

COMITE SOCIAL TERRITORIAL

Réunion du 7 octobre 2024

RAPPORT POUR AVIS

PÔLE TRAVAIL : ENTREPRISES ET EMPLOI

PROPOSITION D'AJUSTEMENT ORGANISATIONNEL DE LA DIRECTION DE L'EMPLOI

1. CONTEXTE et ENJEUX

Contexte :

Le contexte de la Direction de l'Emploi a évolué, notamment avec la mise en place du protocole de préfiguration France Travail en 2023, en collaboration avec l'État et Pôle emploi. Ce protocole a défini les engagements et les actions qui visent à accompagner les demandeurs d'emploi vers l'emploi et à soutenir les entreprises sur le volet RH dans lesquelles la Direction de l'emploi est associée au premier rang aux côtés de la DREETS et de la Direction régionale de France Travail. Ce protocole n'a pas fondamentalement modifié la dynamique partenariale entre les signataires, il a permis de la renforcer, facilitant ainsi une collaboration plus fructueuse entre les partenaires.

Un autre élément important du contexte institutionnel est la mise en œuvre de la loi « Pour le Plein Emploi », votée en décembre 2023. Cette loi aura des conséquences significatives sur la Direction de l'emploi. À partir de 2025, toute personne à la recherche d'un emploi sera inscrite à France Travail (anciennement Pôle emploi) et signera un contrat d'engagement. France Travail deviendra ainsi le guichet unique et, avec ses partenaires tels que les missions locales, CAP EMPLOI et les départements, déterminera un référentiel d'orientation. Selon le profil du demandeur d'emploi, des modalités d'accompagnement spécifiques seront définies.

Cette évolution impactera la Direction de l'emploi, surtout que la loi « Pour le Plein Emploi » détermine les relations contractuelles entre certains partenaires et France Travail et définit de nouvelles gouvernances à chaque échelon territorial (national, régional, départemental et local). La mise en œuvre de cette loi modifiera l'écosystème de l'emploi, impliquant fortement le monde économique et transformant les relations entre les acteurs de l'emploi-formation, tant dans l'accompagnement des publics, que celui des entreprises.

Outre ce contexte législatif, les évolutions économiques sur les territoires nécessitent également une adaptation de la Direction de l'emploi et un ajustement de son organisation.

De nombreux dossiers structurants, tels que le Canal Seine Nord Europe, les Gigafactories, l'EPR, et le Pacte 3 SAT, incitent la direction à intervenir de manière proactive auprès de ses usagers, en apportant des réponses de proximité aux actifs. En ce qui concerne les entreprises, la Direction les accompagne sur le volet RH afin de capter leurs besoins et y répondre, quelle que soit leur situation : entreprises déjà présentes sur les territoires, celles qui s'implantent ou se développent, et celles signant un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE).

Enjeux :

Dans un écosystème dense et complexe, la Direction de l'emploi doit renforcer son ancrage territorial pour gérer efficacement les divers dossiers thématiques, en accord avec les cadres stratégiques comme le SRDEII ou le CPRDFOP et la dynamique REV3.

L'objectif principal de REV3 est de promouvoir des filières d'avenir stratégiques, innovantes et créatrices de richesses et d'emplois, nécessitant des actions ciblées associant la Direction de l'emploi.

Pour répondre de manière personnalisée aux usagers, qu'il s'agisse d'entreprises TPE-PME ou d'actifs, la Direction de l'emploi doit se coordonner avec les partenaires face à l'évolution des emplois et des qualifications pour sécuriser les parcours professionnels des actifs et ainsi maintenir les emplois.

La récente réorganisation de janvier 2023 a permis l'élaboration d'un projet de direction sur cinq ans, aligné sur les enjeux politiques et la feuille de route de la direction générale. Cette approche vise à optimiser l'efficacité des interventions et à soutenir la croissance économique et l'emploi dans un contexte en constante évolution.

Cinq enjeux ont été définis visant à répondre à l'ambition d'améliorer la performance du service public en faveur de l'emploi :

- Promouvoir le développement des métiers et des filières stratégiques dans les territoires
- Répondre aux besoins RH des entreprises TPE/PME
- Favoriser l'accès à l'emploi
- Favoriser l'innovation
- Poursuivre et renforcer notre ancrage territorial

2. CALENDRIER ET METHODE DE CONCERTATION

Suite au CST du 04 octobre 2022 actant la mise en place de la Direction de l'Emploi, le cheminement de l'évolution organisationnelle s'est décliné en plusieurs étapes, dont une concertation avec les équipes après un an d'existence. Attachée à conserver les démarches participatives qui la caractérise, la direction a organisé trois séminaires pour lancer la phase bilan de cette réorganisation.

Dans un souci d'amélioration continue et de prise en compte de la QVT des agents, trois rendez-vous ont été préparés en lien direct avec le Service Evaluation des politiques publiques de la Direction Qualité et Performance. La co-animation de chacun de ces temps a été assurée par un agent de ce service.

1^{er} séminaire de travail avec des membres du Codir le 30 novembre 2023

7 ateliers de travail ont été organisés tout au long de la journée : brise-glace, squelette, stand up meeting, balle de parole, arbre à problème/solution...

- 9 Participants : la directrice et son adjointe, l'assistante de direction, le responsable de service, les 3 responsables secteur, le responsable de projet et la conseillère technique

Ce séminaire a mis en exergue la nécessité de rendre encore plus lisible l'intervention de la Direction de l'emploi vers ses usagers (entreprises, acteurs du monde économique, demandeurs

d'emploi, partenaires de l'accompagnement du public, ...). En outre, les agents ont exprimé l'importance du travail collaboratif au sein de la direction et du pôle (cohérence des actions, collaborations, transversalité) ainsi que la nécessité de tenir compte des réalités des territoires et des acteurs (efficacité, simplification et innovation).

2^{ème} séminaire de travail avec l'ensemble des agents de la Direction le 12 mars 2024

A partir d'un bilan de la direction où ont été mis en avant ses points forts et ce qui est à améliorer, chaque agent a été invité à s'exprimer sur ce qui marche, ce qui est à améliorer, ce qui est à faire autrement et ce qui est à célébrer. A noter que chaque agent a eu la totale liberté de s'exprimer sous une forme ou une autre, seul ou en collectif. Les agents ont mis en évidence, là aussi, la nécessité de mieux partager les informations, d'optimiser le travail entre collègues et services, de travailler avec le territoire et ses acteurs. A partir de ces échanges, il a été demandé à chacun, pour le séminaire suivant, de s'exprimer et de proposer des évolutions en partant de quatre items : la simplification, la transversalité, l'efficacité et l'innovation.

Phase participative du 13/03/2024 au 28/05/2024 :

L'ensemble des agents a pu envoyer leurs propositions au Service Evaluation des politiques publiques de la DQP, garantissant l'anonymat total.

3^{ème} séminaire de restitution avec l'ensemble des agents de la Direction le 6 juin 2024

Le service évaluation des politiques publiques, à partir des remontées de tous les agents, a présenté une carte mentale avec toutes les propositions exprimées par les agents.

Repartant des objectifs de la politique publique, et à partir des éléments et propositions des agents, la direction a pu établir une synthèse classée en trois catégories : organisation, transversalité et approche stratégique. Pour chaque élément retenu par la direction, une explication et une illustration avec des exemples concrets ont été fournis aux agents. La direction a pris en compte la grande majorité des demandes et propositions formulées par les agents.

En conclusion, les retours des agents ont mis en lumière la nécessité de réajuster l'organisation, notamment par un renforcement des chargés de mission territoriaux. Cette mesure vise à instaurer une dynamique de partage, à renforcer l'ancrage territorial et à améliorer la transversalité des actions. L'importance de porter collectivement des dossiers thématiques a également été soulignée.

L'objectif final est de :

- Optimiser la collaboration au sein de la Direction de l'emploi et du Pôle Travail : Entreprises et Emploi,
- Rendre les actions exercées par les agents plus claires et visibles pour les agents pour tous les usagers.
- Améliorer la performance du service public en faveur de l'emploi, mission clairement confiée à la Direction de l'emploi.

Rappel du calendrier :

De Décembre 2022 à novembre 2023	Mise en place de la réorganisation de la Direction de l'emploi qui s'est opérée en 10 étapes. Présentation des avancées devant les organisations syndicales le 4 mai 2023.
30 novembre 2023, 12 mars et 6 juin 2024	Démarche participative : 1 séminaire avec membres Codir et 2 séminaires avec l'ensemble des agents.
Visio le 2 juillet 2024	Débriefing des séminaires pour s'assurer que tout est bien clair pour l'ensemble des agents. Apporter des réponses aux dernières questions.
Avant le CST	Les agents dont le poste est transformé ou déplacé ont été reçu individuellement avant le 12 septembre.
Le 16 Septembre	Présentation de la nouvelle organisation, d'un organigramme cible à l'ensemble des agents avec la présence des organisations syndicales.

3. AJUSTEMENT DE L'ORGANISATION DE LA DIRECTION DE L'EMPLOI

Face à l'augmentation du nombre de nouveaux dossiers demandant un niveau d'expertise et/ou un ancrage territorial, et pour tenir compte des nouvelles dispositions (France Travail), il est nécessaire d'adapter les ressources humaines de manière optimale avec le maintien d'un effectif de 39 agents.

La Direction de l'emploi compte actuellement 39 postes.

3.1 La direction :

- 1 poste de directrice (A1.3)
- 1 poste de directeur adjoint (A1.4)
- 1 poste de conseiller technique (A2.2)
- 1 poste de responsable projet (A2.2) dont le support de poste aura pour résidence administrative Lille ou Amiens
- 1 poste d'assistante de direction (B2)

3.2 Le secteur Ressources et Développement : passage en service

Le passage de secteur en service assure la mise en place d'un management intermédiaire en charge de l'organisation et de la réalisation opérationnelle des dispositifs concourant à la mise en

œuvre des politiques publiques ou fonctionnelles en mobilisant les ressources nécessaires. Le responsable de service assure le management opérationnel des agents et leur décline des objectifs opérationnels en supervisant leur réalisation.

Au cours de l'année 2024 l'organisation du secteur Ressources et Développement a fortement évolué. Ce secteur a pris en charge de nouvelles activités, notamment la gestion administrative et financière des dispositifs, ainsi que la gestion des conventions financières des 72 structures pilotées par la Direction, de l'emploi. En outre, avec la gestion du budget de la direction, les activités croissantes en communication et l'évolution constante des tableaux de bord informatiques, dont la technicité attendue est celle d'un chargé d'études plus que d'un gestionnaire, il est proposé la transformation du secteur Ressources et développement en service au regard de son calibrage.

Il est proposé la composition suivante :

- 1 responsable de service (A2.1) par transformation du poste de responsable de secteur
- 1 chargé d'études (A4) par transformation du poste de gestionnaire d'études et de système d'information (B1) pour permettre le pilotage des outils informatiques de la Direction (rédaction des cahiers des charges, organisation et réalisation des tests et recettes des développements informatiques, en plus du contrôle, de la sécurisation et de la fiabilisation des données de la direction) et de devenir l'interlocuteur unique des utilisateurs des SI.
- 2 chargés de mission (A3) dont 1 par redéploiement d'un chargé de mission du service territorial 1 appui et solutions RH pour gérer les dossiers relatifs à la communication et aux événements régionaux.
- 2 gestionnaires administratif et financier (B2)
- 1 gestionnaire administratif (B2)

3.3 Maintien des deux autres services avec la clarification du périmètre d'intervention par redéploiement interne

Les concertations ont pointé la nécessité d'améliorer principalement la lisibilité de l'organisation et d'améliorer son fonctionnement via une double approche : thématique et territorialisée.

L'organisation actuelle reste globalement pertinente, mais elle est rationalisée pour permettre l'intervention de la Direction de l'emploi envers les usagers et la cohérence des actions publiques menées avec :

- Un service pour accompagner les entreprises sur le volet RH et gérer les partenaires qui gravitent autour : « SERVICE ACCOMPAGNEMENT ET SOLUTIONS RH DES ENTREPRISES »
- Un service en direction des actifs et les partenaires qui les accompagnent : « SERVICE SOLUTIONS VERS L'EMPLOI »

Cette configuration présente plusieurs avantages :

- ✓ Elle favorise la transversalité au sein de la Direction de l'emploi et du Pôle d'autant que certains dossiers obligent à avoir une vision d'ensemble (mutualisation)
- ✓ Elle contribue à apporter plus de cohérence et de clarté, notamment en modifiant ses dénominations pour gommer les flous (« services territoriaux 1 et 2 »)
- ✓ Elle favorise la gestion pleine et entière de dossiers thématiques pour tenir compte de toute la dimension du sujet.

- ✓ Elle optimise la couverture territoriale

À l'issue d'une année de fonctionnement et à la lumière du bilan établi, il apparaît nécessaire de prendre en considération les évolutions législatives et le contexte précédemment évoqués. Les ajustements proposés s'appuient sur le retour d'expérience des agents sur des temps dédiés. Ces modifications ont pour objectif d'optimiser le fonctionnement de la Direction de l'emploi et de répondre aux enjeux propres à celle-ci ainsi qu'à ceux du Pôle Travail entreprises et emploi.

- **LE SERVICE « ACCOMPAGNEMENT ET SOLUTIONS RH DES ENTREPRISES »
maintien de l'existant avec renforcement d'un chargé de mission territorial**

Il est proposé la composition suivante :

- 1 responsable de service (A2.1)
- 1 Chargé de mission (A3)
- 5 Chargés de mission territoriaux (A3) dont un 1 poste par transformation d'un poste de gestionnaire administratif (B2) du secteur Ressources et Développement dont le support aura pour résidence administrative Lille.
- 2 chargés de mission développement entreprise (A3) : un poste à St Quentin et un poste à Soissons
- 1 chargé de mission accompagnement professionnel (A3) à St Quentin

- **LE SERVICE « SOLUTIONS VERS L'EMPLOI » maintien de l'existant avec renforcement d'un chargé de mission**

Il est proposé la composition suivante :

- 1 responsable de service (A2.1)
- 1 chargé de mission accompagnement professionnel (A3)
- 1 chargé de mission (A3) par transformation d'un poste de gestionnaire accompagnement professionnel (B1) du service territorial 1 appui et solutions RH dont le support aura pour résidence administrative Lille ou Amiens
- 2 responsables de secteur (A2.2)
- 12 référents emploi (gestionnaires d'accompagnement professionnel) (B1) : chaque responsable de secteur en encadrant 6.

Conclusion

Pour que la Direction de l'emploi puisse efficacement intégrer les orientations institutionnelles tout en offrant des services personnalisés, elle doit développer une approche à la fois coordonnée et adaptable aux spécificités locales. Une telle stratégie permettra non seulement de répondre aux besoins diversifiés des territoires, mais aussi d'assurer un soutien tangible et pertinent aux entreprises et aux actifs.

DIRECTION EMPLOI

HAUTS-DE-FRANCE
ORGANIGRAMME SOURCE CST DU 04/12/2023

Supports postes permanents : 39

Secteur Ressources et Développement

1 Responsable de secteur (A) (Manager de proximité)

1 Chargé de mission (A)

1 Gestionnaire de données (B)

2 Gestionnaires administratifs (B)

2 Gestionnaires administratifs et financiers (B)

1 Directeur (A) (Manager de direction)

1 Directeur adjoint (A) (Manager de direction)

1 Conseiller technique (A)

1 Responsable de projet (A)

1 Assistant de direction (B)

Service territorial 1 appui et solutions RH

1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)

L'Accompagnement des entreprises

L'Accompagnement vers l'Emploi

2 Chargés de mission territorial (A)

1 Chargé de mission (A)

Secteur accompagnement vers l'emploi 1

1 Responsable de secteur (A)
(Manager de proximité)

7 Référents (B)

Service territorial 2 appui et solutions RH

1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)

L'Accompagnement des entreprises

L'Accompagnement vers l'Emploi

2 Chargés de mission territorial (A)

1 Chargé de mission (A)

2 Chargés de mission
développement territorial (A)

2 Chargés d'accompagnement
professionnel (A) (Chargé de mission)

Secteur Accompagnement vers l'emploi 2

1 Responsable de secteur (A) (Manager de proximité)

6 Référents (B)

DIRECTION EMPLOI

Service Ressources et Développement

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)

2 Chargés de mission (A)

1 Chargé d'études (A)

1 Gestionnaire administratif (B)

2 Gestionnaires administratifs et financiers (B)

1 Directeur (A) (Manager de direction)

1 Directeur adjoint (A) (Manager de direction)

1 Conseiller technique (A)

1 Responsable de projet (A)

1 Assistant de direction (B)

HAUTS-DE-FRANCE
ORGANIGRAMME CIBLE CST DU 07/10/2024

Supports postes permanents : 39

SERVICE SOLUTIONS VERS L'EMPLOI

1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)

1 Chargé d'accompagnement professionnel (A) (Chargé de mission)

1 Chargé de mission (A)

Secteur solutions vers l'emploi 1

1 Responsable de secteur (A)
(Manager de proximité)

6 Référents emploi (B)
(Gestionnaire d'accompagnement
professionnel)

Secteur solutions vers l'emploi 2

1 Responsable de secteur (A)
(Manager de proximité)

6 Référents emploi (B)
(Gestionnaire d'accompagnement
professionnel)

SERVICE ACCOMPAGNEMENT ET SOLUTIONS RH DES ENTREPRISES

1 Responsable de service (A)
(Manager intermédiaire)

1 Chargé de mission (A)

5 Chargés de mission territoriaux (A)

2 Chargés de mission développement entreprise (A)

1 Chargé d'accompagnement professionnel (A) (Chargé de mission)