



Rapport du groupe de travail DGEFP/Unedic/ANPE/CGEFI relatif à la préparation de la fusion de l'ANPE et du réseau de l'Assurance chômage

Présidente : Marie-Ange du Mesnil du Buisson

Rapporteur : Olivier Toche

Membres de l'inspection générale des affaires sociales

Rapport n° RM 2008-019P

Février 2008

Introduction

- A la demande de madame la ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, l'IGAS a animé un groupe de travail regroupant des représentants de l'ANPE, l'Unedic, la DGEFP et le contrôle d'État sur la fusion des réseaux de l'ANPE de l'Unedic. Ce groupe, qui s'est réuni entre novembre 2007 et janvier 2008, avait pour objet d'identifier l'ensemble de travaux à conduire dans le cadre de la fusion, et de proposer notamment un découpage en projets et un calendrier global.
- Le groupe de travail a structuré ses travaux en 3 temps :
 - Etat des lieux / analyse de l'existant, identification des différences et des principaux projets impactés par la fusion
 - Identification des travaux à mener et structuration en projets et sous-projets
 - Priorisation de ces travaux et cadrage des projets
- Le travail a été mené de manière collaborative entre des représentants de l'ANPE, de l'Unedic, de la DGEFP et du Contrôle d'État, avec l'appui de l'IGAS :
 - Un travail collectif au sein de plusieurs sous-groupes thématiques impliquant des collaborateurs des différentes parties prenantes et passant autant de temps à partager sur les pratiques existantes et l'explicitation des différences que sur l'identification des travaux à conduire pour la fusion.
 - Mise en place d'un groupe de travail plénier hebdomadaire et de deux séminaires (14 décembre et 18 janvier) permettant le passage en revue des travaux réalisés, le partage autour de thèmes transverses (conditions et critères de réussite de la fusion, calendrier et jalons clés de la fusion, ...) et la relecture des documents produits.
- Ce document constitue son rapport final.

Sommaire détaillé du rapport

▪ Partie 1 – Enjeux de la fusion et état des lieux	p.3
• 1.1 Enjeux de la fusion	p.4
– Rappel de l'exposé des motifs	
– Principaux critères de réussite identifiés par le groupe de travail	
• 1.2 Etat des lieux	p.6
– 1.2.1- Organisation générale / Système de management	p.9
– 1.2.2- Offre de service / Convergence des réseaux	p.18
– 1.2.3- Finances, juridique, immobilier	p.27
– 1.2.4- Ressources humaines	p.35
– 1.2.5- Systèmes d'information	p.58
– 1.2.6 - Projets impactant et impactés par la fusion	p.72
▪ Partie 2 – Le programme de fusion	p.76
• 2.1 Principales conditions de réussite identifiées par le groupe de travail	p.77
• 2.2 Liste des projets à conduire, proposés par le groupe de travail	p.83
• 2.3 Première vision du macro planning	p.87
• 2.4 Points clés de la gestion du programme de fusion	p.96

Partie 1 - Enjeux de la fusion et état des lieux

1.1. Les enjeux de la fusion

Extrait de l'exposé des motifs du projet de loi



- [...] Cette réforme, qui ne remet pas en cause l'existence d'un régime paritaire d'assurance chômage, poursuit, conformément aux orientations définies par le Président de la République, un double objectif.
- Il s'agit d'abord de **faciliter les démarches des usagers** - entreprises et personnes à la recherche d'un emploi - qui disposeront désormais en tout point du territoire d'un **réseau polyvalent** assurant l'ensemble des prestations nécessaires au recrutement et au placement.
- Plus largement, la réforme permettra de **renforcer la palette des prestations offertes** à l'ensemble des usagers du service public de l'emploi et **d'améliorer le fonctionnement du marché du travail**.
- Dans une période de profonds bouleversements sur le marché du travail, qui voit l'émergence rapide de nouveaux métiers et la recomposition des secteurs d'activité traditionnels, il est en effet nécessaire de **développer la capacité d'analyse des besoins du marché du travail et d'identification des offres d'emploi à pourvoir dans les entreprises**.
- Il s'agit également de mettre à la disposition des actifs, des salariés comme des personnes à la recherche d'un emploi, **un ensemble de prestations facilitant leur orientation sur le marché du travail et leur donnant accès, à chacune des étapes de leur parcours professionnel, à l'accompagnement et, le cas échéant, à la formation** dont ils peuvent avoir besoin.
- Atteindre ces différents objectifs sera rendu plus facile par la mise en commun des moyens des deux réseaux, qui permettra le **déploiement d'agents supplémentaires sur le terrain**, et par l'élaboration **d'une offre de service intégrée et polyvalente, tirant parti de l'ensemble des compétences des deux réseaux** (contacts avec les entreprises, analyse des besoins du marché du travail, diagnostic sur la distance à l'emploi du demandeur d'emploi).
- Par ailleurs, la mise en place du nouveau réseau permettra de **resserrer les liens avec les différents réseaux spécialisés d'accueil et d'accompagnement** que sont l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), les missions locales, les réseaux Cap Emploi ou les maisons de l'emploi, **d'éviter les doublons et de mettre en place un maillage opérationnel sur l'ensemble des bassins d'emploi**. Elle devra également déboucher sur une **coopération plus étroite avec l'ensemble des acteurs économiques territoriaux ainsi qu'avec les services et organismes qui assurent la formation des demandeurs d'emploi**, notamment l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA). [...]



1.1. Les enjeux de la fusion

Principaux critères de réussite identifiés par le groupe de travail

- Pour être en mesure de cadrer sa réflexion et les travaux des sous groupes, le groupe de travail s'est interrogé sur les critères sur lesquels la réussite de la fusion pourrait être jugée

« Ce qui pourrait faire dire que la fusion est une réussite... » (vision du groupe de travail)

Pour les chercheurs d'emploi

- Des canaux d'accès unifiés au service (canaux physique et à distance)
- Une offre de service lisible et une simplification des démarches
- Un suivi plus individualisé
- Une amélioration de la satisfaction des utilisateurs
- Une offre de service identifiée vers les actifs occupés
- Un meilleur placement par l'amélioration de la fonction « orientation professionnelle »

Pour les employeurs

- Une meilleure qualité et rapidité de l'intermédiation
- Une contribution à la baisse des difficultés de recrutement
- Un meilleur recrutement par l'amélioration de la fonction « orientation professionnelle »

Pour les agents

- Une véritable adhésion des agents au projet
- L'émergence d'une culture commune et d'une fierté d'appartenance à la nouvelle institution
- Une ligne managériale réinstallée et rassurée
- Des perspectives de carrière, possibilités de mobilité
- De nouvelles activités métiers
- Des statuts et conditions de travail harmonisés
- Une panoplie d'outils d'aide au retour à l'emploi plus cohérents et simplifiés
- La réduction du portefeuille de demandeurs d'emploi suivis par agent
- Un système d'information amélioré (ergonomie, ...)

Pour les élus et partenaires

- Un maillage territorial pertinent et accepté par les élus
- Une coopération efficace avec les collectivités territoriales (réussite de la relation entre directeurs régionaux et Conseil régional sur la formation, ...)
- Schéma de délivrance des services bien articulé avec les réseaux partenaires: missions locales, APEC, CAP emploi, Maisons de l'emploi

Et, en plus des critères supra,

Pour les financeurs

- Une gouvernance tripartite qui fonctionne
- Que les partenaires sociaux aient tous les éléments pour fixer les paramètres d'indemnisation du chômage
- Un niveau de performance des services maintenu pendant la fusion (pas de dégradation)
- Une contribution significative à l'amélioration du retour à l'emploi
- Un suivi / contrôle de la recherche d'emploi consolidé et clarifié
- Des perspectives d'optimisation des coûts à périmètre constant
- Des comptes certifiés

1.2. Etat des lieux Préambule

- Ce document présente les principaux éléments de l'état des lieux réalisé sur cinq thèmes :
 - Organisation générale / Système de management
 - Offre de service / Convergence des réseaux
 - Finances, juridique, immobilier
 - Ressources humaines
 - Systèmes d'information

- Les chiffres et données contenus dans ce document ont été fournis par les deux institutions, sans résulter d'un audit systématique.

- Il s'agit d'un état des lieux « à grosses mailles », qui devra être complété sur certains thèmes par des diagnostics plus détaillés à organiser au premier semestre 2008. En particulier, compte tenu de l'étendue et de la complexité des sujets à traiter, le groupe de travail sur les ressources humaines n'a pu définir de manière détaillée tous les travaux et projets à conduire.

1.2. Etat des lieux

Préambule : Thèmes traités

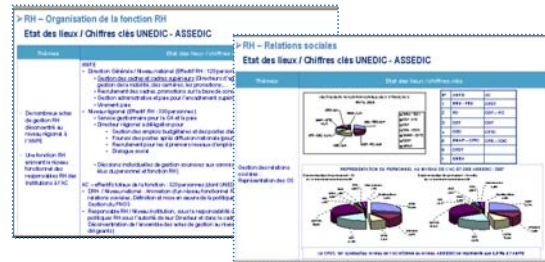
Organisation générale / Système de management	Offre de service / Convergence des réseaux	Finances, juridique, immobilier
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organisation générale ✓ Ligne managériale / Système de management ✓ Organisation du siège ✓ Organisation des fonctions support en région ✓ Partenariats ~ Données sur la filière encadrement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Offre de service en direction des <ul style="list-style-type: none"> • chercheurs d'emploi • employeurs ✓ Organisation et modalités délivrance des services <ul style="list-style-type: none"> • Organisation interne des services • Politique multi canal ✓ Réseau : Structure du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Budget / Contrôle de gestion / achats ✓ Comptabilité / ✓ Trésorerie ✓ Immobilier ✓ Juridique
Ressources humaines	Systèmes d'information	<p><u>Légende</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Etat des lieux exploité</i> ~ <i>Etat des lieux réalisé – exploitation non exhaustive</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion des relations sociales ✓ Rémunération ✓ Organisation de la fonction RH ✓ SIRH ✓ Gestion administrative ✓ Politique d'évaluation ~ Gestion du développement professionnel ✓ Recrutement / Mobilité ✓ Gestion des emplois, métiers et des compétences ✓ Formation ✓ Gestion des temps 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organisation et gouvernance de la fonction SI ✓ Organisation des relations avec les métiers ✓ Organisation de la fonction assistance aux utilisateurs ✓ Patrimoine applicatif et référentiels ✓ Infrastructures ✓ Projets SI en cours 	

1.2. Etat des lieux

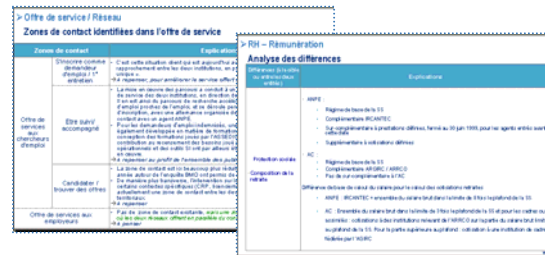
Préambule : Guide de lecture du document

■ Ce document est constitué d'une partie par grand thème de travail, chacune comprenant tout ou partie des pages suivantes...

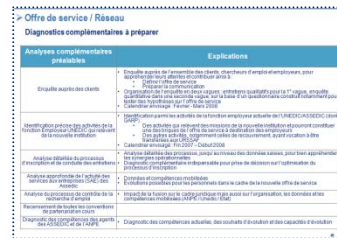
- Un état des lieux et les chiffres clés



- Une analyse des différences (présentation synthétique de la situation existant dans les deux institutions, des différences identifiées ainsi que des zones de contact entre les offres de service des deux réseaux)



- Une liste des diagnostics complémentaires plus détaillés à organiser début 2008.



■ ... et en synthèse, une liste des principaux projets en cours impactant ou impactés par la fusion



1.2. Etat des lieux Sommaire détaillé

- **1.2.1- Organisation générale / Système de management**
- 1.2.2- Offre de service / Convergence des réseaux
- 1.2.3- Finances, juridique, immobilier
- 1.2.4- Ressources humaines
- 1.2.5- Systèmes d'information
- 1.2.6 - Projets impactant et impactés par la fusion

1.2.1. Etat des lieux - Organisation générale / Système de management

Chiffres clés ANPE/ Assurance Chômage - Effectifs totaux

Structures du réseau	ANPE (hors contrats aidés et agents temporaires)				Assurance Chômage (hors DUAGS)			
	Nb entités	Nb agents ⁽¹⁾	Poids	Effectif moyen	Nb entités	Nb employés ⁽¹⁾	Poids	Effectif moyen
Agence locale / Antennes Assedic Unités spécialisées Plateformes de vocation	827 30 91	24 853	87 %	30	642	9 534	64,5 %	14,8
Direction régionale ANPE / Sièges des Assedic & GARP	26	1 787	6,3%	68	31	3 827	25,5 %	121,5
<i>Dont services aux employeurs</i>						1517		
<i>Dont service contentieux</i>						214		
<i>Dont services support</i>		1 787	6,3 %			2 096	13,8%	
Directions déléguées de l'ANPE/ Coordinateurs réseau Assedic	119	867	3,0%	7	117	- (3)		
Centre de Ressources pour le Développement des Compétences	8	187	0,7%	23				
Siège (hors DSI & établissements informatiques)	1	488	1,7%		1	425	2,6 %	
DSI		168	0,6%			156	1 %	
Établissements informatiques(CISI ANPE , DPI-DSE-DME Unedic)	8	120	0,4%			949	6,4 %	
Divers		77	0,3%					
Total		28 547	100,0%			14 912	100%	
Effectifs en contact direct avec les clients (2)		24 078	84,3%			11 265	76,2 %	

(1) CDI et CDD inscrits au 31/10/2007, selon la structure d'affectation, hors agents temporaires (773) et contrats aidés (1915) pour l'ANPE, hors DUAGS pour l'assurance chômage

(2) ANPE : filière conseil I à IV A, managers opérationnels IV A et IV B, prérecrutés, 50 % agents appui-gestion en ALE

Unedic : effectifs des sites d'accueil + effectifs des services aux employeurs et des services juridiques et contentieux des Assedic.

(3) Effectifs inclus dans l'effectif global des sièges des Assedic

1.2.1. Etat des lieux - Organisation générale / Système de management

Chiffres clés ANPE/ Assurance Chômage – Effectifs échelon national

Comparaison établie sur la base des organigrammes (Prise en compte partielle des différences de périmètre d'activité des Directions))

Domaine d'intervention	Siège ANPE (hors contrats aidés et agents temporaires)		Unedic (hors DUAGS)	
	Directions concernées	Effectif (1)	Directions concernées	Effectif (1)
Direction générale	Dir. générale et cabinet	15 (2)	Dir. générale + cadres dirigeants + Dép. cadres dirigeants	70 (2)
Maîtrise d'ouvrage	Dép MOA SIOP (46) + Dép SIRH (10) + Dir programme pilotage SIAD (10) + MOA AGIR (2)	68	Intégrée à la DSI – Pas installée au 30/10/07	
Communication	Dir. la communication	26	Communication	24
Immobilier / Equipement	Dir. l'équipement	10	Immobilier (dgar dai)	3
Appui et organisation de la production de service	Dir. l'animat° du réseau + Intermédiation + DIM	79	Direction du Réseau	69
	Dir. Marketing	12		
Relations internationales	Dép Relations internationales	14	Relations institutionnelles internationales	5
Gestion, management et développement des RH	DAESCT, DDCPM	81	Direction des Ressources Humaines	69
Etudes et statistiques	Dép. des études, de l'évaluation et des statistiques	18	Etudes et statistiques, Evaluation	28
Affaires juridiques	Dép. des affaires juridiques	17	Affaires juridiques	49
Qualité et conformité	Dir. De la qualité	7	Médiature	2
Audit et contrôle interne	Mission inspection générale	5	Dir. Audit national	9
	Dir. De l'audit et contrôle interne	13	Dept. Gestion des risques	2
Prévention et fraudes			Dir. de la prévention des fraudes	10
Systèmes d'information	DSI (hors CISI)	168	DSI + CIR + DMP + MOAS + PRQ	156
	CISI	120	DPI-DSE-DME	949
Finances et contrôle de gestion	Dir. financière	21	Dir. financière	41
	Agence comptable	33	Dir. Du contrôle de gestion	24
Cellule interventions	Cellule interventions	3		
Services généraux et marchés	Dir. Des services généraux + Dép. Achat	50	Dir.de l'établissement et des marchés	40
Direction de la stratégie	Dir. de la stratégie	16		
	Total	776	Total	1550
	Total siège, hors informatique	488	Total siège, hors informatique	445

(1) CDI et CDD inscrits au 31/10/2007, selon la structure d'affectation, ANPE : hors agents temporaires et contrats aidés. Assurance Chômage : hors DUAGS

(2) ANPE : Les DGA et leurs assistants figurent dans l'effectif de la Direction générale. Les directeurs sont ventilés au sein des directions sectorielles.

Unedic : Les cadres dirigeants sont regroupés sur cette ligne. Leurs assistants sont ventilés au sein des directions sectorielles (ex : Direction financière)

1.2.1. Etat des lieux - Organisation générale / Système de management

Chiffres clés ANPE/ Assurance Chômage – Effectifs échelon régional

	Direction régionale ANPE (hors contrats aidés et agents temporaires)		Siège des Assedic (hors DUAGS)	
	Chiffres	Poids	Chiffres	Poids
Service aux employeurs			1 517	39,64%
Appui à la production de services	309	17,29%		
Comptabilité finance	453	25,35%	265	6,92%
Contrôle de gestion Audit Organisation Qualité	196	10,97%	481	12,57%
Information et communication	106	5,93%	458 (1)	11,97%
Informatique		0,00%	52	1,36%
Juridique et contentieux	21	1,18%	214	5,59%
Ressources humaines	342	19,14%	272	7,11%
Services généraux	251	14,05%	393	10,27%
Données statistiques			115	3%
Direction/Cadres dirigeants	58	3,25%	60	1,57%
Autres	52	2,91%		0,00%
Total Effectif régional	1787	100%	3 827	100%

CDI et CDD inscrits au 31/10/2007, selon la structure d'affectation

ANPE : hors agents temporaires et contrats aidés. Estimation sur la base d'une enquête interne fin 2007 (taux de réponse de 95%)

Assedic : hors DUAGS

(1) Les chiffres Assurance chômage de la fonction Information et communication intègrent toutes les assistantes des services (selon convention collective)

1.2.1. Etat des lieux - Organisation générale / Système de management

Analyse des différences - Thème Organisation générale

Différences	Explications
<p>Une organisation différente au niveau des différents échelons territoriaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : établissement public national, organisé en 26 DR (inclus 4 DOM), et 119 directions déléguées ▪ Assedic : associations de droit privé loi 1901 avec un conseil d'administration et un bureau paritaire, au nombre de 30 + Garp et également représentées au niveau infra- régional par des coordinateurs ; 10 Assedic infrarégionales, 2 Assedic couvrant deux régions.
<p>Un échelon régional (siège des Assedic) plus important dans le réseau de l'assurance chômage</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 25,5 % des effectifs du réseau de l'assurance chômage sont en fonction dans les sièges Assedic, contre 6,3% dans les directions régionales de l'ANPE (DRA). L'effectif moyen d'une Assedic est de 121,5 agents, contre 68 en DRA. ▪ Fonctions opérationnelles dans les Assedic (services aux employeurs), pas dans les DRA ▪ Effectifs consacrés aux fonctions support régionales : 13,8 % des effectifs de l'assurance chômage - 6,3 % dans les DRA.
<p>Un échelon interrégional structuré sur certaines missions à l'ANPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE: Organisation en 8 inter régions pour formation (CRDC) et support informatique (CISI) ; experts juridiques partagés entre plusieurs DRA ▪ Echelon non développé dans l'organisation de l'assurance chômage, sauf en IDF, niveau inter Assedic avec le GARP, et équipes de support informatique de la DSI réparties sur 5 inter régions
<p>Un échelon infrarégional plus structuré à l'ANPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurance Chômage : 88 coordinateurs SDE et 29 coordinateurs SAE ; échelon de coordination infrarégionale plus récent et moins structuré ▪ ANPE: 119 Directeurs délégués, directement rattachés au DR, et membres de l'équipe de direction régionale avec des responsabilités et des marges de manœuvre plus étendues
<p>Un réseau territorial homogène dans les deux institutions Plus dense et regroupant une plus forte proportion des effectifs à l'ANPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assedic : 642 sites d'accueil, une seule unité spécialisée (Cinéma spectacle) ▪ ANPE: plus de 1 100 implantations locales (incluant les points relais des ALE), dont 30 unités spécialisées ; des structures spécifiques pour le recrutement par simulation , des équipes ou conseillers spécialisés sur des dispositifs spécifiques (RMI, CRP, CVE, espaces jeunes...) ▪ 87% des effectifs ANPE dans les Agences locales et structures rattachées – 64,5%des effectifs assurance chômage en sites d'accueil ▪ Taux approximatif des effectifs en contact direct avec le client: 84 % à l'ANPE – 76 % dans le réseau de l'assurance chômage.

1.2.1. Etat des lieux - Organisation générale / Système de management

Analyse des différences - Thème Ligne managériale / système de management – 1/2

Différences	Explications
<p>Des systèmes de gouvernance très différents</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le conseil d'administration et le bureau de l'Unedic jouent un rôle décisif dans le pilotage du réseau de l'Assurance Chômage ; au niveau des Assedic, les bureaux et conseils d'administration relaient les orientations nationales et valident les décisions des Directeurs. A l'ANPE, le conseil d'administration a plus un rôle consultatif qu'un rôle d'orientation et de décision. Les orientations et décisions relèvent du DG avec l'accord des ministères de tutelle et sont cadrées par le contrat de progrès signé tous les 3 – 4 ans avec l'Etat, ainsi que par la convention pluri annuelle tripartite Etat / Unedic / ANPE signée en 2006.
<p>Une déconcentration plus forte de certaines décisions jusqu'aux échelons locaux à l'ANPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> Décentralisation et responsabilité spécifique du directeur d'Assedic devant le CA, et vis à vis de la certification des comptes. Déconcentration plus forte, formalisée et homogène jusqu'aux échelons locaux ANPE : DDA, DALE (décisions gestion de la liste, gestion budgétaire, RH, partenariats) En moyenne 30 agents par ALE (équipes professionnelles animées par des animateurs d'équipe), 15 dans les antennes Assedic.
<p>Un processus de dialogue de gestion dans les deux réseaux, décliné jusqu'aux unités locales à l'ANPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ANPE: Réunions d'arbitrage présidées par le DG. Dialogue de gestion décliné jusqu'au niveau DALE Assurance chômage: dialogue de gestion Unedic-Assedic animé par la direction du réseau.
<p>Des périmètres du dialogue de gestion et une typologie des objectifs différents</p>	<ul style="list-style-type: none"> Budget de fonctionnement : périmètre plus large dans les Assedic (amortissements, crédits de rémunération). A l'ANPE, la masse salariale est suivie au travers des ETP et de la masse indiciaire, la modalité de traduction dans le budget est différente (la masse salariale étant gérée nationalement) Budget d'intervention : inclus dans le dialogue de gestion à l'ANPE, pas dans les Assedic Typologie des objectifs fixés aux Assedic, essentiellement centrée sur les services aux clients, inclut aussi des objectifs de résultats pour les services aux entreprises et de contrôle interne, ainsi que des projets à conduire. Pour l'ANPE, elle est centrée sur les résultats et les moyens mis en œuvre pour les obtenir, en incluant aussi des objectifs de qualité de service. Objectifs en partie partagés avec l'Etat (objectifs du SPE)

1.2.1. Etat des lieux - Organisation générale / Système de management

Analyse des différences - Thème Ligne managériale / système de management – 2/2

Différences	Explications
<p>Une liaison explicite entre pilotage par la performance et GRH à l'ANPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE: prime de performance individuelle pour l'ensemble des managers, en fonction d'entretiens d'évaluation. L'ensemble des agents bénéficient d'une prime d'intéressement collectif aux résultats. ▪ Assedic : entretiens professionnels annuels, mais sans lien explicite avec l'évolution de la rémunération. Lettres d'objectifs pour l'encadrement, convention collective qui permet une gestion individualisée des carrières.
<p>Des procédures de contrôle interne et de management de la qualité plus normées dans les Assedic</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certification des comptes : l'Unedic et les Assedic sont tenues à des procédures garantissant la certification des comptes et s'appuient sur un système de contrôle interne extrêmement structuré. Pas de certification des comptes de l'ANPE. ▪ Qualité : Certification ISO 9001 de toutes les Assedic sur l'ensemble de leurs activités (processus opérationnel, processus supports et de management). L'ANPE, certifiée par l'AFAQ (uniquement pour les processus opérationnels). Pour les services support, une démarche « qualité interne » a été conduite et finalisée en 2006.
<p>Des cultures internes différentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assedic: valorisation de l'homogénéité du service, tout en associant les cadres et cadres dirigeants à la définition de l'offre de services, et mise en œuvre de modes de fonctionnement certifiés ISO. ▪ ANPE : valorisation de la responsabilité d'adaptation aux besoins locaux et à la diversité des publics, dans le cadre d'une offre de services nationale.

1.2.1. Etat des lieux - Organisation générale / Système de management

Analyse des différences - Thème Organisation du siège et des échelon régionaux

Différences	Explications
<p>Fonctions informatique, juridique, statistique plus étoffées à l'Unedic</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Unedic dispose d'un service de prévention des fraudes ; la fonction informatique y est beaucoup plus développée qu'à l'ANPE et intègre l'assistance à maîtrise d'ouvrage (fonction située dans les directions métier à l'ANPE). La fonction études et statistiques et la fonction juridique sont aussi plus étoffées à l'Unedic ▪ L'ANPE dispose d'une inspection générale (5 personnes)
<p>Périmètre des services régionaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonction études et statistiques en région dans les Assedic et non dans les DRA ▪ Services d'audit interne et services de prévention des fraudes dans les Assedic et non dans les DRA ▪ Conseillers en organisation dans les DRA et non dans les Assedic
<p>Poids respectifs des différentes fonctions support en région</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparaison difficile : dans le bilan social de l'Assurance Chômage, tous les personnels de secrétariat sont regroupés dans la rubrique « information et communication » alors qu'ils sont répartis entre les différents services dans l'enquête ANPE. ▪ Services juridiques et contentieux nettement plus développés dans les sièges des Assedic, conséquence directe de leur mission de recouvrement de cotisation et de gestion de l'indemnisation ; l'activité de l'ANPE génère par nature moins de contentieux (décisions de radiation, contrats aidés, ...)
<p>Structuration interrégionale de certaines fonctions support</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 Centres de formation interrégionaux à l'ANPE ▪ inter-régions de périmètres différents pour le support informatique (8 à l'ANPE, 5 à l'Unedic)
<p>La fonction audit est différemment traitée entre les DRA et les Assedic</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ANPE: L'audit est centralisé au niveau national qui pilote et met en œuvre le plan d'audit arrêté par le directeur général. La gestion des risques appartient au directeur régional. L'organisation au niveau régional du management des risques et contrôle interne est confiée à une personne par région responsable du contrôle interne. • Assedic: La fonction audit doit évaluer et participer à l'amélioration de la gestion des risques et des contrôles dans une logique de complémentarité avec les travaux des commissaires aux comptes. Elle contribue également à des missions nationales d'audit.

1.2.1. Etat des lieux - Organisation générale / Système de management Diagnostics complémentaires à préparer

Diagnostics	Explications
Benchmarks de services publics de l'emploi / Etranger, entreprises de service	<ul style="list-style-type: none">▪ Benchmarks de services publics de l'emploi assurant le placement et l'indemnisation dans d'autres pays (répartition des effectifs, organisation des processus, des métiers, des compétences...) et de grandes entreprises de services à réseaux (entreprises de travail temporaire, banques, assurances)

1.2. Etat des lieux Sommaire détaillé

- 1.2.1- Organisation générale / Système de management
- **1.2.2- Offre de service / Convergence des réseaux**
- 1.2.3- Finances, juridique, immobilier
- 1.2.4- Ressources humaines
- 1.2.5- Systèmes d'information
- 1.2.6 - Projets impactant et impactés par la fusion

1.2.2. Etat des lieux - Offre de service / Réseau Etat des lieux / Chiffres clés ANPE

Thèmes		Etat des lieux / Chiffres clés
Réseau		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 827 agences locales pour l'emploi ▪ Des groupes d'agences locales (notamment dans les agglomérations) spécialisées chacune sur des secteurs professionnels spécifiques et pouvant accueillir des équipes spécialisées (CVE, CRP). ▪ 30 unités spécialisées sur des segments de demandeurs d'emploi aux caractéristiques spécifiques (intermittents du spectacle, cadres, extras de l'hôtellerie, etc...) ▪ 163 points relais (dont 80 délivrent tous les services pour un groupe de communes donné) ▪ 91 plateformes de vocation ▪ Permanences dans des mairies, bureaux de l'emploi, et développement des visio guichets (20).
Offre de service DE / entreprises	Canal physique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 691 812 entretiens Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi (1^{er} entretien ANPE) (projection 2007) ▪ 1 834 355 premiers entretiens de suivi mensuel (projection 2007) ▪ 10 866 119 autres entretiens Suivi Mensuel Personnalisé (projection 2007) ▪ 19 250 634 entretiens de toutes nature (projection 2007) ▪ 2 834 700 prestations réalisées (chiffre 2006)
	Canal téléphonique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 766 709 visites physiques des conseillers dans les entreprises ▪ Estimation à 8/10 millions d'appels entrant annuels dont 4 traités par les plateformes de service téléphonique ouvertes ▪ Plusieurs millions d'appels sortant vers les entreprises ou les demandeurs d'emploi (chiffre non communiqué) ▪ 45 plateformes téléphoniques déployées en France, couvrant 40% des agences locales, 39% des communes et 40% des demandeurs d'emploi
	Canal électronique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpe.fr: plus de 141 millions de visites ▪ Consultation des offres: 75% des visites sur anpe.fr ▪ Plus de 200 000 espaces employeurs (sept 07) ▪ Plus de 600 000 CV en stock (+38% pour les CV de demandeurs d'emploi de sept 06 à sept07) ▪ 314 000 candidats effectuant une télé candidature en sept07 (+62% / sept06) ▪ 18,5% des offres sont déposés par internet en 2007 (+1,5 points / sept06)

1.2.2. Etat des lieux - Offre de service / Réseau Etat des lieux / Chiffres clés Unedic - Assedic

Thèmes		Etat des lieux / Chiffres clés
Réseau		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 Assedic et le GARP (en charge du recouvrement pour les Assedic d'Ile de France) ▪ Unedic : mission de coordination des DOM + Établissement de Saint Pierre et Miquelon ▪ 117 coordinations réseaux ▪ 642 sites d'accueil / antennes de plein exercice ▪ 556 bornes Unidialog ▪ 86 Visio Guichets
Offre de service DE	Chiffres clés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5,5 millions d'inscriptions (2006) ▪ 2,39 millions de bénéficiaires (2006) ▪ 7, 70 millions de dossiers d'indemnisation déposés (2006)
	Eléments financiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 27,7 Mds € de prestations versées (2006) ▪ Aides individuelles au reclassement : 40 M€ pour la validation des acquis de l'expérience +250 M€ de formation + 50M€ pour les contrats de professionnalisation + 75M€ d'aides dégressives aux employeurs + 25M€ d'aides à la mobilité (enveloppe s2006) ▪ 790M€ de dotations à l'ANPE et aux organismes privés de placement (enveloppe 2006)
Offre de service employeurs	Chiffres clés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1,7 millions d'employeurs affiliés (2006) ▪ 16 millions de salariés affiliés (2006) ▪ 11,09 millions de lignes d'appel (2006) ▪ 37,1% de taux de rotation du fichier (2006)
	Eléments financiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 28,3 Mds € de contributions recouvrées (2006)

1.2.2. Etat des lieux - Offre de service / Réseau Etat des lieux / Chiffres clés Unedic - Assedic

Thèmes		Etat des lieux / Chiffres clés (données consolidées 2006)
Canal physique	DE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 11,4 millions de visites sur sites d'accueil, dont 2,8 millions sur RV, se décomposant en : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2,5 million d'entretiens pour l'inscription, l'information initiale & l'examen des droits ▪ 308 000 entretiens de suivi de la recherche d'emploi ▪ 8,6 millions d'autres entretiens de toutes natures
	Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 600 entretiens de toutes natures (canal non significatif car très peu usité)
Canal téléphonique	DE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 27,9 millions d'entretiens téléphoniques (contacts entrants), dont : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2,5 millions pour l'identification et la prise de RV pour l'inscription ▪ 3 millions d'entretiens pour une réinscription simplifiée ▪ 22,4 millions d'autres entretiens de toutes natures ▪ 67 000 entretiens de suivi de la recherche d'emploi (contacts sortants) ▪ 30 plates formes téléphoniques virtuelles (1 par Assedic) permettant de mobiliser l'ensemble des collaborateurs des services aux demandeurs d'emploi
	Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2,1 millions d'entretiens téléphoniques (contacts entrants) ▪ 1 plate forme téléphonique virtuelle par institution
Canal électronique Internet & SVI (serveurs vocaux)	DE / Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assedic.fr : 49,5 millions de visites dont 33,5 millions de visiteurs identifiés pour accéder à l'espace demandeurs d'emploi et 2,8 millions à l'espace employeurs ▪ 47 millions d'actualisations mensuelles (dont 16 millions par internet, 28 millions par SVI et 3 sur les bornes télématiques) ▪ 12,7 millions de demandes d'informations personnalisées (dont 9,4 millions par internet, 2,6 par SVI et 6,6 sur les bornes) ▪ 50 millions de consultations des paiements (dont 32 millions par internet, 16 millions par SVI et 2 millions sur les bornes) ▪ 11,1 millions de demandes d'attestations d'indemnisation (dont 8,7 millions par internet et 2,4 sur les bornes) ▪ 990 000 avis de changement de situation (dont 745 000 par internet, 210 000 par SVI et 35 000 sur les bornes) ▪ 500 000 identifications pour une demande d'inscription ou de réinscription simplifiée sur internet ▪ Près de 1 million de télé-déclarations pour les employeurs ▪ Plus de 850 000 télépaiements de cotisations par les employeurs

1.2.2. Etat des lieux - Offre de service / Réseau Etat des lieux / Chiffres clés Unedic – Assedic - ANPE

Thèmes	Etat des lieux / Chiffres clés																																	
Guichets uniques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montée en charge des guichets uniques 	Données au 07/01/2008																																
		Agences locales et points relais délivrant tous les services ANPE	Antennes Assedic	Inscription Assedic et 1 ^{er} entretien ANPE réalisés le même jour																														
	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de sites 	906	642	45 %																														
	<ul style="list-style-type: none"> • Structures contribuant aux GU <ul style="list-style-type: none"> • Part du réseau Anpe • Part du réseau Assedic 	485 53.53 % -	383 - 59.66 %	73 %																														
	<ul style="list-style-type: none"> • Structures contribuant aux GU et réalisant l'inscription Assedic et le 1^{er} entretien ANPE le même jour, dans plus de 50% des cas <ul style="list-style-type: none"> • Part du réseau Anpe • Part du réseau Assedic 	405 44.70 % -	326 - 50.78 %	81 %																														
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Types de Guichets Uniques (recensement au 07/01/08) 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Distance entre Agence ANPE et Antenne Assedic la plus proche</th> <th style="text-align: center;">en % du Nb de sites</th> <th style="text-align: center;">en % du Nb de DE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">0 à 50 m</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">51 à 200 m</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">4,5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">201 à 500 m</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">10,5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">501 à 1 000 m</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td style="text-align: center;">16,5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 001 à 2 000 m</td> <td style="text-align: center;">24</td> <td style="text-align: center;">27</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2 001 à 5 000 m</td> <td style="text-align: center;">23</td> <td style="text-align: center;">26</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5 001 m et plus</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">8,5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">distance indéterminée</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Total :</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">100</td> </tr> </tbody> </table>			Distance entre Agence ANPE et Antenne Assedic la plus proche	en % du Nb de sites	en % du Nb de DE	0 à 50 m	8	7	51 à 200 m	4	4,5	201 à 500 m	11	10,5	501 à 1 000 m	16	16,5	1 001 à 2 000 m	24	27	2 001 à 5 000 m	23	26	5 001 m et plus	11	8,5	distance indéterminée	3	-	Total :	100	100
	Distance entre Agence ANPE et Antenne Assedic la plus proche	en % du Nb de sites	en % du Nb de DE																															
	0 à 50 m	8	7																															
	51 à 200 m	4	4,5																															
	201 à 500 m	11	10,5																															
501 à 1 000 m	16	16,5																																
1 001 à 2 000 m	24	27																																
2 001 à 5 000 m	23	26																																
5 001 m et plus	11	8,5																																
distance indéterminée	3	-																																
Total :	100	100																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">1)</td> <td style="text-align: left;">sur sites communs</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2)</td> <td style="text-align: left;">sur sites contigus</td> <td style="text-align: center;">41</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3)</td> <td style="text-align: left;">sites distants de moins de 200 mètres</td> <td style="text-align: center;">95</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4)</td> <td style="text-align: left;">sites Assedic hébergeant des agents ANPE</td> <td style="text-align: center;">259</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5)</td> <td style="text-align: left;">sites ANPE hébergeant des agents Assedic</td> <td style="text-align: center;">31</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6)</td> <td style="text-align: left;">autres configurations</td> <td style="text-align: center;">49</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Total :</td> <td style="text-align: center;">485</td> </tr> </table>	1)	sur sites communs	10	2)	sur sites contigus	41	3)	sites distants de moins de 200 mètres	95	4)	sites Assedic hébergeant des agents ANPE	259	5)	sites ANPE hébergeant des agents Assedic	31	6)	autres configurations	49	Total :		485													
1)	sur sites communs	10																																
2)	sur sites contigus	41																																
3)	sites distants de moins de 200 mètres	95																																
4)	sites Assedic hébergeant des agents ANPE	259																																
5)	sites ANPE hébergeant des agents Assedic	31																																
6)	autres configurations	49																																
Total :		485																																

1.2.2. Etat des lieux - Offre de service / Réseau Etat des lieux / Chiffres clés Unedic – Assedic - ANPE

Thèmes	Etat des lieux / Chiffres clés
<p>Détail des guichets uniques existants</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plusieurs configurations de guichets uniques peuvent être mises en place en fonction des organisations et localisations des Agences locales et des Antennes. Nombre de Guichets uniques par type de configuration (485 sites au 07 janvier 2008) <ul style="list-style-type: none"> • 10 sites communs (code GU 01) : l'agence ANPE et l'antenne ASSEDIC ont organisé ensemble la continuité de service IDE/PPAE (PPAE dans la continuité de l'inscription). La totalité de l'équipe ANPE et UNEDIC est implantée sur un même site et peut mutualiser plus ou moins les espaces : entrée unique, espace d'accueil et zone de libre accès, espaces de back office, locaux techniques, bureaux de réception. • 41 sites contigus (Code GU 02) : l'agence ANPE et l'antenne ASSEDIC ont organisé ensemble la continuité de service IDE/PPAE. Les sites ASSEDIC et ANPE sont très proches mais les services sont délivrés par les équipes dans des locaux distincts (séparation physique des deux entités par des murs ou cloisons, étage au-dessus, ou en dessous mais dans un même immeuble, accès indépendants). • 95 sites situés à moins de 200 mètres l'un de l'autre (code GU 03) : l'agence ANPE et l'antenne ASSEDIC ont organisé ensemble la continuité de service IDE/PPAE. Les locaux ANPE et ASSEDIC sont distants de moins de 200 mètres. Les services sont délivrés par les équipes dans leurs locaux distincts et respectifs (Entrent dans cette catégorie les sites situés chacun d'un côté de la rue, par exemple). • 259 sites avec hébergement d'agents ANPE par l'ASSEDIC (Code GU04) : l'offre de service guichet unique se fait par le biais de l'hébergement d'agents d'une agence ANPE dans une antenne ASSEDIC pour réaliser à minima le premier entretien professionnel (PPAE) dans la continuité de l'entretien d'inscription. • 31 sites avec hébergement d'agents ASSEDIC par l'ANPE (code GU 05) : l'offre de service guichet unique se fait par le biais de l'hébergement d'agents d'une antenne ASSEDIC dans une agence ANPE pour réaliser à minima l'entretien d'inscription suivi du premier entretien professionnel (PPAE). • 49 sites dans d'autres configurations (code GU 06) : permet de catégoriser toutes les situations qui ne rentrent pas dans les configurations précédentes mais où l'agence ANPE et l'antenne ASSEDIC ont organisé ensemble la continuité de service IDE/PPAE. (Par exemple : Antenne et ALE proches mais au-delà de la distance des 200 m)

1.2.2. Etat des lieux - Offre de service / Réseau

Analyse des différences entre les deux réseaux

Différences		Explications
Organisation interne des services	Gestion de portefeuilles clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A l'ANPE, chaque conseiller référent est en charge depuis la mise en œuvre du suivi mensuel personnalisé en 2006 d'un portefeuille de demandeurs d'emploi (à partir du 4^e mois d'inscription), dans une logique de personnalisation du suivi. ▪ Dans les Assedic, tous les agents peuvent intervenir pour l'ensemble des demandeurs d'emploi du territoire, sans logique d'agent référent, ▪ Ce choix résulte en grande partie de considérations de sécurité financière, liées à l'indemnisation des demandeurs d'emploi.
	Organisation en filières métier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structuration des Assedic en 2 filières d'activité distinctes : une filière de services aux entreprises, positionnée au niveau du siège de l'Assedic, et une filière consacrée aux DE, positionnée dans les antennes, ces deux filières recouvrent deux métiers différents. ▪ Structuration du réseau ANPE en une filière Conseil unique, qui délivre les services aux DE et aux entreprises, assistée en interne d'une filière Appui/Gestion.
Canaux d'accès aux services		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des politiques de canaux d'accès aux services assez différentes, qui s'expliquent largement par la logique des missions respectives. ▪ L'ANPE privilégie le canal physique, en cohérence avec sa mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi. ▪ Les Assedic privilégient l'accueil par téléphone et par internet, et limitent l'accès aux services en face-à-face, là aussi en cohérence avec la nature des missions et des services attendus des clients. ▪ Compte tenu de ces choix, l'amplitude d'ouverture au public des agences locales de l'emploi est supérieure à celle des antennes Assedic. <ul style="list-style-type: none"> • ALE : 35 heures sur 4 jours et demi, une demi journée ou équivalent pour les réunions d'équipes professionnelles ou les réunions des agents de toute l'unité. • Antennes : 30 heures d'ouverture au public, sur 4 jours et demi, une demi journée par semaine étant consacrée aux réunions et à la contribution des personnels des antennes à l'accueil téléphonique (plateforme dite ATT).

1.2.2. Etat des lieux - Offre de service / Réseau

Zones de contact identifiées dans l'offre de service

Zones de contact		Explications
Offre de services aux chercheurs d'emploi	S'inscrire comme demandeur d'emploi / 1^o entretien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation client aujourd'hui au cœur des travaux de rapprochement entre les deux institutions, en particulier dans le projet « guichet unique », tel que défini en 2006-2007
	Etre suivi/ accompagné	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mise en œuvre des « parcours » a conduit à un début d'articulation entre les offres de service des deux réseaux, pour les demandeurs d'emploi indemnisés. Il en est ainsi du parcours de recherche accélérée (demandeurs d'emploi proches de l'emploi) pendant les quatre premiers mois suivants l'inscription : alternance organisée de contacts avec un agent Assedic et avec un agent ANPE. ▪ Pour les demandeurs d'emploi indemnisés, une zone de contact importante s'est aussi développée en matière de formation : financement et conception des formations par l'Assedic, contribution au recensement des besoins et prescription par l'ANPE.
	Candidater / trouver des offres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La zone de contact est ici beaucoup plus réduite, mais les travaux conduits chaque année autour de l'enquête Besoins de main d'œuvre (BMO) des Assedic ont permis de développer des coopérations. ▪ De manière plus transverse, l'intervention sur les territoires / bassins d'emploi dans certains contextes spécifiques (CRP, licenciements économiques...) présente une zone de contact entre les deux réseaux, et avec certains acteurs territoriaux.
Offre de services aux employeurs		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de zone de contact existante, mais une zone de recoupement dans la mesure où les deux réseaux offrent en parallèle du conseil aux entreprises sur les aides au recrutement de DE indemnisés.

1.2.2. Etat des lieux - Offre de service / Réseau Diagnostics complémentaires à préparer

Diagnostics	Explications
<p>Enquête auprès des clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquête auprès de l'ensemble des clients, chercheurs d'emploi et employeurs, pour appréhender leurs attentes et contribuer ainsi à définir l'offre de service et à préparer la communication ▪ Organisation de l'enquête en deux étapes : capitalisation des enquêtes dont disposent les deux institutions dans une première étape, puis entretiens qualitatifs et quantitatifs dans une seconde étape
<p>Analyse approfondie de l'activité des services aux entreprises (SAE) des Assedic & identification précise de celles qui relèvent des missions pérennes de la nouvelle institution</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des activités de la fonction employeur actuelle de l'Unedic/Assedic (dont GARP) ▪ Données et compétences mobilisées par ces activités ▪ Identification parmi celles-ci : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des activités qui relèvent des missions pérennes de la nouvelle institution et pourront constituer une des briques de l'offre de service à destination des employeurs ▪ Des autres activités, notamment celles de recouvrement, ayant vocation à être transférées aux URSSAF
<p>Analyse détaillée du processus d'inscription et de conduite des entretiens</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse détaillée des processus, jusqu'au niveau des données saisies, pour bien appréhender les synergies opérationnelles ▪ Diagnostic complémentaire indispensable pour prise de décision sur l'optimisation du processus d'inscription

1.2. Etat des lieux Sommaire détaillé

- 1.2.1- Organisation générale / Système de management
- 1.2.2- Offre de service / Convergence des réseaux
- **1.2.3- Finances, juridique, immobilier**
- 1.2.4- Ressources humaines
- 1.2.5- Systèmes d'information
- 1.2.6 - Projets impactant et impactés par la fusion

1.2.3. Etat des lieux - Finances / Juridique / Immobilier

Etat des lieux / Chiffres clés - Bilan / Compte de résultat & Immobilier

Bilan 2006

	ANPE	Unedic
Total actifs immobilisés	187	608,8
Total actif circulant	867,5	4 234,3
<i>Dont créances affiliés</i>		3 779,7
Total Actif	1 054,5	4 854,3
Situation nette		
Situation nette	721,4	- 13 440,6
Total dettes	323,6	18 022,6
<i>Dont emprunts et dettes financières</i>		12 847,6
<i>Dont allocataires</i>		1 863,6
Total Passif	1 054,5	4 854,3

Compte de résultat 2006

	ANPE	Unedic
Résultat Gestion technique		2 840,2
Gestion administrative		-1 350,2
Gestion financière		-417,2
Total des produits	2 339,8	
Total des charges	2 256,0	
Résultat net	83,8	1 525,6

<i>Immobilier</i>	Surface*	ANPE	Assurance chômage
	Location (m2)	443 165 (79%)	215 109 (31%)
	Propriété (m2)	116 183 (21%)	470 181 (69%)
	TOTAL	559 348	685 290

*m2 : surface totale du patrimoine, au 31/12/06, hors AGS pour l'Assurance chômage

1.2.3. Etat des lieux - Finances / Juridique / Immobilier

Analyse des différences - Thème Comptabilité / Trésorerie

Différences	Explications
<p>Une organisation de la fonction comptabilité liée aux statuts</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : Comptables publics responsables sur leurs deniers personnels ▪ Unedic : Comptables privés
<p>Une responsabilité sur les paiements reposant sur l'agent comptable à l'ANPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : agents comptables seuls payeurs et délégations possibles ▪ Unedic et Assedic : pour tout paiement double signature (avec hiérarchie de signature) d'une personne autorisée (autorisation du conseil d'administration)
<p>Des Assedic juridiquement indépendantes et remontant des comptes certifiés à l'Unedic contrairement à l'ANPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : Nomenclature et règles de l'instruction M 9.5 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilan et compte de résultat (non soumis à certification) présentés au niveau national/ masse salariale comptabilisée nationalement. ▪ Inventaire physique des immobilisations en cours. ▪ Unedic : Plan Comptable Général (validé par le Conseil National de la Comptabilité) et normes IFRS <ul style="list-style-type: none"> • Comptes de toutes les institutions (bilan, compte de résultat) certifiés par un commissaire aux comptes. • Comptes de l'Assurance chômage consolidés dits combinés, certifiés par un commissaire aux comptes (dans les statuts de l'Unedic).
<p>Des flux de trésorerie plus importants et plus outillés à l'Unedic</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : Flux pris en charge sur des comptes du Trésor et fonds placés au Trésor (bons du trésor, SICAV monétaires) ▪ Unedic : Politique de placement et de financement. Flux pris en charge par un pool de 5 banques et fonds placés (tout type de placement possible dans le cadre de la décision du conseil d'administration, aujourd'hui fonds dédiés qui sortent en plus values)

1.2.3. Etat des lieux - Finances / Juridique / Immobilier

Analyse des différences - Thème Budget / Contrôle de gestion

Différences	Explications
Un outil de comptabilité analytique à l'Unedic	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : Comptabilité extra système informatique à travers notamment une enquête budget temps sur la base d'un référentiel d'activité (pour les agences locales) ▪ Unedic : nouvel outil en cours de déploiement (déployé mi 2008)
Un processus de construction et suivi budgétaire unique à l'ANPE Des processus distinguant gestions technique et administrative à l'UNEDIC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : processus piloté par la direction financière, budget présenté en totalité au CA en prévision et en exécution. ▪ Unedic : processus réparti entre la direction du contrôle de gestion (Gestion administrative) et le département Etudes Statistiques (prévision de gestion technique) et avec des modalités de présentation différentes au bureau. Seul le budget de gestion administrative fait l'objet d'un vote du bureau et d'une analyse d'écart budget/ réel. Les crédits d'activation (aides au reclassement des DE indemnisés) sont inclus dans le budget de gestion technique.
Un dialogue de gestion sur un champ plus large à l'ANPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : justification au premier euro, lien activité/ budget, pour la partie RH : plafonds d'ETP et points d'indices (pas de budget de masse salariale), processus piloté par la Direction Financière, arbitrage Directeur Général. Un dialogue de gestion décliné jusqu'au niveau des directeurs d'agence locale et intégrant les prestations aux demandeurs d'emploi. ▪ Unedic : Construction du budget de Gestion administrative par les Assedic / validation par l'Unedic des évolutions par rapport à N-1 en tenant compte du volume d'activité, intégration de la masse salariale dans le budget régional et plafonds d'ETP, arbitrage DGA réseau pour les Assedic
Une fongibilité des crédits sur des périmètres différents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : Fongibilité hors masse salariale (fongibilité asymétrique) et plafond d'ETP. ▪ Unedic : Fongibilité hors investissement, crédits d'activation et plafond d'ETP.
Une délégation de crédits à des échelons territoriaux différents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : jusqu'en agence locale ▪ Unedic : jusqu'en Assedic

1.2.3. Etat des lieux - Finances / Juridique / Immobilier

Analyse des différences - Thème Achats

Différences	Explications
<p>Une organisation des fonctions Achat et Juridique différente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : fonction achat et fonction juridique séparées ▪ Unedic : fonction achat et fonction juridique relative aux achats au sein d'une même entité (compétences achats/marchés confondues)
<p>Des seuils et des modalités de mise en concurrence différentes du fait de la nature de l'établissement et des règles internes établies</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : code des marchés publics ▪ Unedic : ordonnance n° 2005-649 du 6.06.2005 ▪ Différence de seuil de recours à une procédure formalisée de mise en concurrence ▪ Commissions 100 % internes à l'ANPE, commissions émanant du bureau à l'Unedic
<p>Un seuil d'autorisation du bureau des Assedic imposé au niveau régional pour les marchés</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : pas de seuil financier, le directeur régional peut signer tous marchés dès lors que le budget est disponible et que le marché ne figure pas sur la liste nationale. ▪ Assedic : 100 K€, au delà nécessité d'une décision du bureau
<p>Des achats centralisés plus nombreux à l'Unedic</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Achats centralisés plus nombreux à l'Unedic, ce qui conduit en pratique à ce que les Assedic ne passent pas de marchés supérieurs à 210 K€ ▪ A l'ANPE les marchés de prestations aux demandeurs d'emploi, qui représentent plus de la moitié en valeur du total des achats, sont des marchés coordonnés gérés régionalement.
<p>Des prestations d'accompagnement des demandeurs d'emploi qualifiées différemment</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualification comme formation professionnelle par l'ANPE – Pas à l'Unedic ▪ Conséquences sur le régime fiscal et sur la nature des prestataires retenus

1.2.3. Etat des lieux - Finances / Juridique / Immobilier

Analyse des différences - Thème Immobilier/juridique/fiscal

Différences	Explications
Un périmètre de missions plus larges pour le département immobilier de l'ANPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 missions confiées au département immobilier ANPE et pas à l'Unedic: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des marchés d'équipement (gérés au département achats/marchés de l'Unedic) ▪ Maîtrise d'ouvrage au niveau national de certaines opérations d'investissement (totalement déconcentrée à l'Unedic) ▪ Animation du réseau immobilier ▪ Département immobilier rattaché à la DGA réseau à l'Unedic, à la DGA Finances à l'ANPE
Une centralisation de la validation des projets immobiliers à l'Unedic, une déconcentration des travaux sur biens loués à l'ANPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validation de tout projet immobilier des Assedic par l'Unedic alors que les DRA à l'ANPE sont autorisés à signer les baux des projets arrêtés en dialogue de gestion ▪ Budget des travaux sur biens loués totalement déconcentré à l'ANPE (dans le cadre d'un budget global négocié) alors qu'ils font l'objet d'un processus de validation en fonction du montant des travaux à l'Unedic
Une organisation de la fonction juridique différente au niveau des échelons siège et région	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ecart organisationnel au siège : A l'Unedic les marchés sont gérés par la Direction achat marchés, à l'ANPE par le Département des Affaires Juridiques ▪ Ecart au niveau régional : pas de juristes marchés dans les Assedic (il s'agit plus d'acheteurs que de juristes) et déconcentration plus forte des contentieux qu'à l'ANPE
Un assujettissement de l'Unedic à certains impôts locaux contrairement à l'ANPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unedic et Assedic assujetties à certains impôts locaux (taxes foncières, bureaux,...), contrairement à l'ANPE
Des référentiels de surface différents dans les unités locales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : référentiel de 20 à 29 m² par agent selon la taille de l'unité ▪ Assedic : nouveau référentiel de 39,50 m² par agent
L'ANPE est son propre assureur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'ANPE est son propre assureur pour l'ensemble de ses risques à l'exception du risque automobile. ▪ L'assurance chômage a couvert ses risques dans le cadre d'un marché national (hors dommage ouvrage). Les lots de ce marché de 3 ans viennent à échéance au 31/12/11.

1.2.3. Etat des lieux - Finances / Juridique / Immobilier

Analyse des différences - Systèmes d'information

	ANPE	A.C.	Explications des différences
▪ Comptabilité générale, client, fournisseur	OUI	# OUI	Approche comptabilité public / privé
▪ Comptabilités auxiliaires		OUI	
▪ Comptabilité budgétaire	OUI	# OUI	Gestion différente: outil ANPE non permissif Structuration pyramidale de l'outil AGIR jusqu'en agence Unedic: utilisation de Business Object
▪ Comptabilité analytique		OUI	ANPE: dans AGIR, non mis en œuvre (compta. Ana déployée dans le GIE)
▪ Comptabilité des immobilisations	OUI	# OUI	Pas le même niveau de détail (Module inventaire physique non acquis par l'ANPE)
▪ Facturation	OUI	# OUI	ANPE: 1 module convention de recettes dans le SI comptable
▪ Gestion de la trésorerie	OUI	# OUI	Unedic: Nécessité d'ue au Cash pooling dans n banques ANPE: absence de SI de gestion de trésorerie (placement Trésor Public)
▪ Gestion des achats	OUI	# OUI	ANPE : un module de gestion des marchés
▪ Gestion des frais professionnels	OUI	# OUI	
▪ Fonctionnalités techniques			
▪ Gestion Electronique de Documents	OUI	# OUI	ANPE: numérisation à des fins d'archivage Unedic : numérisation à des fins d'archivage, circulation des documents, gestion de la charge de travail (40 % factures)
▪ Alimentation par les systèmes métier et annexes	OUI	OUI	
▪ Infocentre Financier	OUI		ANPE: un infocentre spécifique finances
▪ Gestionnaire de référentiel externe	OUI		
▪ Echanges informatisés avec les tiers		OUI	

1.2.3. Etat des lieux - Finances / Juridique / Immobilier

Diagnostics complémentaires à préparer

Diagnostics	Explications
Achats et marchés	<ul style="list-style-type: none">▪ Liste des marchés en cours et échéances à venir dans les deux institutions : recherche d'opportunité de marchés communs avant la création de la nouvelle institution.
Immobilier	<ul style="list-style-type: none">▪ Cartographie détaillée des implantations existantes, validée et partagée
Juridique	<ul style="list-style-type: none">▪ Cartographie des modalités de délégation, des contentieux et des brevets et marques

1.2. Etat des lieux

Sommaire détaillé

- 1.2.1- Organisation générale / Système de management
- 1.2.2- Offre de service / Convergence des réseaux
- 1.2.3- Finances, juridique, immobilier
- **1.2.4- Ressources humaines**
- 1.2.5- Systèmes d'information
- 1.2.6 - Projets impactant et impactés par la fusion

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Etat des lieux / Chiffres clés

- Effectifs globaux 2006
 - Assurance chômage : 14 573 (CDI et CDD payés, y compris cadres dirigeants)
 - ANPE : 27 631 agents (CDI et CDD, hors contrats aidés et agents temporaires)

- Masse salariale 2006
 - Assurance chômage : (y compris cadres dirigeants) - brut imposable :
 - CDI + CDD : 528 millions €
 - Dont CDD : 17,6 millions €
 - ANPE (y compris cadres dirigeants) - brut imposable :
 - CDI + CDD : 678 millions €
 - Agents temporaires : 11,7 millions €
 - Contrats aidés : 21,4 millions €

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Classification des emplois

Différences	Explications
<p>7 niveaux de classification des emplois à l'ANPE et 3 à l'Assurance chômage</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une classification par niveaux à l'ANPE <ul style="list-style-type: none"> • Les agents sont répartis compte tenu de leur emploi sur 7 niveaux : I, II, III, IVA, IVB, VA, VB et dans l'une des filières suivantes : conseil à l'emploi, appui et gestion, systèmes d'information et management opérationnel <ul style="list-style-type: none"> – Niveaux I à II : équivalent employés – Niveaux III et IV A : équivalent agents de maîtrise – Niveaux IVB et > : équivalent cadre • Les emplois d'encadrement supérieur et de direction sont hors filières (niveaux VA et VB). • Les emplois de directeur général adjoint et directeur à la direction générale ont un caractère fonctionnel ▪ Assurance chômage <ul style="list-style-type: none"> • 3 niveaux statutaires (Employés, Agents de maîtrise, Cadres), déclinés autour de 10 fonctions : 2 spécifiques à l'AC (allocataires et affiliés) 8 correspondant aux fonctions support • Cette classification se décline en emplois génériques communs à toutes les fonctions et en emplois repères, spécifiques à chaque fonction • Les cadres dirigeants sont régis par un accord spécifique
<p>Des référentiels des emplois différents entre l'Assurance chômage et l'ANPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurance chômage : Existence d'un référentiel d'emplois adossé au système de classification conventionnel : la Carte Nationale des Activités et des compétences (CNAC), déclinée en CLAC (Carte Locale des Activités et compétences) par chaque Institution. Deux référentiels complémentaires : la classification du personnel pour la partie coefficient/salaire et la carte des activités pour la partie évaluation / formation / développement professionnel. ▪ ANPE : Existence d'un référentiel des activités qui ne couvre pas l'ensemble des métiers.

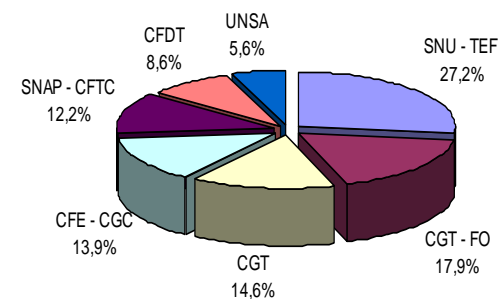
1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Etat des lieux / Chiffres clés – Relations sociales

Thèmes		
<p>Gestion des relations sociales : Représentation du personnel</p>		

Etat des lieux / chiffres clés		
N°	AC	ANPE
1	CFDT	SNU - FSU
2	CGT – FO	FO
3	CGT	CGT
4	CFTC	CGC
5	CFE – CGC	SNAP – CFTC
6		CFDT
7		UNSA

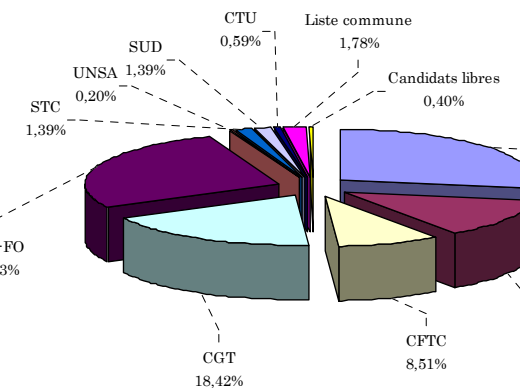
REPRESENTATION DU PERSONNEL – ANPE – 1er février 2008



Union	Pourcentage
SNU - TEFI	27,2%
CGT - FO	17,9%
CGT	14,6%
CFE - CGC	13,9%
SNAP - CFTC	12,2%
CFDT	8,6%
UNSA	5,6%

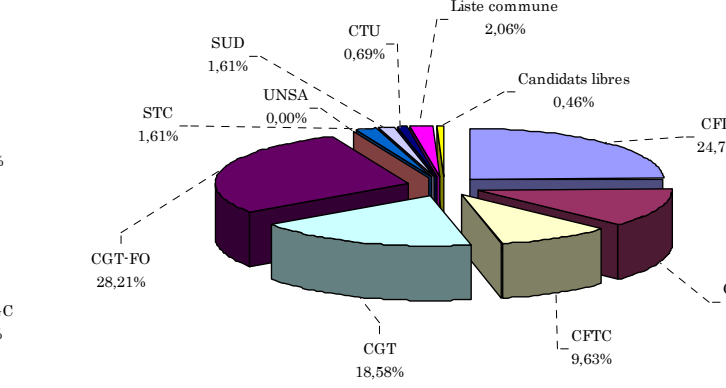
REPRESENTATION DU PERSONNEL AU NIVEAU DE L'AC ET DES Assedic - 2007

Représentation du personnel - AC
(sur la base des dernières élections CE)



Union	Pourcentage
CGT-FO	26,93%
CFDT	27,52%
CFE-CGC	12,87%
CGT	18,42%
CFTC	8,51%
Liste commune	1,78%
SUD	0,59%
UNSA	1,39%
STC	1,39%
Candidats libres	0,40%

Représentation du personnel - Assedic
(sur la base des dernières élections CE)



Union	Pourcentage
CGT-FO	28,21%
CFDT	24,77%
CFE-CGC	12,39%
CGT	18,58%
CFTC	9,63%
Liste commune	2,06%
SUD	1,61%
UNSA	0,00%
STC	1,61%
Candidats libres	0,46%

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Relations sociales – 1/2

Différences	Explications
<p>Textes fondateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : personnels contractuels de droit public régis par les règles et principes du droit de la fonction publique cf. décret n°2003-1370 du 31 décembre 2003 pour les agents permanents ▪ Unedic et Assedic : personnels régis par le code du travail et par la convention collective nationale (résultant d'accords collectifs successifs) ainsi que par des accords d'entreprise ; la CCN prévoit la classification permettant le positionnement des agents selon leur responsabilité, autonomie et technicité ; judiciarisation possible des relations sociales, recours individuels auprès des conseils de prud'hommes.
<p>Organisations syndicales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : 7 Organisations syndicales nationales (par ordre décroissant : SNU / FO / CGT / CGC / SNAP – CFTC / CFDT / UNSA) ▪ Unedic et Assedic : 5 OSN (par ordre décroissant : CFDT / CGT – FO / CGT / CFTC / CFE - CGC)
<p>Accords collectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurance Chômage : Les accords sont conclus selon les règles de majorité et de représentativité du code du travail, ils sont opposables à l'employeur. Leur champ porte sur l'ensemble du domaine contractuel interprofessionnel (ANI), les négociations annuelles obligatoires ainsi que les politiques spécifiques nationales ou locales(handicap, diversité, développement durable, etc..) • ANPE : Il existe un accord de méthode visant à favoriser un dialogue social constructif (phases : information /concertation / négociation et consultation) - l'ANPE n'a aucune obligation légale de négocier sur tel ou tel thème, et en cas de non respect d'un accord il n'y a pas de risque de judiciarisation.

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Relations sociales – 2/2

Différences	Explications
<p style="text-align: center;">Instances représentatives du personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurance chômage : <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau national : comité national d'information et de consultation (CNIC) qui joue le rôle d'un comité de groupe, Comité central d'entreprise (CCE) et CHSCT de l'Unedic + 5 Comités d'établissement et CHSCT de l'Unedic • Au niveau local : 31 Comités d'Entreprise, 31 CHSCT, 31 Délégués du Personnel • Les Délégués du Personnel sont au niveau régional et non local, même pour les antennes dont l'effectif est >10. ANPE : <ul style="list-style-type: none"> • Comité consultatif paritaire national (CCPN) et comités consultatifs paritaires régionaux (CCPR) • Commissions paritaires nationales et locales (CPN et CPL) • CNHSCT et CRHSCT (installés au niveau national et régional) • Pas de délégués du personnel ▪ Assurance chômage : Compétences spécifiques au Comité d'Entreprise sur le domaine de l'organisation, de l'économique et du social ; possibilité d'expertises externes à l'initiative des instances représentatives du personnel ▪ L' Unedic gère paritairement 3 sujets: la politique de formation nationale, les œuvres sociales et culturelles nationales, les conflits individuels dans le cadre d'une commission de conciliation. ▪ Une différence majeure réside dans les décisions de gestion individuelle qui sont soumises aux commissions paritaires locales (CPL) et nationales (CPN) à l'ANPE ; à l'assurance chômage seuls les différends individuels ou collectifs sont soumis à une commission nationale paritaire de conciliation (article 33 de la CCN)
<p style="text-align: center;">Gestion des œuvres sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurance Chômage : Œuvres sociales gérées par le CE de chaque Assedic et le FNOS (Fonds National des Œuvres Sociales) ▪ ANPE : Œuvres sociales gérées par une association Loi 1901 (ADASA)

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Etat des lieux / Chiffres clés – Rémunérations

Différences	Etat des lieux / chiffres clés		
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération brute mensuelle moyenne en 2006 (avec ancienneté) <ul style="list-style-type: none"> Unédic / Assédic (hors cadres dirigeants) : 2582 € par mois sur 14, 58 mois, soit 3137 € par mois sur 12 mois ANPE (ensemble des cadres compris) : 2135 € par mois sur 12 mois 		
	<ul style="list-style-type: none"> Unédic / Assédic : Rémunérations théoriques annuelles moyennes 2006, extrapolées à partir du salaire moyen mensuel brut avec ancienneté – Source Bilan social 2006. Effectif CDI payé au 31/12/2006. 		
		Effectifs inscrits 31/12/2006	Ensemble
	Employés	7 223	31 697 €
	Agents de Maîtrise	3 197	39 307 €
Cadres (y compris cadres dirigeants)	3 279	54 472 €	
<ul style="list-style-type: none"> ANPE : Rémunérations réelles annuelles moyennes 2006 			
-	Effectif au 31/12/2006	Ensemble	
Employés (niveaux Ibis à II)	18 204	21 506 €	
Agents de maîtrise (niveaux III et IVA)	7 353	29 788 €	
Cadres (niveaux >= IVB,)	2 074	44 544 €	

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Rémunérations – 1/2

Différences	Explications
<p>Taux de cotisations patronales supérieur dans les Assédic</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de cotisations patronales différents : 47% ANPE – 56% AC, incluant mutuelle, œuvres sociales et cotisations d'assurance chômage pour l'assurance chômage ▪ Taux de cotisations salariaux légèrement supérieurs à l'AC
<p>Différences dans la structure de rémunération</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traitement de base Assurance chômage <ul style="list-style-type: none"> • Partie fixe commune à tous (247, 2 € mensuels) • Coefficient * valeur du point (traduction du niveau de qualification) • Ancienneté (+1,33% / an sur 15 ans) selon accord collectif • Prime de « vie chère » pour les DOM ▪ Traitement de base ANPE <ul style="list-style-type: none"> • Traitement de base = Indice (selon l'échelon détenu dans la grille du niveau d'emploi d'appartenance, avec une progression dans la grille en fonction de l'ancienneté) * valeur du point (commune à toute la fonction publique 1 point = 54 € annuel) • Indemnité de résidence (selon la zone géographique : égale à 0%, 1% ou 3% du salaire de base) • Supplément familial de traitement (fonction du nombre d'enfants à charge) • Régime indemnitaire (cf. détail page suivante) • Majoration du traitement de base pour les DOM et Mayotte (40 à 55%)

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Rémunérations – 2/2

Différences	Explications
<p>Politique d’attribution de primes individuelles variables plus systématique à l’ANPE</p> <p>Prime liée à la performance collective à l’ANPE (fonction des résultats)</p>	<p>ANPE (hors cadres dirigeants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prime de fonction : partie fixe perçue par tous et part variable abattue en fonction des absences – fonction du niveau d’emploi ▪ Prime variable liée à la manière de servir pour les non cadres, et à la performance pour les cadres ▪ Prime forfaitaire de direction pour les directeurs délégués et les directeurs régionaux ▪ Prime d’intéressement collectif (max 2% masse salariale non chargée)– 2/3 répartis en fonction des résultats nationaux de l’ANPE et 1/3 répartis en fonction des résultats locaux ▪ Prime exceptionnelle liée à la certification de compétences ▪ Prime ZUS mensuelle <p>Pour les cadres dirigeants : Prime individuelle de résultat (annuelle) et prime de sujétion et de responsabilité (mensuelle)</p> <p>Assurance Chômage – salaire versé sur 14,58 mois qui comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour tous (sauf cadres dirigeants) : Prime de 13ème mois, Allocation vacances, Indemnisation différentielle de congés payés ▪ Cadres autonomes: forfait cadres visant à compenser la RTT (somme forfaitaire = 100h de travail) ▪ Possibilité de prime individuelle exceptionnelle en fonction de la performance à la demande d’un manager
<p>Régime de remboursement des frais professionnels différents</p>	<p>ANPE : remboursement sur base de forfaits selon les règles de la fonction publique</p> <p>Assurance Chômage : remboursement sur base réelle, montant plafonné</p>

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Protection sociale – 1/2

Différences	Explications
<p>Retraite</p> <p>Taux de cotisation supérieurs à l'AC et différents en fonction des catégories de personnels</p> <p>Des taux de remplacement comparables sauf pour certains cadres</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : <ul style="list-style-type: none"> • Régime de base de la Sécurité Sociale • Retraite complémentaire IRCANTEC (sur salaire brut dans la limite de 8 fois le plafond de la Sécurité Sociale) • Retraite surcomplémentaire à prestations définies, fermée au 30 juin 1999 • Retraite supplémentaire à cotisations définies, obligatoire et réglementaire ▪ Assurance Chômage : <ul style="list-style-type: none"> • Régime de base de la Sécurité Sociale • Retraite complémentaire ARRCO (sur la partie du salaire brut limitée au plafond de la sécurité sociale), AGIRC (cotisation cadres pour la partie supérieure au plafond) • Pas de retraite sur-complémentaire ▪ Taux de cotisation supérieurs à l'Assurance Chômage et différents en fonction des catégories de personnels (cadres / non cadres) ▪ Des taux de remplacement comparables (en 1ère analyse) sauf pour certains cadres : <ul style="list-style-type: none"> • Des simulations de retraite réalisées sur 4 emplois type montrent des taux de remplacement équivalents pour les conseillers (69% du dernier salaire) ainsi que pour les fonctions d'appui • Des taux de remplacement en défaveur de l'Assurance Chômage lorsque l'on s'élève vers des emplois d'encadrement

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Protection sociale – 2/2

Différences	Explications
Mutuelle : Adhésion obligatoire à une mutuelle pour l'Assurance Chômage	<ul style="list-style-type: none">▪ Adhésion obligatoire des salariés de l'Assurance Chômage avec participation patronale (Médéric)▪ Accord en cours de négociation à l'ANPE
Prévoyance : Des mécanismes de droit commun à l'ANPE et contractuels à l'Assurance Chômage	<ul style="list-style-type: none">▪ A l'ANPE, garanties de droit commun à l'ensemble des agents non titulaires de l'Etat prévoyant le maintien du traitement selon les types d'affectation, complétée par une garantie collective portant la durée d'indemnisation à hauteur de celle des fonctionnaires▪ A l'Assurance Chômage, garanties incluses dans le contrat Médéric
Pas d'affiliation des agents de l'ANPE au régime d'assurance chômage	<ul style="list-style-type: none">▪ Pas d'affiliation de l'ANPE au régime d'assurance chômage, contrairement aux salariés de l'Assurance Chômage

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences - Organisation de la fonction RH

Différences	Etat des lieux / chiffres clés
<p>De nombreux actes de gestion RH déconcentrés au niveau régional à l'ANPE</p> <p>L'ensemble des actes de gestion RH gérés par les Assedic (sauf cadres dirigeants)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : effectifs RH 81 au niveau central, 342 au niveau régional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Générale / Niveau national en charge de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Animation du réseau RH, pilotage des relations sociales, définition et mise en œuvre de la politique RH , définition de la politique de développement des compétences et des pratiques managériales ▪ Gestion des cadres supérieurs (≥ directeurs d'agence) : recrutement ; promotions et mobilités (dont avis commission paritaire nationale); ▪ Gestion administrative et paie pour l'encadrement supérieur <ul style="list-style-type: none"> ▪ Virement paie ▪ Niveau régional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Service gestionnaire pour la Gestion Administrative et la paie ▪ Le Directeur régional a délégation pour : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des emplois budgétaires et des postes dans le cadre d'une enveloppe ▪ Recrutement ou pourvoi des postes (après diffusion nationale) pour les 4 premiers niveaux d'emplois ▪ Dialogue social ▪ Mise en œuvre de la formation continue ▪ Décisions individuelles de gestion soumises aux commissions paritaires locales ▪ Assurance Chômage : effectifs RH 69 au niveau central, 272 au niveau régional <ul style="list-style-type: none"> ▪ DRH Unedic : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Animation du réseau RH, pilotage des relations sociales, définition et mise en œuvre de la politique RH ▪ Gestion des cadres dirigeants ▪ Mobilité inter institution ▪ Gestion du FNOS ▪ Gestion de formations nationales ▪ Responsable RH Assedic (sous la responsabilité de leur Directeur) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre des politiques RH dans le cadre défini nationalement (dont formation continue) ▪ Déconcentration de l'ensemble des actes de gestion au niveau de l'Assedic (sauf cadres dirigeants)

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Systèmes d'information RH

Différences	Etat des lieux / chiffres clés
<p style="text-align: center;">Outils et principales fonctionnalités des SIRH</p>	<p>Assurance Chômage :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil SIRH basé sur une solution PeopleSoft (GRH / Formation / GA / Paie), <ul style="list-style-type: none"> • Paie en partie sous-traitée à ADP GSI (édition des bulletins de salaires) • Lot 1 déployé en 2005 : GA / Paie / Gestion de la formation • Lot 2 en cours de finalisation (Infocentre RH, Promotions individuelles, GEC, Gestion des postes, Recrutement et mobilité, Elections professionnelles, visites médicales, gestion des évaluations, gestion des carrières) ▪ Outils de gestion des temps : BODET ou HOROQUARTZ interfacés avec la paie sur les absences ▪ Certaines fonctionnalités accessibles en ligne au management et aux agents ▪ E-Formation (plus de 1.700 agents formés via ce vecteur en 2006) ▪ Infocentre RH ▪ Une cellule nationale pour l'administration, la sécurité, les habilitations <p>ANPE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil OASIS basé sur une solution HR Access (GA et paie) déployé en 2002- v3, devant évoluer vers v5, ▪ Outil pour la formation basé sur une solution PeopleSoft (GPEC ajournée en attente d'une analyse métier) ▪ Outil pour la gestion des temps basé sur CHRONOS (non interfacé avec les autres outils) ▪ Infocentre RH

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences - Recrutement

Différences	ANPE	Unedic
<p>A l'ANPE un processus de recrutement similaire à la Fonction publique (concours)</p> <p>A l'Unedic une décision concertée entre la fonction RH et le management</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ~3.300 recrutements (en CDI) en 2006 ▪ Recrutement sur concours pour les agents jusqu'au niveau IVB (inclus) ▪ Pour les niveaux IVB et VA : conditions de diplôme, pré-sélection sur dossier, entretien jury ▪ Période de stage : 3 à 6 mois pour niveaux I à III et de 12 à 18 mois pour les niveaux >IVA ▪ Priorité accordée à la mobilité interne, obligation de diffusion des postes vacants d'abord à l'interne ▪ Bourse des emplois en ligne pour les emplois jusqu'au niv. I à IVA inclus –extension en cours pour les autres niveaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ~ 400 collaborateurs recrutés en 2006 (dont 250 par titularisation suite à un CDD) ▪ Recrutement de gré à gré en 3 phases : entretiens (+ tests) / accueil / intégration ▪ Période d'essai de 1 à 3 mois pour les employés, agents de maîtrise et cadres, 6 mois pour les cadres dirigeants ▪ Priorité accordée à la mobilité interne pour pourvoir les postes ▪ Ordre de priorité à respecter dans l'examen des candidatures (contrats de travail suspendus pour mandat, agents ayant démissionné pour raison impérieuse, agents des autres Assedic, CDD, anciens CDD, puis candidatures extérieures) ▪ Bourse des emplois pour les employés : consultation + candidature en ligne ▪ Pour les gestionnaires RH outil informatisé de gestion des viviers, création et diffusion des offres,...

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Evaluation

Différences	ANPE	Unedic
Un dispositif d'entretiens d'évaluation annuel généralisé à l'Assurance chômage, spécifique aux managers à l'ANPE	<ul style="list-style-type: none">▪ Entretiens d'évaluation non formalisés▪ Sauf pour les cadres en responsabilité managériale (fixation d'objectifs, évaluation des résultats obtenus sanctionnés par une prime de performance)	<ul style="list-style-type: none">• Dispositif d'évaluation annuel, fondé sur un Entretien Périodique d'Activité (EPA) - 96% réalisés en 2006• Gestion des EPA intégrée au SI et interfacée avec les modules GA / formation / gestion des parcours professionnels (Fonctionnalités de self service manager et employé)

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences - Mobilité

Différences	ANPE	Unédic
<p>Des dispositions différentes pour l'accompagnement des mobilités géographiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilité professionnelle : correspond à un changement de filière dans un emploi de même niveau, une promotion ou une mise à disposition ▪ Mobilité géographique : <ul style="list-style-type: none"> • Le changement de résidence administrative* suppose une démarche volontaire des agents et est soumise à un avis préalable de la commission paritaire, donnant droit à une indemnité sous condition d'ancienneté dans le poste • (*) : le périmètre des résidences administratives est fixé par décision interne à l'ANPE en référence à l'INSEE (commune ou agglomération) • DDA / DRA : obligation de mobilité tous les 4 ans (pouvant être prolongée dans la limite de 7 ans) ▪ Indemnités <ul style="list-style-type: none"> • Pour les cadres : frais de double résidence et frais d'installation plafonnés • Pour tous : frais de changement de résidence familiale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilité professionnelle : correspond à une nouvelle affectation professionnelle, une promotion, un détachement ▪ Mobilité géographique : <ul style="list-style-type: none"> • Critères de distance avec double volontariat (employeur et salarié) : pour tout déplacement >35km (ou >50mn pour Paris et région parisienne) ▪ Indemnités : <ul style="list-style-type: none"> • Mobilité souhaitée et acceptée : remboursement / indemnités • Mobilité imposée (dans le cadre de restructuration) : versement d'une indemnité complémentaire • Pour tous : <ul style="list-style-type: none"> – Frais de double résidence, frais de déménagement – Indemnités d'installation, indemnité exceptionnelle pour tout accroissement du temps de trajet >40km ou 1h / jour

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Promotion et avancement

Différences	ANPE	Unédic
<p>A l'ANPE, la promotion est conditionnée par le passage d'épreuves sauf VA et VB</p> <p>A l'Assurance Chômage : processus concerté entre management, fonction RH et Direction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les niveaux =<IVB : promotion conditionnée par <ul style="list-style-type: none"> • la validation des Acquis Professionnels –VIAP, la réussite à une sélection interne sur épreuve, l'examen des postes en promotions en CPL et la décision du directeur régional ▪ Pour les niveaux VA et VB : une promotion au choix conditionnée par <ul style="list-style-type: none"> • un dossier de projet professionnel (dont motivations et potentiel), la VIAP, un entretien, l'avis de la CPN compétente et la décision du DG ▪ En moyenne 2% des effectifs changent de niveau de classification par an (hors avancement automatique) ▪ Avancement individuel accéléré : limité en nombre, fonction de critères (élargissement des compétences par la formation et la disponibilité client) ▪ Avancement d'échelon exceptionnel ▪ Dispositif de détection des hauts potentiels (Trajectoires) sous traité à l'externe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une promotion fonction de la performance réalisée dans le respect <ul style="list-style-type: none"> • de règles conventionnelles et du cadrage de la DG (% de la masse salariale consacrée à ce budget) – enveloppe budgétaire plafonnée au sein de chaque Assedic • des critères d'attribution pour être promu définis par les Assedic (acquisition de compétences et qualité du travail) ▪ Pas d'avancement automatique de coefficient ▪ Un changement de coefficient entraîne un relèvement minimum de 2,5% pour les agents de maîtrise et employés, de 5% pour les cadres ▪ Des augmentations individuelles d'au minimum de 2%, sans changement de coefficient, à la discrétion du manager ▪ Un examen particulier des cas sans promotion (changement de coefficient) pendant 4 ans ▪ Les demandes de promotion, leur consolidation, des simulations budgétaires sont intégrées au SIRH
<p>A l'ANPE, un avancement collectif automatique pour tous les agents</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avancement automatique collectif à l'ancienneté : tous les 2 ans (3 ans pour les échelons les plus élevés des niveaux I à IVB) ▪ La valeur du point est fixée par la Fonction publique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mécanisme d'augmentation de la prime d'ancienneté (+1,33 % par an pendant 15 ans, plafonné à 20%) ▪ Valeur du point négociée par l'UNEDIC dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Formation

Différences	ANPE	Unédic
<p>Une formation initiale prépondérante et déterminante dans la prise de fonction à l'ANPE</p> <p>Une formation privilégiant le développement des compétences des agents dans leur parcours professionnel à l'Assurance Chômage</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 200.000 jours de formation initiale et continue en 2006, dont 82% de formation initiale pour les conseillers à l'emploi ▪ Des actions de formation en situation de travail (non comptabilisées ci-dessus) ▪ 18 semaines de formation initiale alternant théorie et pratique pour les nouveaux embauchés la 1ère année) ▪ 5j en moyenne par an et par agent de formation continue ▪ 9 centres de formation interrégionaux ▪ 2.000 formateurs occasionnels ▪ 8% de la masse salariale consacrés à la formation en 2006 (année de recrutements importants) ▪ Existence d'un schéma directeur des emplois, des compétences et de la formation (indication budgétaire, thèmes de formation, et nombre d'agents à former) – négocié avec les OS ▪ Droit Individuel à la Formation (DIF) <ul style="list-style-type: none"> • Des conditions de mise en œuvre similaires à celles de l'AC • 50% pendant le temps de travail (maintien de la rémunération) / 50% hors temps de travail • Pas de frais pris en charge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 36.390 jours de formations stagiaires par le centre national de formation (54% métier DE, 15% management, 6% relations partenariales) <ul style="list-style-type: none"> • Actions de formation en ligne non comptabilisées • Actions de formations locales non comptabilisées ▪ 5j en moyenne par an et par agent de formation continue ▪ Un centre national de formation (organisme de formation continue agréé, rattaché à la DRH de l'Unedic), piloté paritairement - 70% des formations réalisées en régions, ▪ Réseau de 50 organismes de formation ▪ 300 formateurs dédiés ▪ 4,7% de la masse salariale consacrés à la formation (pout tout l'AC) ▪ La gestion du processus de formation, l'offre de formation et la remontée des demandes de formation sont Intégrés au SIRH ▪ Droit Individuel à la Formation (DIF) <ul style="list-style-type: none"> • Des conditions de mise en œuvre similaires à celles de l'ANPE • Pour les actions hors temps de travail, coût pris en charge plafonné à 50% de la valeur horaire de la journée stagiaire au centre national de formation • Frais de transport et d'hébergement pris en charge par l'AC (dans le respect des barèmes en vigueur)

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Congés

Ressemblances / Différences	ANPE	Unedic																																											
Les congés annuels ont une durée similaire	<ul style="list-style-type: none"> Congés intervenant après 1 an de services accomplis (5 semaines + 1 à 2j de fractionnement) Existence d'un compte épargne temps 	<ul style="list-style-type: none"> Congés possibles avant 1 an de service : 2,5j / mois de travail effectif (5 semaines + 1 à 2j de fractionnement) Congés supplémentaires selon l'ancienneté (>15ans) Projet de compte épargne temps 																																											
Des différence sur les conditions de maintien du traitement en cas de maladie	<ul style="list-style-type: none"> Pas de maintien du traitement si ancienneté <4 mois Des congés pour maladies graves donnant lieu à 1, 2 ou 3 ans de plein traitement (selon la gravité de l'affection) <table border="1" data-bbox="671 776 1649 1033"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">ANPE</th> <th colspan="2">UNEDIC</th> </tr> <tr> <th>Ancienneté</th> <th>Traitement</th> <th>Ancienneté</th> <th>Traitement</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Maladie</td> <td>- 4 mois</td> <td>Congé sans traitement.</td> <td rowspan="4">4 mois PT, 4 mois DT</td> <td rowspan="4"></td> </tr> <tr> <td>4 mois à 2 ans</td> <td>30 jours PT, 30 jours DT</td> </tr> <tr> <td>2 à 3 ans</td> <td>60 jours PT, 60 jours DT</td> </tr> <tr> <td>+ 3 ans</td> <td>90 jours PT, 90 jours DT</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Accident du travail ou maladie professionnelle</td> <td>0 à 2 ans</td> <td>30 jours PT</td> <td>- 1 an</td> <td>Congé sans traitement</td> </tr> <tr> <td>2 ans à 3 ans</td> <td>60 jours PT</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>+ 3 ans</td> <td>90 jours PT</td> <td>+ 1 an</td> <td>4 mois PT, 4 mois DT</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Congé pour grave maladie (maladies citées dans l'Art 1 de l'arrêté du 14/03/86)</td> <td>1 an PT 2 ans DT</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Congé pour grave maladie (maladies citées dans l'Art 2 de l'arrêté du 14/03/86)</td> <td>3 ans PT 2 ans DT</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		ANPE		UNEDIC		Ancienneté	Traitement	Ancienneté	Traitement	Maladie	- 4 mois	Congé sans traitement.	4 mois PT, 4 mois DT		4 mois à 2 ans	30 jours PT, 30 jours DT	2 à 3 ans	60 jours PT, 60 jours DT	+ 3 ans	90 jours PT, 90 jours DT	Accident du travail ou maladie professionnelle	0 à 2 ans	30 jours PT	- 1 an	Congé sans traitement	2 ans à 3 ans	60 jours PT			+ 3 ans	90 jours PT	+ 1 an	4 mois PT, 4 mois DT	Congé pour grave maladie (maladies citées dans l'Art 1 de l'arrêté du 14/03/86)		1 an PT 2 ans DT			Congé pour grave maladie (maladies citées dans l'Art 2 de l'arrêté du 14/03/86)		3 ans PT 2 ans DT			<ul style="list-style-type: none"> Pas de maintien du traitement pour un accident du travail ou une maladie professionnelle si ancienneté <1 an
	ANPE		UNEDIC																																										
	Ancienneté	Traitement	Ancienneté	Traitement																																									
Maladie	- 4 mois	Congé sans traitement.	4 mois PT, 4 mois DT																																										
	4 mois à 2 ans	30 jours PT, 30 jours DT																																											
	2 à 3 ans	60 jours PT, 60 jours DT																																											
	+ 3 ans	90 jours PT, 90 jours DT																																											
Accident du travail ou maladie professionnelle	0 à 2 ans	30 jours PT	- 1 an	Congé sans traitement																																									
	2 ans à 3 ans	60 jours PT																																											
	+ 3 ans	90 jours PT	+ 1 an	4 mois PT, 4 mois DT																																									
Congé pour grave maladie (maladies citées dans l'Art 1 de l'arrêté du 14/03/86)		1 an PT 2 ans DT																																											
Congé pour grave maladie (maladies citées dans l'Art 2 de l'arrêté du 14/03/86)		3 ans PT 2 ans DT																																											
Des différences sur les congés exceptionnels et la maternité	<ul style="list-style-type: none"> Pour la maternité, une facilité d'horaire à partir du 3ème mois(-1h par jour sans réduction de salaire) 	<ul style="list-style-type: none"> Pour la maternité, une facilité d'horaire pendant toute la grossesse et jusqu'aux 6 mois de l'enfant(-1h par jour sans réduction de salaire) 																																											
Congés sans traitement	<ul style="list-style-type: none"> Une politique de congés pour convenance personnelle plus souple à l'ANPE (durée et prolongation) Une politique de congé parental similaire Des congés dans l'intérêt du service à l'ANPE (assimilables à un détachement) 																																												

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Sanctions disciplinaires

Ressemblances / Différences	ANPE	Unedic
<p>Un nombre d'avertissements et de blâmes similaires mais un recours plus important aux licenciements à l'Assurance Chômage</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avertissement, blâmes (1er groupe) ▪ Abaissement d'échelons, exclusions temporaires de fonction, déplacement d'office, reclassement dans l'emploi inférieur, licenciement sans préavis ni indemnité ▪ Quelques dizaines d'avertissements et blâmes par an ▪ Pour les sanctions de 2ème groupe et plus : 20 à 25 dossiers examinés par an en commissions paritaires, aboutissant à environ 2 à 3 licenciements (manquement aux bonnes mœurs, à l'honneur et à la probité) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avertissements, blâmes et mise à pied (5j max, rares), licenciement ▪ Quelques dizaines d'avertissements et blâmes par an ▪ De l'ordre de 20 à 30 licenciements par an pour faute ou insuffisance professionnelle

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Analyse des différences – Aménagement de la durée et de la réduction du temps de travail

Ressemblances / Différences	ANPE	Unedic
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée du temps de travail : Obligations annuelles ne pouvant excéder 1607 h soit 35h / semaine ▪ Heures supplémentaires : à la demande de la hiérarchie (au-delà de l'horaire collectif hebdomadaire) 	
<p>8 à 17j de RTT pour les non cadres à l'ANPE, contre 15 à l'Assurance Chômage</p> <p>Un nombre de RTT similaire pour les cadres</p> <p>Une rémunération des heures supplémentaires privilégiant le repos compensateur à l'ANPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'ARTT a été Institué par décret le 25/08/2000 <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'opter en local pour des cycles de 38h / 37h30 / 37h ou 36h30 qui déterminent un nombre de RTT en compensation, entre 17 et 8 jours • Pour l'encadrement : régime particulier avec un forfait cadre, soit 14+5 jours de RTT • Mise en place d'un horaire variable pour les unités ayant opté pour l'une des 4 formules locales et dispositif de débit / crédit d'heures permettant le report d'un nombre limité d'heures d'une période à l'autre • Rémunération des heures supplémentaires par repos compensateur en priorité (à défaut selon le taux de la fonction publique dans la limite de 25h/an – agents dont indice <533) • Nouvelle modalité de temps partiel : 90% sur 4 jours 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'ARTT est géré par accord conventionnel (accord du 8/01/2001) <ul style="list-style-type: none"> • Une durée collective de travail de 37h30 • 15 jours de RTT répartis par accord collectif au niveau de chaque institution entre des jours fixés par la direction et des jours laissé au libre choix du salarié • Pour l'encadrement autonome (avenant au contrat des personnels concernés) : forfait jours sur la base de 218 j travaillés et 4j de RTT supplémentaires • Autorisation de l'horaire variable au sein des institutions par déclinaison en accords locaux de l'accord national • Rémunération des heures supplémentaires majorées à 25% pour les 8 premières et 50% au-delà (ou repos compensateur)

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Diagnostiques complémentaires à préparer – 1/2

Diagnostics	Explications
Analyse détaillée des systèmes de retraite	<ul style="list-style-type: none">▪ Diagnostic détaillé du rendement des systèmes de retraite et des impacts de la fusion
Diagnostic des compétences des agents des Assedic et de l'ANPE	<ul style="list-style-type: none">▪ Comparaison des référentiels des compétences des agents des services opérationnels et analyse des possibilités d'évolution
Analyse comparative des systèmes de couverture santé et prévoyance des 2 institutions	<ul style="list-style-type: none">▪ Choix de l'opérateur de la nouvelle institution (Médéric ou autre)▪ Étude des dispositions santé et prévoyance pour la future CCN
Analyse détaillée des systèmes de remboursement des frais	<ul style="list-style-type: none">▪ Comparaison des règles de remboursement des frais professionnels et des modalités de gestion

1.2.4. Etat des lieux – Ressources Humaines

Diagnostics complémentaires à préparer – 2/2

Thème	Diagnostics	Explications
Relations sociales	Inventaire et analyse des accords locaux des Assédic et de l'ANPE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse comparative des différents accords nationaux / locaux
	Instances représentatives du personnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etudier le fonctionnement de droit privé sur les mêmes règles que celles de l'Assurance chômage (impacts sur nombre de CE et de DP)
	Devenir des œuvres sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expertise juridique et sociale à mener sur la fusion des œuvres sociales
Organisation de la fonction RH	Etude détaillée des CDD de droit public et de droit privé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expertise juridique et sociale des conditions de transfert des CDD de l'ANPE à la nouvelle institution <ul style="list-style-type: none"> • 3.400 CDD à l'ANPE d'une durée de 3 ans renouvelable 1 fois nombre d'entre eux ont des fonctions d'experts – • 887 CDD à l'Assurance chômage (au 31/12/2006), d'une durée maximale de 18 mois ; visant à faire face aux remplacements et à l'absorption de la charge de travail
Repérage des freins et leviers culturels pour la conduite du changement		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiative de chaque institution pour appréhender le climat social dans le contexte de création de la nouvelle institution ▪ Identification des valeurs communes et des facteurs fédérateurs sur lesquels construire la création de la nouvelle institution

1.2. Etat des lieux Sommaire détaillé

- 1.2.1- Organisation générale / Système de management
- 1.2.2- Offre de service / Convergence des réseaux
- 1.2.3- Finances, juridique, immobilier
- 1.2.4- Ressources humaines
- **1.2.5- Systèmes d'information**
- 1.2.6 - Projets impactant et impactés par la fusion

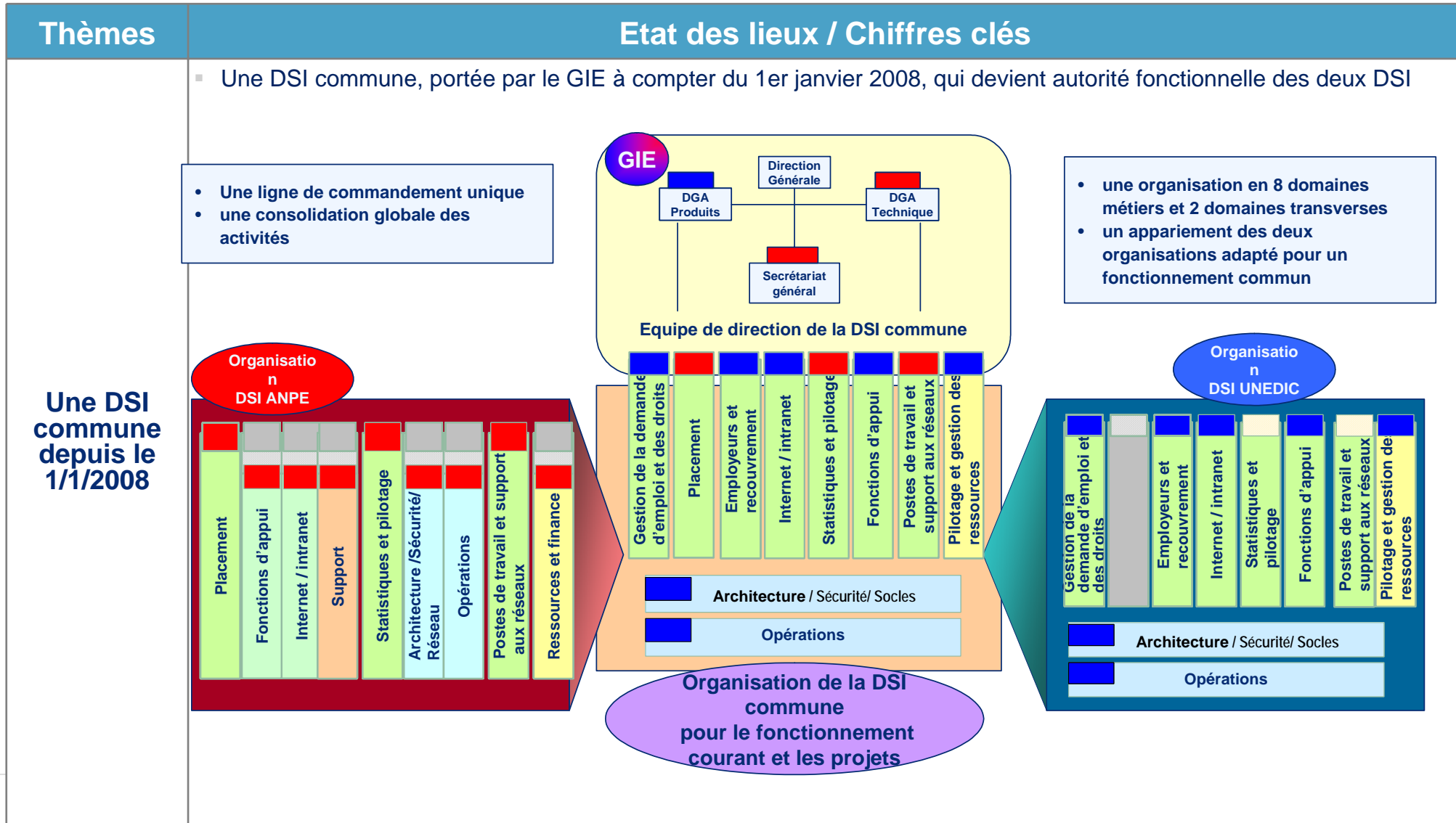
1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d'Information

Etat des lieux / Gouvernance

Thèmes	Etat des lieux / Chiffres clés
<p>Une gouvernance des SI commune aux deux institutions</p> <p>Un GIE créé en 2007 pour assurer la maîtrise d'œuvre des SI, opérateur exclusif des 2 institutions</p>	<ul style="list-style-type: none"> Un comité d'orientation stratégique SI (COS SI) commun à l'Unedic et à l'ANPE dans lequel l'Etat est représenté résultant de la convention tripartite Etat, ANPE, Unedic qui fixe les objectifs et le programme annuel du GIE <div data-bbox="745 399 1533 1306" data-label="Diagram"> <p>Représentation assurée par la Direction Générale de l'Unedic et de l'ANPE</p> <p>DG ANPE DG Unedic</p> <p>Comité d'Orientation Stratégique SI (10 membres) Unique donneur d'ordre</p> <p>DG GIE</p> <p>GIE Opérateur au service des 2 Institutions</p> </div> <div data-bbox="1564 435 2026 1178" data-label="List-Group"> <p>Rôle du COS SI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixe les orientations politiques et stratégiques du GIE en tenant compte des décisions du COS Métiers; • suit l'avancement du plan de convergence, rend les arbitrages nécessaires et suit leur prise en compte ; • Fixe les priorités S.I et valide le plan de charges global du GIE ; • suit l'avancement du portefeuille de projets et d'activités du GIE, rend les arbitrages nécessaires et suit leur prise en compte ; • Suit le bon fonctionnement des systèmes d'information communs du système d'information unique ; • Fait exécuter ses décisions par le GIE. </div>

1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d'Information

Etat des lieux / Organisation



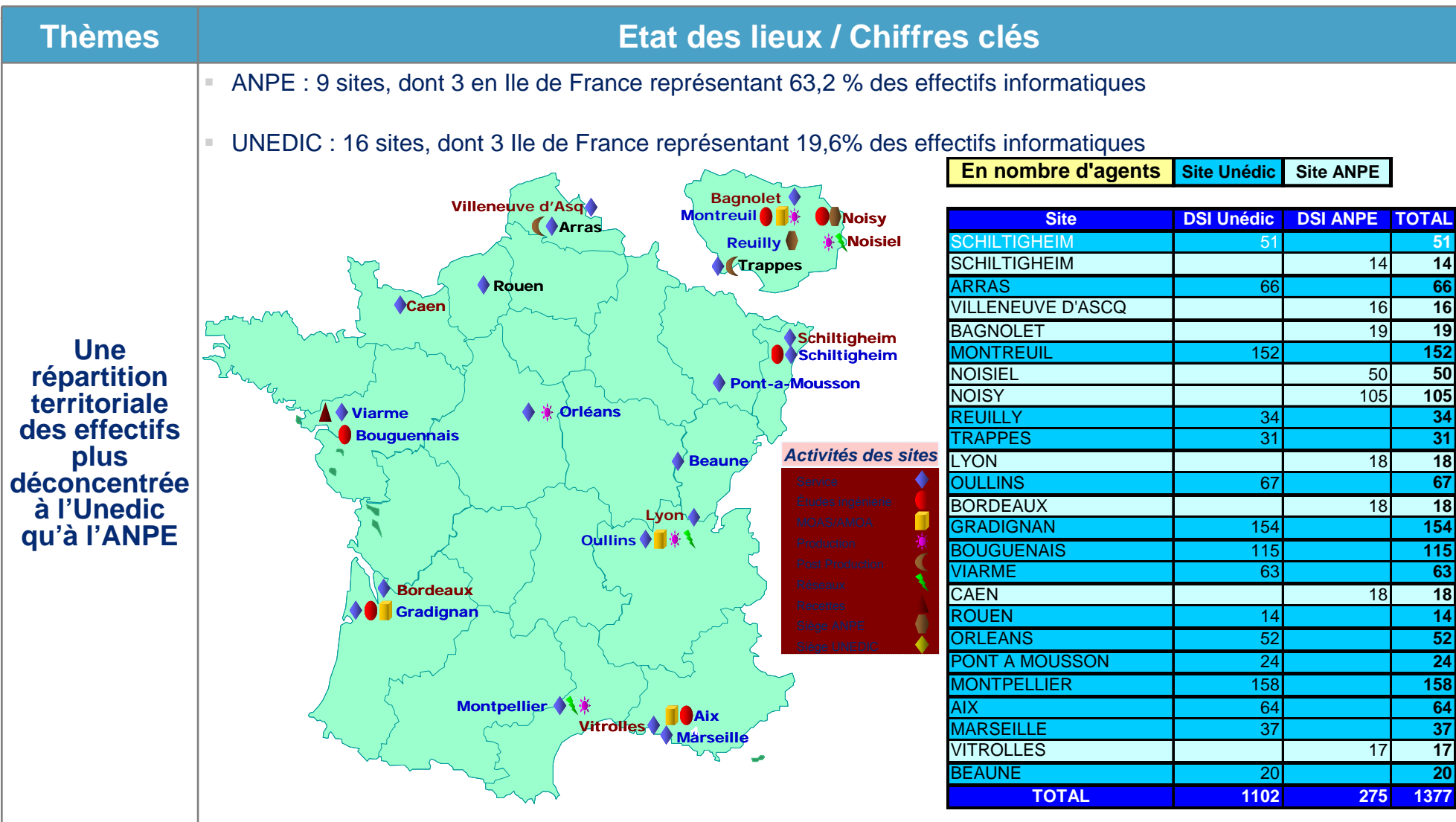
1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d’Information

Etat des lieux / Effectifs

Thèmes	Etat des lieux / Chiffres clés			
<p>Un poids en effectifs très supérieur à l’Unedic</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un poids des DSI dans les effectifs totaux des 2 institutions traduisant des options différentes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE: 288 agents ▪ Unedic: 1105 salariés ▪ Ecart de poids à relativiser en fonction: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement à l’ANPE sur le cœur de métier depuis 2001 et difficultés à proposer des contrats attractifs aux informaticiens ▪ Un périmètre applicatif et un champ d’activité plus larges à l’Unedic car incluant l’assistance à la maîtrise d’ouvrage (MOA), la maîtrise d’œuvre des SI communs (MOE), la relation clients,... 			
		ANPE	Unedic	Total
	Effectif	288	1 105	1 377
	Dont effectif CDI	86 %	100 %	97 %
	Dont effectif CDD	14 %	-	3 %
	Ratio informatique / Total effectif	1 %	7,45 %	3,2 %
	Moyens externes en ETP	305	597	902
	Ratio externe /Interne+externe	53 %	35 %	45 %
<p><u>Avertissement</u> : Les informations sont basées sur les effectifs des DSI présents payés au 1er octobre 2007 hors cadres dirigeants et les CDI et CDD inscrits des institutions au 31/10/2007</p>				

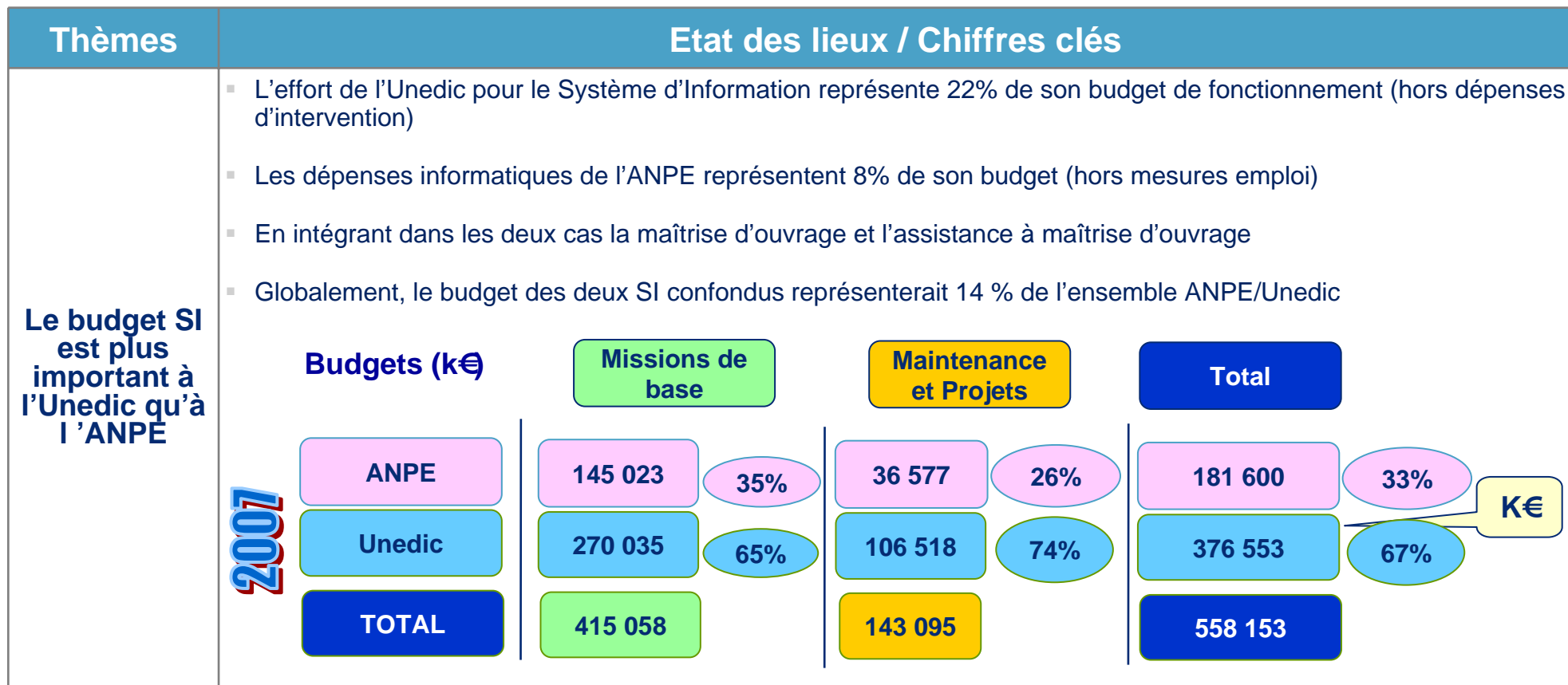
1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d'Information

Etat des lieux / Implantations



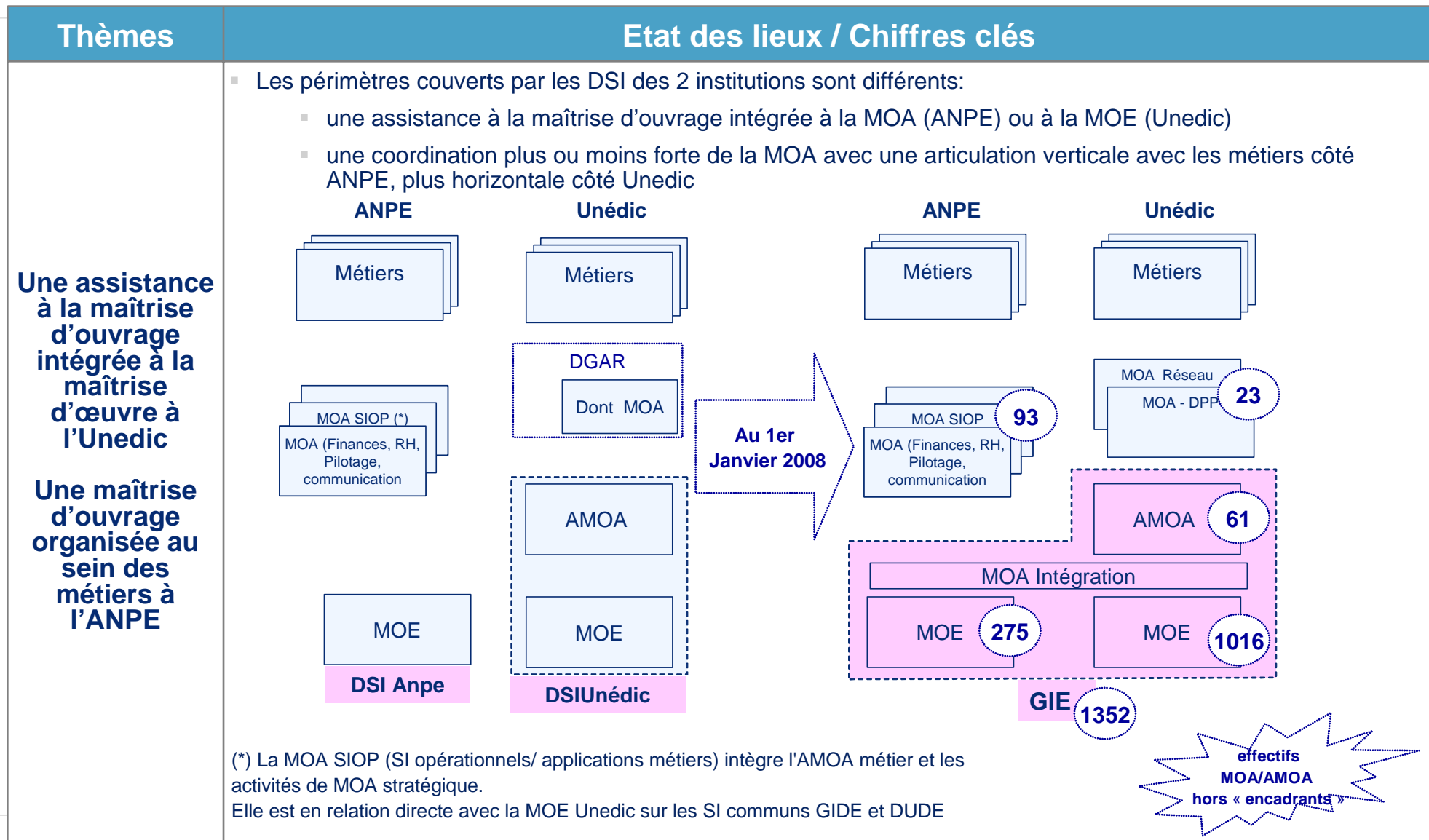
1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d'Information

Etat des lieux / Budgets informatiques



1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d'Information

Etat des lieux / Maîtrise d'ouvrage (MOA) – Maîtrise d'oeuvre (MOE)



1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d’Information

Etat des lieux / Assistance utilisateurs

Thèmes	Etat des lieux / Chiffres clés																
<p>Une fonction d’assistance aux utilisateurs répartie sur le territoire</p> <p>Des politiques de recours à la sous-traitance différentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Effectifs du support au réseau <ul style="list-style-type: none"> Unedic : personnels internes 133, personnels externes 107 ANPE : personnels internes 139, personnels externes 60 																
	<ul style="list-style-type: none"> Activités couvertes 																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="354 568 1154 639">Unedic</th> </tr> <tr> <th data-bbox="354 639 752 704">Support Utilisateurs</th> <th data-bbox="752 639 1154 704">Support technique</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="294 704 752 1001"> <p>National</p> Help Desk Gestion des habilitations (droits d'accès) Support utilisateurs </td> <td data-bbox="752 704 1154 1001"> Développement micro Déploiement Gestion de parc Exploitation/Supervision des réseaux locaux Exploitation des serveurs locaux </td> </tr> <tr> <td data-bbox="294 1001 752 1283"> <p>Local</p> Support utilisateurs Gestion des bornes interactives </td> <td data-bbox="752 1001 1154 1283"> Help Desk Gestion des habilitations Support utilisateurs </td> </tr> </tbody> </table>	Unedic		Support Utilisateurs	Support technique	<p>National</p> Help Desk Gestion des habilitations (droits d'accès) Support utilisateurs	Développement micro Déploiement Gestion de parc Exploitation/Supervision des réseaux locaux Exploitation des serveurs locaux	<p>Local</p> Support utilisateurs Gestion des bornes interactives	Help Desk Gestion des habilitations Support utilisateurs	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="1212 536 2026 612">ANPE</th> </tr> <tr> <th data-bbox="1212 612 1609 688">Support Utilisateurs</th> <th data-bbox="1609 612 2026 688">Support technique</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1152 688 1609 879"> <p>National</p> Consolidation/Reporting Outils & Processus Gestion de la Relation Client (contrat de service avec DRA) </td> <td data-bbox="1609 688 2026 879"> Préparation déploiement Gestion des serveurs locaux </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1152 879 1609 1283"> <p>Local</p> Help Desk Support Utilisateurs Gestion des comptes (droits d'accès) Gestion de parc Gestion relation Client Animation corresp. locaux CLIA Gestion des appels métiers </td> <td data-bbox="1609 879 2026 1283"> Déploiement environnement du poste de travail Exploitation / supervision des réseaux Gestion de parc Gestion administrative Exécution d’actions sur les serveurs Interventions de proximité (outsourcing) Gestion des serveurs locaux </td> </tr> </tbody> </table>	ANPE		Support Utilisateurs	Support technique	<p>National</p> Consolidation/Reporting Outils & Processus Gestion de la Relation Client (contrat de service avec DRA)	Préparation déploiement Gestion des serveurs locaux	<p>Local</p> Help Desk Support Utilisateurs Gestion des comptes (droits d'accès) Gestion de parc Gestion relation Client Animation corresp. locaux CLIA Gestion des appels métiers
Unedic																	
Support Utilisateurs	Support technique																
<p>National</p> Help Desk Gestion des habilitations (droits d'accès) Support utilisateurs	Développement micro Déploiement Gestion de parc Exploitation/Supervision des réseaux locaux Exploitation des serveurs locaux																
<p>Local</p> Support utilisateurs Gestion des bornes interactives	Help Desk Gestion des habilitations Support utilisateurs																
ANPE																	
Support Utilisateurs	Support technique																
<p>National</p> Consolidation/Reporting Outils & Processus Gestion de la Relation Client (contrat de service avec DRA)	Préparation déploiement Gestion des serveurs locaux																
<p>Local</p> Help Desk Support Utilisateurs Gestion des comptes (droits d'accès) Gestion de parc Gestion relation Client Animation corresp. locaux CLIA Gestion des appels métiers	Déploiement environnement du poste de travail Exploitation / supervision des réseaux Gestion de parc Gestion administrative Exécution d’actions sur les serveurs Interventions de proximité (outsourcing) Gestion des serveurs locaux																

1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d'Information Etat des lieux / Patrimoine applicatif - 1/2

Légende
Une * signale un SI commun.

Thèmes	Etat des lieux / Chiffres clés		
Des applications spécifiques aux métiers du placement, de l'indemnisation et du recouvrement mais communes pour la gestion du Demandeur d'Emploi	Applications relevant d'une maîtrise d'œuvre ANPE	Applications relevant d'une maîtrise d'œuvre Unedic	
	Domaine Placement	<p>Anpe.fr (SAD) SAGE : Système de gestion des offres et des employeurs ALLIANCE : Gestion des conventions des partenaires de Placement PM : Gestion opérationnelle des prestations et des mesures d'aide à l'emploi IAE : Gestion des bénéficiaires de l'Insertion par l'Activité Economique RDVA : Gestion des Rendez-vous en Agences SA ZUS/Web ZUS : DE résidant en Zone Urbaine Sensible DUO : Environnement Intermediation des Agents ANPE ePartenet: accès aux offres d'emploi par les partenaires MonMarchéduTravail: outil d'aide à la décision pour les conseillers</p>	
	Domaine DE		<p>*SIGMA / GIDE : Gestion des Demandeurs d'Emploi et de leurs prestations *OFAA : Gestion des offres de formation pour les demandeurs d'emploi CALI : Conditions d'attribution et calcul de l'indemnisation GAEC : Module de regroupement de données événement *DUDE : Gestion du Dossier Unique du Demandeur d'Emploi *PORTAIL SPE : Site internet de Dossier Unique du DE à destination des partenaires</p>
	Domaine Employeur	<p>SAGE : (cf. Domaine Placement) gère également un référentiel Employeur/Établissement Anpe.fr (SAD) SAGE : Système de gestion des offres et des employeurs</p>	<p>CONTRIX : Gestion des employeurs et du recouvrement IE / AE : Identification des employeurs / Affiliation Employeur GUSO : Gestion du Guichet Unique des Occasionnels du Spectacle PROTEA : Recouvrement des sommes dues au titre de l'Association de Garantie des Salaires (AGS)</p>
			<p>BNE : base nationale des Employeurs</p>

1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d'Information Etat des lieux / Patrimoine applicatif - 2/2

Thèmes	Etat des lieux / Chiffres clés		
Des applications support présentant de larges zones de recouvrement	Applications relevant d'une maîtrise d'œuvre ANPE	Applications relevant d'une maîtrise d'œuvre Unedic	
	Intranet/Internet	<p>ALICE : Intranet de communication et portail de liens pour les agents de l'ANPE</p> <p>SIC : Système de composition et d'acheminement des courriers pour les applications de l'ANPE (SAGE, PM)</p> <p>Les systèmes intranet sont, également, spécifiques à chaque établissement</p>	<p>Intracom: intranet de communication pour le réseau de l'AC (avec des intranet spécifiques à chaque établissement)</p> <p>Assedic.fr, MCE, MCDE : Site des Assedic avec espaces Employeurs et DE</p> <p>ATT DE : Accueil Traitement Téléphonique Demandeur d'Emploi de l'Unedic</p> <p>ATT E : Accueil Traitement Téléphonique Employeur de l'Unedic</p> <p>UNIDIALOG : Service d'échange d'informations entre l'Assedic et l'allocataire</p> <p>GED E : Dématérialisation des documents Employeurs de l'Unedic</p> <p>UNIBLEU DUCS : Plateforme d'échanges entre les Entreprises, l'Unedic et les banques</p>
	Fonctions d'appui	<p>OASIS : Outil de Paie, Gestion Administrative, Infocentre, Formation, Bourse des Emplois (ANPE)</p> <p>GTHV : Gestion des temps de travail à l'ANPE (CHRONOS)</p> <p>AGIR / Web AGIR : Progiciel budgétaire et comptable intégrant les règles de la comptabilité publique (ANPE)</p> <p>ADI : Archivages des données par gestion électronique de documents (POSEIDON) (ANPE)</p> <p>ARE / GALPE : Gestion et indemnisation des bénéficiaires de l'ARE (ANPE)</p>	<p>SIRH : Ensemble des applications issues du projet SIRH (Unedic)</p> <p>NABUCO : Comptabilité, logistique et gestion d'entreprise de l'AC (Unedic)</p> <p>CAB: comptabilité analytique et budgétaire</p> <p>CERG : Solution globale de gestion de trésorerie (XRTB Universe) et Gestion des flux financiers (XRT Business Exchange) (Unedic)</p>
Pilotage/Statistiques	<p>SIAD : Système d'information d'aide à la décision pour le pilotage, dédié à tous les managers, et un outil d'analyse pour les études (SIAD Expert) de l'ANPE</p> <p>IOP : Outil de requête avec génération de listes multicritères, sur données offres, établissements et demandeurs (23 000 utilisateurs)</p> <p>CVE : Suivi opérationnel des DE entrés dans le dispositif Cap Vers l'Entreprise</p> <p>STATS STMT : Statistiques officielles du Marché du Travail (ANPE)</p> <p>PERSEE – COSI : Progiciel d'Elaboration de Résultats Statistiques et Extraits d'Enquêtes (ANPE)</p>	<p>SID : Système d'Information Décisionnel de l'Unedic</p> <p>FNA : Gestion du Fichier National des Allocataires et simulation des nouvelles mesures pour l'emploi de l'Unedic</p> <p>Infocentre : données opérationnelles de pilotage</p>	

1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d'Information

Etat des lieux / Infrastructures et échanges de données

Thèmes	Etat des lieux / Chiffres clés
<p>Des infrastructures distinctes mais des problématiques d'évolution très comparables</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concernant les serveurs centraux: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les applications cœur de métier sont sur des systèmes propriétaires (GCOS/BULL-ANPE, MVS/IBM-Unedic) qui migreront progressivement sur des systèmes ouverts (UNIX, LINUX) ▪ Dans les deux institutions, il existe un parc de machines UNIX supportant notamment les applications de gestion et les applications intranet/Internet ▪ Concernant les postes de travail: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les agents possèdent un poste de travail. Les parcs sont assez homogènes avec un renouvellement moyen de 3 ans (Unedic) à 5 ans (ANPE). ▪ Actuellement, l'accès aux applications depuis le poste de travail se fait selon deux modes différents qu'il est prévu de faire cohabiter avant de les harmoniser (plan de convergence). ▪ Concernant les réseaux: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les réseaux reposent sur des infrastructures proches avec le même fournisseur, ils seront interconnectés en avril 2008. ▪ L'Unedic se différencie par un passage en téléphonie sur réseau, prévu en expérimentation en 2008, et compatible avec les deux réseaux existant.
<p>Des flux d'échanges de données avec les tiers fréquents, complexes et de nature très variée</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concernant le suivi et le placement des demandeurs d'emploi <ul style="list-style-type: none"> ▪ via le Dossier Unique du DE (DUDE) et ePartenet (offres d'emploi): avec les co-traitants de l'ANPE ou les délégataires de l'Unedic (OPP) ▪ via l'application OFAA pour les offres de formation des Carif et de l'ANPE/Unedic ▪ par des échanges directs avec les applications métier de l'AFPA, des missions locales (Parcours3), de CapEmploi (LogiCap), de l'APEC (Cœur de métier), ... ▪ Concernant le recouvrement des cotisations et contributions sociales <ul style="list-style-type: none"> ▪ avec l'INSEE, les URSSAF, la MSA, les organismes du spectacle, les banques, ... ▪ Concernant la gestion des droits des DE <ul style="list-style-type: none"> ▪ avec les CAF (Rmistes), le CNASEA (aides aux employeurs), les caisses de retraite, la DGI, les CPAM (IJ), les URSSAF (DUE) ... ▪ Concernant la production de statistiques du marché du travail et de l'emploi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ avec l'INSEE et la DARES, ..

1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d'Information

Analyse des différences - 1/2

Différences	Explications
<p>Positionnement de la fonction SI: plus intégrée et vecteur de transformation à l'Unedic, plus en appui aux métiers à l'ANPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les projets SI sont un vecteur de transformation pour l'Unedic, visant gains de productivité et de qualité; représente approximativement 22% du budget de fonctionnement de l'institution (gestion administrative) ▪ En appui, désormais incontournable, des fonctions métiers à l'ANPE; représente 8% du budget de fonctionnement ANPE hors mesures emploi.
<p>Un poids relatif de la fonction informatique nettement plus important à l'Unedic</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 1 à 4 en taille (effectifs) et de 1 à 7 en poids relatif ▪ Recours à la sous-traitance 2 fois plus fort à l'ANPE ▪ Intégrant l'assistance à la MOA et certaines fonctions de support à l'utilisateur côté Unedic mais pas côté ANPE
<p>Une assistance à la maîtrise d'ouvrage (MOA) intégrée à la maîtrise d'œuvre à l'Unedic / Une maîtrise d'ouvrage organisée au sein des métiers à l'ANPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une MOA organisée par métiers à l'ANPE (avec coordination des applications métier par une MOA SI opérationnelle) ▪ Une MOA unique et stratégique à l'Unedic et une délégation de l'Assistance MOA à la DSI ▪ Un rapport MOA/MOE de 1/3 à l'ANPE et de 1/10 à l'Unedic
<p>Une fonction d'assistance aux utilisateurs internes répartie sur le territoire, plus souvent sous-traitée par l'Unedic que par l'ANPE, recourant différemment à la sous-traitance</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux réseaux intégrés à chaque DSI, avec des implantations distinctes (440 personnes, y.c. externes, sur 25 sites) ▪ Centre d'appel interne côté ANPE, « outsourcé » côté Unedic, ▪ Des correspondants locaux dans les agences locales ANPE (1 à 3), mais pas dans les Assedic

1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d’Information

Analyse des différences - 2/2

Différences	Explications
<p>Des applications métier spécifiques ou communes, en général plus anciennes et moins évolutives que les SI des fonctions d’appui</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SI métiers spécifiques à chaque institution: Unedic: SIGMA/Contrix, etc.; ANPE: SAGE/PM, etc. ▪ SI communs pour la gestion des demandeurs d’emploi, avec maîtrise d’œuvre Unedic : GIDE, OFAA, DUDE, etc.
<p>Des applications support, avec de larges zones de recouvrement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SI supports avec de forts recouvrements, parfois complémentaires: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compta: AGIR(Sirepa) / NABUCO (SAP) ▪ RH: OASIS (HR Access)/ SIRH (Peoplesoft) ▪ pilotage: SID, SIAD, ... * ▪ sites Web: anpe.fr /Assedic.fr
<p>Des référentiels à harmoniser, à l’exception du référentiel des demandeurs d’emploi qui est déjà commun</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un référentiel commun pour les DE (BNI) ▪ Des référentiels distincts pour les employeurs, l’annuaire, .. ▪ Des référentiels spécifiques à l’ANPE, intégrés dans les applications à l’Unedic: structures, conventions...
<p>Des infrastructures distinctes, des problématiques d’évolution très comparables, un plan de convergence en cours à l’horizon 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les applications cœur de métier (placement, indemnisation) sont sur des systèmes propriétaires distincts : Bull/GCOS8 et IBM/MVS ▪ Les applications de gestion sont sur Unix/Oracle ▪ Les deux réseaux seront interconnectés en avril 2008 ▪ Les modes d’accès aux applications sont différents; parc PDT homogène ▪ Couplage téléphonie-SI pour assurer la relation aux clients à l’Unedic

1.2.5. Etat des lieux – Systèmes d’Information Diagnostics complémentaires à préparer

Diagnostics	Explications
Choix du SI Gestion et du SI RH de la nouvelle institution	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse d’impact en termes budgétaires (nb de licences, ..), techniques (faisabilité des interfaces avec autres applications), contractuels (avenant ou nouveau marché), calendaires suivant les choix organisationnels des métiers (niveau de déconcentration/responsabilité) et suivant l’outil retenu (migration vers un des outils existants)
Choix des outils de pilotage de la nouvelle institution	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approfondissement de l’état des lieux ▪ Recueil des besoins métiers ▪ Identification de sous-projets suivant la nature du besoin : pilotage général, contrôle de gestion, pilotage opérationnel, traitements statistiques
Analyse des opportunités de mise en commun des référentiels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des opportunités de mise en commun à programmer, et notamment revue des référentiels employeurs (données, source, fiabilité) et des applicatifs les utilisant dans la perspective du transfert du recouvrement
Impact sur les SI du transfert du recouvrement 1/1/2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impact sur les référentiels employeurs et sur les applications, dont notamment ALADIN et GUSO (guichet des occasionnels du spectacle)
Besoins propres de l’Unedic dans son nouveau périmètre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition des données et traitements nécessaires à l’Unedic dans son nouveau périmètre

1.2. Etat des lieux Sommaire détaillé

- 1.2.1- Organisation générale / Système de management
- 1.2.2- Offre de service / Convergence des réseaux
- 1.2.3- Finances, juridique, immobilier
- 1.2.4- Ressources humaines
- 1.2.5- Systèmes d'information
- **1.2.6 - Projets impactant et impactés par la fusion**

1.2.6. Principaux projets impactés / impactant la fusion 1/3

Thème	Projets impactés / impactant	Explications
Offre de service / Réseau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet « Guichets Uniques » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une cinquantaine de projets en cours
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet « Bonnes pratiques placement et ISO 9001 (ANPE) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet portant sur les bonnes pratiques de conduite d'un entretien avec un DE et de traitement des offres d'emploi. ▪ Certains éléments de ce projet seront à revoir dans le cadre de la redéfinition de l'offre de service et de ses modalités de délivrance.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet « Nouveau Cœur de Prestation » (Unedic / Assedic) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet informatique en cours de déploiement, jusqu'en juin 2008
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet « n° court » pour les employeurs (Unedic/Assedic) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet dont le lancement est prévu en février 2008 et la mise en place fin 2008
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet DNAC (Unedic) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construction, dans le cadre du GIP MDS, d'un outil permettant à l'employeur de déclarer sa masse salariale nominative tous les mois, et permettant la création d'une banque de données sociales ▪ Outil développé à ce jour – Ouverture d'une phase expérimentale entre 2007 et 2011
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maisons de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 227 maisons de l'emploi labellisées, dont 177 conventionnées au 04/01/2008 ▪ 34 ALE actuellement situées dans une maison de l'emploi et 93 prévues au total ▪ Contribution de l'ANPE au dispositif MDE évaluée à 380 ETP <ul style="list-style-type: none"> • 22 agents ANPE mis à disposition (article 25 du statut de l'agence) • 150 agents ANPE affectés (qui restent rattachés à leur unité d'origine et mettent en œuvre l'offre de service de l'agence dans les locaux de MDE, sans donner lieu à échange financier) • Valorisation du temps consacré par l'ANPE à des contributions aux plans d'actions de MDE : 208 ETP
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérimentation en cours de l'accompagnement des DE par des organismes de placement privés (OPP) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conventions signées par l'Unedic en cours jusqu'à fin 2008 – premiers résultats des évaluations disponibles mi-2008
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérimentation en cours des contrats de transition professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérimentation prolongée jusqu'au 1er décembre 2008

1.2.6. Principaux projets impactés / impactant la fusion 2/3

Thème	Projets impactés / impactant	Explications
Réseau / Organisation générale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Harmonisation en cours des périmètres de compétences des unités d'accueil et ALE 	
RH	<ul style="list-style-type: none"> • Accords en cours de négociation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ANPE : Mutuelle ; travailleurs handicapés ; schéma directeur des emplois, des compétences et formations des personnels de la filière SI.
Systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'une DSI commune sous l'autorité fonctionnelle du GIE 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet en « avance de phase » sur la fusion ▪ Transfert progressif au GIE des contrats de sous-traitance en cours à l'ANPE et à l'UNEDIC. Passation de nouveaux contrats par le GIE
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de convergence Service unifié 2008 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'élaboration du plan de convergence s'inscrit dans l'étape 1 du GIE ▪ Nouvelles priorités du 1er palier du plan actées en COS SI (SU 2008): <ul style="list-style-type: none"> ▪ www.nouv-institution.fr avec 1er niveau de service commun ▪ newsletters et courriels sortants mis en cohérence ▪ portail téléphonique 3949 commun, libres-services Internet harmonisés, courriers et imprimés adaptés ▪ postes banalisés et accès par les conseillers/agents aux dossiers de leur région ▪ propagation de l'identification des partenaires entre SPE et ePartenet ▪ consolidations régionales et harmonisation géographique ▪ Premier niveau d'Intranet commun

1.2.6. Principaux projets impactés / impactant la fusion 3/3

Thème	Projets impactés / impactant	Explications
<p>Systèmes d'information (suite)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projets ANPE (POI) et Unedic (Plan 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projets ANPE pouvant être impactés [POI 2008] <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place système de rapprochement offre/demande (SDR) et passage à ROME v3 (répertoire de référence des métiers) • Evolution des applications coeur de métier (BPP) • Développement de l'outil métier "Mon marché du travail" ▪ Projets Assurance chômage pouvant être impactés [plan 2008] <ul style="list-style-type: none"> • Poursuite du déploiement de NCP (coeur de métier prestation) • Automatisation des échanges Unedic/employeurs (projet DN/AC) • Remplacement de l'applicatif GUSO (occasionnels du spectacle) • Suite offre de service APDE • Automatisation du processus de facturation aux tiers (TPRAC) • Système de comptabilité analytique (CAB) • Mise en place outil de veille nationale (fraudes et signalements) • Gestion des indus • Gestion du contentieux employeurs ▪ Pistes de convergence ANPE-Unedic identifiées par le GIE suite au COS SI d'octobre 2007 qui relèvent des deux plan/POI 2008, pouvant faire l'objet de projets communs 2008 <ul style="list-style-type: none"> • Uniformiser les infrastructures des ALE et des Antennes • Evolutions de Presta-Mesures (ANPE) et mise en place poste banalisé • Rationalisation des plates-formes téléphoniques de l'ANPE dans une logique multi canal et déploiement du numéro court DE Assedic (3949) • Enrichissement du portail partenaire SPE de l'ANPE (e-Partenet), généralisation de DUDE, dématérialisation des flux liés aux parcours formation (GEPAF) • Refonte du tableau de bord ANPE et poursuite de la refonte du système de statistique et pilotage Unedic (SID) • Evolution du site anpe.fr

Partie 2 - Le programme de fusion

2.1. Principales conditions de réussite identifiées par le groupe de travail 1/6

■ Prendre en compte l'ampleur et la complexité du programme de fusion

- Un programme de grande ampleur (plus de 40 000 agents, plus de 1700 points d'implantation)
- Un programme à forte visibilité médiatique et forts enjeux, pour les chercheurs d'emploi, pour les entreprises qui recrutent, pour la fluidité du marché du travail et la lutte contre les phénomènes d'exclusion et de discrimination dans l'accès à l'emploi
- La mise en place d'un nouveau modèle de gouvernance nécessitant une vision commune entre l'Etat et les partenaires sociaux et la prise en compte des attentes des collectivités territoriales
- Un mariage entre gestion publique et gestion privée
 - Complexité technique et juridique des travaux préparatoires
 - Différences fortes des modèles de gestion et des repères culturels, particulièrement sur la gestion des ressources humaines

2.1. Principales conditions de réussite identifiées par le groupe de travail 2/6

- **Préciser les besoins globaux de financement 2009-2011 dont les surcoûts de la transition et leurs modes de financement**
 - Thème qui n'entrait pas dans le mandat du groupe de travail
 - Elaborer le premier budget, la première convention pluriannuelle avec l'Etat et l'Unedic, le mandat de négociation de la nouvelle convention collective. Distinguer coûts d'intégration, coûts récurrents et création de valeur (amélioration du service et retour sur investissements).

- **Clarifier dès le vote de la loi le périmètre des activités de la nouvelle institution**
 - Clarification des impacts du transfert du recouvrement aux URSSAF : étude détaillée des activités de la fonction service aux employeurs des Assedic, étude des scénarios d'évolution professionnelle possibles pour les agents concernés, en prenant en compte leurs compétences pour définir l'offre de service cible (ex : services à distance)
 - Clarification des périmètres respectifs des activités de la nouvelle Unedic et de la nouvelle institution, et des impacts sur les transferts d'effectifs, la mise à disposition des ressources et les besoins d'échanges d'information
 - Remarque : le projet Nouvelle Unedic est hors champ des travaux du groupe, mais sera à coordonner étroitement avec le programme de fusion

2.1. Principales conditions de réussite identifiées par le groupe de travail 3/6

- **Concevoir un premier palier de fusion opérationnelle sans faire de la restructuration géographique un préalable indispensable**
 - La restructuration physique du réseau prendra plusieurs années
 - Pour répondre aux attentes en simplifiant rapidement l'accès des demandeurs d'emploi aux services, mettre en place des équipes mixtes dans les implantations existantes.
 - Engager dès que possible l'évolution des processus de délivrance de services vers la mise en place d'un référent unique

- **Engager parallèlement la conception de la cible d'organisation du réseau (offre de service, organisation du travail, implantations)**
 - Clarifier les attentes des clients, chercheurs d'emploi et employeurs
 - Conduire une réflexion approfondie et, le cas échéant, des expérimentations, pour définir la meilleure combinaison entre fonctions polyvalentes et fonctions spécialisées
 - Fixer un objectif de redéploiement du temps opérationnel vers les missions d'accompagnement des demandeurs d'emploi

2.1. Principales conditions de réussite identifiées par le groupe de travail 4/6

- **Investir fortement sur le dialogue social et les travaux préparatoires relatifs à la gestion des ressources humaines**
 - Mettre en place rapidement un cadre de discussion avec les organisations syndicales des deux réseaux
 - Investir fortement sur la préparation du dossier d'information – consultation pour engager le processus de consultations sociales préalables au transfert des personnels le plus tôt possible
 - Disposer des expertises juridiques et sociales nécessaires
 - Négocier avant la fusion juridique un accord spécifique :
 - Pour définir le calendrier et les conditions de négociation de la nouvelle convention collective
 - Pour définir les règles transitoires indispensables au fonctionnement d'un réseau unifié (ex : droits syndicaux, pourvoi de postes ouverts aux agents des deux réseaux...)

- **Prendre en compte les besoins et délais de la conduite du changement**
 - Travailler sur les images réciproques et valoriser les points forts des deux réseaux, mettre en place une gestion de projet qui multiplie les occasions d'échanges
 - Assurer l'adhésion de l'encadrement
 - Mettre en place une communication spécifique en direction des cadres
 - Mettre en place dès 2008 des formations au management d'équipes mixtes et à la conduite du changement dans le cadre d'un projet de fusion
 - Préciser rapidement les conditions de repositionnement des cadres
 - Organiser le soutien aux managers pendant la phase de fusion pour assurer la continuité du service

2.1. Principales conditions de réussite identifiées par le groupe de travail

5/6

- **Piloter de manière précise et rigoureuse les travaux de fusion financière et comptable et la préparation des transferts de personnels et de ressources**
 - Travaux incontournables pour créer la nouvelle institution (y compris adaptation des systèmes d'information de fonctions support)
 - Mise en place rapide des équipes, outils et procédures financiers et comptables jusqu'au niveau régional
 - Dissolution des Assedic après la création de la nouvelle institution pour simplifier le transfert des personnels

- **Anticiper les nominations et viser une fusion rapide des fonctions support clés**
 - Nommer dès mi-2008 des chefs de projets régionaux, futurs directeurs régionaux de la nouvelle institution
 - Anticiper les nominations des directeurs des fonctions centrales et des responsables infrarégionaux
 - Fusionner rapidement les fonctions finances/comptabilité, communication, immobilier, logistique, RH (mobilité/recrutement)

2.1. Principales conditions de réussite identifiées par le groupe de travail 6/6

- **Coordonner la gestion des deux réseaux en 2008 et mettre en place une communication commune**
 - Prendre les dispositions nécessaires pour que toutes les décisions prises par l'ANPE et l'Unedic en 2008 tiennent pleinement compte de la perspective de la fusion : revue des budgets, des nominations sur les postes d'encadrement, des projets et marchés en cours (notamment projets S.I. et immobiliers)...
 - Adopter un plan de communication conjoint, déployer progressivement des supports de communication unifiés
- **Mettre en place très rapidement l'instance provisoire et construire en son sein une vision partagée des objectifs et des conditions de réussite de la fusion des réseaux**
- **Installer rapidement les équipes en charge des projets et mettre en place des modalités de pilotage à la hauteur de la dimension, de la complexité et de l'ambition du programme de fusion**
 - Plus de 55 projets identifiés par le groupe de travail (environ 140 sous projets), dont plus des 3/4 à finaliser pour la création de l'institution
 - Nécessité de mobiliser rapidement les équipes nécessaires à la gestion du programme et des projets de fusion pour préparer au niveau national et régional la conception et la mise en œuvre
 - Nécessité d'un marché d'assistance externe à la maîtrise d'ouvrage du programme de fusion
 - Une création au 1er janvier 2009 avec mise en œuvre d'un premier palier de transformation organisationnelle courant 2009 ne sera réalisable que si les grands principes de certains projets indispensables à la consultation sociale sont définis et validés fin avril 2008 (organisation générale, 1° palier de fusion des réseaux opérationnels, périmètre du transfert Unedic, accompagnement RH de la fusion). (cf. macro-planning)

2.2. Liste des projets identifiés par le groupe de travail

Préambule

- **L'identification complète des travaux conduit le groupe à proposer de les structurer au sein de plus de 55 projets majeurs regroupant environ 140 « sous-projets ».**
 - Un sous-projet regroupe un ensemble de travaux à mener par une équipe projet réunissant les compétences nécessaires avec des résultats à produire et dans des délais fixés
 - Un projet est un ensemble de plusieurs sous projets (en moyenne 3) dont le contenu « métier / fonctionnel » est homogène et qui doivent faire l'objet d'une approche intégrée

- **Le regroupement en projets / sous projets, dans la liste ci-après, est une proposition du Groupe de travail.**

- **Les priorités et calendriers fixés à ces projets nécessiteront d'être reconsidérés par le Délégué Général de l'instance provisoire notamment en tenant compte de la disponibilité des équipes des deux institutions**

2.2. Liste des 56 projets identifiés (1/3)

Pilotage

- Pilotage du programme de fusion
 - Coordination et suivi des projets
 - Méthodes

Projets Offre de service et réseau

- Enquête auprès des clients
- Poursuite / adaptation du projet « Guichet unique »
- Définition et mise en œuvre d'un premier palier de fusion opérationnelle
- Placement et indemnisation : Intégration des process et élargissement de la gamme de services à la cible
- Organisation cible de l'unité locale polyvalente
- Organisation cible du réseau

Projets organisation générale

- Décrets
- Clarification du périmètre des activités de la nouvelle institution
- Rôle, fonctionnement et mise en place des instances de gouvernance
- Convention tripartite et conventions régionales
- Benchmarks
- Définition des principes généraux de l'organisation des services de la nouvelle institution (installation et moyen terme)
- Définition de l'organisation détaillée des fonctions support
- Constitution de la ligne managériale
- Mise en place de l'organisation des services de la nouvelle institution
- Préparation du transfert du recouvrement aux URSSAF
- Statistiques et études du marché du travail
- Politique de sous traitance et de co traitance opérationnelle
- Politique de partenariats
- Adaptation des dispositifs d'aides à l'emploi, à la mobilité et à la formation
- Recensement, adaptation des conventions relatives à la délivrance de services
- Organisation du contrôle de la recherche d'emploi
- Définition de la Politique qualité

2.2. Liste des 56 projets identifiés (2/3)

Projets Finances, juridique, immobilier

- Constitution du bilan d'ouverture
- Règles et procédures comptables
- Dissolution des Assedic
- Dissolution comptable de l'ANPE
- Organisation des flux de trésorerie
- Modèle de gestion
- Construction du premier budget
- Règlement intérieur des marchés et achats et procédures achats (y/c immobilier)
- Référentiel mobilier et immobilier
- Gestion des sites
- Politique d'assurance
- Conventions de mise à disposition de biens immobiliers, mobiliers et de transfert de contrats, droits et obligations Unédic- (Assedic ou Garp)- nouvelle institution

Projets Ressources Humaines

- Gestion du dialogue social pendant la période préparatoire (avant la création de la nouvelle institution)
- Préparation des transferts de personnels
- Préparation et mise en place de la gestion RH pendant la période transitoire (après la création de la nouvelle institution et avant la signature de la nouvelle convention collective)
- Cadrage des politiques RH cibles
- Elaboration et négociation de la nouvelle Convention Collective
- Conduite du changement pendant la période préparatoire (dont formations)
- Conduite du changement après la création de la nouvelle institution (dont formations)

Projets Communication

- Construction et déploiement de l'identité de la nouvelle institution
- Plan de communication 2008-2009
 - Dont ligne éditoriale et supports de communication conjoints
- Enquête auprès des agents

2.2. Liste des 56 projets identifiés (3/3)

Projets Système d'information

- Organisation et mise en œuvre de la fonction Système d'information dans la nouvelle institution
- Chantier Service unifié 2008
- SI Finances / Gestion 2008
- SI RH 2008
- SI Pilotage 2008
- Projets techniques de mutualisation
- Alignement du plan de convergence SI sur la stratégie métier
- Adaptation SI pour le transfert du recouvrement
- Référentiels
- Interface SI entre la nouvelle institution et la nouvelle Unedic

2.2. Première vision du macro planning Priorisation des projets proposée par le groupe

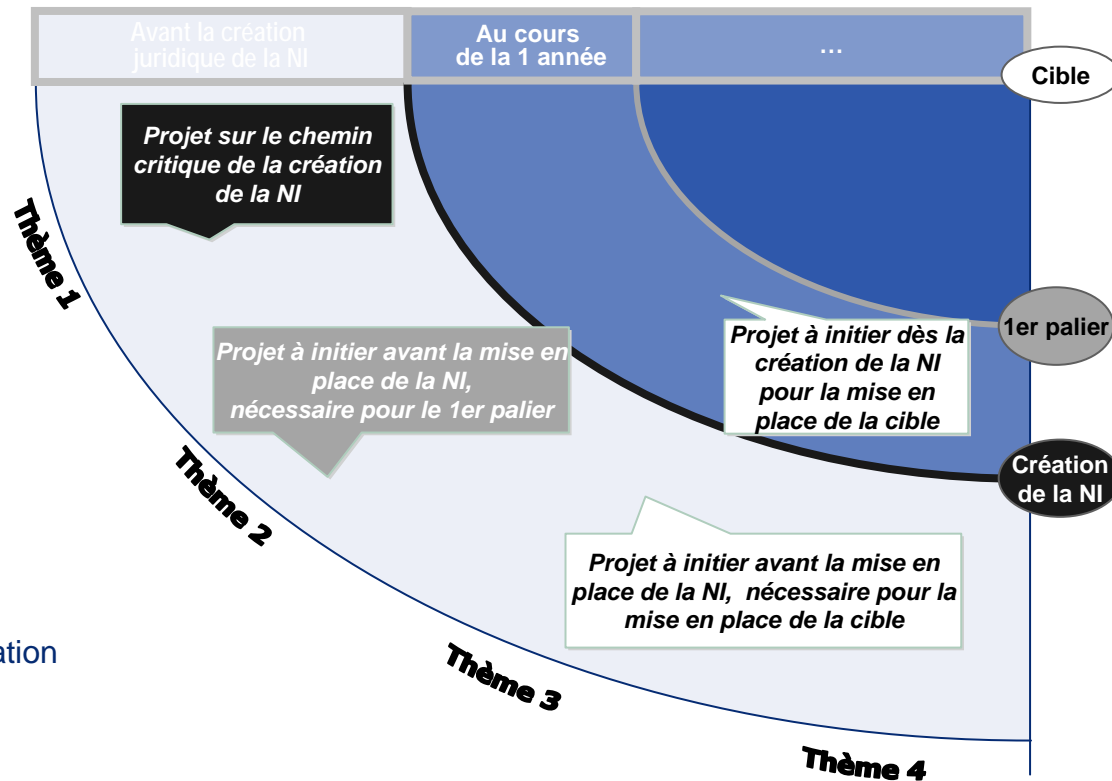
- Afin d'organiser la planification des projets, les sous groupes de travail ont positionné les projets en fonction de la période de démarrage ...

- avant la création de la nouvelle institution
- après la création de la nouvelle institution

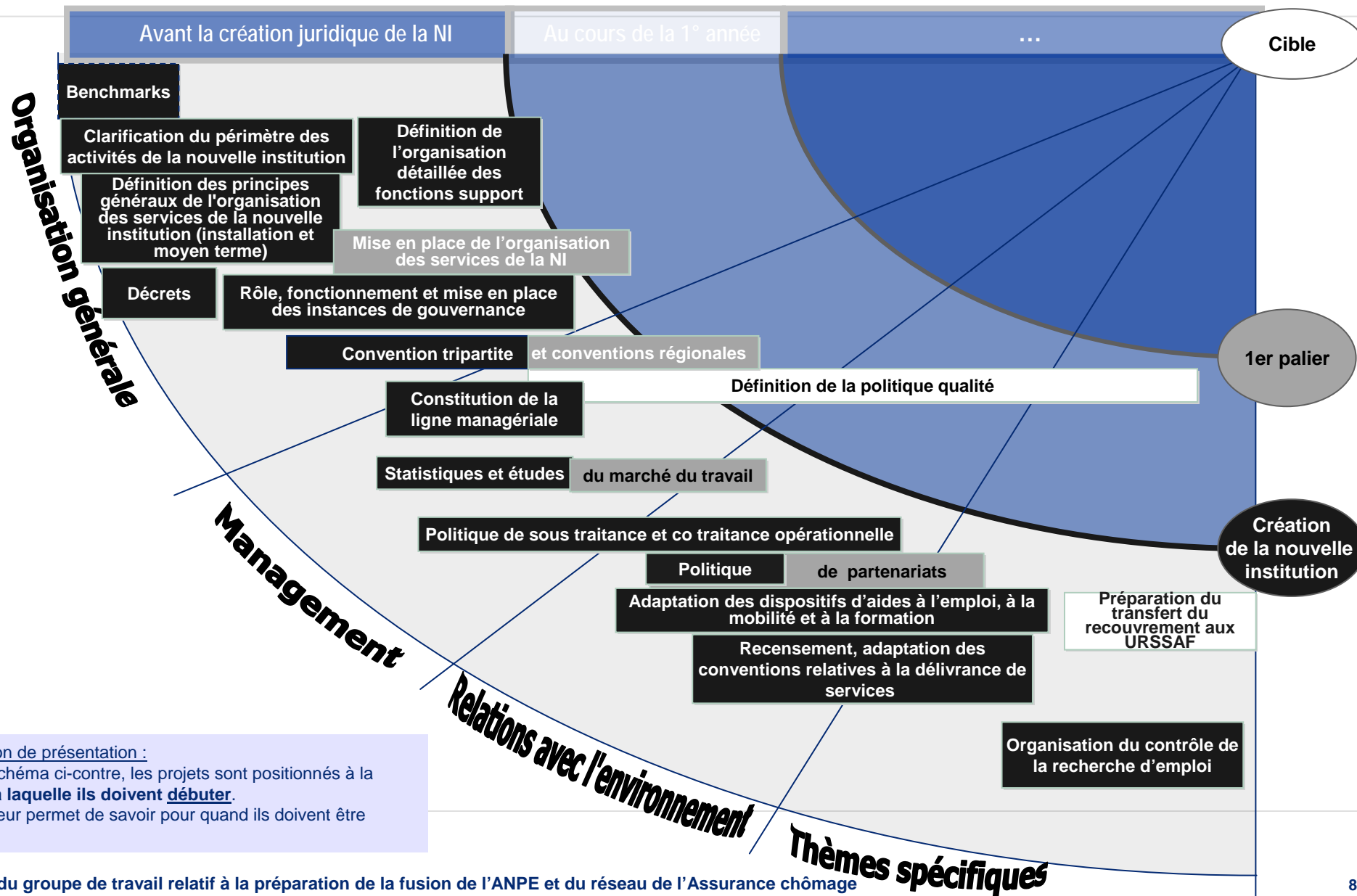
... et de la période à laquelle ils doivent se terminer au plus tard

- À la création de la nouvelle institution
- Pour la réalisation d'un premier palier de transformation au cours de l'année qui suit
- À la cible

- Dans la schéma type ci-contre et dans les pages suivantes, les projets sont positionnés selon la période de démarrage et leur couleur indique l'échéance visée.



2.3. Première vision du macro planning Projets relatifs à l'organisation générale

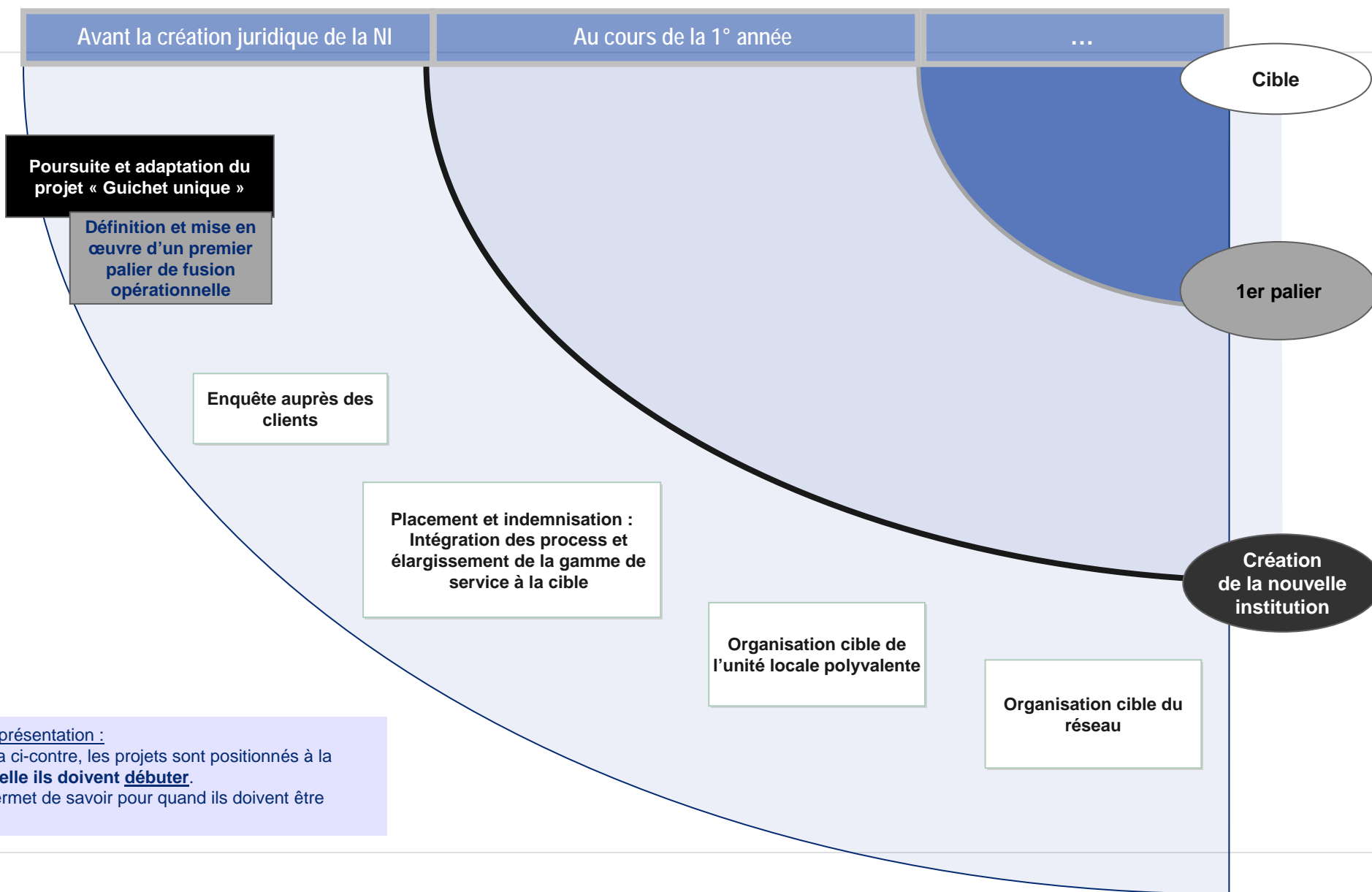


Convention de présentation :

Dans le schéma ci-contre, les projets sont positionnés à la période à laquelle ils doivent **débuter**.

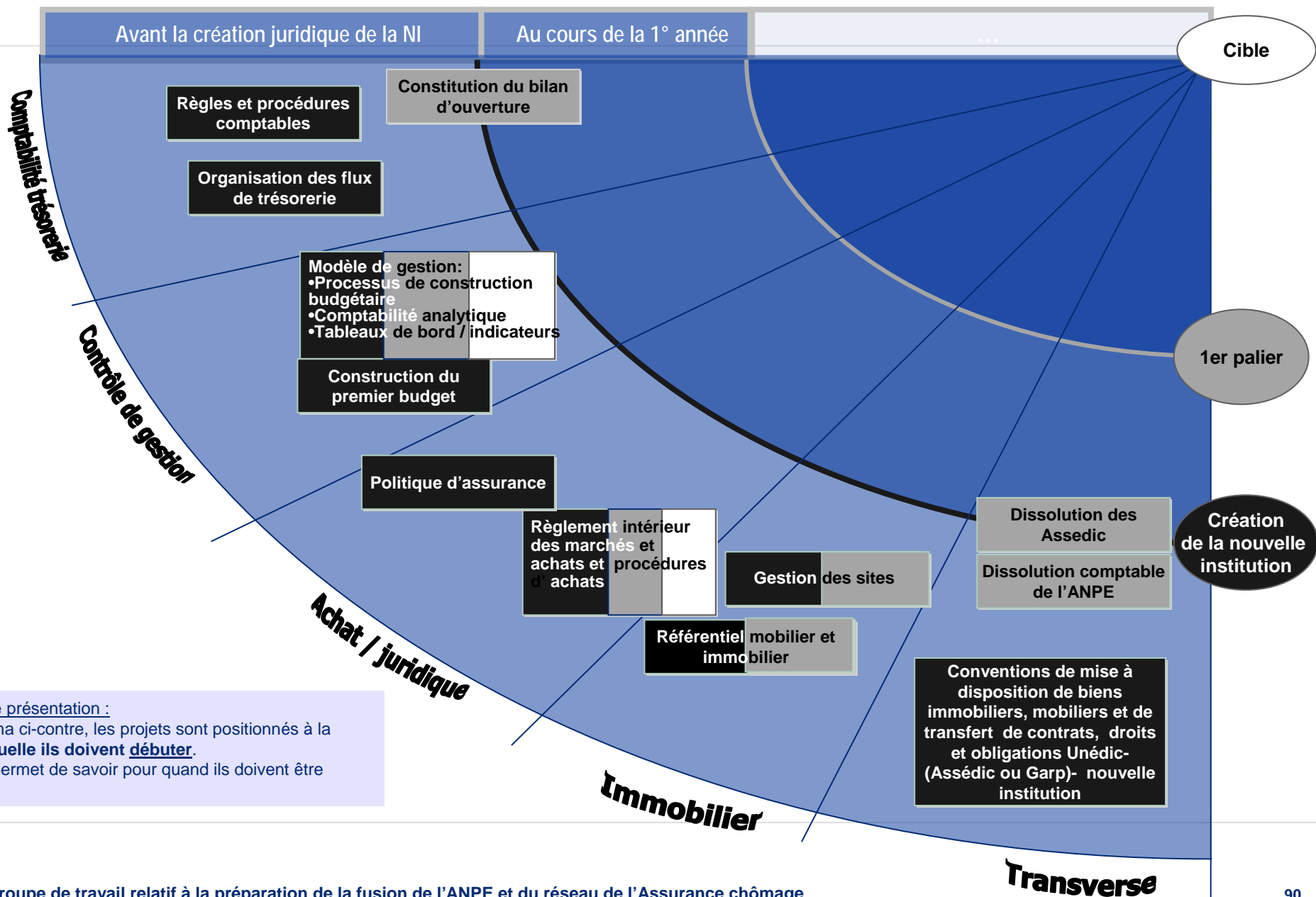
Leur couleur permet de savoir pour quand ils doivent être terminés.

2.3. Première vision du macro planning Projets relatifs à l'offre de service et au réseau



2.3. Première vision du macro planning

Projets relatifs aux finances, au juridique, à l'immobilier et aux achats

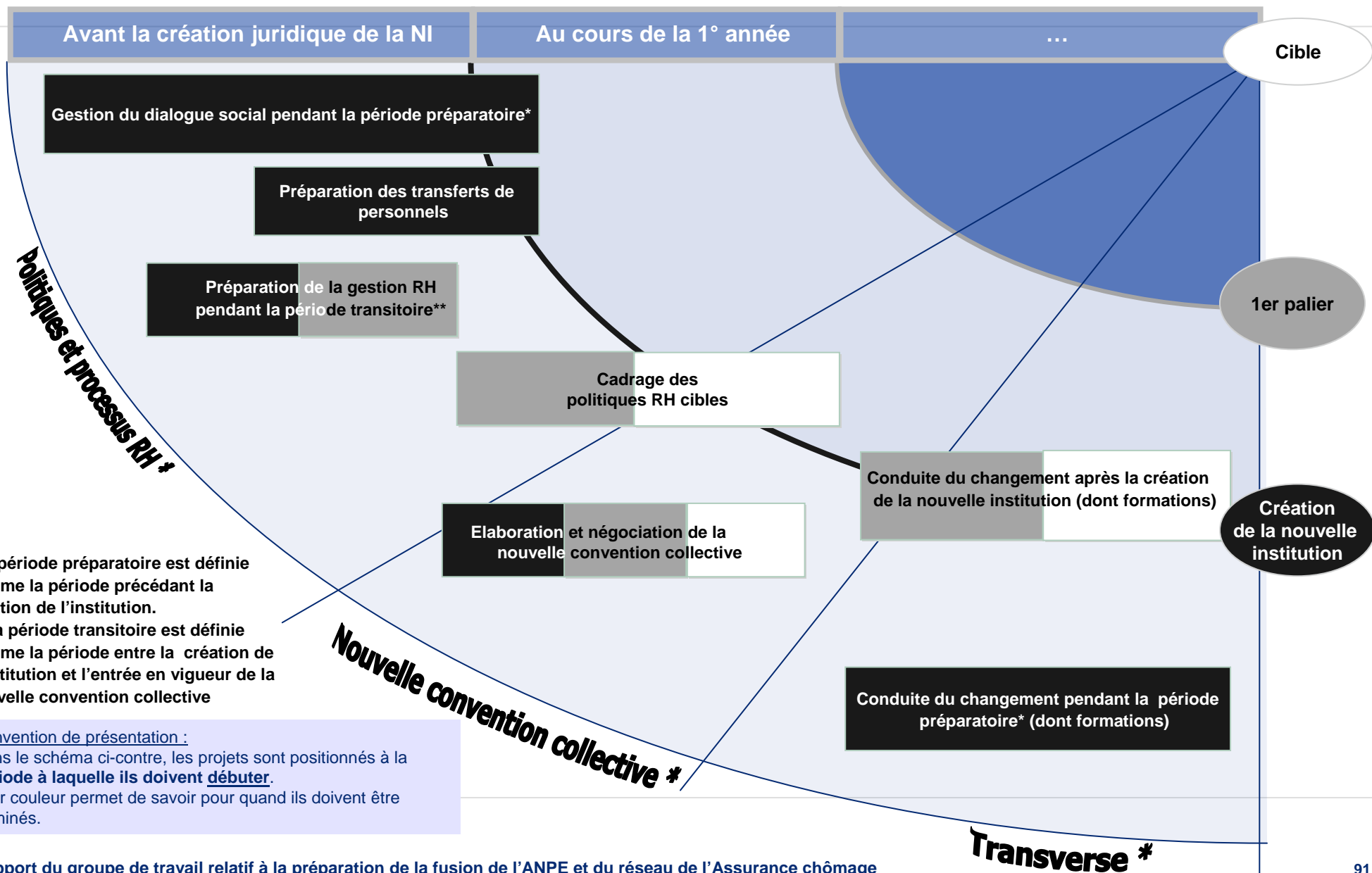


Convention de présentation :

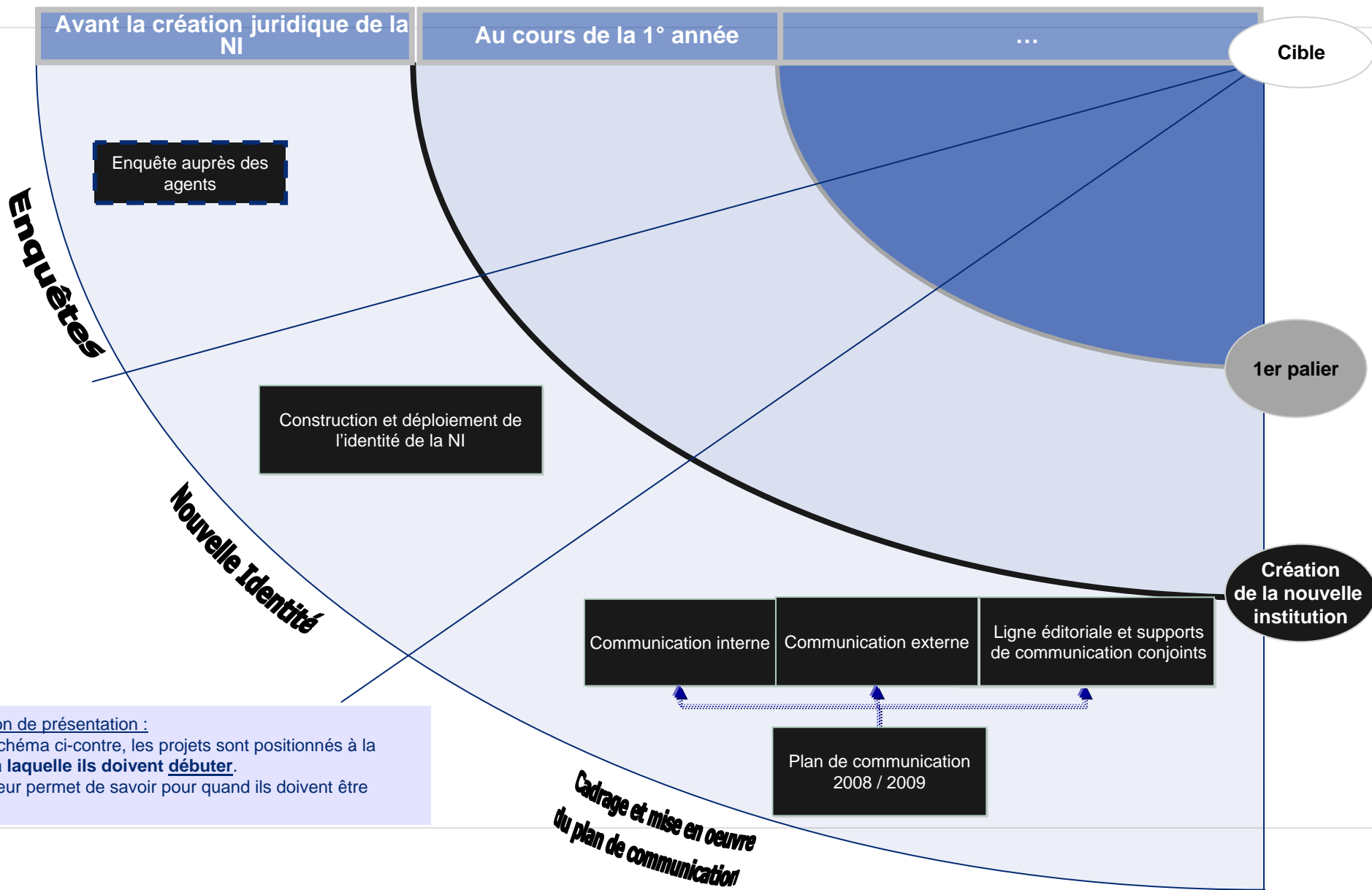
Dans le schéma ci-contre, les projets sont positionnés à la période à laquelle ils doivent **débuter**.

Leur couleur permet de savoir pour quand ils doivent être terminés.

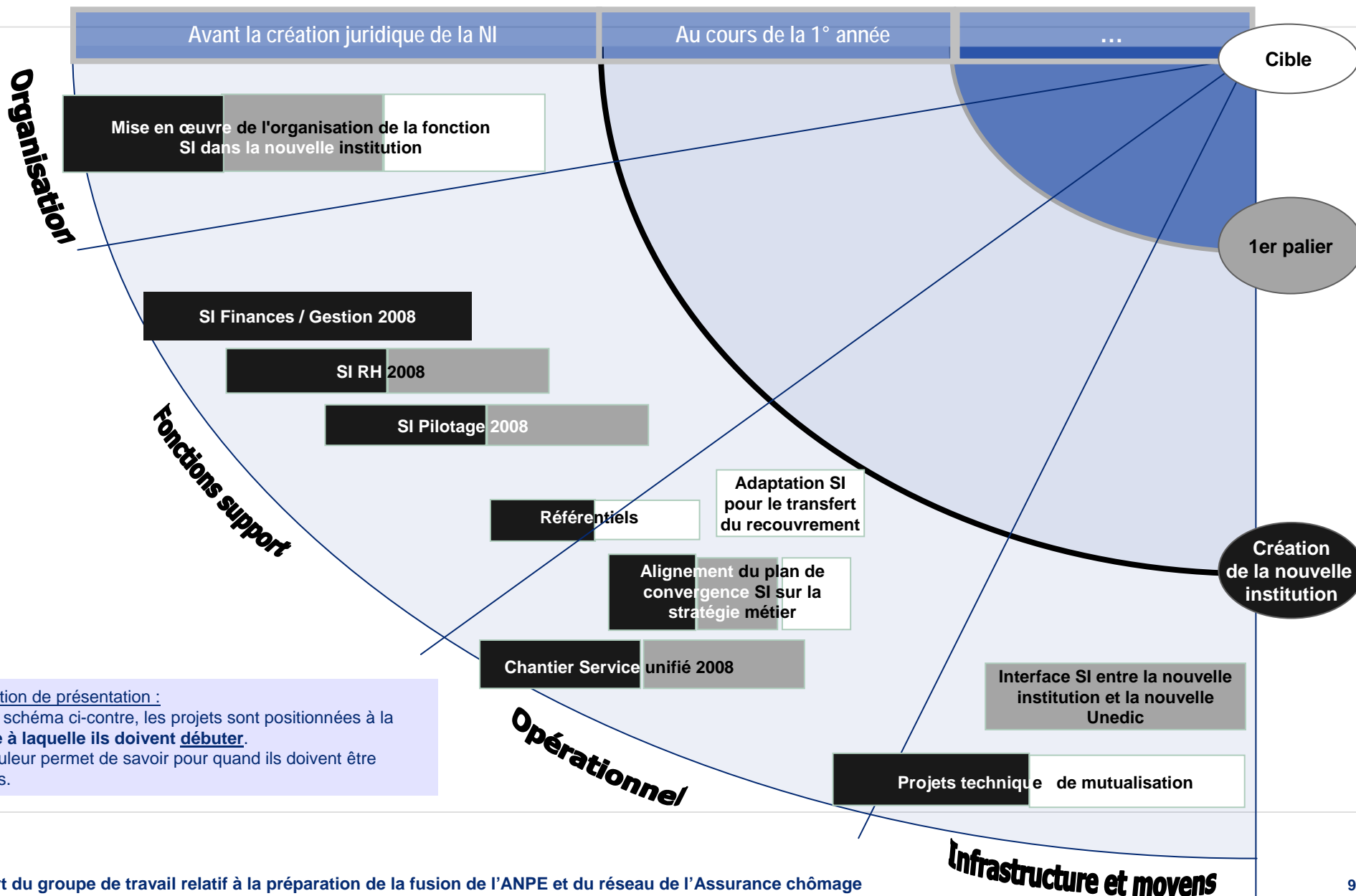
2.3. Première vision du macro planning Projets relatifs aux ressources humaines



2.3. Première vision du macro planning Projets relatifs à la communication



2.3. Première vision du macro planning Projets relatifs aux systèmes d'information

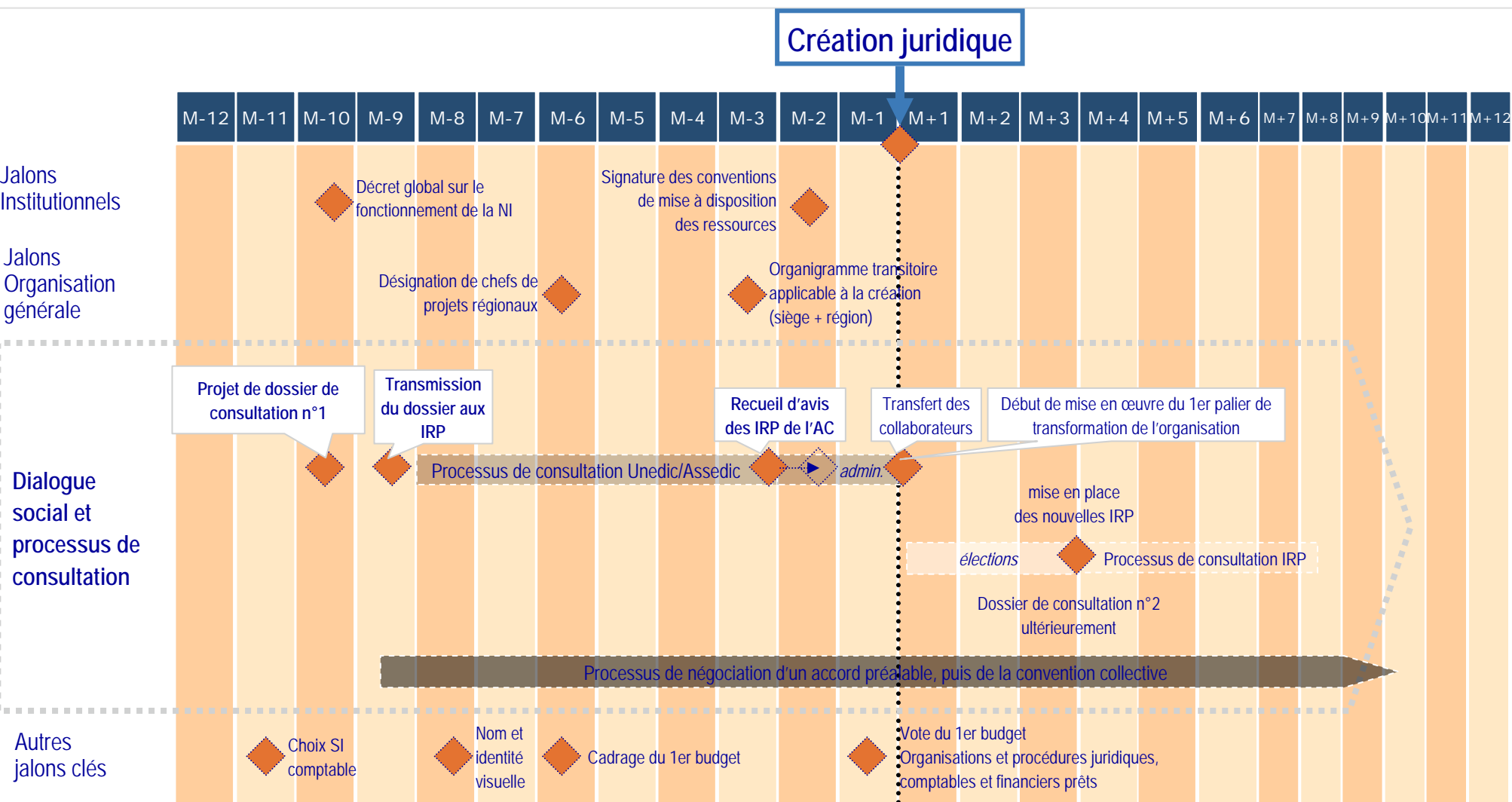


Convention de présentation :

Dans le schéma ci-contre, les projets sont positionnés à la période à laquelle ils doivent **débuter**.

Leur couleur permet de savoir pour quand ils doivent être terminés.

2.3. Première vision du macro planning Identification des jalons clés



2.3. Première vision du macro planning

Observations

- L'instance nationale provisoire prévue par la loi doit veiller à la mise en œuvre des procédures obligatoires d'information et de consultation des instances représentatives du personnel.
- Le calendrier de consultation sociale sera structurant pour le rétro planning de la fusion.
 - Compte tenu de l'organisation des IRP de l'Assurance Chômage aux différents niveaux de l'organisation (CNIC, CCE, CE, CHSCT) et des étapes de la procédure d'information / consultation à respecter (information, questions, expertise, recueil d'avis) le délai de consultation est évalué à 6 mois par les services de l'Unedic.
 - A l'issue de cette consultation le processus administratif de transfert des personnels pourrait être enclenché (environ 1 mois).
 - Le macro planning élaboré par le groupe de travail prévoit un délai « de sécurité » d'un mois complémentaire.
 - Il serait donc nécessaire pour viser une création juridique de la nouvelle institution au 1er janvier 2009 de transmettre aux partenaires sociaux un dossier de consultation dès mi avril (ou au plus tard mi mai).
- Pour que des changements d'organisation puissent être mis en œuvre dès la création de la nouvelle institution, le contenu du dossier d'information / consultation devrait porter sur la fusion et les transferts, mais aussi sur le contenu d'un premier palier de transformation de l'organisation et les dispositifs d'accompagnement prévus. Cette première présentation pourrait être enrichie pendant la phase de consultation sur la base de l'avancement des différents projets de conception détaillée.
- Les changements d'organisation qui ne pourraient être évoqués dans cette information / consultation devraient donner lieu à un second processus d'information / consultation avec les IRP de la nouvelle institution. Leur mise en œuvre ne pourrait donc débuter au mieux, que 6 à 9 mois après sa création :
 - 3 mois pour le processus d'élection des représentants du personnel et mise en place des instances
 - Puis 3 à 6 mois de consultation (délais dépendant de l'organisation des IRP au sein de la nouvelle institution)
- Cette première approche du macro planning fait apparaître des délais très courts pour la conception et la validation du premier dossier de consultation, au regard d'un objectif de création au 1er janvier 2009.

2.4. Points clés de la gestion du programme de fusion

Un pilotage structuré du programme

Une structure de pilotage forte du programme pourrait permettre de répondre aux objectifs fixés :

- 1. Piloter le projet par les délais et les risques** pour tenir les échéances clés
- 2. Planifier les jalons clés de chaque projet et sous projet ainsi que les résultats.** Décrire les planning détaillés de travail et les plans de mobilisation de ressources et de charges associés.
- 3. Faire fonctionner la gouvernance du projet** pour que chaque niveau de responsabilité, du sous projet au(x) instance(s) de pilotage et au Conseil de l'instance provisoire, puisse assumer ses responsabilités.
- 4. Prendre en charge l'animation des sujets transverses entre les projets et sous projets** (voir notamment la question des interactions entre projets évoquée ci-dessous)
- 5. Anticiper** par rapport à l'état d'avancement du projet pour préparer les étapes à venir et être le garant de la trajectoire du programme de fusion.
- 6. Mettre à disposition des outils, méthodes et des niveaux d'assistance** nécessaires au travail des équipes projet.
- 7. Mobiliser les équipes et donner du rythme,** pour éviter l'effet d'essoufflement sur un programme qui durera au total plusieurs années.

Pour tenir compte de la nécessité d'assurer ces différentes fonctions, un projet spécifique « Pilotage du programme de fusion » est identifié dans la liste des projets à conduire.

2.4. Points clés de la gestion du programme de fusion

Suivi des interactions entre les projets

- **Le regroupement des sous-projets en projets a été réalisé, notamment, pour minimiser le nombre d'interactions à gérer entre projets.**
- **Les principales interactions entre projets doivent être identifiées dès le cadrage de chaque projet.**
- **La conduite du programme de fusion nécessitera une gestion fine des interactions entre les projets.** Elle pourrait être assurée, dans le cadre du pilotage du programme, par :
 - La mise en place d'une équipe spécifique rattachée à la direction du programme,
 - L'élaboration d'une planification détaillée pour chaque projet et sous-projet (PERT)
 - La mise en évidence des relations entre plusieurs projets et du chaînage des activités, des délais et des responsabilités.

- **Le suivi de ces interactions sera déterminant pour respecter les délais de réalisation de certaines actions sur le chemin critique de la fusion.**

Notamment et à titre d'exemple :

- L'élaboration du dossier d'information/consultation IRP, qui devra être alimenté par plusieurs projets relevant des domaines de l'organisation générale, de l'offre de service et du réseau, des finances, ainsi que des ressources humaines
- La définition du nom et de l'identité visuelle, ainsi que les chartes graphique qui doivent être disponibles plusieurs mois avant la création de la nouvelle institution pour être pris en compte dans les projets immobiliers, informatiques, l'éditique, les supports web (internet et intranet)
- La construction et l'adoption du premier budget

2.4. Points clés de la gestion du programme de fusion

Mobilisation des ressources internes

- **Les travaux à conduire nécessiteront de mobiliser plusieurs centaines de cadres des deux réseaux :**
 - Des collaborateurs dédiés sur le programme de fusion, détachés de leur direction d'appartenance, pour gérer les projets et assurer leur déploiement au niveau national et au niveau régional
 - Des collaborateurs non dédiés à plein temps, mais apportant leur contribution pour la conception et la mise en œuvre des projets (participants aux groupes de travail, apport d'expertise interne, représentants des réseaux, ...)

- **Le dimensionnement de ces équipes dépendra des choix à faire sur :**
 - La vitesse et l'ampleur des transformations à conduire
 - L'équilibre entre mobilisation de ressources internes et appel à des ressources externes (marchés d'assistance)
 - Les proportions généralement recommandées sont de 1/3 internes minimum et 2/3 externes maximum pour les phases de cadrage et conception, et 10 à 15% d'externes au maximum dans la phase de mise en œuvre afin de garantir l'appropriation par la structure
 - La disponibilité et la capacité effective à mobiliser des ressources internes, tout en garantissant la continuité de la gestion courante
 - Il est généralement admis que les fusions réussies n'allouent pas plus que 10% des équipes managériales à l'effort de fusion, ce qui représenterait environ 500 cadres plus les experts.

- **Il sera indispensable de mobiliser les collaborateurs issus des deux réseaux dans des équipes projet conjointes.**

2.4. Points clés de la gestion du programme de fusion

Les options possibles pour la gestion du programme

- **Les options à prendre portent sur 4 principaux aspects :**
 - **La structuration des projets et éventuellement leur regroupement en grands domaines**
 - Par domaine métier (RH, Offre de services, Finances, SI, Management, ...)
 - Par « palier » de transformation (Création juridique de la nouvelle institution, Palier 1, cible...)
 - **Le modèle d'organisation du Programme et le rôle de la structure de pilotage du Programme**
 - Gestion intégrée de tous les projets : tous les chefs de projets (et leur équipe) sont rassemblés dans une direction du Programme de fusion et toutes les équipes projets sont regroupées au sein d'un même plateau à proximité du Délégué Général
 - Coordination stratégique et opérationnelle : les projets sont « autonomes » mais étroitement coordonnés par une équipe dédiée qui assure (exemple):
 - le pilotage de la trajectoire de mise en œuvre,
 - le cadrage, le suivi et la gestion économique des projets ainsi que leur coordination (gestion des interactions, ...)
 - la mobilisation des équipes suivant les différentes phases des projets (conception, expérimentation, déploiement, ...)
 - la gestion optimale des ressources (collaborateurs, consultants, experts) sur les projets (entrées / sorties)
 - la prise en charge de certains projets transverses (exemple : conduite du changement, méthodes, déploiement, communication, ...)
 - **Le mode de pilotage des projets :**
 - La mise en place d'un comité stratégique présidé par le Délégué Général
 - suivant tous les projets
 - suivant un nombre limité de projets complexes / stratégiques (et laissant à des comités opérationnels la responsabilité d'assurer le suivi des autres projets)
 - Les modalités de pilotage et de coordination des projets menés avec les autres parties prenantes (instances ad-hoc, modalité de travail, ..)
 - Les modalités de reporting au conseil de l'instance provisoire
 - **L'organisation du déploiement et les responsabilités respectives des équipes centrales et des équipes régionales dans le déploiement**
 - Equipe de déploiement nationale en appui de chaque région
 - Equipes régionales en charge de la mise œuvre, dans le cadre des orientations de l'échelon national