

PROCHE,
ACTIF,
humain !

SNAP



CSEC
Comité Social et
Economique Central

RÉUNION EXTRA DU 25 FEVRIER 2025

Ordre du jour de la réunion

- **Plan d'efficience**

Plan d'efficience

Il s'agit avant tout d'une démarche d'efficience. On vise des gains d'efficience mais on les constatera avant déploiement.

Pourquoi ?

- Mettre en œuvre efficacement de nouvelles missions dans un contexte à moyens contraints
- Favoriser l'augmentation de l'autonomisation des DE, la simplification du fonctionnement de France Travail (FT) et la responsabilisation des différents acteurs au bénéfice de la relation humaine à valeur ajoutée
- Renforcer notre crédibilité d'opérateur public efficient et la perception des parties prenantes de notre efficacité opérationnelle.

L'enjeu

Redéployer 3700 ETP au minimum

Deux ambitions :

- Le redéploiement de ressources pour répondre à l'évolution des missions
- L'amélioration de la qualité de service pour les usagers et de la QVCT pour les agents FT.

Cinq leviers :

1. DEMARCHE SIMPLIFICATION ET EFFICIENCE (gagner en efficacité en efficience en qualité de vie au travail, simplifier les processus et tâches quotidiennes, améliorer la qualité du service rendu)

La Direction relève qu'il y a des choses sur lesquelles on peut faire en sorte que ce soit plus simple pour faciliter la vie des collègues. L'objectif n'est pas de faire avec moins mais de faire mieux avec nos moyens actuels. On veut simplifier nos processus voire les supprimer pour certains. Certaines choses ont démarré depuis très longtemps.

2. INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SI, DATA (améliorer la qualité du service rendu, autonomiser les DE et employeurs, optimiser le temps des agents)

Les outils RPA (Robotic Process Automation ou automatisation robotique des process) ont été mis à disposition il y a longtemps. Chat Ft affiche plus de 30.000 utilisateurs. Il y a 2 régions qui testent Match FT et il y a d'autres outils comme calendrier IA qui apporteront des plus.

3. ADAPTATION DE L'ORGANISATION (engager une transformation organisationnelle et managériale à partir d'une définition des rôles, responsabilités pour les différents niveaux de l'organisation)

Vos élus CSEC

Laurent MERIQUE

laurent.merique@francetravail.fr

Isabelle DE OLIVEIRA

isabel.de-oliveira@francetravail.fr

Maryvonne HO SACK WA

m.ho-sack-wa@francetravail.fr

Laurence THIREAU

laurence.thireau@francetravail.fr

Frédéric PICHON DE BURY

fred.pichondebury@francetravail.fr

Myriam SURLEMONT

myriam.surlemont@francetravail.fr

Votre Représentant syndical SNAP

Jean-Luc MIRAGLIA

jl.miraglia@francetravail.fr

PROCHE,
ACTIF,
humain !

Syndicat National du Personnel de France Travail

syndicat.snap@francetravail.fr



Je scanne, j'adhère !



RÉUNION EXTRA
DU 25 FEVRIER 2025

CSEC
Comité Social et
Economique Central

C'est un chantier attendu dans le réseau. Il s'agit de définir comment on s'organise aux différents niveaux pour être plus efficaces dans les rôles et les missions des uns et des autres. On a une gouvernance différente à tous les niveaux. A chaque niveau, il faut remettre des repères d'organisation. Actuellement, un point est fait pour connaître exactement région par région mission par mission les ressources.

On va travailler sur la redevabilité de chaque niveau d'organisation. On a des strates hiérarchiques qui pourraient être retravaillées, on peut peut-être se poser la question.

4. **REVUE DES DEPENSES ET PRIORISATION DES ACTIVITES** (optimiser les dépenses, responsabiliser les acteurs sur la gestion budgétaire, recentrer l'offre de services selon le ratio coûts/impact, prioriser les activités opérationnelles)

5. **ACTIVATION DU RESEAU POUR L'EMPLOI** (générer des gains d'efficience à l'échelle du réseau pour l'emploi au travers de la mutualisation de moyens)

Ce n'est pas le levier le plus avancé. Il s'agit de travailler sur l'organisation autour du Réseau Pour l'Emploi pour avoir des gains d'efficience ?

Les gains attendus :

- ETP (masse salariale) à l'exception du levier 5
- Amélioration des résultats
- Economies financières hors Masse salariale (€) pour les leviers 2, 4 et 5.

2 dimensions transverses :

6. Accompagnement RH, évolution professionnelle et mise en place d'une culture d'efficience

7. Mesure des gains du plan d'efficience (homogénéité et intégrité du calcul des bénéfices attendus).

Méthodologie

1- **IDENTIFIER** les pistes porteuses de gains potentiels pour chaque levier

2- **INSTRUIRE** les pistes de gains (les caractériser et définir leurs modalités de mise en œuvre. Etablir le type de gains attendus : gains de temps permettant aux agents de retrouver des marges de manœuvre/de prendre de nouvelles activités / de réaliser une mobilité inter-poste, priorisation opérationnelle, gains financiers) ; lorsque cela est pertinent, identifier les modalités de réinvestissement des gains prévus (intra ou inter-postes).

3- **DEPLOYER** des pistes de gains (avec l'appui RH, porter et accompagner la mise en application des pistes de gains auprès du réseau (ex : information sur les nouveaux assistants virtuels – RPA automatisation robotique des processus, partage sur les décisions prises en matière de priorisation des activités, accompagnement dans l'implémentation de nouvelles règles d'organisation métier, etc.).

Il faut intégrer qu'on est sur le principe du **CONSTAT de gains** pour s'assurer de la réalité de ces gains mais pas sur des chiffres à atteindre en amont. Il ne faut surtout pas refaire ce qui a été fait pour le plan trajectoire GDD qui s'est avéré être une erreur.

La Direction confirme bien qu'il y a une **réflexion sur les FONCTIONS SUPPORT** en cours avec une **cible de 600 ETP à redéployer sur le réseau**.

Le nouvel intranet présente la démarche d'efficience pas un plan. Cette démarche va **jusqu'en 2027**. Le sujet a été abordé, il y a quelques mois au Conseil d'Administration. On s'engage dans cette démarche pour retrouver des marges de manœuvre dans nos activités, pour améliorer la qualité de service et améliorer la Qualité de Vie et de Conditions de Travail (QVCT) des collègues.

Sur la mesure du gain d'efficience, ce n'est pas poste par poste mais plus global et le réinvestissement des gains est également global.

L'engagement d'un bilan et d'un suivi est pris par la Direction.

Les données dont dispose la Direction seront consolidées et seront présentées au CSEC.

PROCHE,
ACTIF,
humain!

Syndicat National du Personnel de France Travail

syndicat.snap@francetravail.fr



Je scanne, j'adhère !

SNAP



RÉUNION EXTRA
DU 25 FEVRIER 2025



SNAP

Intervention du SNAP

L'exercice vise à pallier l'insuffisance de moyens face aux ambitions de la Loi Plein emploi, à noter que cette insuffisance est également constatée chez les opérateurs du réseau pour l'emploi. Pour le **SNAP**, nous espérons que ce plan d'efficience ne deviendra pas un plan « **DEFICIENT** » et qu'il ne conduira pas à une dégradation des services et des conditions de travail des agents.

Lorsqu'on examine le contenu du dossier, la première interrogation porte sur les délais de mise en œuvre. A quel horizon les ressources annoncées vont-elles se dégager ? Nous avons besoin d'un rétroplanning. Les besoins font jour dès à présent. Les différents leviers prendront du temps à se concrétiser. Pendant ce temps-là, comment palliera-t-on l'insuffisance de moyens ? Quels objectifs seront révisés ? Nous ne disons pas que tout est à rejeter dans les leviers annoncés mais prétendre que l'on va pallier l'insuffisance de moyens par ces leviers qui ne sont, d'une part, pas immédiats, d'autre part, pas suffisants pour faire face aux différents engagements pris, revient à démontrer **NOTRE INCAPACITE A FAIRE** et ensuite, que se passera-t-il ?

Pour la culture d'efficience, vous évoquez l'approche systémique par le ROI. Pour un projet, c'est le calcul de la valeur monétaire d'un investissement par rapport à son coût. En marketing, c'est la valeur des bénéfices générés par les programmes et campagnes. De quoi s'agit-il ?

Cette approche relevant de la comptabilité analytique pose la question du comment **MATERIALIZER LES GAINS** identifiés sur une activité ? Va-t-on aboutir à une évaluation en termes d'unités de production divisées par le temps de production ? Qui évalue ? L'agent ? Les managers ? Par quels moyens ? Par exemple, l'agent qui passe moins de temps à faire de la vérification de profils grâce à Match Ft va utiliser ce temps pour mener ses opérations de traitement de l'offre de manière plus poussée mais cela ne dégagera pas matériellement des ETP. Ce ne sera pas le cas, s'il s'agit de considérer qu'il doit produire plus pour atteindre les 130 à 200 ETP évoqués dans le dossier. L'impact QVCT positif ne sera au RV que si les gains dégagés peuvent permettre à l'agent de se dégager des marges de manœuvre supérieure dans les différentes étapes du traitement de l'offre.

Par ailleurs, cela soulève la question de la **MOBILITE PROFESSIONNELLE VOIRE GEOGRAPHIQUE** notamment pour les régions regroupées, ne va-t-on pas fermer certaines DR lorsqu'elles sont présentes sur plusieurs périmètres par exemple, ou lorsque les gains identifiés sur une équipe ne sont pas reportés au bénéfice de cette équipe mais d'un autre site, comment s'opèrent les transferts de ressources ?

Quid des impacts réorganisationnels et structurels ? Vous évoquez un travail sur les différentes strates, est-ce à dire qu'on va supprimer des niveaux hiérarchiques ? Quel impact pour les managers ?

Quand vous évoquez la simplification grâce au **SYSTEME D'INFORMATION (SI)**, force est de constater qu'à date, le SI dysfonctionne et, loin de simplifier les activités, il les dégrade. Il est demandé beaucoup trop à la DSI avec des délais et des moyens contraints et insuffisants. A l'impossible nul n'est tenu et le constat est sans appel. Notre SI bat de l'aile face à cette marche forcée. Il conviendrait davantage de mesurer le temps opérationnel supplémentaire généré par les dysfonctionnements du SI que les gains. Actuellement, le SI pollue le quotidien plutôt que de leur simplifier la vie !

Réponse de la Direction :

La Direction cherche l'efficacité. Pour l'approche ROI, c'est maladroit, on fera en sorte de ne plus utiliser cette notion.

Est-ce qu'on recherche une **trajectoire autour des fonction supports** pour mettre plus de monde dans le réseau ? Oui, à raison de **200 PAR AN SUR 3 ANS**. A FT, il y a des départs chaque année à hauteur de 1900 ETP.

La comptabilité analytique est toujours utilisée et elle valorise les actes métiers par rapport aux coûts. Il ne s'agit pas de créer une charge de reporting et donc il faut des ordres de grandeur pour avoir une vision macro sur les principales activités (placement, indemnisation, etc.).

PROCHE,
ACTIF,
humain !

Syndicat National du Personnel de France Travail



Je scanne, j'adhère !

syndicat.snap@francetravail.fr

SNAP



RÉUNION EXTRA
DU 25 FEVRIER 2025

CSEC
Comité Social et
Economique Central

Aujourd'hui, à date, il y en a eu des mobilités professionnelles sur la partie GDD, mais il n'y a jamais eu de mobilités géographiques. La Direction est attentive à la mobilité, ce n'est pas une volonté de sa part. Sur les régions regroupées, il faut se poser la question des **ESPACES INOCCUPES**.

Sur le suivi des indicateurs, il faudra revenir en CSEC avec un niveau de détail plus approfondi.

Concernant la simplification, des irritants sont remontés, ils sont instruits et la Direction travaille à les supprimer. Le DGA opérations est convaincu que les collègues du réseau sont **LES MIEUX PLACES POUR IDENTIFIER CE QUI PEUT ETRE SIMPLIFIE**. C'est là où se réalisent les actes métiers qu'on peut identifier les irritants. Identifier des projets sur des irritants permet à terme d'économiser du temps de faible valeur ajoutée pour dégager du temps. C'est une démarche à construire progressivement. Sur les attendus, il faut que l'on vous donne de la visibilité.

Le **RPA**, c'est le niveau zéro de l'IA il s'agit d'automatisation de transactions. Demain, il s'agira de faire différemment avec de l'IA générative. Pour autant, plus on utilise l'IA, plus on se rend compte de l'intérêt des hommes. En revanche, les collègues se rendent bien compte des gains et de la qualité que ça peut apporter. Les 30 000 collègues qui utilisent CHAT FT l'ont fait naturellement sans formation.

Sur l'organisation, la question est quelles sont les compétences dont on a besoin demain dans une DT. Qu'est-ce qui sera le plus efficient ?

Dans la démarche d'efficience, il y a des gains à dégager tant en termes de temps que sur le plan budgétaire.

Sur l'origine des chiffres, 2900 ou 3700 ETP, il faut parler d'**AMBITIONS PLUTOT QUE DE CIBLES OU D'OBJECTIFS**. Avec la mise en place de FT et de la Loi Plein Emploi (LPE), il y a des ambitions en termes d'accompagnement et de services aux entreprises. C'est à partir de là qu'on a défini l'ambition de 3700 ETP. Il y a peu près 800 ETP qui correspondent à une priorisation d'activités, 2900 ETP à l'efficience et 3700 ETP sur l'optimisation.

Sur le suivi du plan, on ne peut pas piloter ce plan en ETPT. La Direction rappelle qu'un équivalent temps plein travaillé (ETPT) devient un équivalent temps plein (ETP) l'année suivante.

Sur l'exemple des conseillers entreprise, les 200 ETP de gains sont du temps intra poste et concernent du redéploiement intra poste.

La Direction annonce qu'elle rentrera les choix sur l'externalisation dans le plan d'efficience et qu'il faut additionner les plus et les moins d'ici à 2027 notamment les problèmes d'**INSTABILITE DU SI**.

Sur les illustrations du document, il y a plusieurs types de gains :

- **RESOLUTION D'IRRITANTS** (élargir un champ de saisie sur un entretien par exemple. C'est une valeur ajoutée pour le quotidien du conseiller mais ce n'est pas un gain en ETP)
- Il peut avoir des choses plus majeures. Par exemple, la **GED**. Quand on permet à un conseiller de voir dans le champ complément le nom de l'employeur et la date, c'est un gain d'efficacité.
- Sur les évolutions d'**UPLOAD**, c'était très attendu de pouvoir télécharger des pièces jointes à partir d'un mail. On est sur de la marge de manœuvre.
- Sur les **ASSISTANTS VIRTUELS** (RPA), on est sur un 1^{er} niveau sur l'automatisation. Ex : recherche de pièces dans plusieurs applications faite automatiquement. Ça apporte de l'efficience.

La Direction explique qu'ils présentent une démarche d'efficience qui donnera lieu à un plan par levier et que le DG a œuvré pour faire supprimer la baisse des effectifs dans le projet de Loi de finances et il a bien dit au Conseil d'Administration qu'une baisse d'effectif compromettrait les objectifs à atteindre.

SNAP

Intervention du SNAP

Sur la simplification des process, on ne peut que valider le principe puisque nous avons mis sur la table ces demandes et dénoncé les irritants et les dysfonctionnements à maintes reprises mais cela n'a rien à voir avec le besoin de redéploiement de ressources pour répondre aux besoins de moyens du réseau pour absorber la charge générée par la mise en œuvre de la LPE.

PROCHE,
ACTIF,
humain !

Syndicat National du Personnel de France Travail

syndicat.snap@francetravail.fr



Je scanne, j'adhère !

SNAP



RÉUNION EXTRA
DU 25 FEVRIER 2025



Vous évoquez 1900 départs naturels par an. Combien de départs naturels en fonction support et s'il n'est pas possible de ne pas remplacer tous les départs, que se passera-t-il ? Quid des impacts réorganisationnels et structurels et des impacts sur la ligne managériale ?

Réponse de la Direction :

Les départs naturels en fonction support représentent 20% de la totalité des 1900 départs naturels.

Il va y avoir le dialogue de gestion pour savoir jusqu'où on peut aller. La Direction annonce que 48 postes sur les 200 à supprimer dans les fonctions support le seront à la DG.

SNAP

Intervention du SNAP

C'est comme si on demandait aux matelots dans les salles des machines d'un bateau de venir écopper l'eau qui s'infiltré dans le navire parce qu'il y a des voies d'eau pour éviter que le navire coule. Pendant ce temps-là, le navire est à l'arrêt et on passe toute l'énergie à maintenir à flot le navire.

Quel calendrier de mise en oeuvre ?

Réponse de la Direction :

Pour la Direction, l'ambition est d'avoir un calendrier qui s'enrichira au fil de l'eau.

PROCHE,
ACTIF,
humain!

Syndicat National du Personnel de France Travail

syndicat.snap@francetravail.fr



Je scanne, j'adhère !

SNAP