



Présentation de la démarche de performance comparée

.....
CCE du 9 juillet
.....

1. Démarche du projet et enjeux

2. Modalités d'utilisation opérationnelles de la performance comparée

3. Présentation de la méthodologie

4. Principes directeurs du déploiement

5. Impacts sur la Qualité de Vie au Travail

6. Annexes

Le plan stratégique Pôle emploi 2020 réaffirme la place centrale donnée au Pilotage par les Résultats, dans la continuité des priorités de PE 2015

Pour rappel, le pilotage par les résultats était une priorité de Pôle emploi 2015. La démarche a ainsi été présentée au CCE le 03/10/2013

PE 2015 portait la nécessité d'installer un pilotage par les résultats jusqu'au niveau agence et de mieux évaluer l'efficacité de l'action de Pôle emploi parmi les 6 priorités de l'établissement :

Une attention particulière à **L'EVALUATION** de notre action et la mise en place d'un **PILOTAGE par les RESULTATS**.

Une mesure régulière de la **SATISFACTION** des demandeurs d'emplois et des entreprises ainsi qu'une meilleure écoute et prise en compte des réclamations.

Le **développement d'une approche de PERFORMANCE COMPARÉE**, afin de permettre à chaque agence d'objectiver ses contributions [...] par comparaison aux agences situées dans des bassins d'emploi présentant des caractéristiques similaires.

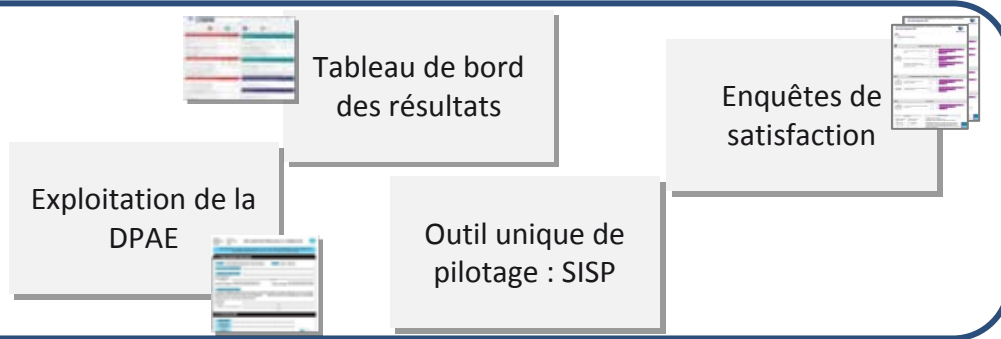
Le plan stratégique Pôle emploi 2020 réaffirme l'importance du pilotage de la performance pour atteindre les deux objectifs stratégiques fixés dans la convention tripartite.

C'est dans cette perspective que le projet stratégique réaffirme la nécessité d'ancrer le pilotage de la performance au quotidien dans l'agence, notamment en déployant la performance comparée.

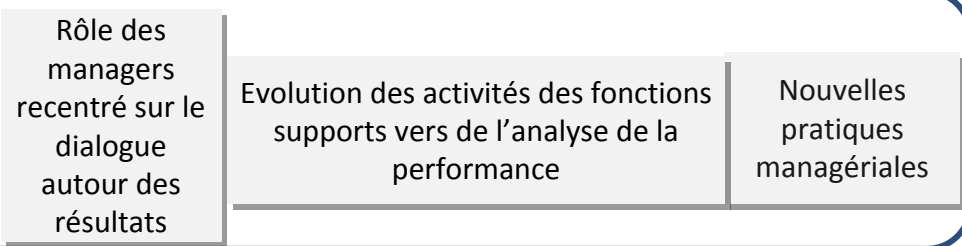
La démarche performance comparée s'inscrit dans la logique du chantier PPR réaffirmée par le projet stratégique Pôle emploi 2020

Le pilotage par les résultats est un ensemble d'outils et de pratiques favorisant l'installation d'une culture de la performance et de l'amélioration continue

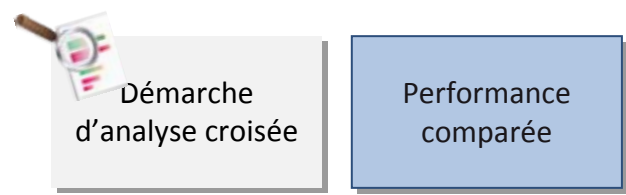
Outils



Evolution du rôle des acteurs



Pratiques d'analyse de performance



La démarche de performance comparée favorise l'ancrage des pratiques de pilotage de la performance au sein de PE, en mettant à disposition du réseau une démarche **supplémentaire** permettant

- l'analyse des résultats
- le partage des bonnes pratiques
- la mise en place de plan d'action

Pour l'institution

- L'amélioration continue des pratiques.
- Une possibilité de partager l'expertise sur la performance locale avec les autres acteurs du territoire (partenaires, financeurs, prestataires)
- Une meilleure image.

Pour les managers

- Un nouvel éclairage sur le territoire qui permet d'affiner le diagnostic.
- L'opportunité d'échanger entre managers sur les résultats et les pratiques.
- Des informations supplémentaires pour nourrir le DDP.

Pour les agents

- Une meilleure visibilité sur l'impact des actions mises en place dans le cadre de la stratégie locale.

Pour les usagers

- Une meilleure qualité de service et une satisfaction accrue au service d'un retour à l'emploi favorisé.

1. Démarche du projet et enjeux

2. Modalités d'utilisation opérationnelles de la performance comparée

3. Présentation de la méthodologie

4. Principes directeurs du déploiement

5. Impacts sur la Qualité de Vie au Travail

6. Annexes

La méthode doit favoriser l'amélioration continue de la performance de Pôle emploi, en permettant la comparaison des résultats d'agences au contexte comparable

Etape 1

Etablir une cartographie pour créer des groupes d'agences comparables



Document de travail

Etape 2

Corriger les effets de la DEFM sur certains indicateurs

Exemple ne s'appuyant pas sur des chiffres réels

	DR	ICT 10* brut	ICT 10 corrigé
Agence A	X	60,4%	59%
Agence B	Y	58,8%	70%
Agence C	Z	63,6%	65%
Agence D	Z	69,2%	71%
Agence E	R	64,9%	62%
Agence F	S	61,7%	60%

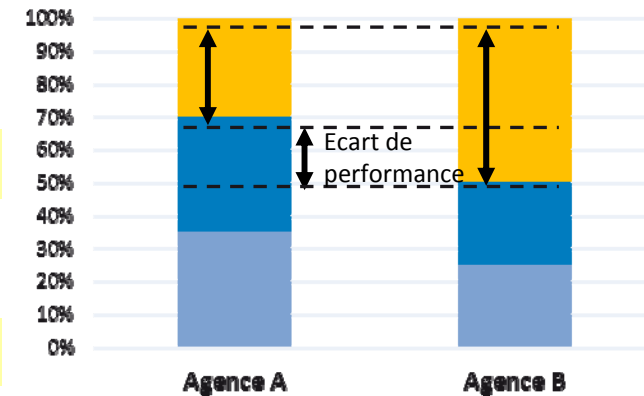
*voir définition des indicateurs en annexe

L'agence B a une DEFM à faible niveau de qualification, de formation et assez peu mobile. A contrario, l'agence E a une DEFM à haut niveau de qualification (cadre) et beaucoup de mobilité.

=> **L'indicateur corrigé permet de montrer que l'agence B est plus performante sur cet indicateur.**

Etape 3

Comparer des résultats de performance comparables



- Part de l'indicateur liée à l'action globale de Pe
- Part de l'indicateur liée à la structure de la DEFM
- Part de l'indicateur liée au contexte socio-économique

Les résultats de la comparaison seront mis à disposition de l'ensemble des managers du réseau tous les trimestres

Une démarche qui s'applique à une majorité des indicateurs de performance du tableau de bord des résultats

Des indicateurs comparables dans leur format brut (au sein d'un groupe)

- Les indicateurs de satisfaction :
ICT 5, ICT 9, ICT 12
- Les autres indicateurs :
ICT 6, ICT 7, et ICT 8

Des indicateurs comparables après correction (après étape 2)

- Les indicateurs de retour à l'emploi et de placement :
ICT 1, ICT 3, ICT 4, ICT 10 et ICT 11

Voir définition des indicateurs en annexe

Des résultats diffusés en toute transparence

L'ensemble des résultats de toutes les agences seront mis à la disposition de l'ensemble des DR, DT/DTD et DAPE .

Une diffusion trimestrielle, via fichier Excel dans un 1er temps, puis via SISP

La fréquence trimestrielle est adaptée à un usage des éléments en tant qu'outil d'analyse

Ces résultats pourront être utilisés à chaque niveau pour établir un plan d'action permettant d'améliorer les résultats

En DG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionner davantage les échanges du DDP sur les effets réels des actions de chaque région par une analyse plus fine des performances et des territoires ▪ Dans le cadre du dialogue ascendant, mener une analyse des potentiels de performance pour agir sur la performance et les indicateurs ▪ Identifier des agences ayant des pratiques performantes pour les valoriser dans le cadre des bonnes pratiques
En DR / DT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparer des agences appartenant au même groupe de comparaison ▪ Identifier les agences ayant des bonnes pratiques et encourager leur diffusion ▪ Eclairer la fixation d'objectifs pour les agences et surtout ajuster l'effort demandé à l'écart négatif ou positif entre l'indicateur brut et l'indicateur corrigé ▪ Identifier plus facilement les leviers d'action des agences pour améliorer leur performance
Après des ELD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donner une vision des caractéristiques socio-économiques du bassin et donc alimenter le diagnostic ▪ Se comparer objectivement à d'autres agences d'un même groupe de comparaison ▪ Apprécier l'évolution des indicateurs dans le temps ▪ Identifier les agences ayant des « meilleures pratiques » et solliciter leur appui ▪ Identifier les indicateurs aux résultats insatisfaisants et mettre en place des plans d'actions associés dans le cadre d'une logique d'amélioration continue ▪ Visualiser les effets réels des actions mises en place au niveau agence

Ce qu'est et/ou permet la performance comparée :

- Un élément d'éclairage des indicateurs de la performance
- Un outil d'aide à la décision, de partage des bonnes pratiques et d'identification des leviers d'actions au niveau local
- Un outil favorisant le dialogue managérial

1. Démarche du projet et enjeux
2. Modalités d'utilisation opérationnelles de la performance comparée
- 3. Présentation de la méthodologie**
4. Principes directeurs du déploiement
5. Impacts sur la Qualité de Vie au Travail
6. Annexes

La méthodologie de performance comparée permet de neutraliser les éléments de contexte exogènes à Pôle emploi, et d'isoler ainsi l'effet de son action propre

Une démarche en 2 temps

Etape 1

Regrouper les bassins en groupes de comparaison similaires

Objectif : neutraliser l'effet de l'environnement socio-économique corrélé à l'activité de Pôle emploi

1. Chaque bassin Pôle emploi est caractérisé en fonction de critères socio-économiques choisis pour leur impact sur les activités de Pôle emploi.
2. Sur la base de ces critères, les bassins sont regroupés dans des groupes de comparaison similaires.
3. Il en ressort une cartographie qui indique aux agences avec quelles autres agences elles peuvent se comparer (cf zoom sur les pages suivantes).

A noter :

Les bassins relèvent de la classification Pôle emploi; il y a 402 bassins (380 en métropoles et 22 en outre-mer)
142 critères ont été choisis pour qualifier le contexte socio-économique parmi des données internes (enquête BMO 2015 et STMT 2014) et externes (Insee notamment)

Etape 2

Neutraliser les effets liés aux caractéristiques de la demande d'emploi

Objectif : prendre en compte le fait que les agences ne sont pas toutes égales face aux profils des DE à reclasser ou indemniser

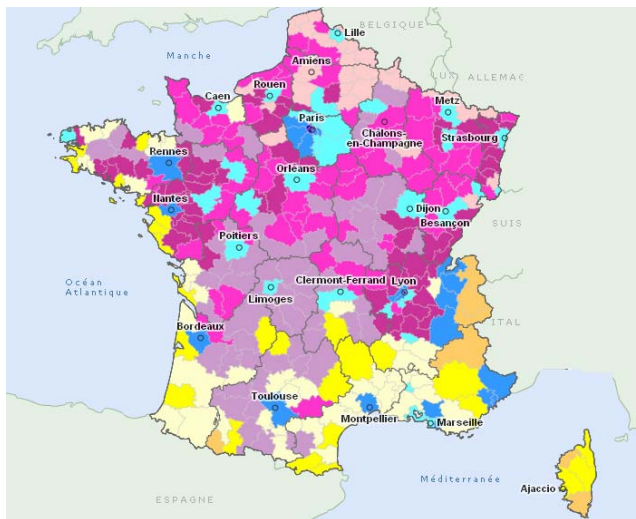
1. Les **indicateurs sont corrigés** afin de lisser les effets des variables de la structure de la demande d'emploi locale (part de la population au RSA, part de la population sans diplôme, part de la population en CDI, ...).
2. Ils sont **rapportés à une structure de DEFM** représentant la moyenne nationale.
3. **Cela permet d'obtenir des** résultats corrigés sur des agences d'un même groupe à l'issue des traitements statistiques.

Un modèle qui permet d'obtenir des groupes de bassins comparables

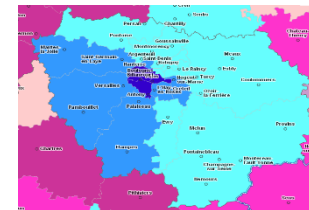
En concertation avec les régions, **il est proposé de retenir un modèle en 10 groupes de comparaison, qui permet :**

- de constituer des groupes de taille critique pour permettre une comparaison pertinente (entre 11 et 190 agences par groupe)
- de limiter le nombre de groupes et disposer ainsi d'un modèle simple
- d'obtenir des groupes permettant de bien distinguer des territoires présentant des caractéristiques différentes (Par exemple, pour l'Île-de-France, la cartographie en 10 groupes permet de distinguer 3 groupes différents sur la région alors que la cartographie en 9 groupes ne permet d'en distinguer que 2).

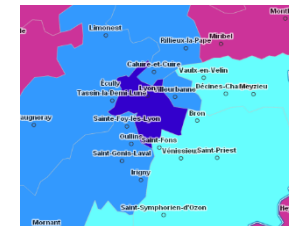
Cartographie globale



Zoom sur l'Île-de-France



Zoom sur Lyon



1. Démarche du projet et enjeux
2. Modalités d'utilisation opérationnelles de la performance comparée
3. Présentation de la méthodologie
- 4. Principes directeurs du déploiement**
5. Impacts sur la Qualité de Vie au Travail
6. Annexes

Plusieurs principes directeurs doivent guider le déploiement, pour en garantir la réussite

Le déploiement s'effectuera pour toutes les régions simultanément

- Temps 1 : mise à disposition des données sous la forme d'un fichier Excel
- Temps 2 : mise à disposition des éléments de performance comparée dans SISP

Le déploiement est envisagé en septembre 2015. Il sera accompagné d'actions et d'outils d'accompagnement :

- Un plan d'accompagnement du changement sera mis en place pour les différentes populations concernées (DR/DT/DAPE/REP) en fonction de leurs pratiques. Les actions d'accompagnement seront pour certaines réalisées par la DG, d'autres seront à la main des DR.
- Un kit de déploiement sera diffusé (cf. zoom sur le kit pages suivantes)

Objectif

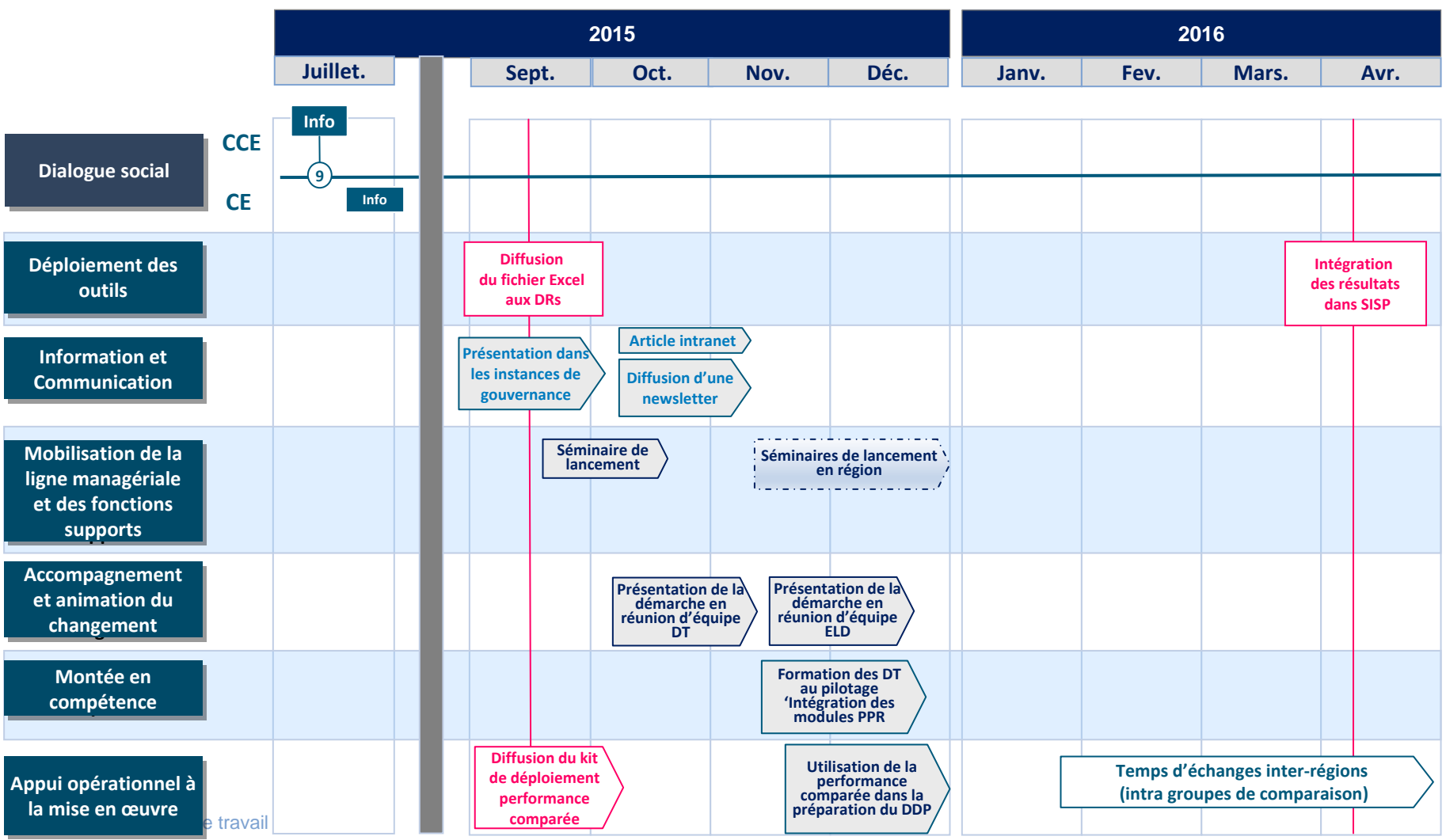
Fournir aux régions, pour les différents publics concernés, l'ensemble des supports, outils et méthodologies nécessaires à :

- l'appropriation des évolutions de pratiques et d'outils attendues avec la performance comparée
- la réalisation des actions de déploiement et d'accompagnement du changement auprès des différentes populations concernées
- le pilotage du déploiement

Composition du kit

- Un document bref de présentation du kit et de son contenu
- Un guide générique présentant :
 - la démarche de performance comparée
 - les modalités de son déploiement
- Un document spécifique de présentation détaillée de la méthodologie statistique de performance comparée (pour les équipes statistiques et pilotage)
- Une boîte à outils *par public* : DR, DT, DAPE, REP
 - Maquette de l'outil et guide d'utilisation
 - Cas d'usages de la performance comparée
 - Supports et outils d'animation de réunions pour le déploiement
 - Supports et outils pour le suivi du déploiement et de l'appropriation (grille d'autodiagnostic, s'appuyant sur les marqueurs du changement identifiés)

Calendrier du déploiement



1. Démarche du projet et enjeux
2. Modalités d'utilisation opérationnelles de la performance comparée
3. Présentation de la méthodologie
4. Principes directeurs du déploiement
- 5. Impacts sur la Qualité de Vie au Travail**
6. Annexes

1 - Gouvernance du projet

Cette démarche de performance comparée se situe dans la continuité de la démarche Pilotage par les Résultats, par essence participative, qui implique une association des conseillers via le dialogue autour des résultats.

Le projet inclut l'accompagnement, notamment au travers du kit de déploiement à destination de la ligne managériale et des ateliers à animer auprès des équipes par les ELD.

2 - Relations de travail

Le projet induit de nouvelles pratiques managériales, ce qui a des impacts sur les relations entre managers et entre agents et managers.

En effet, bien que l'un des objectifs de la démarche soit de nourrir des échanges de bonnes pratiques dans un état d'esprit collaboratif entre pairs, il demeure un risque de compétition entre managers. Afin d'anticiper ce risque, il est préconisé un réel accompagnement des managers tant sur l'aspect management participatif que sur l'esprit de la démarche.

Les modules de formation relatifs au pilotage figurant dans les différents parcours de managers intégreront ces points de vigilance.

La formation est à compléter par les messages qui seront diffusés à la ligne managériale dans le cadre du déploiement de la performance comparée.

S'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue, le projet a par ailleurs un impact positif sur les relations avec les usagers et leur satisfaction.

3- Partage de l'information

L'information diffusée dans le cadre du déploiement de la démarche a un impact positif sur le sens donné au travail. Dans la continuité du pilotage par les résultats, le déploiement prévoit une communication sur le sens de l'action, notamment au travers du kit de déploiement.

4- Conditions de travail et environnement de travail

Pas d'impact.

5- Conciliation vie pro / vie perso

Pas d'impact.

6 - Contenu du travail

Le projet induit :

- Une évolution du rôle des managers recentré sur le dialogue autour des résultats et la mise en œuvre de plans d'actions adaptés,
- Une évolution des activités des fonctions supports en charge de l'appui au réseau vers de l'analyse de performance,
- Une augmentation de charge liée au déploiement du projet, qui implique de revoir les modalités de pilotage, les postures, etc.
- Un renforcement du sentiment d'utilité et de faire un travail de qualité par la visibilité et le sens donné aux résultats au regard des actions menées.

7 - Possibilité de réalisation et de développement professionnel

Pas d'impact.


8 – Organisation du travail

- Les impacts se retrouvent essentiellement sur le pilotage de l'activité, dans la mesure où cette démarche de performance comparée conduit à revoir les modalités de pilotage.
- Suite aux échanges de bonnes pratiques, il peut être retenu comme levier d'action la mise en œuvre d'actions locales impactant l'organisation du travail.

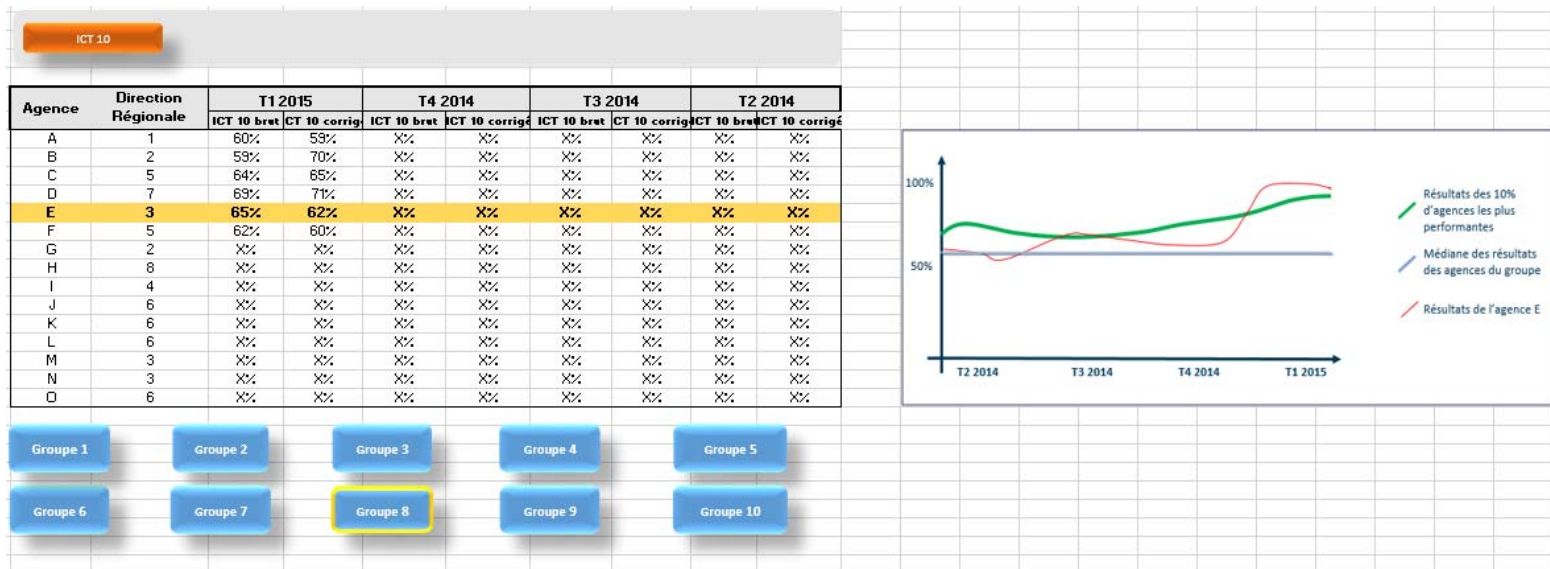
1. Démarche du projet et enjeux
2. Modalités d'utilisation opérationnelles de la performance comparée
3. Présentation de la méthodologie
4. Principes directeurs du déploiement
5. Impacts sur la Qualité de Vie au Travail

6. Annexes

Page d'accueil du fichier Excel livré en septembre aux DR / DT / ELD

		Fichier de restitution : performance comparée		Version du 1er septembre 2015	
Agence	Agence E	L'utilisateur choisit l'agence			
ICT considéré	ICT10 (part des offres en accompagnement satisfaites par Pôle emploi)	L'utilisateur choisit l'ICT			
Période choisie	T1 2015	L'utilisateur choisit le trimestre (1 an d'historique)			

Exemple d'onglet de restitution pour un groupe de comparaison sur l'ICT 10



Il y aura autant d'onglets que de groupes de comparaison pour chacun des ICT observés dans le cadre de la performance comparée

Descriptif des 10 groupes de comparaison (1/2)

Groupe 1 : Bassins industriels couronnés de grands pôles

Bassins plutôt industriels, avec très peu d'activité touristique.

Peu d'offres en CDD, et des offres difficiles à satisfaire, beaucoup sont des offres d'ouvriers qualifiés, peu d'employés.

Un taux d'activité réduite important, un taux de retour à l'emploi élevé, un taux de chômage faible et peu de DEFM RSA : ce sont des couronnes de grands pôles urbains avec de fortes mobilités de la population.

Groupe 2 : Bassins peu dynamiques

Une part élevée des établissements administratifs et donc forte proportion du secteur non marchand. Le tissu entrepreneurial est ancien (forte part d'entreprises de plus de 10 ans d'existence, peu de création d'entreprise, peu d'entreprises récentes)

Un faible niveau de qualification des actifs. peu d'évolution de l'emploi : très faible proportion des offres d'emploi durables. Une densité faible, des communes rurales isolées ou de petits pôles urbains avec peu d'activité tertiaire.

Groupe 3 : Bassins en forte croissance

Forte présence du secteur du commerce, de grandes ou très grandes entreprises.

L'activité salariée est particulièrement élevée, avec une grande proportion d'intérim.

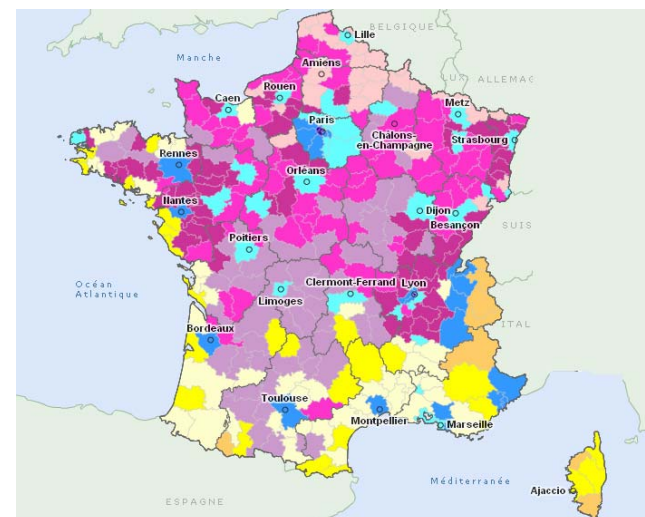
Une population importante d'actifs jeunes, vivant en ZUS, des zones résidentielles denses et fortement urbanisées avec une forte part d'habitat HLM.

Groupe 4 : Bassins d'activité agricole ou touristique

Forte proportion d'emplois dans le secteur agricole et primaire. Egalement une forte représentation des établissements administratifs et une faible part du secteur industriel. De nombreuses offres dans l'hôtellerie restauration. Un taux de chômage des jeunes élevé. Une faible évolution de l'emploi salarié

Groupe 5 : Bassins urbains dynamiques

Bassins dynamiques composés de grands pôles urbains avec beaucoup d'entreprises de moins de 3 ans et de créations d'établissement. Une forte proportion d'entreprises de plus de 500 salariés, de nombreux emplois intérimaires mais également un grand nombre d'emplois durables et de salariés en CDI. Le taux d'activité salariée est élevé. Une population de cadres importante, avec une grande part de diplômés de l'enseignement supérieur. Une population très urbanisée, de nombreuses familles avec enfants et un fort taux de natalité.



Descriptif des 10 groupes de comparaison (2/2)

Groupe 6 : Bassins ruraux à démographie vieillissante

Forte part d'activité agricole et de TPE, avec cependant un grand nombre d'offres d'emploi dans le secteur industriel.. Egalement une part élevée des établissements administratifs et donc forte proportion du secteur non marchand. Le tissu entrepreneurial est ancien (forte part d'entreprises de plus de 10 ans d'existence, peu de création d'entreprise, peu d'entreprises récentes)

Une faible croissance démographique, une population vieillissante avec peu d'actifs jeunes, un taux de salarié particulièrement faible et peu d'évolution de l'emploi.

Une densité extrêmement faible, des communes rurales isolées ou de petits pôles urbains.

Groupe 7 : Bassins saisonniers touristiques

Forte activité touristique : emploi saisonnier important (forte proportion de CDD et de missions, peu de CDI) Poids élevé du >BTP et du commerce, et de l'artisanat en général (dominante de TPE, rareté des entreprises au-delà de 300 salariés). Des mouvements migratoires conséquents (bassins attractifs). Un taux de chômage plutôt faible au regard des autres territoires. Les offres d'emplois sont plutôt faciles à satisfaire.

Groupe 8 : Bassins de chômage structurel élevé

Part élevée des secteurs du commerce et de l'industrie, très peu touristique. Un taux de chômage particulièrement élevé, notamment chez les jeunes, un fort taux de bénéficiaires du RSA, une très faible part de l'emploi durable. Le taux de retour à l'emploi le plus faible, ainsi que le taux d'occupation des actifs.

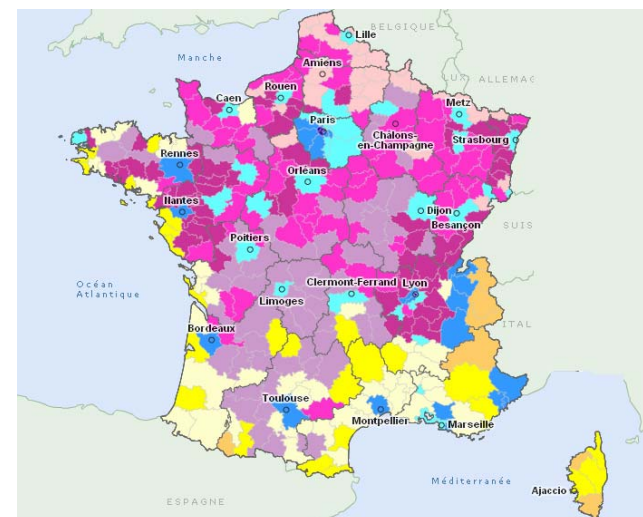
Groupe 9 : Bassins très touristiques

Bassins les plus touristiques, également une très grande importance des secteurs du commerce et du BTP, avec une saisonnalité très marquée. Une forte proportion de TPE, et d'artisans, très peu d'entreprises de plus de 300 salariés. Des entreprises jeunes et beaucoup de création d'entreprise.

La part des offres en CDD est particulièrement élevée. Un taux de retour à l'emploi important. Des pôles urbains de taille moyenne.

Groupe 10 : Grandes métropoles (Lyon, Paris sans le nord et Hauts-de-Seine)

Présence de nombreux établissements siège, grands pôles financiers. De nombreuses créations d'entreprises. Beaucoup d'offres d'emploi, dont une forte proportion de CDI. Un taux de chômage des jeunes relativement faible, ainsi que le taux de chômage global. Une population de cadres et une population plutôt riche.



THÈME	N°	INDICATEURS STRATÉGIQUES DE LA CONVENTION TRIPARTITE
RETOUR À L'EMPLOI	1	Nombre de retours à l'emploi
	2	Nombre de retours à l'emploi durable (sans cible associée)
	3	Nombre de demandeurs d'emploi restés douze mois en catégorie A pendant les quinze derniers mois, parmi les demandeurs d'emploi de catégorie ABC
OFFRE DE SERVICES AUX DEMANDEURS D'EMPLOI	4	Taux d'accès à l'emploi durable six mois après la fin d'une formation prescrite par Pôle emploi
	5	Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant le suivi dont ils bénéficient
	6	Nombre de demandeurs d'emploi en accompagnement intensif (accompagnement renforcé + accompagnement global + accompagnement intensif jeunes)
INDEMNISATION	7	Taux de premiers paiements dans les délais
	8	Taux de conformité du traitement de la demande d'allocation avec incidence financière (champ : RAC et ASS)
	9	Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant les informations sur les sujets liés aux allocations
OFFRE DE SERVICES AUX ENTREPRISES	10	Part des offres en accompagnement satisfaites par Pôle emploi (part des offres en accompagnement clôturées qui ont été satisfaites par une mise en relation effectuée par Pôle emploi)
	11	Part des offres en accompagnement satisfaites par le placement d'un demandeur d'emploi (part des offres en accompagnement satisfaites par le placement d'un demandeur d'emploi suite à une mise en relation par Pôle emploi)
	12	Taux de satisfaction concernant le traitement de la dernière opération de recrutement par Pôle emploi (sur la base de l'ensemble des offres confiées à Pôle emploi, mesuré au moment de la clôture)
NUMÉRIQUE	13	Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi et des employeurs vis-à-vis des services numériques