

septembre 2008

PROPOSITIONS RELATIVES A L'OFFRE DE SERVICES DU NOUVEL OPERATEUR

L'offre de service du nouvel opérateur doit répondre aux attentes de ses clients et de ses commanditaires, en proposant un véritable saut qualitatif dans les services rendus aux demandeurs d'emploi et aux entreprises. La création de la nouvelle institution permet en effet d'organiser la conjonction des ressources et des savoir-faire de l'ANPE et de l'assurance-chômage, la simplification des processus de travail, l'amélioration de la lisibilité des services pour les usagers, en s'appuyant sur le meilleur des deux cultures.

Conformément au calendrier validé par le Conseil, cette amélioration doit être effective, visible et lisible dès le premier palier de fusion opérationnelle (janvier-septembre 2009), et se poursuivre tout au long du second palier (à partir d'octobre 2009) au fur et à mesure de la mise en place d'une organisation pérenne.

Elle doit aussi être mobilisatrice pour les agents issus des deux institutions, en leur permettant de contribuer aux évolutions nécessaires à partir de leur expertise et de leurs compétences, et en leur ouvrant des possibilités d'évolution vers de nouvelles activités.

La mise en place de cette offre de services moderne et adaptée aux réalités du marché du travail doit aussi être fortement inspirée d'une préoccupation d'écoute des clients et de grande exigence dans la relation de service. Le nouvel opérateur devra être exemplaire dans l'accueil et l'attention réservés à ses clients demandeurs d'emploi et entreprises. Le médiateur du service public de l'emploi, créé par la loi du 13 février 2008, s'appuyant sur un réseau de médiateurs régionaux, doit permettre de traiter les éventuelles difficultés rencontrées par les clients et contribuer à une meilleure image du nouvel opérateur.

Les évolutions proposées contribueront aux objectifs plus généraux de la politique de l'emploi, notamment en direction des jeunes et des seniors. Elles s'inscrivent dans le cadre plus général d'une coopération avec les autres acteurs contributifs à cette politique, telles que les missions locales s'agissant des jeunes. Elles permettront de mobiliser en faveur de ces publics les outils les plus efficaces pour lutter contre la sélectivité du marché du travail, notamment la méthode de recrutement par simulation.

Les projets proposés visent également à produire une vraie valeur ajoutée dans la mise en œuvre des services d'indemnisation et de placement, en assurant une meilleure cohérence entre ces deux dimensions. Ils permettront par exemple d'assurer une meilleure information des demandeurs d'emploi sur l'articulation entre reprise d'emploi et indemnisation, notamment en cas d'activités réduites, et de mettre en valeur les effets positifs du retour à l'emploi.

Les principales orientations proposées pour la mise en place d'une offre de services moderne et adaptées aux réalités du marché du travail ont fait l'objet d'un premier échange au sein du Conseil lors de sa séance du 16 juin 2008. Suite à ces échanges, différents travaux ont été conduits pour proposer au Conseil des options de mise en œuvre opérationnelle de cette offre de service renouvelée, avec la volonté de conjuguer une véritable ambition d'évolution significative des services rendus et le pragmatisme nécessaire pour mener effectivement à terme l'ensemble des projets proposés.

La présente note soumet au conseil les résultats de ces travaux et les premières propositions qui en découlent en matière d'offre de services aux demandeurs d'emploi (1), d'offre de services aux entreprises (2), d'aides et de mesures mobilisées par la Nouvelle Institution (3), de mise en place d'un réseau de sites mixtes (4), et enfin de définition et de mise en œuvre d'une stratégie multicanal d'accès aux services du nouvel opérateur(5).

I. Mettre en œuvre une offre de service efficace et porteuse de simplifications pour les demandeurs d'emploi

Les évolutions de l'offre de service proposées visent à la fois une meilleure efficacité, notamment par l'approfondissement de la personnalisation des relations avec les demandeurs d'emploi, mais aussi une plus grande simplicité d'accès au service.

Trois projets cohérents sont proposés pour la mise en œuvre opérationnelle de ces orientations :

- la simplification du processus d'inscription, jusqu'à la mise en œuvre d'un entretien unique d'inscription,
- le déploiement d'un référent unique pour chaque demandeur d'emploi,
- le déploiement de trois parcours personnalisés permettant en particulier une action plus précoce après l'inscription des demandeurs d'emploi.

Ces trois projets sont étroitement liés et complémentaires, et devront être déployés dans une logique d'ensemble.

1. Simplifier le processus d'inscription

La cible proposée est claire : mettre en place un entretien unique d'inscription, et éviter au demandeur d'emploi d'enchaîner deux entretiens alors qu'il a affaire à un opérateur unique. Sa mise en œuvre suppose cependant des préalables importants en termes de développement des compétences des agents.

Pour atteindre cette cible, il est en conséquence proposé de passer par une étape intermédiaire de simplification et de clarification visible et concrète pour les demandeurs d'emploi :

→ ***dès le premier palier, deux entretiens successifs IDE/PPAE cohérents sont mis en place, grâce à la suppression des redondances qui émaillent aujourd'hui ces deux entretiens.***

Il s'agit à la fois de proposer un discours lisible et cohérent au client en délivrant des signes concrets de l'unité du nouvel opérateur, et d'éviter les messages contradictoires et complexes, par exemple sur les modalités de suivi ou les services à distance.

Plusieurs zones de redondance ont été identifiées et pourront être supprimées dès le premier palier, pour simplifier les démarches des demandeurs d'emploi mais aussi pour dégager des marges de productivité :

- Accueil de la personne
- Recueil/validation d'informations personnelles (état-civil, mail, N° de téléphone...)
- Information sur les droits et obligations
- Informations sur le marché du travail
- Informations sur les services à distance
- Détermination du ROME et des éléments de recherche d'emploi

L'utilisation du risque statistique sera également optimisée pour améliorer le diagnostic et positionner les demandeurs d'emploi dans le bon parcours dès leur inscription, avec en particulier un objectif de meilleure détection des demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi pour prescrire le plus tôt possible une prestation d'accompagnement adaptée. En attendant la mise en place de l'entretien unique, le calcul du risque statistique restera positionné à l'IDE (agent ex-ASSEDIC), la mise en parcours intervenant au PPAAE (agent ex-ANPE).

Il faut ainsi clairement inscrire les deux entretiens dans une finalité commune, le retour à l'emploi, chaque entretien y contribuant de manière cohérente. Le premier entretien (IDE) permet de s'inscrire et de connaître ses droits, et dans une partie des cas d'obtenir un premier calcul de son allocation ; le second entretien (PPAAE), permet de définir le profil de recherche (dont la définition de l'offre raisonnable d'emploi) et les prestations associées, de recevoir les premières offres et d'identifier les actions à mener pour retourner ou accéder à l'emploi.

Cette étape serait outillée pour tirer le meilleur parti de ces simplifications et mises en cohérence, en aidant les demandeurs d'emploi à mieux remplir le document « préparer mon entretien » (par exemple alertes mail et SMS avant l'entretien), en modifiant le film actuellement visionné par les demandeurs d'emploi en antenne avant l'inscription pour le rendre cohérent avec l'existence du nouvel opérateur, en fusionnant les différents documents aujourd'hui remis par l'Assedic et l'ANPE en un seul document unifié, simplifié, et porteur de la finalité de retour à l'emploi.

Un parcours client plus cohérent serait ainsi mis en place :



→ **au deuxième palier, un entretien unique réalisé par un seul agent est mis en place.**

Il s'agit alors d'offrir une prise en charge unique sur les volets indemnisation et placement dès la première rencontre avec le nouvel opérateur.

Au cours de ce premier entretien avec un agent du nouvel opérateur, le demandeur d'emploi obtiendrait en conséquence :

- une information sur son indemnisation,
- des premières offres d'emploi adaptées à son profil
- la contractualisation de son profil de recherche d'emploi (réalisation du PPAAE) et donc de l'offre raisonnable d'emploi.

Il est proposé de positionner la notification détaillée des droits en différé. En effet, le demandeur d'emploi attend d'abord de cet entretien une information globale sur ses droits à indemnisation et leur niveau prévisible. La notification détaillée peut venir confirmer et affiner cette information un peu plus tard, ce qui simplifierait cet entretien et permettrait notamment de le faire réaliser rapidement par un nombre plus important d'agents.

L'entretien unique sera expérimenté dès le premier palier pour préparer dans les meilleures conditions sa généralisation au quatrième trimestre 2009.

2. Le déploiement du référent unique pour chaque demandeur d'emploi dès début 2009

Il est proposé que chaque demandeur d'emploi dispose d'un référent unique en capacité de l'accompagner tout au long de son parcours de retour à l'emploi, en particulier en répondant aux questions du demandeur d'emploi sur l'ensemble de l'offre de service du nouvel opérateur (périmètre indemnisation et placement).

Il s'agit de doter chaque demandeur d'emploi d'un interlocuteur privilégié pour simplifier la relation mais aussi pour garantir une cohérence du suivi grâce à une meilleure connaissance de la situation de la personne et de son parcours et une optimisation de chacun des contacts avec le nouvel opérateur. C'est aussi le moyen de donner une réalité à la contractualisation réciproque entre le demandeur d'emploi et le nouvel opérateur, en l'inscrivant dans une relation personnalisée avec le référent.

Un référent unique sera ainsi désigné à la suite de l'entretien PPAE. Un contact personnalisé (téléphone, e-mail...) sera organisé entre le référent unique et le demandeur d'emploi à J+15 après le PPAE quelle que soit la situation du demandeur d'emploi (en parcours appui, en parcours accompagnement ou en suivi délégué dans une autre structure).

Le référent unique mènera les entretiens de suivi personnalisé, sauf en cas de suivi délégué à une autre structure et en cas de participation à une prestation d'accompagnement.

Le référent unique définira les étapes du parcours à partir du 1er entretien de SMP, notamment il prescrit les prestations et propose des offres aux demandeurs d'emploi.

Les contacts programmés avec le référent (tels que ceux actuellement mis en œuvre dans le cadre du suivi mensuel) seront un moment privilégié pour traiter les questions posées par le demandeur d'emploi sur sa démarche de retour à l'emploi ou son indemnisation, en complément des informations apportées par les autres canaux plus génériques d'accès à l'information sur l'offre de service de la nouvelle institution (accueil physique polyvalent, portail internet, plateformes de services téléphoniques à travers le numéro unique 39 49). A terme, les contacts programmés avec le référent seront généralisés dès les premiers mois d'inscription.

Les missions du référent unique couvriront ainsi un large champ d'activités :

- Gérer un portefeuille de demandeurs d'emploi
- Définir avec le demandeur d'emploi les étapes de son parcours
- Assurer les entretiens programmés avec le demandeur d'emploi (SMP, etc.)
- Etre l'interlocuteur privilégié du demandeur d'emploi sur le champ placement
- Intervenir sur le champ indemnisation notamment lorsque celui-ci est lié au placement

Ce champ d'activités couvrira bien à la cible l'ensemble du périmètre des services de la nouvelle institution, au moins à un premier niveau d'information :

→ en matière de placement

- Propositions d'offres d'emploi
- Propositions d'actions
- Suivi des actions et des étapes du parcours
- Information et orientation sur des actions de formation
- Gestion des litiges liés à la gestion de la liste
- Information sur les mesures d'aide à l'embauche
- Information et attribution des aides à la mobilité et à la reprise d'emploi.
- Information sur la législation du travail liée au contrat de travail

→ en matière d'indemnisation

- Premières informations sur les droits
- Information sur les incidents liés au compte
- Information sur la gestion administrative du compte
- Information sur les impacts de la reprise d'emploi sur l'indemnisation (processus d'activité réduite et de cessation d'inscription et de réinscription)

Il est proposé d'organiser le déploiement du référent unique en deux grandes étapes :

- à partir de l'automne 2008, les conseillers ANPE et les agents Assedic seront formés au socle de base nécessaire pour assumer les missions du référent unique. Des modules de formation spécifiques aux agents Assedic d'une part, aux agents ANPE d'autre part seront conçus et mis en œuvre.
- à partir de janvier 2009, les référents uniques seront mis en place progressivement dans le réseau. Il pourrait par exemple être décidé de démarrer le déploiement dans les sites mixtes et pour les nouveaux clients, et de généraliser progressivement à l'ensemble du réseau.

3. Déployer trois parcours personnalisés pour accélérer le retour à l'emploi

Il est proposé de mettre en place trois parcours personnalisés de retour à l'emploi :

- un parcours appui pour accélérer le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi les moins éloignés de l'emploi,
- un parcours accompagnement pour les demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés dans le retour à l'emploi,
- un parcours créateur d'entreprise.

Trois objectifs président à la mise en œuvre de ces trois parcours :

- une prise en charge plus rapide et plus personnalisée des demandeurs d'emploi
- une plus grande lisibilité de l'offre de service pour les demandeurs d'emploi mais aussi pour les conseillers
- une meilleure adaptation à l'évolution de la situation des demandeurs d'emploi au cours de leur recherche d'emploi.

La mise en parcours permet de garantir une fréquence de contact adaptée entre le nouvel opérateur et le demandeur d'emploi. Au sein de chaque parcours, chaque demandeur d'emploi pourra ainsi bénéficier d'une personnalisation accrue par la mobilisation des prestations, des services et des conseils les plus adaptés à sa situation, ainsi que des aides et mesures du nouvel opérateur, et de les adapter au fur et à mesure de l'évolution de sa situation.

En ce qui concerne le parcours appui, il est proposé de mettre en place le suivi mensuel personnalisé au premier mois pour des demandeurs d'emploi pour lesquels cette prise en charge plus précoce sera particulièrement utile. Cette démarche, déjà engagée aujourd'hui pour les seniors et les demandeurs d'emploi en convention de reclassement personnalisé, serait ainsi élargie au cours du premier palier aux jeunes de moins de 25 ans. L'élargissement du SMP au premier mois se poursuivrait au second palier pour couvrir à terme la plus large part possible de demandeurs d'emploi.

Il est également nécessaire de garantir une intensification de l'offre de service dans les quatre premiers mois dès le premier palier pour les autres demandeurs d'emploi. A cette fin, une action collective serait systématiquement mise en place au deuxième mois de chômage pour proposer à ces demandeurs d'emploi des opportunités d'emploi adaptées à leur situation et au marché du travail local.

Le contenu de ces actions collectives, qui prendraient la forme d'ateliers (ateliers sectoriels, identification des atouts des demandeurs d'emploi, ateliers de recherche d'offre...) et pourraient être animées par des binômes d'agents issus de l'assurance-chômage et de l'ANPE, serait défini par chaque région en fonction des réalités du marché du travail local.

L'ensemble des entretiens conduits aujourd'hui de manière redondante dans les deux institutions (dans le cadre de l'actuel parcours accéléré et aux 5^{ème}, 8^{ème} et 14^{ème} mois de chômage) seraient supprimés pour simplifier le service aux demandeurs d'emploi et dégager des moyens.

La conjonction de ces évolutions, couplée à l'amplification du suivi mensuel personnalisé à partir du quatrième mois de chômage et au déploiement du référent unique, donnera corps à l'ambition de personnalisation du service attendue du nouvel opérateur. Le développement de contacts programmés réguliers avec les demandeurs d'emploi permettra de développer une segmentation plus fine de la nature des services proposés selon les profils des demandeurs d'emploi et l'évolution du marché du travail. Il permettra aussi de mieux concourir au reclassement des demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés dans leur recherche d'emploi, en évitant de les laisser isolés dans leurs démarches.

En ce qui concerne le parcours accompagnement, le positionnement dans un des dispositifs d'accompagnement existant serait réalisé le plus tôt possible. Il est proposé de poursuivre la mobilisation parallèle et complémentaire de ressources internes et de prestataires externes, publics et privés, pour tirer le meilleur parti de l'apport de compétences externes tout en maintenant une expertise interne sur un métier qui fait naturellement partie des missions premières de l'opérateur. Le parcours serait dans ce cadre fondé sur :

→ la mobilisation des dispositifs sous-traités existants : dispositifs BCA et cible emploi mis en œuvre par les prestataires actuels de l'ANPE, prestations mises en œuvre par des opérateurs privés de placement, dispositif « mobilisation vers l'emploi » pour les personnes rencontrant des difficultés sociales, en fonction de la situation de chaque personne,

→ un dispositif d'accompagnement interne à la nouvelle institution progressivement concentré sur des plates-formes dédiées selon les modalités opérationnelles testées en 2007-2008 dans le cadre de Cap vers l'entreprise (CVE), ou à défaut avec la mise en place d'un agent dédié par site dans l'attente de solutions immobilières pérennes.

Au second palier, il est proposé de développer une prestation d'accompagnement intensif qui pourrait être prescrite à une partie des demandeurs d'emploi atteignant une certaine durée de chômage (par exemple 10 mois) sans perspectives identifiées de retour à l'emploi.

Le mouvement des demandeurs d'emploi entre les différents parcours serait favorisé à chaque fois que l'évolution de la problématique de retour à l'emploi le rendra nécessaire, pour éviter d'enfermer les demandeurs d'emploi dans un diagnostic et un plan d'action qui s'avèreraient en pratique inadaptés.

II. Offre de service aux entreprises : établir une relation privilégiée avec les entreprises et développer une force de prospection efficace

Des mouvements de fond sont à l'œuvre et vont peser sur le fonctionnement du marché du travail dans les années à venir : croissance ralentie de la population, départ en retraite des actifs du baby boom, évolutions du marché du travail marquées par de forts mouvements sectoriels.

Ces éléments de contexte vont favoriser l'apparition de difficultés de recrutement dans certains secteurs professionnels, certains métiers et certains bassins d'emploi.

Le nouvel opérateur devra répondre aux attentes des entreprises dans cet environnement en leur proposant les compétences dont elles auront besoin pour se développer. Cela supposera d'établir une relation privilégiée avec les entreprises en allant à leur rencontre pour leur proposer une offre de service complète en matière d'accompagnement des recrutements.

1) L'accompagnement des recrutements

Le nouvel opérateur doit développer son offre de services aux entreprises en répondant efficacement à leurs attentes en matière d'accompagnement des recrutements, et en s'appuyant sur les acquis des deux institutions. Cette offre de services devra couvrir tout le spectre des besoins des entreprises en la matière : simple parution de l'offre, sélection des candidats, assistance au recrutement et suivi des premiers mois dans l'emploi. Il privilégiera la sélection de candidats dans les services proposés.

Le nouvel opérateur développera une politique volontariste de réalisation de forums pour l'emploi, en partenariat avec les acteurs locaux et les entreprises, pour favoriser la rencontre entre les entreprises et les candidats, notamment dans les métiers porteurs ou en tension.

Le nouvel opérateur développera le recrutement par simulation pour aider les entreprises à mesurer le niveau d'habiletés (capacités/aptitudes) de candidats au regard des postes proposés, et ainsi à recruter des salariés en capacité d'occuper les postes proposés, en contribuant ainsi à réduire le turnover. Cela permettra aussi au nouvel opérateur de proposer des candidats jeunes, sans expérience et sans qualification ou éloignés de l'emploi à des entreprises qui recrutent sur des métiers porteurs ou en tension en mobilisant, le cas échéant, les aides à la formation nécessaires. Il pourra expérimenter la méthode de recrutement par simulation pour la mobilité interne au sein des entreprises.

Il contribuera aux efforts en matière de diversité, en prenant ses responsabilités d'intermédiaire de l'emploi, en développant un partenariat avec la Halde, en proposant une offre de service spécifique aux entreprises souhaitant son appui en la matière.

2) Elargir notre positionnement sur le marché

Le nouvel opérateur doit viser à être reconnu par les entreprises comme un acteur déterminant du recrutement. Il doit pour cela prospecter et fidéliser le plus large nombre possible d'entreprises aux fins d'identifier et de satisfaire les besoins des entreprises, en augmentant sa part de marché. Sa capacité à nouer une relation de service efficace avec le plus grand nombre d'entreprises est une condition de sa crédibilité sur le marché du recrutement.

A ces fins, il est proposé de mettre en place des forces de prospection s'adressant à l'ensemble des entreprises, c'est-à-dire de toutes personnes physiques ou morales, privées ou publiques, susceptibles d'embaucher du personnel salarié. Il ne s'agit pas de se substituer au travail de prospection déjà réalisé aujourd'hui par les équipes professionnelles, mais de le prolonger et de l'amplifier, dans une logique de complémentarité.

L'objectif de ces forces de prospection serait triple :

- gagner des parts de marché
- provoquer l'émergence d'offres chez des clients qui ne recrutent pas
- convaincre les clients actuels de confier au nouvel opérateur l'intégralité de leurs offres.

Ces forces de prospection seraient expérimentées au cours du premier palier dans plusieurs configurations, avant une généralisation qui interviendrait au cours du second palier. Deux grands modèles d'expérimentations sont proposés, à la fois pour tester des solutions différentes, mais aussi pour prendre en compte les besoins spécifiques des différents types d'entreprises :

Un premier modèle comporte trois variantes :

- la force de prospection mutualisée au niveau régional réalise des appels sortants, et intervient sur commandes passées par le niveau local, le niveau régional ou le niveau national. Il s'agit d'une équipe dédiée à plein temps sur un plateau physique.
- la force de prospection mutualisée au niveau infra régional (bassin ou département) est rassemblée sur un plateau physique, intervient également sur commandes, réalise des appels sortants et des visites physiques en entreprises. Elle est constituée de ressources tournantes, à temps plein, détachées des sites et affectées au moins six mois à la plate-forme.
- la force de prospection locale est répartie dans les sites entre les équipes professionnelles. Elle est constituée de conseillers dédiés pour au moins deux tiers de leur activité à cette activité, qui réalisent des appels sortants et des visites physiques. Elle est vraisemblablement la mieux adaptée aux très petites entreprises

Un second modèle vise plus particulièrement les grands comptes. La force de prospection est alors mutualisée sur un plateau au niveau régional. Elle mobilise une équipe de chargés d'affaires à temps plein qui sont les référents des entreprises grands comptes, et détiennent donc un portefeuille d'entreprises. Ces chargés d'affaires interviennent dans le cadre de plans d'action définis en lien avec les équipes professionnelles, ou dans le cadre de commandes plus ponctuelles du niveau national ou du niveau régional. Ils assurent le suivi de la réalisation des actions décidées.

Ces différentes expérimentations de forces de prospection répondent à des situations et des clients différents, mais respectent des principes communs :

- la permanence de l'entité force de prospection, qui s'inscrit de manière pérenne dans l'offre de service du nouvel opérateur, même si les ressources mobilisées peuvent être tournantes
- une animation fonctionnelle par le niveau national, mais sans mettre en place une force de prospection spécifique au niveau national qui n'apparaît pas aujourd'hui nécessaire
- une articulation forte avec les équipes professionnelles, avec un passage de relais organisé quand le contact débouche sur une commande.

Elles devront associer des agents issus des deux réseaux, ce qui permettra de capitaliser sur l'accompagnement en formation nécessaire et de tirer le meilleur de l'expérience des deux institutions.

III. Les aides et mesures mobilisées par la Nouvelle Institution

La création de la NI doit conduire, d'une part à une amélioration des services afin qu'ils répondent au plus près aux besoins des employeurs et des demandeurs d'emploi, et d'autre part à la mise en place d'une offre de service indépendamment des droits au revenu de remplacement des demandeurs d'emploi.

La garantie **de cette offre de service intégrée** en direction des demandeurs d'emploi et des entreprises nécessite donc de faire évoluer les instruments mobilisés actuellement par l'ANPE et l'UNEDIC.

Un double constat peut être fait aujourd'hui sur les instruments existants au sein des deux institutions :

- Existence de dispositifs parallèles avec des objectifs similaires : Aides à la reprise d'emploi (déménagement, double résidence), dispositifs de formation avant l'embauche (AFPE, APR) aides à l'embauche (ADE, CIE), mais leur économie globale diffère sensiblement (forte asymétrie des montants, des critères d'éligibilité et des modes de gestion)

- Dispositifs présents exclusivement dans l'une ou l'autre institution :
 - les aides à la recherche d'emploi (aides ponctuelles, forfaitaires, bons de transport et de réservation) et l'ARAF ne sont présentes qu'à l'ANPE et s'appuient pour l'essentiel sur des conditions de ressources.
 - les actions de formation (à l'exception de l'APR) et les aides aux frais de formation sont des dispositifs exclusifs de l'UNEDIC et destinés aux demandeurs relevant du régime d'assurance chômage.

Il est proposé que l'intervention de la nouvelle Institution se concentre sur les aides à la mobilité et à la formation.

La création du Contrat Unique d'Insertion, volet marchand, pourrait ainsi intégrer les objectifs de l'aide dégressive à l'employeur et du CIE, et les crédits de l'ADE pourraient être redéployés sur les nouvelles aides et mesures.

L'évolution envisagée conjugue deux approches :

- harmoniser les dispositifs symétriques et étendre à tous les publics les dispositifs jusqu'alors exclusifs,
- identifier des pistes d'évolution à l'aune de leur efficacité actuelle et à la lumière des besoins identifiés auprès des utilisateurs.

Les aides qui seraient ainsi en œuvre à partir de 2009 par la Nouvelle Institution visent à favoriser une reprise d'emploi rapide et durable par :

- un appui à la mobilité des demandeurs d'emploi : appui à la mobilité géographique, conciliation des temps de vie personnel et professionnel via un appui à la garde d'enfant
- un appui au développement des compétences au travers d'une aide à l'adaptation au poste de travail (Action de Formation Préalable au Recrutement), à la formation professionnelle débouchant sur un emploi (Actions de Formation Conventionnées), et à la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Elles reposent sur les principes directeurs suivants :

- Les principes de complémentarité et de subsidiarité fondent l'intervention de la NI qui sera nécessairement articulée avec les dispositifs financés par les Conseils Régionaux, Généraux ou toute autre collectivité publique et par les partenaires sociaux (OPCA, Fongecif...),.
- La programmation des différents outils sera territorialisée ; cela conduit à autoriser :
 - La mise en œuvre de la fongibilité entre les instruments, au niveau régional, comme au niveau national
 - L'adaptation de certains paramètres au regard des caractéristiques des territoires.
- La négociation de l'enveloppe régionale, le niveau de fongibilité et l'adaptation de certains paramètres seront intégrés dans le dialogue de performance annuel DG/DR. Des procédures de suivi et de mesures de la performance des dispositifs seront mises en place.
- Les nouvelles aides sont prescrites par la NI qui peut, le cas échéant, en déléguer la prescription à d'autres opérateurs.
- Chaque aide ou mesure est attribuée sur prescription selon les priorités fixées par les financeurs et dans la limite des enveloppes disponibles.

A. Les aides à la mobilité géographique

Les aides à la mobilité contribuent à compenser ou atténuer les frais occasionnés par la recherche ou la reprise d'un emploi en lien avec certains critères de l'offre raisonnable d'emploi, facilitant ainsi l'élargissement du périmètre de la recherche d'emploi.

a. Les aides à la recherche d'emploi

Elles viseraient à aider certains demandeurs d'emploi (bénéficiaires de minima sociaux, de l'ARE minimale ou non indemnisés) à se déplacer pour se rendre à un entretien d'embauche ou pour suivre une prestation intensive (OPP et CVE).

L'aide serait déclenchée pour des déplacements au-delà de 60km AR (contre 50km actuellement) du lieu de résidence du demandeur d'emploi et un plafond annuel par bénéficiaire serait fixé.

Des billets de train ou d'avion à tarifs privilégiés (tarifs à négocier avec la SNCF et Air France ou autre compagnie aérienne) seraient accessibles à tous les demandeurs d'emploi pour se rendre à un entretien d'embauche situé au-delà de 60km AR du lieu de résidence.

b. Les aides à la reprise d'emploi

Elles viseraient à favoriser la mobilité des DE reprenant un emploi en CDI ou CDD de 6 mois minimum situé à 60km AR (contre 50km actuellement) au moins de leur lieu de résidence en compensant certaines des dépenses occasionnées par cette reprise.

L'attribution de ces aides se ferait uniquement si l'aide est déterminante pour la reprise d'emploi (aide non systématique et non opposable), sur la base d'une prescription par le conseiller dans le cadre du PPAE. Ces aides seraient ouvertes aux demandeurs d'emploi, indépendamment de leur niveau de ressources.

En contrepartie de l'engagement du demandeur à une certaine mobilité, la Nouvelle Institution ouvrirait l'accès à des aides et des services spécifiques.

On distinguerait notamment parmi les aides à la reprise d'emploi :

- les aides aux déplacements quotidiens : prise en charge des frais de déplacement avec un véhicule personnel (forfait kilométrique) pour des trajets quotidiens, hebdomadaires ou mensuels
- les aides à la double résidence : prise en charge de frais de double résidence
- les aides au déménagement : prise en charge de frais de déménagement.

Des plafonds seraient fixés par nature d'aide.

Par ailleurs, il est proposé que de nouveaux services en faveur de la reprise d'emploi pour certains publics soient mis en place par la NI. Ces nouveaux services, non proposés aujourd'hui, visent à lever de façon très concrète certains obstacles à la mobilité géographique de certains demandeurs (en cohérence avec les conclusions du Grenelle de l'Insertion) comme l'absence de véhicule personnel pour se rendre sur son lieu de travail ou l'absence de permis de conduire notamment dans les zones où il n'existe pas de possibilité de transports en commun ou lorsque les horaires de travail sont décalés par rapport aux transports collectifs.

Parmi ces nouveaux services, on peut d'ores et déjà mentionner le financement :

- de location de véhicules d'insertion (voiture ou deux-roues motorisé ou non)
- de transports micro-collectifs
- du permis de conduire via une auto-école sociale (pédagogie adaptée aux publics de faible niveau)

Ces « nouveaux services » seraient mis en œuvre par des prestataires sélectionnés par appel d'offre dans chaque région et financés par la Nouvelle Institution sur le budget prestations. Ils viendraient compléter -selon les besoins des régions- la palette des aides à la mobilité géographique du nouvel opérateur.

Il est proposé que ces aides à la reprise d'emploi fassent l'objet d'une expérimentation dès octobre 2008..

Enfin, dans chaque région, des conventions seront négociées avec les acteurs concernés :

- pour la prise en charge des dépenses de transport en commun de proximité (qui ne relèvent pas en principe de la NI)
- pour la prise en charge d'autres types de dépenses facilitant le retour à l'emploi (ex : location de véhicule d'insertion...)

B. L'aide à la garde d'enfants pour les parents isolés

Cette aide reprendrait le principe de l'ARAF (aide à la reprise d'activité des femmes) pour aider les parents isolés (femme ou homme) à financer la garde de leur(s) enfant(s) devenue nécessaire du fait d'une reprise d'emploi ou d'un suivi de formation.

Par rapport à l'ARAF, le montant de l'aide serait actualisé et l'aide élargie à l'ensemble des parents isolés.

C. Les aides au développement des compétences

Les aides au développement des compétences de la Nouvelle Institution ont pour objectif d'accélérer le retour à l'emploi durable du demandeur d'emploi via une formation.

Elles peuvent également comporter une aide à l'employeur qui s'investit, le cas échéant, dans la mise en œuvre d'une formation courte en lien avec un emploi à pourvoir (AFPR).

Les actions de développement de compétences seraient mises en œuvre au niveau régional en articulation avec les Conseils Régionaux et les autres financeurs.

a. L'action de formation préalable au recrutement

Il est proposé de créer une mesure unique : l'Aide de Formation Préalable au Recrutement, issue de la fusion de l'AFPE et de l'APR. L'AFPR serait à la fois une aide au développement des compétences du demandeur d'emploi et une aide à l'embauche pour des entreprises qui proposent des emplois nécessitant une adaptation au poste de travail.

L'AFPR viserait des formations courtes ayant un débouché identifié (une offre d'emploi).

b. Les actions de formation conventionnées

L'offre de formation est définie au niveau régional sur la base des besoins du marché du travail et des besoins des DE en complémentarité avec les offres des autres acteurs régionaux (en particulier les conseils régionaux dans le cadre des conventions régionales).

Les actions de formation conventionnées pourraient être adaptées selon les besoins et couvrir des formations pré-qualifiantes en amont d'un contrat de professionnalisation.

Ces actions de formation conventionnées, déjà mises en œuvre par les ASSEDICS pour les DE indemnisés, seraient accessibles à l'ensemble des DE.

c. Les aides aux frais associés à la formation et à la VAE

Ces aides visent à prendre en charge tout ou partie des frais de transport (au-delà de 60km AR du lieu de résidence), de restauration et, le cas échéant, d'hébergement, générés par un suivi de formation.

Ces aides seraient versées pour toutes les formations financées par la Nouvelle Institution et, sur décision des Directeurs Régionaux, et dans la limite de l'enveloppe disponible, pour d'autres types de formations.

d. L'aide à la validation des acquis de l'expérience (VAE)

Le dispositif Assedic existant serait reconduit et ouvert à l'ensemble des demandeurs d'emploi : il vise à permettre à un demandeur d'emploi d'obtenir un diplôme ou un titre à finalité professionnelle ou un certificat de qualification favorisant l'accès à des emplois identifiés au niveau territorial ou professionnel en finançant tout ou partie des frais générés par le processus de validation des acquis de l'expérience.

IV. Mettre en place un réseau unifié de sites mixtes

La création du nouvel opérateur suppose de matérialiser rapidement pour les clients l'existence d'un réseau unifié de sites mixtes délivrant l'ensemble des services. Il est proposé, pour mettre en œuvre cette orientation, de fixer deux objectifs à atteindre dès le premier palier :

- déployer dès les premières semaines suivant la création du nouvel opérateur un premier niveau d'accueil commun des clients dans l'ensemble des sites,
- déployer au plus tard à la fin du premier palier un réseau complet de sites mixtes délivrant l'ensemble des services aujourd'hui délivrés séparément par les deux institutions.

La trajectoire vers le maillage territorial cible serait en revanche fixée après la création de la nouvelle institution.

1. Déployer rapidement un accueil commun dans tous les sites en libre accès de la nouvelle institution.

Il s'agit d'assurer très rapidement dans l'ensemble des sites une réponse de premier niveau sur l'offre de service de la nouvelle institution aux clients lors d'un déplacement sur site, en faisant émerger une compétence commune d'accueil et d'animation.

L'accueil du client sera assuré par un collaborateur, indifféremment ex-Anpe ou ex-Assedic, pour fournir :

- des renseignements de 1er niveau en matière d'indemnisation, de placement, d'état de la candidature,
- un accompagnement pédagogique des publics vers les outils à disposition comme le téléphone, les bornes, internet, la documentation, l'impression ou la photocopie de documents
- une orientation des publics vers l'interlocuteur adéquat, interne à la nouvelle institution ou le cas échéant externe,
- la gestion tant des rendez-vous que des flux spontanés,
- une information claire sur l'offre de service du nouvel opérateur et sur les différents canaux à utiliser, en s'appuyant sur les acquis de l'ANPE et de l'Assurance-chômage, notamment pour ce qui est de la complémentarité entre les accueils physique, téléphonique et internet.

Le déploiement s'appuiera sur la mise à disposition dès la fin 2008 de guides sur les métiers des deux institutions ainsi que sur des échanges entre les agents sur les pratiques, les outils et les offres de service pour favoriser une appropriation commune des réponses de premier niveau.

2. Déployer un réseau complet de sites mixtes pour proposer l'ensemble des services de la nouvelle institution.

L'objectif proposé est d'adapter l'ensemble des sites existants pour les transformer en sites mixtes, en délivrant l'ensemble des services (IDE/PPAE, placement, indemnisation, suivi...) sur le même lieu grâce à la mixité des collaborateurs. C'est un impératif pour attester auprès des clients la réalité de la fusion et ses premiers effets concrets sur le terrain, en leur évitant les allers-retours liés à l'existence de deux institutions séparées. Cette mixité des équipes sera de surcroît d'un point de vue plus interne le meilleur levier pour faire émerger une culture commune au sein de la nouvelle institution, et pour éviter que la création du nouvel opérateur ne soit qu'une simple juxtaposition sans valeur ajoutée des institutions existantes.

Le déploiement pourra s'appuyer sur le prolongement et l'approfondissement de la politique de guichet unique, en privilégiant la mise en place de sites communs comme il en existe déjà aujourd'hui.

	<i>sites uniques</i>	<i>sites proches</i>	<i>hébergements</i>	<i>autres organisations</i>	Total
Nb de GU opérationnels (ALE et PR) au 07/07/08	58	72	430	96	656
Nb de GU prévus (ALE et PR) du 07/07/08 au 31/12/08	42	17	52	6	117
Total de GU prévus (ALE et PR) au 31/12/08	100	89	482	102	773

Données au 7 juillet source Safir

La trajectoire vers le maillage territorial cible serait fixée après la création de la nouvelle institution, au regard des orientations qui seront fixées par le conseil. Certaines optimisations possibles sans difficulté (par exemple le regroupement de l'ensemble des collaborateurs de deux sites voisins sur un seul site) seraient cependant mises en œuvre dès le premier palier.

Il est par ailleurs proposé d'admettre de manière transitoire que soient mises en place en cas de proximité géographique forte des unités de production constituées de deux sites mixtes sur lesquels seraient réparties les activités, avant un regroupement ultérieur sur un seul site physique.

Enfin, les organisations mises en place dans les grandes agglomérations devront prendre en compte :

- les spécificités de bassins pour lesquels le fonctionnement du marché du travail, les moyens de transports et les déplacements des demandeurs d'emploi diffèrent de ceux existant dans d'autres territoires,
- la nécessité de ne pas multiplier à l'excès les sites sur un même secteur géographique.

Le périmètre des services assurés dans un site mixte reprendrait l'ensemble des services aujourd'hui assurés dans les deux institutions, c'est-à-dire, au-delà de l'accueil commun qui sera mis en place :

→ en ce qui concerne les services aux demandeurs d'emploi :

- l'inscription (IDE/PPAE)
- les rendez-vous physiques de suivi et d'accompagnement;
- les rendez-vous physiques spécifiques (liés à l'indemnisation, à l'initialisation du dispositif CRP, les indus, les rendez-vous de recrutement sur site, ...);
- la délivrance de prestations à dimension collective (axées sur des ateliers de recherche d'emploi et en priorité, Internet, CV, ...);
- la gestion des réclamations dans le cadre de la mise en place de règles de gestion reprenant les circuits de traitement internes des deux organismes.
- les autres services en back office :
 - la gestion de la liste ;
 - le traitement des demandes d'allocations ;
 - la gestion des courriers / courriels.

→ en ce qui concerne les services aux entreprises (avec maintien de l'organisation centralisée du recouvrement) :

- information succincte recouvrement (premier niveau d'accueil commun) ;
- instruction et gestion des aides employeurs (Etat et Assurance Chômage) ;
- recueil et traitement des offres ;
- suivi des créateurs d'entreprises (post-crétion) ;
- opérations de communication vers les entreprises (déjeuner, réunion d'information, ...).

Les services documentation, téléphone, internet devront être disponibles pour tous les demandeurs sur les sites accueillant du public en flux.

Enfin, il est proposé d'harmoniser les horaires et les organisations actuelles au sein de chaque Institution pour permettre l'ouverture des services au public 35 heures au minimum par semaine

V. Mettre en place une stratégie multicanal cohérente et ambitieuse pour le nouvel opérateur

L'état des lieux de l'utilisation des différents canaux d'accès aux services dans les deux institutions montrent un équilibre et des choix de mise en œuvre assez différents :

Canal	ANPE	Assurance Chômage
Internet	150 millions de visite sur anpe.fr Soit 72 % des contacts ANPE	50 millions de visite sur assedic.fr Soit 41 % des contacts AC
Téléphone	17 millions d'appels Soit 8 % des contacts ANPE	62 millions d'appels (39 49 et ATT employeur) Soit 50 % des contacts AC
Physique	Environ 30 millions de visites dont 20 millions d'entretiens Soit 19% des contacts ANPE	11 millions de visites Soit 9 % des contacts AC

L'importance des volumes traités montre la nécessité de définir une stratégie multicanal unique et cohérente pour la nouvelle institution, dans un souci de qualité et de productivité. Pour cela, il est possible de s'appuyer sur des principes déjà partagés par les deux institutions :

- Utiliser les contacts physiques uniquement lorsque nécessaire et dans un modèle rendez-vous,
- Eviter les déplacements non déterminants pour les demandeurs d'emploi et les entreprises, en leur proposant des services à distance
- Dégager des gains de productivité afin de les redéployer sur les activités à plus forte valeur ajoutée
- Utiliser internet comme levier de communication et de visibilité vers les clients non captifs.

C'est au regard de ces principes qu'il est proposé de définir une stratégie d'organisation de la relation du nouvel opérateur avec ses clients au travers des différents canaux, en précisant le canal à utiliser de préférence, en fonction du service, du client et du moment.

Cette stratégie porte l'ambition à terme d'une forte valeur ajoutée pour l'utilisateur, l'institution et l'agent :

- la satisfaction du client dans la délivrance du service souhaité (disponibilité, rapidité, simplicité, autonomie, personnalisation, interactivité, fiabilité)
- l'efficacité opérationnelle dans la production du service (automatisation, déport de charge vers le client, dématérialisation, mutualisation des traitements et lissage des charges, réduction des coûts, gains de productivité permettant le développement de nouveaux services)
- la valorisation du métier de l'agent (focalisation sur les tâches à plus forte valeur ajoutée, facilitation de la préparation des entretiens, meilleure connaissance du client grâce à une consolidation indépendante des canaux et des applications, prise en charge de nouvelles missions, diversification et développement des parcours professionnels).

A cette fin, une première étape d'unification et d'homogénéisation des canaux d'accès à l'offre de service du nouvel opérateur sera réalisée dès le premier palier, et préparera les évolutions ultérieures au second palier pour concrétiser l'articulation entre ces canaux et l'enrichissement des services.

Le projet de déploiement d'un accueil commun et de sites mixtes présenté en III) permettra de mettre en place un canal physique cohérent d'accès à l'offre de service du nouvel opérateur. Parallèlement, des évolutions analogues seront mises en place pour le canal internet et le canal téléphonique :

→ **s'agissant du canal internet :**

Le premier palier de fusion se traduit par la création d'une page d'accueil commune permettant une redirection vers les sites actuels de l'Assurance Chômage et de l'ANPE et proposant des liens vers de nouvelles pages (sites utiles, informations légales, etc.) dites « pages satellites ».

Par ailleurs, un site institutionnel (dit "Site Corporate") sera créé. Il présentera l'ensemble des informations institutionnelles (pages presse, espaces partenaires, etc.).

Ce premier palier sera complété, au cours du premier semestre 2009, d'un nouveau service permettant aux demandeurs d'emploi de fédérer les identifiants assedic.fr et anpe.fr afin qu'ils puissent naviguer depuis et vers les services authentifiés des deux sites internet.

Ces évolutions pourront être approfondies au second palier pour améliorer la qualité de services aux clients et poursuivre le rapprochement. Cela se traduira par une agrégation des contenus des pages ex-anpe.fr et ex-assedic.fr, une évolution des services en ligne candidats/Demandeurs d'Emploi et Entreprises, vers plus de personnalisation, de simplicité d'utilisation et d'efficacité opérationnelle.

Trois évolutions prioritaires seront proposées pour enrichir l'offre de services en ligne candidats/Demandeurs d'Emploi : l'optimisation du processus d'inscription vers une continuité de services, la mise à disposition d'un bureau virtuel et la dématérialisation de certains formulaires.

→ **s'agissant du canal téléphonique :**

Un numéro unique 39 49 sera mis en place dès janvier 2009 pour permettre au demandeur d'emploi d'accéder au moyen d'une arborescence unique à l'ensemble des services du nouvel opérateur. Une arborescence nationale commune permet de router les appels vers le bon service (ex-Anpe ou ex-Assedic) et vers la bonne zone géographique.

Cette arborescence articule l'arborescence actuelle du 39 49 mis en place par l'Assurance-chômage avec les services ANPE. Elle comportera six files principales :

- une file « actualisation », audible uniquement en période d'actualisation
- une file « inscription »
- une file « emploi », pour les offres d'emploi, la formation, la recherche d'emploi
- une file « dossier », pour signaler un changement de situation, obtenir une attestation, consulter le dossier ou les paiements
- une file « information », concernant les droits, l'indemnisation et les aides à l'emploi
- une file « tarif », pour informer sur le coût du service téléphonique.

En la matière, les tarifs actuels du 39 49 sont maintenus (hors surcoût éventuel de l'opérateur) :

- Le demandeur d'emploi paie 0,11 € si l'appel aboutit sur un agent
- 0 € si l'appel aboutit sur un serveur vocal interactif
- le temps d'attente est gratuit.

Concernant les entreprises, les lignes directes d'accès aux équipes professionnelles ex-Anpe seront maintenues mais un serveur vocal interactif sera intégré au numéro 0826 des services aux entreprises de l'assurance-chômage pour indiquer aux employeurs qui ne l'auraient pas leur numéro de ligne directe et leur proposer le transfert de la communication.

Cette première phase d'homogénéisation et de simplification des canaux d'accès au service sera suivie d'autres évolutions qui permettront de trouver le meilleur équilibre entre les différents canaux au regard de la simplicité d'accès pour les clients et de l'optimisation des ressources de l'opérateur pour rendre le meilleur service qualitatif et quantitatif. En particulier, l'automatisation des traitements sur internet et la mutualisation des charges sur les canaux à distance devront permettre de redéployer des ressources vers les traitements à forte valeur ajoutée en accueil physique.