



CHSCT

CHAMPAGNE-ARDENNE

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

Trajectoire d'évolution de l'activité indemnisation de l'établissement Grand Est – Territoire Champagne-Ardenne

Jean-Philippe Pillemand, Marc Guillier, Philippe Beaufort

le 04/04/2017

La 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
Une perception différente de la situation de départ	page 48
Le volontariat en question(s)	page 61
Un futur fonctionnement d'agence difficile, voire impossible ?	page 67
Impacts sur les Agents	page 75
Synthèse	page 79
Annexes	page 82
Autres rapports d'expertise sur le projet, Cartographie Région Grand Est	page 83
Personnes et agences rencontrées	page 85



- ▶ 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, Béatrice 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 4 avril 2017

Philippe Beaufort, Responsable de mission

Marc Guillier, Responsable de compte

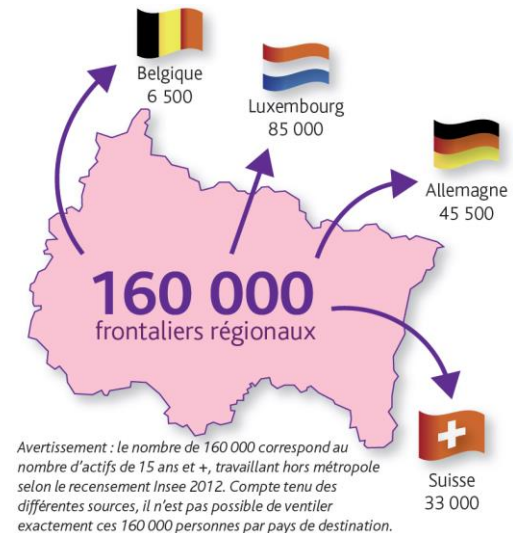
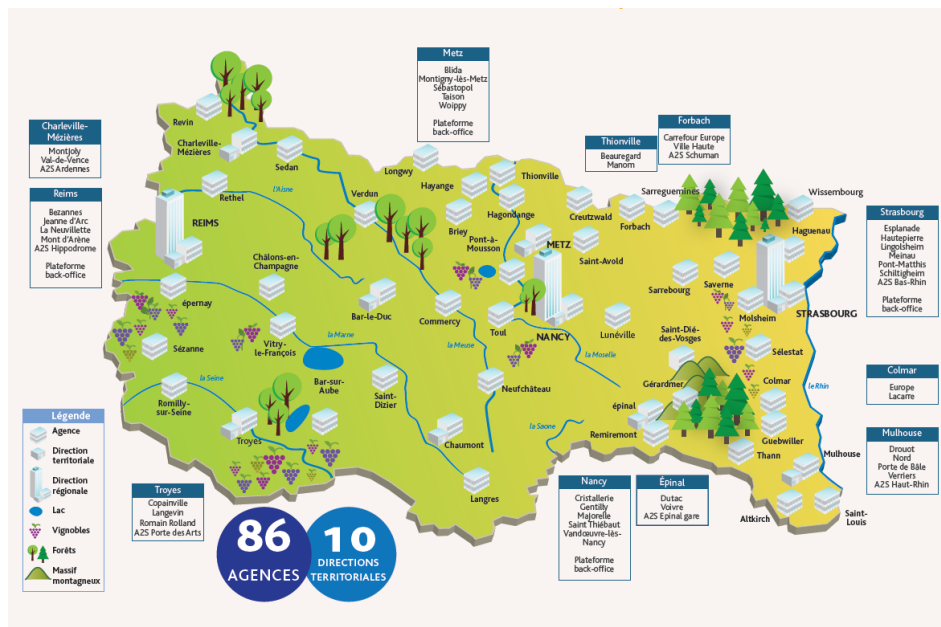


La problématique



Présentation de l'établissement

- ▶ L'établissement Grand Est, composé de 10 directions territoriales, pilote 86 agences pour un total de 4 230 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 pôle-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 apparaît 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 agence, 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 surnombre 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 compte également 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 prévu 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/personne 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



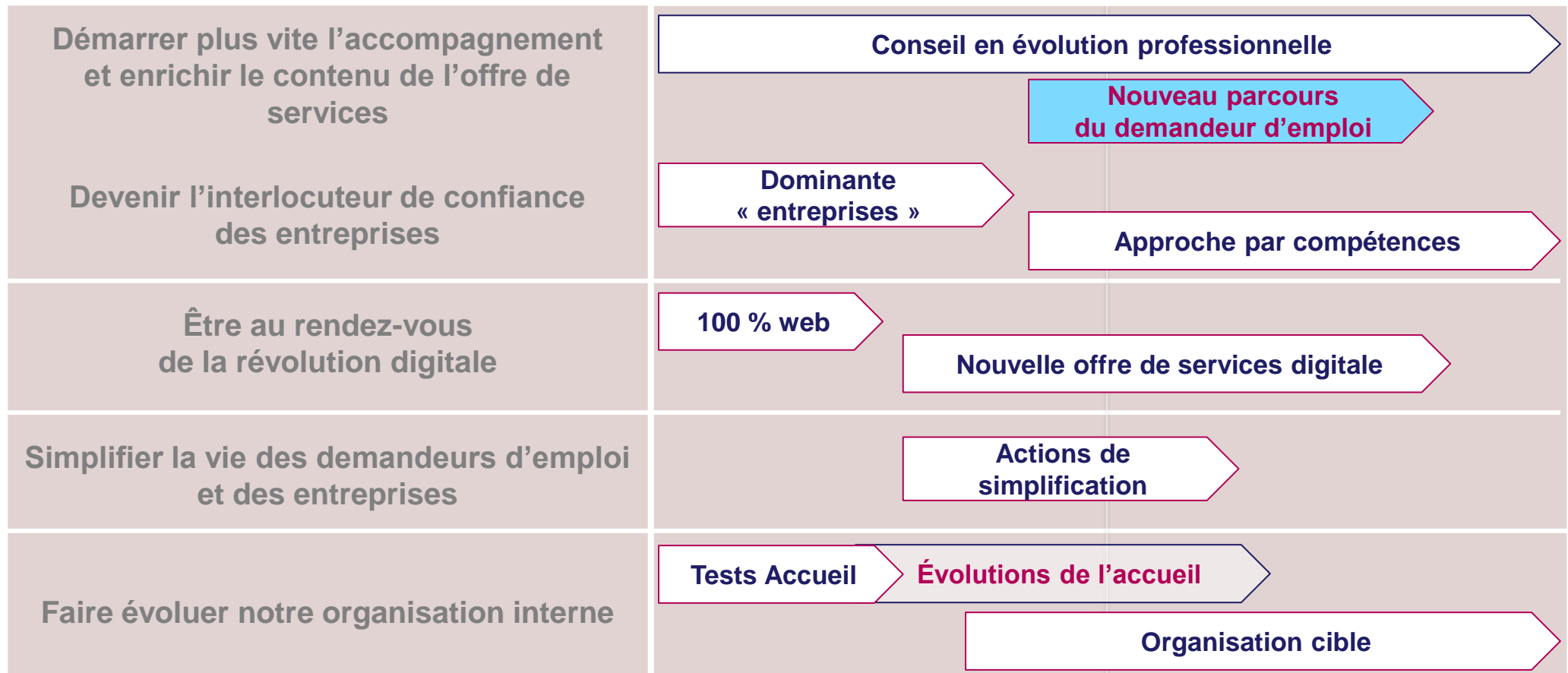


Le projet, sa structure, sa visée, sa méthodologie



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, licenciés, temps partiel, 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.

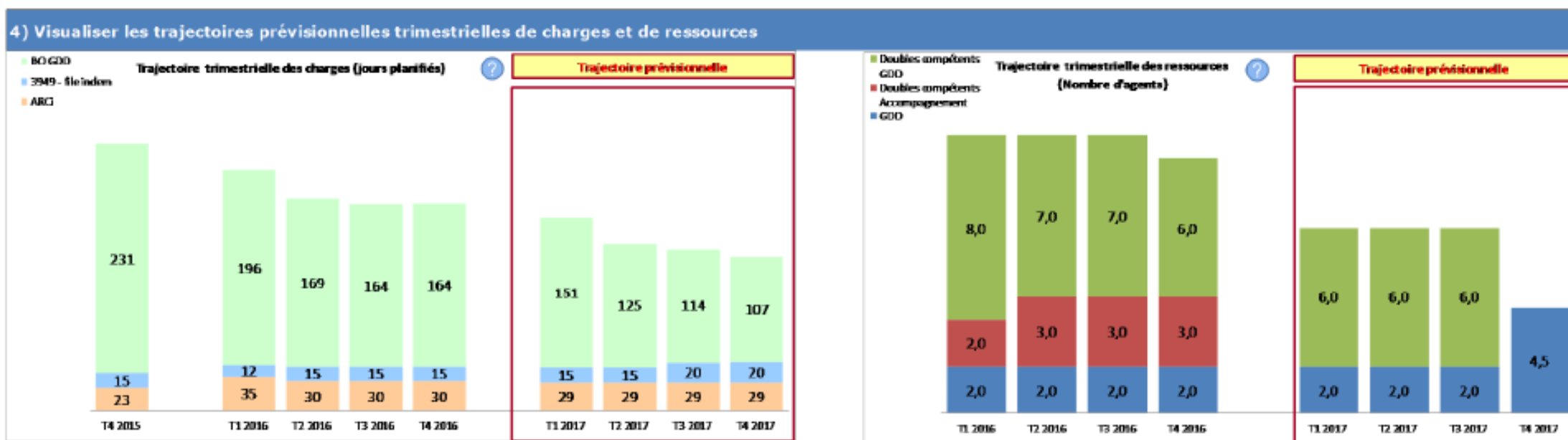
Un double compétent GDD ou un double compétent Accompagnement gère un portefeuille de demandeurs d'emploi et est planifié sur des activités GDD :

- 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 (à la transition professionnelle effective 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 %).

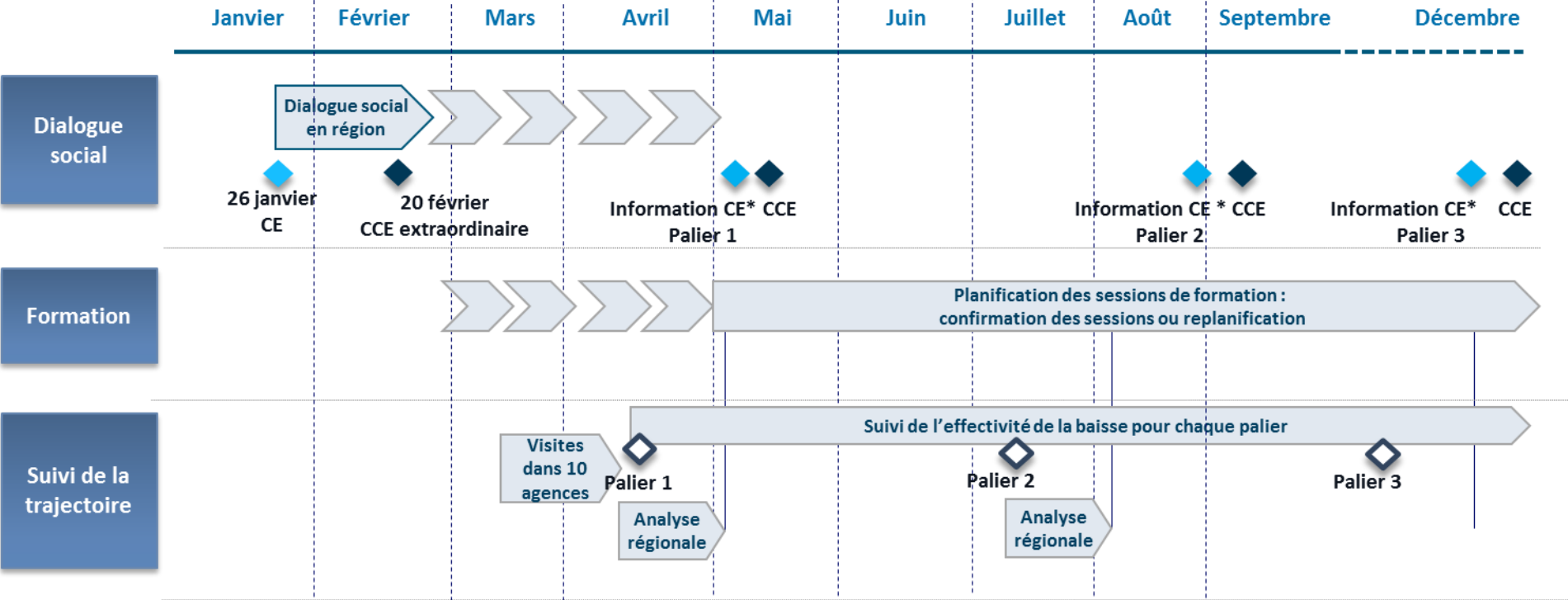
- ▶ Cette baisse est similaire au national et en Grand Est (en %).

Des transitions professionnelles qui vont s'étaler dans le temps

- ▶ Les **transitions professionnelles** sont prévues, après mesure des charges effectives en **3 paliers** (voir page suivante), et seraient **doublement conditionnées** :
 - ▶ 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 transitions professionnelles 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

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%

▶ **À noter :**

692 ETP = 747 agents

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

▶ 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 des transitions professionnelles d'agents GDD plus nombreuses 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, des transitions professionnelles plus importantes à obtenir au travers du volontariat.
- ▶ De plus, le temps de transition professionnelle global dans ces DT/DTD sera forcément plus long et donc pas nécessairement compatible avec la baisse de charges.

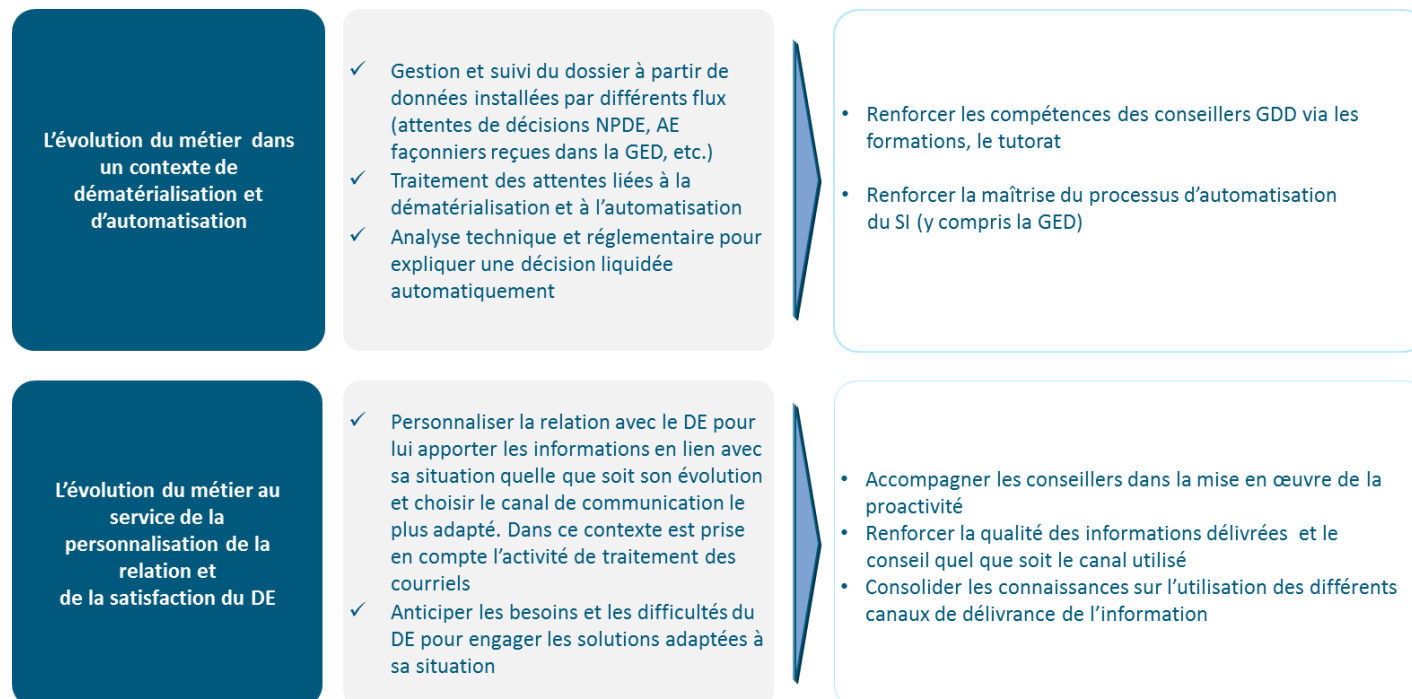


Le projet

Les évolutions professionnelles attendues

Évolution de l'indemnisation

- ▶ 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 (entre 2 et 5 ans selon votre Direction). Les critères de choix d'évolution professionnelle des agents par agence n'étant pas définis, il y a un risque d'hétérogénéité à terme dans les transitions professionnelles 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.

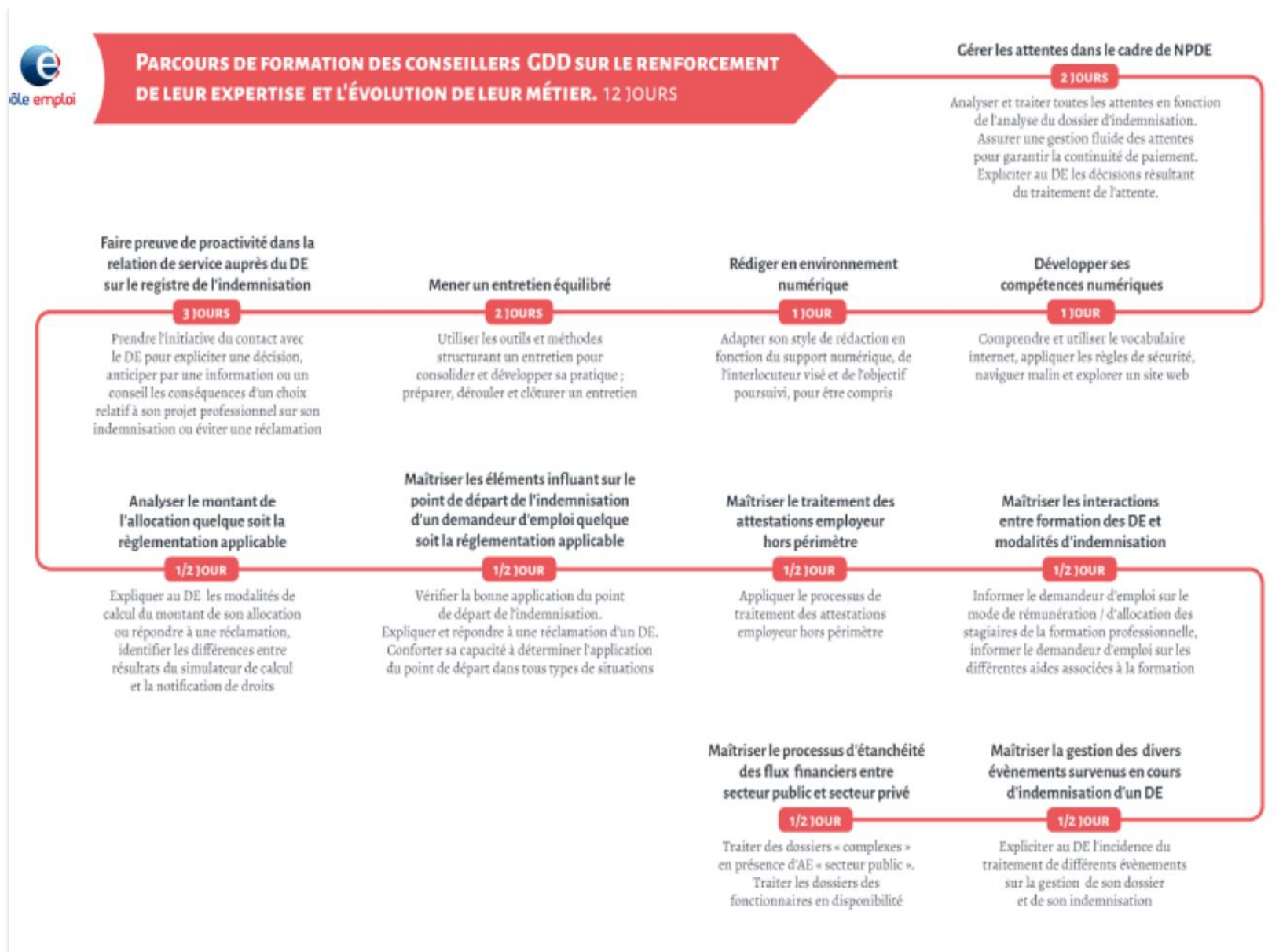


Préconisations

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.



Mobilité professionnelle vers 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.

Mobilité professionnelle vers 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 devraient certes s'étaler dans le temps (jusqu'en 2018, si ce n'est 2019), mais il risque d'y avoir une difficulté dans l'organisation des sessions des modules du parcours de mobilité professionnelle vers (ou une difficulté pour qu'un agent puisse engager son parcours de mobilité rapidement après que l'on l'y autorisera) compte tenu du nombre d'agents qui seraient concernés.



Point de vigilance

Nous voyons une antinomie entre un parcours de référence personnalisable (sur 20 modules) et le choix de modules prioritaires (au nombre de 5) 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 mobilité professionnelle.
 - 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 **chiffrage 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

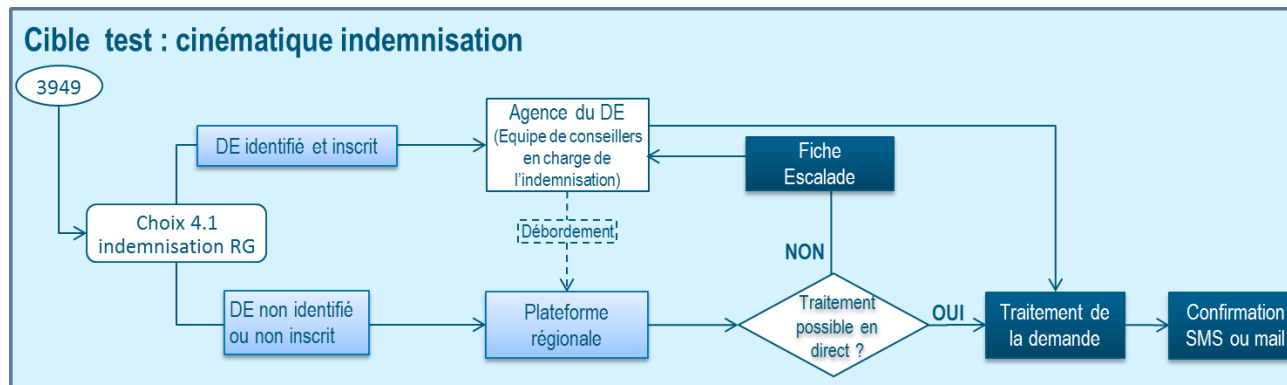
Action de formation	CODE SIRH	Durée en jours	Nb d'heures
Gérer les attentes ds le cadre de NPDE	CRSGAT	2	4 760
Développer ses compétences numériques	CFSTNA	1	1 050
Rédiger en environnement numérique	CRSCRN	1	700
Mener un entretien équilibré	CRSCRM	2	336
Faire preuve de proactivité ds la relation de service 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 pages 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 tutoral

- ▶ 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 de ce dispositif tutoral devra être en phase avec la planification du projet.

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 **capacité d'automatisation 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 **transitions professionnelles 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.
- ▶ Cette **transition professionnelle** devra donc être **formulée sans que l'agent en connaisse la date effective**, puisque ceci est conditionné à l'effectivité de la baisse de charge dans son agence.
- ▶ La **décision** de transition professionnelle 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** pourraient être proposées (dans le cadre de la disposition 30 kms de la CNN) dans – au moins – deux cas de figure :
 - ▶ Là où les souhaits de transition 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.
 - ▶ Après la réunion du 9 mars, la prochaine réunion est fixée au 21 septembre pour faire le point sur le bilan des EP/EPA et des transitions professionnelles souhaitées, 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 transitions professionnelles 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 une mobilité (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

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

* Rythme de mesure de la baisse des charges.



Préconisations

Apporter un **soutien RH aux ELD** là où les transitions professionnelles souhaitées ne correspondent pas à la cible.

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 transitions professionnelles 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 GDD de demain (moins nombreux) 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 souhaitant une transition débutent au plus tôt leur parcours** de formation, pendant qu'une certaine marge de manœuvre existe quant à la gestion des charges annoncées dégressives, et ce avant la bascule.



Préconisations

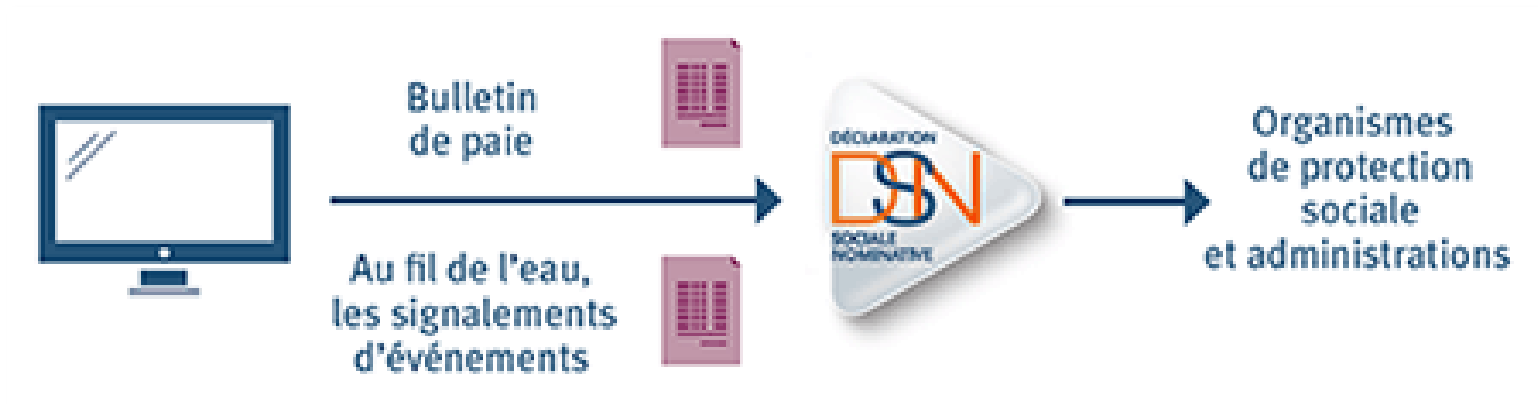
De même, il apparaît indispensable que les **futurs conseillers GDD entament leur parcours de référence dès leur choix de transition professionnelle** (d'autant que la présence de bi-compétents offre la souplesse pour ce faire) et non après la bascule.

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





Une perception différente de la situation de départ



L'approche globale ne rend pas compte de la grande hétérogénéité des situations

- ▶ Les gains de productivité régionaux sont estimés à 38 % :
 - ▶ avec une réduction du nombre de postes de -54 (-10,6 %) pour les GDD,
 - ▶ pour les bi-compétents, une suppression de « l'activité complémentaire réalisée dans le cadre de l'emploi (principal) » à hauteur de -226 (95,8 %), auxquels on ajoute les « autres Agents » pour -36 (-100 %).
- ▶ Pour le Territoire Champagne-Ardenne (CA), la réalité des chiffres est différente :
 - ▶ en prenant l'hypothèse haute selon laquelle le nombre de postes estimés par la Direction correspond à des ETP, les bi-compétents à 70 % pour leur activité indemnitaire et à 10 % pour les « autres », on aboutit à un gain de productivité exprimé en ETP supprimés sur l'activité GDD (bi-compétents comptés pour 70 % en GDD) aux alentours de 23 %.

Profil agents	Effectifs C.A. à octobre 2016*	Effectifs cible estimés à fin 2017*	% d'évolution
Agents réalisant les activités GDD uniquement	129	124	-3,88%
agents réalisant les activités GDD et des activités de placement	50	3	-94,00%
autres agents participant aux activités GDD	6	0	

* Effectifs en postes

Source : doc Direction



De la même façon, les Agences présentent à l'intérieur du Territoire des situations différentes : exemple des 5 Agences visitées

▶ Les évolutions des effectifs des Agences visitées sont très différentes les unes des autres. Elles recouvrent des perspectives assez dissemblables de celles des tableaux établis par la Direction. Pourtant, ce sont ces dernières que retiennent les équipes locales tout en prenant bien en compte le fait que les chiffres d'activité constatés pourraient modifier la cible.

▶ L'estimation en ETP et le fait d'avoir ou non des bi-compétents changent les estimations d'effectifs :

- ▶ Troyes et Reims, qui sont en tension, voient leurs ressources GDD baisser alors que c'est en apparence moins le cas à Troyes.
- ▶ Charleville-Mézières en déficit de postes de GDD, pouvait estimer réaliser un gain notable de ressources stables à 100 %. Ce gain est faible.
- ▶ Bar-sur-Aube illustre la problématique des seuils minimaux en GDD (gestion des absences et des pics saisonniers).
- ▶ Chaumont est en baisse de flux d'entrées de DE primo inscrits. Mais se pose la question de la gestion des pics d'activité saisonniers, et ce, bien que l'Agence ait anticipé la suppression des bi-compétents.

Effectifs Agences	Troyes Copainville	Bar sur Aube	Chaumont	Reims Brezannes	Charleville - M VDV
GDD postes doc DR	7	2	6	11	4
GDD postes mars 2017	9	2	6	11	4
GDD ETP Mars 2017	8,3	2	5,6	10,4	2,5
GDD cible en postes	9	3	4	7	7
Bi compétents p. Doc DR	4	2	0	0	6
Bi compétents p. mars 2017	3	2	0	0	5
Bi compétents ETP mars 2017	3	1*	0	0	4,7
Bi compétents	70% GDD	Variable	0	0	0
Bi compétents cible p.	0	0	0	0	0
Déficit / Gain en ETP**	-1,8	0,3	-1,6	-3,4	1,21

*maladie depuis oct 2016

**La cible DR est supposée en ETP et les bi compétents comptent pour 70% ETP GDD

Sources : doc Direction et interviews agences

En plus de cette différence d'appréciation sur les effectifs, les Agents intègrent différemment de la Direction, les nouvelles composantes de la charge de travail

▶ De quoi parle-t-on ? :

- ▶ La base de comparaison de la charge est constituée par rapport au T4 2015. Elle intègre ensuite les nouvelles composantes de la charge GDD pour la comparaison avec T4 2016 :
 - ▶ « la typologie des DAL : le taux d'automatisation varie, notamment selon la part des rejets/reprises. La projection a été déclinée à la maille locale,
 - ▶ le flux des agences, via l'ajustement de l'ARC-i et la part de mails.net traités par les conseillers GDD. Les agences ont ainsi pu adapter la projection en fonction de leur réalité, notamment dans les QPV,
 - ▶ le niveau actuel de recours à des plateformes centralisées pour l'enregistrement des AE. Les agences ont précisé la part des attestations traitées en plateforme avant la mise en place de l'externalisation, ce qui réduit l'impact de cette évolution,
 - ▶ le niveau d'externalisation des AE pour prendre en compte la part des frontaliers, dont l'enregistrement des justificatifs d'activité n'est pas couvert par la trajectoire d'externalisation » (source Direction).
- ▶ Ces critères ont été évalués et quantifiés à la « maille agence » fin 2016 (visite de toutes les Agences en T4 2016).
- ▶ Une 1^{ère} estimation en T1 2017 aboutit à un gain de productivité de 10 % dû :
 - ▶ au redéploiement de L'ARC,
 - ▶ à la suppression de l'EID,
 - ▶ au 1^{er} palier de l'automatisation des AE.
- ▶ L'évaluation de la cible pour la fin de l'année se situerait à 38 % de baisse de charge GDD pour la Région. Sa traduction par Agence paraît peu claire :
 - ▶ sur l'estimation de la charge,
 - ▶ sur sa traduction en termes de niveau de Ressources GDD.

▶ Les Agents ne perçoivent pas dans leur quotidien ce constat et cette tendance à la baisse de leur charge de travail.

À flux d'entrées des (ré)inscriptions égal, les Agents GDD n'ont pas la perception d'une baisse d'activité

- ▶ La 1^{ère} raison tient à ce que la comparaison avec T4 2015 peut être valable sur le quantitatif – jours, mais pas sur le contenu du travail. Les nouveaux contenus de travail que sont en particulier :
 - ▶ « la réparation » des DAL après encodage externalisé ou traitement automatisé (rejets, reprises, conflits, attentes),
 - ▶ les mails.net ou courriels.
- ▶ La 2^{ème} raison découle de la 1^{ère} : la saisie statistique de ces nouveaux contenus ne correspond pas à la réalité de leur volume.
 - ▶ Auparavant, il était possible de constater des volumes de dossiers à traiter et d'en évaluer la complexité par un classement physique.
 - ▶ Aujourd'hui, chaque unité de base d'une tâche telle que les attentes ou les mails.net est difficilement standardisable, puisque revêtant une complexité aléatoire. Ce n'est qu'a posteriori qu'on peut en faire le constat.
 - ▶ D'autant plus que les mails.net indemnitaires transitent par les Conseillers Placements et ne sont pas recensés, qu'ils soient attribués aux GDD soit via le REP, soit directement.
- ▶ 3^{ème} raison, le traitement de chaque unité constitutive d'une tâche liée à l'utilisation du multi-canal (mails.net, courriel, téléphone, rendez-vous sur demande) par le DE peut s'inscrire dans une plage consacrée à une autre tâche (sauf les rv) du fait de la nécessité de répondre rapidement pour ne pas multiplier les sources d'appels et leur conflit, comme pour respecter les délais de l'ESI.
- ▶ On peut résumer ce constat sous 2 angles :
 - ▶ La courbe d'apprentissage de l'encodage sous traité des Attestations Employeurs (AE) et Bulletins de Salaires (BS), bien que réelle, n'est pas perçue comme facteur d'amélioration de la charge de travail.
 - ▶ Le développement d'internet, renforcé par le multi canal à la main des DE, impose des délais impératifs de réponse, dont on évalue mal les conséquences en termes de charge et d'organisation du travail.



Cette différence de perception de l'évolution de la charge a plusieurs causes

- ▶ La perception des Agents porte aussi bien sur la quantité de la charge de travail que sur son changement qualitatif :
 - ▶ dématérialisation et externalisation de l'encodage des AE et BS,
 - ▶ accès multiples du DE à Pôle Emploi,
 - ▶ automatisation des DAL.
- ▶ Sur la substitution au travail de l'agent par le process informatique, il serait nécessaire de donner aux Agents une meilleure vision à la fois au cours de la période d'apprentissage du logiciel et après :
 - ▶ d'une part sur une estimation plus précise des taux de contrôle et de réparation nécessaires par les Agents sur les process d'encodage par le prestataire extérieur et du logiciel de traitement des DAL,
 - ▶ d'autre part sur une vision du moyen terme du calibrage des tâches transactionnelles, c'est-à-dire ce que le logiciel est en capacité à date de prendre en compte.
- ▶ L'introduction du multi canal comme vecteur de la personnalisation des contacts entre le DE et PE serait à mieux maîtriser plutôt qu'à gérer au fil de l'eau.
 - ▶ Internet (et les réseaux sociaux) représente une opportunité de facilitation des contacts entre les organisations de grande taille comme Pôle emploi et leurs interlocuteurs. Mais elle génère une charge de travail, généralement très lourde, parce que composée de la double contrainte des volumes à traiter et des délais à respecter.
 - ▶ Sa place dans l'organisation du travail reste à trouver en fonction de l'estimation des temps à y consacrer. En tenant compte là aussi des améliorations à apporter comme « bibliomail ».



Cette différence de perception montre les limites de l'approche quantitative

- ▶ L'importance des gains de productivité estimés en 1^{ère} analyse (c'est-à-dire avec les données existantes et sans redéploiement de la fonction GDD) correspond, dans l'estimation revisitée, à une diminution de plus d'un tiers de la charge (38 %).
 - ▶ Ce taux est considérable et ne peut que mener à une refonte en profondeur de la charge de travail.
- ▶ On aurait pu estimer alors qu'il était nécessaire de penser cette transformation d'abord sous forme d'une organisation cible par rapport à des objectifs liés à une activité GDD repensée, avant de raisonner en volume d'emploi et non l'inverse.
 - ▶ Le faire ainsi aurait peut-être permis de mieux mettre en avant les enjeux que de le présenter sous forme d'amélioration de la qualité du travail (suppression de tâches fastidieuses et répétitives).
 - ▶ L'externalisation des AE a été conçue comme un gain de productivité et l'allègement de tâches répétitives pour les Agents GDD alors que cela a constitué un facteur perturbant dans le process d'automatisation.
- ▶ D'autant que NPDE, dans la continuité duquel s'inscrit le projet actuel, a été présenté :
 - ▶ plus en termes de process de travail (voir les schémas de présentation),
 - ▶ et moins en termes d'organisation du travail (gestion de portefeuille),
 - ▶ et de toute façon, très peu par rapport à l'activité GDD (en se concentrant sur les délais de l'ESI).
- ▶ Autrement dit, l'écart de perception du projet dans ses premiers effets entre les Agents et la Direction, ne pourra se résorber que par une approche qualitative complémentaire de l'approche quantitative.



3 préconisations pour une approche partagée de la situation entre les Agents et la Direction



Préconisations

Objectif 1 : mieux comprendre les nouvelles tâches des GDD pour mieux accompagner le changement :

- En complétant l'approche quantitative par une démarche qualitative de la charge nouvelle de travail :
- Par un travail d'observation du travail des GDD.
- Ce travail d'observation pourrait être réalisé par des REP d'origine GDD dans des Agences avec lesquelles ils n'ont pas de lien et après formation.
- Débriefing avec des panels régionaux d'Agents GDD.

Objectif 2 : avoir les mêmes bases d'évaluation des tâches que les Agents dans les agences :

- En améliorant l'estimation de la charge de travail par une meilleure approche quantitative des unités de travail issues des tâches générées par :
 - NPDE.
 - Tâches induites par l'auto-administration par le DE et par l'automatisation des process.
 - mails.net et multicanal.
 - L'encodage par externalisation dans la perspective de la DSN.

Objectif 3 : communiquer avec les Agents GDD suivant un principe de « bas en haut » pour plus les impliquer et faire progresser une compréhension commune entre concepteurs et opérationnels :

- Prolonger les ateliers de paroles sur les thématiques NPDE/automatisation par un site d'échange d'idées et de bonnes ou mauvaises pratiques, mais aussi d'informations sur les améliorations implémentées.
- Investir pour faire vivre ce site et en assurer la promotion.



ELD, solutions d'attente et solutions d'avenir : les solutions d'attente

- ▶ Le 1^{er} objectif des ELD est d'assurer la transition entre les effectifs actuels et les effectifs futurs :
 - ▶ En ayant une approche mesurée des évolutions statistiques qui serviront de base au calcul de ces effectifs. Dans l'attente des résultats qui seront publiés en mai et en octobre,
 - ▶ En gérant le volontariat,
 - ▶ En installant une organisation transitoire en capacité d'absorber les tâches nouvelles des GDD.
- ▶ Une approche mesurée des évolutions statistiques de la charge :
 - ▶ L'information et le dialogue ELD/DT-DR ont permis un diagnostic partagé sur les conséquences de NPDE et de l'automatisation des certaines tâches et leurs évolutions prévisibles.
 - ▶ Cependant, les conséquences en termes de charges (et donc de ressources) font l'objet d'une approche plus circonspecte de la part des ELD. 2 raisons principales à cela :
 - ▶ Les situations différentes en interne et en externe dans lesquelles se trouvent les agences.
 - ▶ Les changements additionnels à intégrer sur le plan interne comme le redéploiement des A2S ou externe comme la future convention chômage.
- ▶ Le volontariat est intégré comme un passage pour les EP(A) :
 - ▶ Pour les bi-compétents, il s'inscrira dans le cadre de la suppression de leur activité complémentaire,
 - ▶ Pour les GDD, sur des intentions en prenant, directement ou non, en compte l'équilibre charges/ressources de l'Agence.
- ▶ L'organisation s'adapte à la perspective de spécialisation des Agents et d'évolution des nouvelles tâches :
 - ▶ par une spécialisation par plage suivant un mode tournant pour les Agents,
 - ▶ pour certaines agences, par l'insertion de tâches différentes de l'objet des plages dans lesquelles elles s'insèrent, afin d'initier le traitement de bout en bout des dossiers ou questions spécifiques.



ELD, solutions d'attente et solutions d'avenir : les solutions d'avenir

- ▶ Les solutions d'avenir, qu'elles s'inscrivent dans le projet ou dans son adaptation à la situation de l'Agence, alimentent la réflexion des ELD. Même si ces perspectives restent assez éloignées des préoccupations des Agents GDD ou bi-compétents (et tant qu'on n'aura pas prêté attention à leurs nouvelles conditions de travail).
 - ▶ Solutions qui s'inscrivent dans le projet : proactivité, approche globale et expertise,
 - ▶ Adaptations à la situation de l'Agence : gestion de la spécialisation et établissement de modes coopératifs entre Indemnitaire et Placement, mutualisation, gestion des sollicitations des DE...
- ▶ La proactivité pose la question du temps disponible et d'évaluer le bon niveau permettant d'éviter la « sur-qualité » (aller au-delà du fait d'anticiper une réclamation).
- ▶ L'approche globale de la situation du DE interroge sur les modes de coopération à recréer après la disparition de la bi-compétence.
- ▶ Développer l'expertise des Agents GDD pourrait conduire à une gestion différenciée :
 - ▶ Par niveau : faut-il toujours solliciter un Agent GDD pour répondre à une question indemnitaire ?
 - ▶ Par lieu : peut-on envisager la mutualisation inter-agences pour résoudre des problèmes capacitaires ou répondre à des questionnements sur des cas spécifiques ?
- ▶ Ces différents points seront repris dans les parties consacrées au fonctionnement et au projet d'Agence.
 - ▶ Cependant, il était utile de montrer que si l'approche visant l'amélioration du service et de l'information au DE (objectifs stratégiques) est prise en compte par les ELD, leurs réponses comportent tout naturellement une dimension d'organisation et de contraintes internes.



Associer plus étroitement les ELD au projet et à ses conséquences organisationnelles



Préconisations

Objectif 1 : mieux associer les ELD à la mise en œuvre du projet :

- Construire une enquête périodique permettant :
- de suivre les évolutions qualitatives de la charge,
- les évolutions de l'organisation.
- Pour le calcul de la charge, laisser aux ELD la possibilité de fournir au moins 2 indicateurs significatifs de la spécificité de l'Agence par rapport au schéma général (par exemple sur le traitement de métiers spécifiques, dont la densité est propre à l'Agence ou d'actions collectives internes ou externes auxquelles participent les GDDD...)

Objectif 2 : continuer à favoriser et structurer les échanges inter ELD sur les axes de progrès contribuant à favoriser la trajectoire GDD et ses conséquences organisationnelles.

- Continuer les ateliers inter ELD sur ces questions sur les territoires ou en Région.
- Structurer la démarche par des échanges réguliers animés par le responsable régional du projet.



RRA : comment s'adapter à la spécialisation plus pointue des GDD (surtout quand on n'est pas d'origine indemnitaire)

- ▶ La fonction RRA consacre une part importante de ses tâches au support réglementaire :
 - ▶ En diffusant les nouvelles réglementations et les mises à jour,
 - ▶ En étant le référent réglementaire en cas de questionnement par un Agent,
 - ▶ Il existe donc une proximité entre le RRA et l'Agent GDD dans le domaine de la réglementation, à laquelle s'ajoute l'importance croissante de l'outil informatique dans le métier GDD.
- ▶ L'orientation des GDD sur un métier plus qualitatif va renforcer l'exigence technique à l'égard du RRA :
 - ▶ Son rôle de référent va être plus sollicité,
 - ▶ Ce sera plus facile pour les RRA d'origine GDD que pour ceux d'origine placement. Finalement, les RRA vont rester les seuls bi-compétents dans l'organisation des agences.
- ▶ Dans l'immédiat, le RRA peut, sur demande, devenir un acteur de l'accompagnement au changement.



Avis SECAFI

Ces constats conduisent à positionner le RRA dans le déroulement du projet. Ce qui, à notre connaissance, n'est pas ou peu le cas :

- ▶ Formation ponctuelle pour l'accompagnement au changement dans le cadre du projet,
- ▶ Formation permanente aux évolutions du métier GDD y compris celles concernant l'automatisation et l'informatique,
- ▶ RRA d'origine GDD référents inter agences pour les RRA non d'origine indemnitaire.

Conclusion sur la partie : « Une perception différente de la charge suivant la position dans l'Agence »

- ▶ Il existe un écart important entre la manière dont la Direction exprime sa perception de la situation actuelle de la charge indemnitaire et de ses évolutions probables, et l'idée que s'en font les Agents en Agence.
- ▶ Cet écart empêche d'avoir un diagnostic partagé sur la problématique de l'évolution de la charge indemnitaire et, partant, sur la gestion de ses conséquences.
- ▶ Pour réduire cet écart et donc avancer sur les solutions, il conviendrait :
 - ▶ D'une part, de mieux appréhender la dimension quantitative,
 - ▶ D'autre part, de compléter la dimension de transformation organisationnelle du travail indemnitaire en Agence.
- ▶ Sur le plan quantitatif, la Direction essaie de cerner par les instruments statistiques existants les évolutions à la baisse de la charge :
 - ▶ Mais celle-ci est composée en partie et de manière croissante par de nouveaux éléments, dont l'exemple type est le « mails.net ».
 - ▶ Le schéma est compliqué par les caractéristiques de ces nouveaux éléments insaisissables (au sens informatique) et formatés par la demande (les DE) et non par l'offre de PE.
 - ▶ Il faudrait donc aller sur le terrain et compléter par l'observation ce que l'outil statistique ne peut pas fournir.
- ▶ Sur le plan organisationnel, il s'agirait de prendre en compte, une fois la phase de stabilisation des outils atteinte, ces nouvelles caractéristiques de la charge liée aux nouveaux modes de gestion des DE :
 - ▶ Charge aléatoire gérée en flux possiblement sur des séquences successives (gestion de « bout en bout »),
 - ▶ Gestion de portefeuille de DE par un GDD identifié et possiblement unique tout au long de la prise en charge par PE.





Le volontariat en question(s)



Le volontariat suscite beaucoup de questions et appelle des précisions de la part de la Direction

- ▶ Le volontariat représente la phase du projet la plus proche dans le temps. Cette phase touche individuellement les Agents concernés. Un choix va leur être demandé. Les REP, acteurs des Entretiens Professionnels vont se trouver également en 1^{ère} ligne pour présenter ce choix et aider à le formuler.
- ▶ Cette partie part du constat que des points restent à préciser sur le volontariat. Y répondre lèvera de nombreuses appréhensions.
- ▶ On trouvera donc des préconisations sous forme de questions :
 - ▶ **Ces questions appellent des réponses de la part de la Direction, mais aussi un dialogue avec les élus.**
- ▶ Cependant, nous ne limitons pas nos préconisations à ce questionnement. Nous proposons également des mesures pour améliorer :
 - ▶ d'une part, la préparation au choix, qui sera proposé durant les EP,
 - ▶ d'autre part, les conséquences du volontariat, pour ceux qui opteront en sa faveur, et qui se retrouveront ainsi en situation de transition professionnelle.
- ▶ En termes de présentations, nous avons mis en *italiques* et en **bleu**, les questions qui sont posées à la Direction. En outre 2 pages sont présentées sous forme de schéma de décision.

Les bi-compétents : une suppression d'activité complémentaire qui n'exclut pas le volontariat pour une mobilité professionnelle (art.5.1 et 5.2 de l'accord GPEC)

→ *en italique les points recommandés à préciser par la Direction*

- ▶ *Je suis bi-compétent identifié par mon manager comme GDD = activité principale.?*
- ▶ *Je suis bi-compétent identifié par mon Manager comme Placement = activité principale.?*

- ▶ Je redeviens GDD à 100 % et je touche une prime de 700 €.
- ▶ Je redeviens Conseiller Emploi et je touche une prime de 700 €.
- ▶ Je reste bi-compétent pour nécessité de service dans mon Agence et je touche 700 €. Ma fiche d'emploi est mise à jour sur mon activité principale.

- ▶ Au cours de mon EP :
 - ▶ *Je précise avec mon REP mes besoins en formation de remise à niveau pour pratiquer mon activité principale à 100 % :*
 - ▶ 12 jours pour GDD → GDD
 - ▶ ? pour CE → CE
 - ▶ *Je me déclare volontaire pour une transition professionnelle si je suis dominante GDD pour :*
 - ▶ un poste Conseiller en Emploi,
 - ▶ Psychologue du Travail,
 - ▶ Conseiller Entreprise.

- ▶ Je touche 700 € supplémentaires et 10 points d'indice conditionnels au bout de 3 ans
- ▶ Activité principale GDD → CE : formation de 42 jours (*à moduler suivant l'expérience placement*).
- ▶ *Activité principale GDD → Psychologue du travail : voir les passerelles à préciser en fonction de l'expérience.*

Les GDD : comment sont déterminées les trajectoires professionnelles ?

3 scénarios à envisager et des réponses à préciser

en italique à préciser par la Direction

▶ Cas de GDD où il y a autant ou moins de volontaires pour être Conseillers Emplois (CE) que de postes supprimés dans l'Agence.



▶ *Les GDD volontaires deviennent CE dans leur Agence.*

▶ *Les GDD non volontaires et en excédent sont maintenus dans leur poste. Certains (lesquels ?) :*

- 1. pourraient se voir proposer un poste GDD dans une Agence en déficit d'effectifs dans le même bassin d'emploi ?*
- 2. pourraient être mutualisés avec des GDD d'Agences en déficit d'effectifs GDD, tout en restant dans leur Agence ?*

▶ Cas de GDD où il y a plus de volontaires pour être Conseillers Emplois que de postes supprimés dans l'Agence.



1. Tous les volontariats sont acceptés. L'effectif GDD est complété par des ouvertures de postes ?

2. Le nombre de volontaires doit être égal au nombre de postes GDD supprimés : quels volontaires sont acceptés, avec quels critères ?

3. Le nombre de volontaires excédant le nombre de postes supprimés se voit proposer une mobilité géographique comme CE sur le bassin d'emplois. Comment sont-ils sélectionnés ?

▶ Cas de GDD candidats à des postes de psychologues du travail : *quelle passerelle, quelles opportunités sur leur Bassin d'Emplois ou de mobilité géographique ? Critères de choix ?*

L'accompagnement : des questions sur sa mise en œuvre demeurent. Un complément facultatif sur l'aptitude du volontaire s'avère souhaitable

en italique à préciser par la Direction

- ▶ Le volontariat doit s'exprimer au cours de l'EP de l' Agent GDD :
 - ▶ *Les REP se sont-ils concertés sur le contenu de ces EP au cours d'ateliers de travail ?*
 - ▶ *Existera-t-il un guide élaboré par un ou des ateliers régionaux composés de REP ?*
 - ▶ *Quels sont les arguments retenus pour proposer ce volontariat et son accompagnement ?*
- ▶ La réussite de la mobilité professionnelle de GDD vers l'activité Placement dépend de l'acquisition de compétences nouvelles, mais pas seulement. Au savoir-faire s'ajoute de manière déterminante le savoir-être. C'est d'ailleurs un des arguments qui a milité en faveur de la spécialisation.
 - ▶ Pour éviter des déconvenues professionnelles, source de souffrance au travail, dues à un trop grand décalage du profil par rapport au poste, il conviendrait de proposer aux intéressés un test facultatif de mise en situation. Ceci leur permettrait de s'engager de manière plus sûre dans leur transition professionnelle.
- ▶ La formation sera adaptée au profil et à l'expérience de chaque volontaire à partir de modules d'un total de 42 jours pour les CE :
 - ▶ *À partir de quels éléments factuels seront déterminés les modules à suivre ? Les entretiens RH compléteront-ils le plan de formation initialement prévu ?*
- ▶ *Comment se fera le tuilage entre les 2 fonctions, les modules n'étant pas suivis en flux continu durant 42 jours ?*
- ▶ *Les délais sur 3 ans* : « Le dispositif de réallocation des ressources sera **progressif**, conditionné à la fois à l'effectivité des baisses de charges projetées, mais également au maintien du taux de 1er paiement dans les délais et du taux de satisfaction des Demandeurs d'Emploi sur la qualité de l'information délivrée. À ces conditions, et au regard du **volontariat** exprimé par les Agents dans le cadre de la campagne d'Entretien Professionnel, les actions d'accompagnement seront mises en œuvre » (document de présentation au CE).
 - ▶ *Comment sera gérée la période transitoire en regard des réponses apportées aux cas exposés page précédente ?*

Conclusion : la clarification et le suivi paritaire comme garant de moins de stress au travail pour les catégories d'Agents concernées

- ▶ La clarification sur la mise en œuvre du volontariat représente un enjeu important pour établir un climat moins anxiogène dans les Agences.
- ▶ Cela s'adresse aussi bien aux Agents concernés, GDD et bi-compétents, qu'aux ELD et en particulier, les REP.
- ▶ D'autant que le fait d'avoir fixé de manière pragmatique le déclenchement du volontariat en fonction de l'évolution de la charge, ce qui pourrait allonger la durée de la période transitoire sur plus d'une année, serait susceptible de créer un stress supplémentaire pour les Agents en attente de transition professionnelle. De plus, à cette attente s'ajouterait l'apparition de nouveaux facteurs déstabilisants comme la mise en œuvre de la DSN ou la nouvelle Convention.
- ▶ Établir des règles claires et répondant aux questions qui se posent s'avère donc nécessaire pour rassurer sur le long terme prévu pour la mise en œuvre de la trajectoire.
- ▶ Dans le même objectif, il apparaîtrait utile d'installer une commission de suivi du volontariat, réplique de la Commission de Suivi Nationale de l'accord de GPEC. La différence serait sa compétence territoriale.



Un futur fonctionnement d'agence difficile, voire impossible ?



D'une organisation segmentée et collective à une organisation spécialisée et personnalisée

Avant le projet

Tâches à répartir

- ▶ Arc Indemnisation.
- ▶ Téléphone 3949 indemnisation.
- ▶ Traitement des dossiers DAL non automatisés.
- ▶ Traitement des attentes.
- ▶ Mails.net.
- ▶ Traitement des rejets de l'externalisation des AE (15 % des AE selon les évaluations).
- ▶ Activité PRV sur les dossiers non traitables automatiquement.
- ▶ Proactivité (indus, trop perçus).

Sujets managériaux

- ▶ Équipes mixtes pour l'animation managériale et l'échange d'informations (maintien d'un socle commun de connaissances, bi-compétences).
- ▶ Animations métiers transversales/équipes mixtes.
- ▶ Possibilité de gestion de « bout en bout » ou transverse intra métier facilitée par l'informatisation des dossiers DE.

Après le projet

Tâches à répartir

- ▶ Arc Indemnisation, info collective des primo DE.
- ▶ Téléphone 3949 indemnisation.
- ▶ Traitement de bout en bout des dossiers non automatisés, des attentes et mails.net,
- ▶ Gestion globale du DE à envisager. Traitement personnalisé et examen complet du dossier si nécessaire.
- ▶ Développement de la proactivité (rechargement, reprise d'activité...) selon les 2 principes de la personnalisation.

Sujets managériaux

- ▶ Équipes à dominante GDD, Placement... (quand les effectifs le permettent).
- ▶ Traitement du DE par un Agent référent identifié par métier (GDD, CE).
- ▶ Modes de coopération et éléments fédérateurs sur l'Agence à recréer.
- ▶ Moins de facteurs de souplesse dans l'équilibrage charges = ressources, conjugués avec moins d'effectifs.

2 problèmes d'organisation : quantifier les nouvelles charges pour les répartir et recréer des modes de coopération entre Agents de spécialités distinctes 1/2

- ▶ La première problématique d'organisation consiste à quantifier les nouvelles tâches à partir d'un nouveau mode de gestion.

- ▶ L'objectif est la gestion d'un portefeuille de DE par un CE pour le retour à l'emploi et par un GDD pour l'indemnisation tout au long de son parcours à Pôle emploi :
 - ▶ Pour le CE, l'entrée dans le portefeuille et le suivi (GDF) sont réglés suivant les MSA.

- ▶ Pour le GDD, l'entrée dans le portefeuille/la quantité et le contenu des actes de suivi sont divers et aléatoires. La question parallèle à celle de l'adéquation des ressources aux charges est double :
 - ▶ Comment quantifier les tâches nouvelles des GDD. Ce qui dans le contexte de la digitalisation est difficile puisque ce qui reste à traiter par « l'humain » n'est pas du domaine transactionnel c'est-à-dire en capacité d'être décomposé en tâches élémentaires répétitives ?

 - ▶ Comment alors les répartir équitablement ?

2 problèmes d'organisation : quantifier les nouvelles charges pour les répartir et recréer des modes de coopération entre Agents de spécialités distinctes 2/2

- ▶ Mais il s'agit aussi de recréer des modes de coopération internes et externes autour d'un nouveau projet d'agence.
- ▶ La base de l'organisation de Pôle emploi est constituée par l'Agence de proximité pluridisciplinaire.
- ▶ Le projet d'Agence devrait s'articuler autour de 2 objectifs qui résultent de la raison d'être de Pôle emploi :
 - ▶ Faciliter le retour à une activité professionnelle des DE,
 - ▶ Créer un environnement favorable à la réalisation du 1^{er} objectif, dont le socle est l'indemnisation complétée par la qualité du contact avec les Agents et de l'information délivrée, comme le respect des délais.
- ▶ Le maintien d'un projet fédérateur au sein d'une Agence pluridisciplinaire conditionne la motivation au travail des Agents par la réalisation du triptyque :
 - ▶ Considération de soi-même, valorisation par le travail,
 - ▶ Environnement de travail favorable, champs de coopération avec les collègues,
 - ▶ Projet collectif, objectif et conditions de participation à cet objectif clairement énoncé.

2 niveaux de solution pour la quantification de la charge et le test des nouveaux outils de la relation Agents-DE



Préconisations

- ▶ Le 1^{er} niveau de solution est pragmatique :
 - ▶ Les ELD sont assez expérimentées pour pouvoir gérer la période de rodage de la nouvelle organisation de l'indemnitaire et de ses outils (automatisation de la DAL, encodage externalisé des AE, développement de la DSN...).
 - ▶ La répartition de la charge sera sous tension dans certains cas et plus praticable dans d'autres. Ces aléas seront supportables pour les Agents, s'ils savent et constatent que les moyens sont mis en œuvre pour stabiliser les situations de travail.

- ▶ Le 2^{ème} niveau de solution se développe en parallèle avec la gestion pragmatique de la charge :
 - ▶ La quantification des tâches peut être établie en référence, d'une part, à l'outil statistique (nombre de mails GDD, nombre de rejets et de conflits « réparés ») à partir des encodages externalisés.
 - ▶ D'autre part, elle devrait être affinée par l'observation et l'enquête. Ces 2 moyens permettraient de distinguer un mail, un rejet ou une attente qui se règlent en 15 minutes ou en une ½ journée.
 - ▶ D'autant plus que la plupart de ces tâches font partie du « BODOS » qui recueille, pour la planification, les tâches relevant de l'indemnisation qui ne relèvent pas toutes d'un comptage statistique.

- ▶ Le 3^{ème} niveau de solution concerne la recréation de champs de coopération entre l'indemnitaire et le placement. Il passe par le test, en Agences, de 2 outils de la relation avec le DE d'une part, et d'autre part, la gestion d'un élément essentiel de la nouvelle trajectoire des métiers indemnitaires, à savoir :
 - ▶ La proactivité,
 - ▶ La gestion globale de la situation du DE d'une part,
 - ▶ La spécialisation du métier de l'indemnitaire, d'autre part.

Le projet d'Agence en interne pourrait s'articuler autour des nouveaux outils



Avis SECAFI

- ▶ Qu'en est-il de ces 2 nouveaux outils de la relation avec les DE, actuellement mis à disposition des Agents Placement et GDD ?
- ▶ La proactivité, ou du moins son renforcement, est issue du « constat du fléchissement du taux de satisfaction des DE au cours de T4 2015 et T1 2016, où a été déployé NPDE » :
 - ▶ En conséquence « il convient de rassurer les DE et reconquérir leur confiance en leur apportant à tout instant une qualité de service renforcée en réponse à leurs attentes et leurs besoins » (Document formation).
 - ▶ Pour le GDD, c'est anticiper tout acte qui pourrait générer une réclamation de la part du DE. Les plus fréquents sont les reprises de droits après une période d'activité ou le rechargement des droits en phase de fin de droits, ou encore les indus ou trop perçus.
 - ▶ La difficulté de l'exercice de la proactivité est de savoir quand celle-ci correspond à un réel besoin. Faire de la sur-qualité, présenterait une perte de temps et se révélerait contre-productif auprès du DE.
 - ▶ Autre élément à prendre en compte, l'adaptation et la coordination avec cette nouvelle procédure, de l'existant : courrier, mise en demeure...
- ▶ La gestion globale du Dossier :
 - ▶ « Le conseiller (GDD ou Placement) dépasse la simple demande initiale du DE et réalise une analyse de l'ensemble du dossier. Le Conseiller anticipe les échéances et informe sur les procédures » (Document formation).
 - ▶ Il s'agit donc d'une proactivité étendue en termes de thématiques et de points d'intervention. Sa gestion a vocation à faire intervenir les Agents Placement et GDD en coopération.
 - ▶ La question est de savoir qualifier la cible (quel type de DE ?) et quand intervenir (à partir de la demande du DE ou de manière proactive ?).
- ▶ La question qui s'adresse à ces 2 modes relationnels est le temps Agent disponible sur la durée :
 - ▶ Un CE s'engagera-t'il dans une gestion globale en ne sachant pas si son collègue GDD aura de la disponibilité en temps et en heure ?

La gestion de la spécialisation des GDD en interne et le partenariat en externe



► Spécialisation et coopération :

- ▶ La spécialisation à « haute valeur ajoutée » vers laquelle devraient tendre les GDD pourrait constituer un facteur d'isolement par rapport aux collègues du Placement ou du Secteur Entreprise.
 - ▶ D'autant plus que certains GDD à spécialités spécifiques (Frontaliers, ASS...) pourraient perdre en partie le contact avec leur Agence d'affectation en étant mutualisés entre plusieurs Agences.
 - ▶ Et que réciproquement les réponses aux questions de 1^{er} niveau des DE (mail et ARCI) pourraient être données par des Agents Placement au titre du socle commun, qui est développé pour tout Agent en Agence, particulièrement lors des formations initiales des Agents Pôle emploi.
- ▶ En réponse à cette tendance, il faudrait donc, au sein de l'Agence, faciliter l'accessibilité des GDD par leurs collègues et montrer leur complémentarité avec le Placement auprès de tous les DE :
 - ▶ Accessibilité, par exemple en les logeant dans des lieux identifiés en interne et ouverts,
 - ▶ Complémentaire en réalisant des Ateliers de présentation de Pôle emploi, non plus seuls, mais conjointement avec le Placement ou bien lors du 1^{er} rendez-vous avec le CE référent, lorsque la situation du DE le nécessiterait.

► Partenariat extérieur porté par le projet d'Agence :

- ▶ NPDE avait beaucoup insisté sur le partenariat externe pour réduire la fracture numérique auprès des DE avec notamment l'assistance :
 - ▶ Des Maisons de l'Emploi, des Missions locales ou des Maisons du Citoyen (accès à Internet).
 - ▶ Souvent, d'autres relations avec le tissu associatif local ont été établies de manière à intégrer l'Agence locale dans son environnement.
- ▶ Les ressources nécessaires pour faire vivre et développer ces partenariats sont également à prendre en compte, sauf à donner consistance à l'impression d'un désengagement possible de Pôle emploi du modèle de l'Agence pluridisciplinaire de proximité.

Conclusion sur un futur fonctionnement d'agence difficile, voire impossible ?

L'enjeu du projet d'Agence

- ▶ L'organisation des Agences est à repenser dans le cadre de la transformation de l'activité indemnitaire.
- ▶ Cela passe par une meilleure appréhension des nouvelles tâches GDD, quant à leur identification (voir la partie 1 sur les aspects quantitatif et qualitatif de l'approche), leur recensement en nombre complété par l'appréciation statistique de leur densité (temps moyen de traitement et écart type).
- ▶ Mais cela implique aussi de prendre en compte le fait que le DE impose, de manière aléatoire, le contenu et le rythme de ce qui compose cette charge de travail, et que les Agents ont à en traiter la partie la plus complexe ou atypique, le reste étant supposé automatisé.
- ▶ S'ajoute une problématique managériale générée par la spécialisation plus prononcée des Agents GDD. Les modes de coopération, principalement avec le Placement, sont à recréer.
 - ▶ Les nouveaux modes relationnels avec les DE (gestion globale de la relation avec le DE, proactivité) peuvent servir de vecteur à cette recréation, après la phase d'installation de la nouvelle trajectoire GDD.
- ▶ Ce serait à ces conditions que le modèle de l'Agence Pôle emploi de proximité pourrait continuer d'assurer aux DE le service public du retour à l'emploi.
- ▶ Encore faudrait-il que toutes les dimensions du projet d'Agence soient prises en compte pour dimensionner les Ressources, y compris la dimension externe sur son environnement immédiat que représente le maintien et le développement de son réseau de partenaires.



Impacts sur les Agents



L'impact sur les agents GDD et bi-compétents s'avère très différent pour des raisons essentiellement factuelles

- ▶ L'impact du projet porte sur les Agents GDD et sur les Agents bi-compétents. Chacun représente un parcours différent :
 - ▶ Les agents GDD, pour ceux que nous avons pu rencontrer :
 - ▶ Soit, pour la plupart, sont restés sur leur parcours professionnel initial.
 - ▶ Soit sont passés par la bi-compétence ou le Placement et sont revenus à GDD. Pour la bi-compétence, certaines Agences ont « anticipé » sa suppression.
 - ▶ Il s'agit donc, pour eux, d'un choix bien ancré pour l'indemnitaire.
 - ▶ Les agents bi-compétents, pour ceux que nous avons pu rencontrer, étaient généralement à 70/30 sur GDD :
 - ▶ Leur choix avait été volontaire. Il correspondait à une option pour un emploi qui leur apparaissait correspondre à l'option stratégique de la fusion entre l'ANPE et les ASSEDIC.
 - ▶ Le droit au retour a été toujours ouvert. Par conséquent, si on reste sur le terrain du constat, on peut considérer que le retour à leur activité principale (GDD ou Placement) n'est pas un acte volontaire.
 - ▶ Dans le cas où l'activité principale est GDD, le volontariat vers le Placement serait techniquement plus aisé. Psychologiquement, l'attitude pourrait être différente.
- ▶ L'historique des 2 catégories d'Agents est donc à distinguer dans le message et l'accompagnement à leur assurer :
 - ▶ Pour les GDD :
 - ▶ D'une part, le choix pour l'indemnitaire est clair. Il répond à un profil de rapport au DE basé sur l'application de règles et d'arithmétique comptable. Ce qui n'est pas antinomique avec la volonté d'écouter et d'informer.
 - ▶ D'autre part, NPDE avait suscité des questions. Mais l'aspect automatisation tempéré par la perspective d'une gestion de portefeuille de DE avait paru une reconnaissance de leurs compétences libérées des tâches répétitives.
 - ▶ Pour les bi-compétents, le constat d'échec de la tentative de concilier 2 métiers très différents :
 - ▶ paraît une explication un peu courte,
 - ▶ d'autant qu'en tant que GDD, on pourrait les inciter à opter volontairement pour le Placement, ce qui montre que cette différence peut être assumée.

La Direction donne l'impression de privilégier un message uniquement objectif (dans la mesure où les Agents partageraient son diagnostic)

- ▶ Pour résumer, notre compréhension du message de la Direction tient pour les GDD en 3 brefs paragraphes :
 - ▶ Le monde change. Il faut prendre le tournant de l'informatisation des process. Si nous ne l'anticipons pas, on nous reprocherait de ne pas bénéficier des gains de productivité importants qu'ils entraînent, alors que nous sommes responsables des deniers publics qui nous sont octroyés.
 - ▶ La conséquence positive tient dans la suppression de tâches répétitives et peu gratifiantes. La conséquence négative est la baisse des charges assumées par les Agents GDD, donc de leur nombre.
 - ▶ Cependant, nous sommes en capacité de raisonner à effectifs constants. L'accord GPEC propose 2 activités en croissance : le conseil en emploi et l'orientation spécialisée avec lesquels des passerelles sont praticables pour les GDD. Ces passerelles sont contenues dans un cursus de formation de 42 jours pour la principale filière, le conseil en emploi. Un complément sous forme de tutorat certifié est également prévu.
- ▶ Pour les bi-compétents le message est, selon notre compréhension, plus bref et moins objectif :
 - ▶ Leur suppression prend acte de l'impasse dans laquelle a conduit la pratique de l'activité complémentaire Placement pour les GDD. La nouvelle trajectoire GDD met encore plus en évidence les facteurs ayant conduit à cette impasse.
- ▶ Les Agents attendent certainement une prise en considération de leurs parcours. Car si on ne prend pas en considération leur travail d'hier, qu'en sera-t-il demain ?
 - ▶ Même si la nécessité de faire évoluer les organisations et les modes de travail n'est pas rejetée par les Agents, le rythme très élevé du changement auquel ils sont soumis rend le risque de « burn-out » prégnant.
 - ▶ Une population qui se sent dessaisie par « la machine » (métier en décroissance) et qui a une vision très limitée de son avenir (activité en évolution) a besoin que la Direction se rappelle de sa contribution passée à l'évolution de PE et lui livre des éléments de stratégie prospective sur l'indemnitaire. Les Agents se doutent bien que ce dernier point fait partie des discussions entre la Direction et les parties prenantes de la convention tripartite.

L'accompagnement est à personnaliser selon 3 axes



Préconisations

- ▶ L'entretien professionnel (EP) devrait avoir des préalables :
 - ▶ Collectif, par un discours plus circonstancié de la Direction tant sur le passé-présent que sur l'avenir.
 - ▶ Une préparation par les intéressés en termes de reconstitution de carrière et de projet professionnel interne, pouvant aller jusqu'à un bilan professionnel avec les Ressources Humaines (RH).
- ▶ Et des suites possibles pour préciser les enjeux et un véritable plan d'action pour réussir la transition professionnelle.
 - ▶ Un prolongement possible avec les RH pour obtenir des réponses à des questions en dehors de la compétence du REP.
 - ▶ Un éventuel test d'aptitude facultatif à l'emploi futur (évaluer les écarts avec le profil attendu et plan d'action pour les réduire).
 - ▶ Compléter le plan d'action commencé avec le REP à partir des modules de formation prévus grâce aux résultats de l'entretien avec les RH et du test facultatif.
 - ▶ Ce plan d'action devrait pouvoir être contre signé par le DAPE dont relève l'Agent.
- ▶ Les perspectives d'évolution professionnelle devraient pouvoir être élargies à la demande de l'Agent :
 - ▶ Les Agents qui souhaitent une reconversion dans des métiers de psychologue du travail ou d'activités émergentes devraient pouvoir élaborer un projet avec les RH.
- ▶ Enfin, nous rappelons notre recommandation d'une commission de suivi régionale sur le modèle de la commission de suivi de la GPEC.



Synthèse



Synthèse des problématiques et des préconisations 1/2

- ▶ Une meilleure approche partagée de la situation entre les Agents et la Direction :
 - ▶ Compléter l'approche quantitative par une phase d'observation du travail GDD en Agence.
 - ▶ Estimer la nouvelle charge de travail en évaluant des densités moyennes par élément de charge.
 - ▶ Améliorer et pérenniser la communication sur le projet de bas en haut et de haut en bas.
- ▶ Associer plus étroitement les ELD au projet et à ses conséquences organisationnelles :
 - ▶ Assurer un suivi des échanges avec et entre les ELD sur le projet.
 - ▶ Possibilité aux ELD de fournir 2 indicateurs de charge caractéristiques de la spécificité de leur Agence.
 - ▶ RRA plus associé à l'accompagnement du changement et formé pour. RRA et GDD mutualisés entre Agences d'un bassin.
- ▶ Volontariat :
 - ▶ Plusieurs questions auxquelles il convient d'apporter des réponses rapides (REP et Agents).
 - ▶ Mettre en place une Commission de Suivi Régionale sur le modèle de celle sur la GPEC.
- ▶ Une nouvelle organisation en Agence :
 - ▶ Le problème de la quantification des tâches vu sous l'angle de l'organisation : estimer la densité et le rythme des demandes des DE.
 - ▶ Retrouver des champs de coopération entre GDD et Placement à travers le développement des nouveaux modes de relations avec les DE : proactivité et gestion globale. Mais aussi penser à l'accessibilité des GDD.
 - ▶ Retrouver les moyens d'un projet d'Agence en prévoyant du temps Agents pour les partenariats externes.



Synthèse des problématiques et des préconisations 2/2

▶ L'impact sur les Agents :

- ▶ Une problématique différente pour les bi-compétents et les GDD, mais qui réclame une prise en considération par la Direction de leurs contributions respectives aux évolutions de PE.
- ▶ Un accompagnement du retour à 100 % GDD des bi-compétents à personnaliser suivant les parcours.
- ▶ Un accompagnement du volontariat à personnaliser :
 - ▶ Une préparation de l'EP sous forme de projet professionnel à confronter aux évolutions du métier indemnitaire envisagées par la Direction.
 - ▶ Des suites possibles sous forme de plan d'action personnalisé avec la possibilité d'estimer l'écart entre le profil de l'intéressé et celui du poste ciblé (afin d'éviter des échecs d'intégration).
 - ▶ Un élargissement des possibilités d'évolution professionnelle à des reconversions au sein de PE.
- ▶ Un suivi par une Commission Régionale sur le modèle de la Commission Nationale sur la GPEC.



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 » des deux autres territoires 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 : 3
- ▶ Agents REP : 9
- ▶ Agents Appui :
- ▶ Agents GDD : 17
- ▶ Agents Double compétence : 4
- ▶ Agents Demande (Placement) : 3

Champagne-Ardenne	
Troyes Copainville	Taille moyenne, milieu urbain, bi- compétents et GDD
Reims Bezannes	Grosse agence urbaine et pas de bi-compétents
Chaumont	Taille moyenne, milieu rural, suppression des bi-compétents,
Charleville Val de Vence	Grosse agence urbaine bi-compétents et GDD en nombre insuffisant
Bar sur AUBE (aube)	Petite agence, milieu rural, bi-compétents et GDD

▶ Personnes rencontrées, National et Régional :

- ▶ Directrice des relations sociales, de la qualité de vie au travail et diversité
- ▶ Directrice programme Réseau 2020
- ▶ Chef de projet trajectoire GDD: 2
- ▶ Directeur territorial Aube
- ▶ Directeur formation recrutement pilotage Grand Est
- ▶ Responsable formation Grand Est
- ▶ Service formation grand Est
- ▶ DRAPS Grand Est
- ▶ Responsables Santé Sécurité Grand Est : 4

▶ Médecine du travail des agences visitées

MERCI DE VOTRE ATTENTION

