue des plages contraintes ne pourra être assurée dans certaines d'entre elles.
- ▶ Par ailleurs, l'absence de précision sur les besoins qualitatifs de Pôle emploi sur l'activité indemnitaire, l'absence de critères de décisions précis pour les futures affectations, rendent l'exercice du volontariat (décrit dans l'accord GPEC) périlleux, voire dilemmatique pour nombre de conseillers, de REP et de membres de l'ELD. Se pose également la question de l'indentification des bi-compétents qui mériterait d'être précisée.
- ▶ Dans ces conditions, le fonctionnement futur en agence risque d'être fortement perturbé.
- ▶ Nous recommandons donc de revoir en profondeur la méthodologie qui sera utilisée :
 - ▶ pour déterminer une adéquation charge ressource qui corresponde aux besoins des agences et à leurs missions,
 - ▶ pour faire vivre en toute équité la notion de volontariat annoncée,
 - ▶ pour accompagner au mieux des équipes locales de Direction déjà sur-sollicitées dans la conduite des changements antérieurs,
 - ▶ pour mettre en place un plan de prévention des risques psychosociaux qui soit bien spécifique à ce projet et ce, avant son déploiement.





Annexes





Autres rapports d'expertise sur le projet, Cartographie Région Grand Est



Du territoire à la région Grand EST

- ▶ Les deux rapports d'expertise du projet important « Trajectoire d'évolution de l'activité indemnisation de l'établissement Grand Est » sur les deux autres territoires Alsace et Lorraine sont transmis dans deux documents séparés.
- ▶ Cartographie des agences Grand Est (données quantitatives). Document séparé
- ▶ Données quantitatives transmises par la Direction. Fichiers informatiques séparés



Personnes et agences rencontrées



Agences investiguées et personnes rencontrées

▶ Nombre de personnes rencontrées en agence :

- ▶ Agents DAP : 5
- ▶ Agents RRA : 4
- ▶ Agents REP : 8
- ▶ Agents Appui : 0
- ▶ Agents GDD : 15
- ▶ Agents Doubles compétences : 7
- ▶ Agents Demande (Placement) : 8
- ▶ Agents Entreprise : 0

Lorraine	
Épinal Voivre	Petite agence, milieu rural, forte diminution des GDD, suppression des bi-compétents, effet de seuil
Lunéville	Petite agence, forte baisse des GDD et disparition des bi-compétents, effet de seuil
Vandoeuvre	Grosse agence, milieu urbain, forte baisse des GDD
Montigny-lès-Metz	Taille moyenne, milieu urbain, suppression des bi-compétents, effet de seuil
Creutzwald	Petite agence, milieu rural, suppression des agents participants aux activités GDD, suppression des bi-compétents

MERCI DE VOTRE ATTENTION

