

Christian CHARPY
Délégué général

Paris, le 17 juillet 2008

Madame la Déléguée régionale, monsieur le Délégué régional,

Pour la première fois depuis 25 ans, le nombre de demandeurs d'emploi (catégorie 1) est passé en France sous la barre des deux millions. A l'instar de l'Allemagne et d'une grande partie des pays de l'Union Européenne, la France connaît depuis plusieurs mois une baisse significative du taux de chômage (au sens du BIT), passant de 10% en janvier 2005 à 7,2% en mars 2008. Il pourrait poursuivre sa décrue vers le seuil de 7% à l'horizon 2009.

Cependant, la France se distingue de la plupart des pays européens par des taux d'emploi faibles en début et en fin de carrière professionnelle.

C'est dans ce contexte que la loi d'organisation du Service Public de l'Emploi a décidé la fusion des réseaux de l'assurance chômage et de l'ANPE pour aboutir à la création d'un nouvel opérateur pour l'emploi.

Celui-ci doit contribuer aux objectifs fixés par le gouvernement : atteindre le plein emploi d'ici 2012, porter le taux d'emploi à 70 %, accélérer l'entrée des jeunes sur le marché du travail et favoriser l'emploi des seniors.

Les missions du nouvel opérateur sont renforcées par rapport à celles des deux réseaux auxquels il succède : elles s'élargissent à l'orientation professionnelle, ainsi qu'à l'analyse et à l'anticipation des besoins en main d'œuvre. Son public s'étendra également aux actifs et aux exclus, afin de favoriser l'intégration par l'emploi et de sécuriser les parcours professionnels.

La création du nouvel opérateur est un chantier que nous mènerons à bien en deux étapes :

- En premier lieu, l'étape de sa création juridique et financière au 1^{er} janvier 2009, qui traduira la mise en place d'une organisation unifiée au niveau national et régional, la délivrance de procédures communes sur les fonctions support (comptabilité, ressources humaines, contrôle interne ...), ainsi qu'un premier palier de fusion opérationnelle ;
- Dans un second temps, au cours de l'année 2009, une évolution plus profonde du réseau et des organisations, un enrichissement de l'offre de services et une évolution des différents métiers.

La préparation de la première étape a démarré avec l'installation d'une Instance nationale provisoire dotée d'un Conseil, d'un Délégué général, d'une équipe projet, de 11 groupes de travail nationaux, et désormais de Délégués régionaux.

Vous avez été désigné Délégué régional. Il vous appartient donc aujourd'hui de donner corps au nouvel opérateur sur vos territoires, en vous appuyant sur les directions régionales et les équipes déjà en place.

A ce titre, vous devez remplir une double mission :

- Vous êtes porteur de la stratégie du nouvel opérateur dans votre région, cette stratégie devant être le support du dialogue de performance 2009 ;
- Vous êtes le moteur de la conduite du projet et du changement dans vos organisations.

I. Porter la stratégie du nouvel opérateur dans votre région

Le dialogue de performance que je mènerai avec chacun d'entre vous au dernier trimestre 2008 constitue un acte fort d'échange sur la stratégie de déploiement du nouvel opérateur que vous envisagez dans vos régions.

Vous trouverez la note de cadrage de ce dialogue de performance en annexe du présent dossier.

Pour 2009, il s'agit notamment pour vous de décliner des plans d'actions autour de deux axes majeurs :

- Elaborer et mettre en œuvre votre projet d'organisation régionale, en veillant à la mixité des équipes issues des deux entités (1),
- Maintenir, durant cette période de changement, un niveau élevé de qualité de service pour les demandeurs d'emploi et pour les entreprises, tout en réussissant le premier palier de la fusion opérationnelle et en préparant l'offre de services cible (2).

1. Elaborer et mettre en œuvre le projet d'organisation régionale

Sous la responsabilité des Délégués régionaux, un projet d'organisation régionale sera défini et mis en œuvre en fonction des étapes définies au niveau national : il doit permettre de préparer l'opérationnalité du nouvel opérateur en région pour le 1^{er} janvier 2009 et d'anticiper sur la seconde étape, notamment en termes de réorganisation du réseau.

Chaque projet d'organisation régional devra aboutir à :

- La mise en place d'une ligne managériale unifiée et mixte,
- L'organisation d'un réseau de sites d'accueil mixtes et polyvalents,
- L'articulation de la structure régionale avec les partenaires locaux.

A. Etablir l'organisation générale de la région

Il conviendra de mettre en place rapidement une ligne managériale unifiée au niveau régional, qui devra tenir compte du principe de mixité entre les équipes des deux institutions.

Cette première étape va constituer pour le personnel le véritable acte fondateur du nouvel opérateur. Elle doit permettre de donner une visibilité à son action et de fédérer les équipes de direction. Elle est un préalable à l'accélération des synergies métier qui se développeront au cours de l'année 2009.

Plusieurs modèles possibles d'organisation d'une région sont mis à la disposition des Délégués régionaux. Les spécificités régionales seront ainsi prises en compte, tout en garantissant un cadre homogène sur le territoire national.

Un schéma d'organisation régionale 2009 sera proposé pour chaque direction régionale et pour les territoires qui la composent au plus tard le 15 septembre 2008.

B. Préparer l'évolution du réseau

L'organisation actuelle du réseau opérationnel est transférée en l'état au nouvel opérateur de manière à assurer la continuité des services aux demandeurs d'emploi et aux entreprises.

Cependant, la réussite du nouvel opérateur passera, pour nos clients comme pour les personnels, par la réunion des compétences et des services proposés. En ce sens, l'existence des guichets uniques est un atout qu'il convient de développer et d'approfondir.

Dès le 1^{er} janvier 2009, les Délégués régionaux auront pour objectif de mettre en œuvre une politique de transition vers la polyvalence et la mixité des sites et des équipes.

Il conviendra de définir dans toutes les régions le taux de sites mixtes attendu pour la fin de chaque trimestre en 2009 et d'en piloter la mise en œuvre.

C. Resserrer les liens avec les partenaires

La qualité des partenariats locaux noués jusqu'à présent doit être préservée malgré les changements éventuels d'interlocuteurs et la mobilisation des ressources dans le projet de fusion.

Le nouvel opérateur a pour objectif de resserrer les liens entretenus avec l'ensemble des institutions qui interviennent sur le marché du travail au bénéfice des demandeurs d'emploi et des entreprises. Il s'agit notamment des réseaux spécialisés (APEC, Cap Emploi, missions locales, maisons de l'emploi ...) et des acteurs en charge de la formation professionnelle. Cela suppose une programmation cohérente des actions de partenariat sur les territoires. **C'est l'objet de la convention régionale qui sera signée avec les préfets de chaque région.**

2. Construire et mettre en œuvre une offre de services renouvelée

La création du nouvel opérateur vise notamment à améliorer le service rendu à nos clients demandeurs d'emploi et entreprises, en termes d'efficacité de nos dispositifs mais également de simplification des démarches.

En ce sens, et en raison de la nature même de notre mission, il est essentiel de garantir pendant la période transitoire, dès le 1^{er} janvier 2009, une continuité dans les services rendus à nos clients. Ce principe de continuité est un pré requis pour la mise en œuvre d'une nouvelle offre de services, quelles que soient les contraintes temporelles liées à la fusion.

Au-delà de cet incontournable, l'action des Délégués régionaux doit permettre d'atteindre un premier niveau d'offre de services à compter du 1^{er} janvier 2009 et de préparer, notamment par des expérimentations, l'offre de services cible.

A. Installer un premier niveau d'offre de services

1. Poursuivre la simplification des démarches des demandeurs d'emploi

Dans un premier temps, il est nécessaire de généraliser le processus des guichets uniques à l'ensemble des sites d'accueil, et assurer ainsi une cohérence entre l'entretien d'inscription et le diagnostic professionnel, homogène sur l'ensemble du territoire.

Un calendrier de déploiement sur l'année 2009 sera défini. Sa mise en œuvre sera mesurée par le taux de demandeurs d'emploi reçus en IDE et PPAE le même jour (cible : 90%).

Il s'agit également, dans un souci de cohérence, et de satisfaction de nos clients, de mettre en place des horaires d'ouverture au public harmonisés pour tous les sites. **Un calendrier de déploiement de cette politique d'harmonisation des horaires d'ouverture sera défini dans chaque région.**

Enfin, il conviendra de mettre en œuvre une première unification **des services Internet et téléphone** au 1^{er} janvier 2009.

2. Optimiser l'accompagnement des demandeurs d'emploi

Dans ce cadre, l'action du Délégué régional doit permettre de :

- Maintenir un suivi mensuel personnalisé de qualité,
- Poursuivre l'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi,
- Déployer rapidement le passage à la nouvelle typologie de parcours d'accompagnement, qui comprend : un parcours d'appui personnalisé, un parcours d'accompagnement personnalisé et un parcours créateur d'entreprise.

Chaque Délégué régional soumettra un calendrier de déploiement des nouveaux parcours sur l'année 2009, ainsi qu'un objectif en matière d'évolution du taux de première sortie à six mois des demandeurs d'emploi.

3. Appliquer la nouvelle Convention d'Assurance chômage

Le Délégué régional sera le garant de la bonne application de la Convention d'Assurance chômage et du versement conforme et rapide des allocations aux demandeurs d'emploi, qu'ils relèvent du régime d'assurance chômage ou de solidarité.

Un objectif d'évolution du taux de décision des demandes d'allocation en moins de 15 jours sera proposé par les Délégué régionaux, la cible nationale étant fixée à 95%.

4. Maintenir un dispositif de recouvrement efficace

Tout en préparant son transfert à l'ACOSS, l'activité Recouvrement doit être maintenue à un bon niveau de performance, en ligne avec les exigences de qualité.

La cible fixée est le maintien à 0,99% du taux de reste à recouvrer des contributions de l'Assurance chômage.

5. Contribuer à résoudre les difficultés de recrutement des entreprises

Les Délégués régionaux auront à leur disposition une expertise en matière d'études et de prospective sur le marché du travail. Ils s'appuieront également sur les résultats de l'enquête sur les besoins en main d'œuvre, qui doit devenir un outil opérationnel central du nouvel opérateur.

6. Mobiliser des forces de prospection en direction des entreprises

Parallèlement à l'optimisation de l'accompagnement au retour à l'emploi, il conviendra de renforcer les services visant à récolter les offres d'emploi et à accompagner les entreprises dans leurs projets de recrutement. Pour y parvenir, les Délégués régionaux auront pour mission de mobiliser, dès 2009, des forces de prospection en direction des entreprises.

Le volume cible d'offres satisfaites est fixé à 3.600.000 pour 2009, celui des mises en relation positives à 2.200.000. Les Délégués régionaux proposeront au Délégué général leur contribution à l'atteinte de ces objectifs.

B. Préparer l'offre de services cible du nouvel opérateur

Au cours de l'année 2009 seront définies l'offre de services intégrée et l'organisation cible du réseau, qui seront généralisées à compter du troisième trimestre 2009.

Cette évolution de notre offre de services s'appuiera principalement sur des expérimentations conduites en région. A ce jour, deux domaines d'expérimentation ont été identifiés :

- L'entretien d'inscription unique IDE/PPAE,
- Les forces de prospection en direction des entreprises.

Les régions candidates pour conduire ces expérimentations intégreront au dossier de dialogue de performance leurs objectifs et modalités de mise en œuvre.

Je vous rencontrerai à l'automne dans le cadre du dialogue de performance 2009, sur la base d'un dossier que vous me communiquerez préalablement afin de définir le projet régional et de contractualiser en termes d'objectifs et de ressources (effectifs et budget).

Dans le cadre de l'adaptation aux situations régionales, vous justifierez vos besoins en cohérence avec vos plans d'actions. Les ressources contractualisées tiendront également compte du cadrage national des financeurs du nouvel opérateur, qui aura été arrêté.

II. Etre le moteur de la conduite du projet et du changement dans votre région

En tant que Délégué régional, j'attends que vous organisiez dans votre région les travaux nécessaires à la création juridique et financière du nouvel opérateur au 1^{er} janvier 2009, et plus particulièrement :

- Le portage de la conduite du projet sur le plan régional, ainsi que l'appropriation des productions nationales dans vos régions,
- L'accompagnement de la conduite du changement.

1. Organiser la conduite du projet et assurer l'appropriation des productions nationales

La conduite du projet dans vos régions doit s'appuyer sur une méthodologie *ad hoc* vous permettant de mobiliser les équipes des deux entités autour de chantiers communs.

Elle a deux objectifs :

- Organiser le déploiement du nouvel opérateur dans vos organisations,
- Assurer l'appropriation par les acteurs régionaux des productions nationales (plan de comptes, règles de gestion des ressources humaines, plan de contrôle interne, nouvelle offre de services ...).

A ce titre, vous désignerez une équipe projet régionale chargée de vous assister et vous appuierez sur un comité de pilotage régional. Par ailleurs, vous disposerez des services de l'ANPE et de l'Assédic de votre région pour la mise en œuvre de votre mission.

Afin de séquencer vos travaux, l'Instance nationale provisoire met à la disposition des Délégués régionaux un dossier comprenant :

- Une méthodologie visant à cadrer les modalités de la conduite du projet en région et sur le plan national, remise en annexe à la présente lettre ;
- Un dossier « Check list » comprenant les principales actions à mener dans vos régions d'ici le 1^{er} janvier 2009.

Cette documentation sera actualisée au fur et à mesure des livraisons nationales et des différentes étapes qui jalonnent le déploiement du nouvel opérateur.

Les travaux préparatoires, inscrits dans la démarche nationale de création du nouvel opérateur et dans un calendrier fixé, feront l'objet d'un suivi régulier de leur avancement par l'Instance nationale dans le cadre :

- D'un dispositif de reporting auprès de l'équipe projet nationale,
- De réunions mensuelles des Délégués régionaux.

2. Communiquer et expliquer notre action auprès de l'ensemble des acteurs

La réussite du nouvel opérateur sera conditionnée par la capacité de ses dirigeants à expliquer et à convaincre les différents acteurs des progrès qu'elle engendre pour les demandeurs d'emploi et les entreprises. Cela implique de porter une attention constante aux actions de communication.

■ Vis-à-vis du personnel

En interne une vigilance s'impose quant à l'implication des managers de chaque entité dans le projet régional. Ce n'est qu'à cette condition qu'ils seront les relais des Délégués régionaux auprès de l'ensemble du personnel et qu'ils contribueront durablement au succès.

Par ailleurs, il conviendra de conduire un dialogue social actif et permanent, et de s'assurer du respect des règles d'information et de consultation des instances représentatives du personnel. C'est une condition essentielle pour mener de façon transparente et efficace les opérations complexes que nécessite la mise en place du nouvel opérateur. Il est primordial d'y attacher la plus grande attention.

■ Vis-à-vis de nos clients

Au-delà des actions de communication nationales à venir, il sera indispensable d'expliquer la teneur des changements en cours aux demandeurs d'emploi et aux entreprises, en mettant en avant les avantages immédiats qu'ils pourront en retirer grâce à un accès simplifié et plus cohérent à nos services et au renforcement de l'efficacité de nos actions.

■ Vis-à-vis de nos partenaires

Enfin, il conviendra d'expliquer aux différents acteurs institutionnels et relais d'opinion locaux la teneur de notre projet et la traduction concrète des différentes phases de sa réalisation.

La période qui s'ouvre constitue une première étape de la mise en place du nouvel opérateur dans les régions : elle est essentielle, tant à l'égard des personnels des deux maisons que vis-à-vis de nos clients et de notre environnement institutionnel.

C'est pourquoi il est impératif que les travaux de préparation soient réalisés selon des principes d'écoute, de transparence, d'équilibre, de concertation et de loyauté.

C'est l'affaire de tous. Il est notamment indispensable d'impliquer les managers à tous les niveaux pour imaginer, construire, mettre en œuvre et expliquer les réformes en cours aux collaborateurs. C'est la condition première pour que notre projet commun réussisse. Je sais pouvoir compter sur vous.

Christian CHARPY