

# **Nouvel Opérateur**

## **Cadrage des travaux de la phase préparatoire au déploiement de l'organisation du nouvel opérateur en région**

**17 juillet 2008**

# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>CONTEXTE DES TRAVAUX DE DEPLOIEMENT</b>	<b>4</b>
1.1	OBJECTIFS GLOBAUX DU DEPLOIEMENT	4
1.2	ENJEUX ET ORIENTATIONS DU DEPLOIEMENT AU NIVEAU REGIONAL	5
<b>2</b>	<b>PRESENTATION GENERALE DU DISPOSITIF DE DEPLOIEMENT</b>	<b>6</b>
2.1	LE DISPOSITIF DE DEPLOIEMENT : NIVEAU NATIONAL	8
2.1.1	<i>Les acteurs du déploiement au niveau national</i>	8
A	L'Équipe projet nationale de l'Instance nationale provisoire (INP)	8
B	Les Délégués Généraux adjoints	9
2.1.2	<i>Les comités nationaux de suivi de la fusion</i>	10
A	Le Comité Stratégique Fusion (COSTRAT Fusion)	10
B	La réunion mensuelle des Délégués régionaux	10
2.2	LE DISPOSITIF DE DEPLOIEMENT : NIVEAU REGIONAL	12
2.2.1	<i>Les acteurs du déploiements régional</i>	12
A	Le Délégué régional	12
B	L'Equipe Projet Régionale (EPR)	12
C	Les équipes Chantier Fusion	13
2.2.2	<i>Le Comité de Pilotage Régional (CPR)</i>	14
<b>3</b>	<b>LISTE ET MACRO CALENDRIER PREVISIONNEL DES CHANTIERS FUSION</b>	<b>15</b>
3.1	LISTE DES CHANTIERS FUSION EN REGION	15
3.2	CALENDRIER PREVISIONNEL GENERAL DES CHANTIERS FUSION EN REGION	16

Ce document présente le dispositif de déploiement national et régional (orientations, organisation et acteurs, chantiers principaux), ainsi que les jalons clés des principales actions devant être conduites au niveau régional en vue de la mise en place du nouvel opérateur.

Les livrables et les délais sont fournis à titre indicatif. Ils seront ajustés en fonction de la production des groupes de travail nationaux, actuellement en cours. Ils ont également vocation à prendre en compte des spécificités de certaines régions, notamment celles pour lesquelles la fusion implique de conduire des opérations de regroupement ou de scission des périmètres géographiques de certaines Assédic.

Plus généralement, ils devront être adaptés par les Délégués régionaux, et leurs équipes de déploiement dès leur mise en place, afin de tenir compte des caractéristiques propres à chaque région.

# 1 Contexte des travaux de déploiement

## 1.1 Objectifs globaux du déploiement

En application de la loi du 13 février 2008 relative à l'organisation du SPE, le projet de fusion entre l'ANPE et le réseau des Assédic est conduit par l'Instance Nationale Provisoire (INP), qui organise et pilote les opérations préparatoires à la création du nouvel opérateur prévue le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Les Délégués régionaux désignés par le Délégué général de l'INP ont pour leur part pour mission de piloter, chacun à l'échelle de sa région, les travaux préparatoires à la mise en place du nouvel opérateur.

A ce titre, au cours des prochains mois, ils doivent plus particulièrement mener à bien les travaux suivants, en cohérence avec les orientations nationales fixées par l'INP sur chaque domaine :

- Coordonner le processus d'information et de consultation des IRP ;
- Informer et accompagner les salariés et agents sur les enjeux et les modalités de la fusion, mais également les interlocuteurs et autres partenaires du nouvel opérateur (préfets, conseil régional, conseils généraux, etc.) ;
- Installer un organigramme régional et des modes de fonctionnement conformes aux orientations nationales, dans le respect des règles de consultation de IRP ;
- Préparer le déploiement de l'offre de services unifiée du nouvel opérateur, ainsi que la mobilisation des ressources et moyens nécessaires, et ce tant en termes d'effectifs que de formation, capacités immobilières, etc. Dans ce cadre, le Délégué régional sera notamment amené à piloter au plan régional le processus de dialogue de performance, ainsi que - dans certaines régions - des expérimentations préfigurant la mise en œuvre de la nouvelle offre de services.
- Déployer au plan local les outils nationaux dédiés à la mise en place de l'organisation et des processus du nouvel opérateur, ainsi qu'au suivi/ reporting sur cette mise en place.
- Mettre en œuvre les conditions qui permettront la maîtrise du dispositif Qualité du nouvel opérateur.

Dans la conduite de ces travaux, outre les moyens fournis par l'INP, les Délégués régionaux s'appuient sur les services et mobilisent les moyens budgétaires des deux organismes. Une convention de partage des frais pourra être conclue entre les deux organismes régionaux.

## **1.2 Enjeux et orientations du déploiement au niveau régional**

Afin de favoriser l'adhésion de l'ensemble des agents au processus de transformation ainsi que l'émergence d'une culture commune « nouvel opérateur », il est impératif que les travaux menés par le Délégué régional soient réalisés dans le respect de principes fédérateurs.

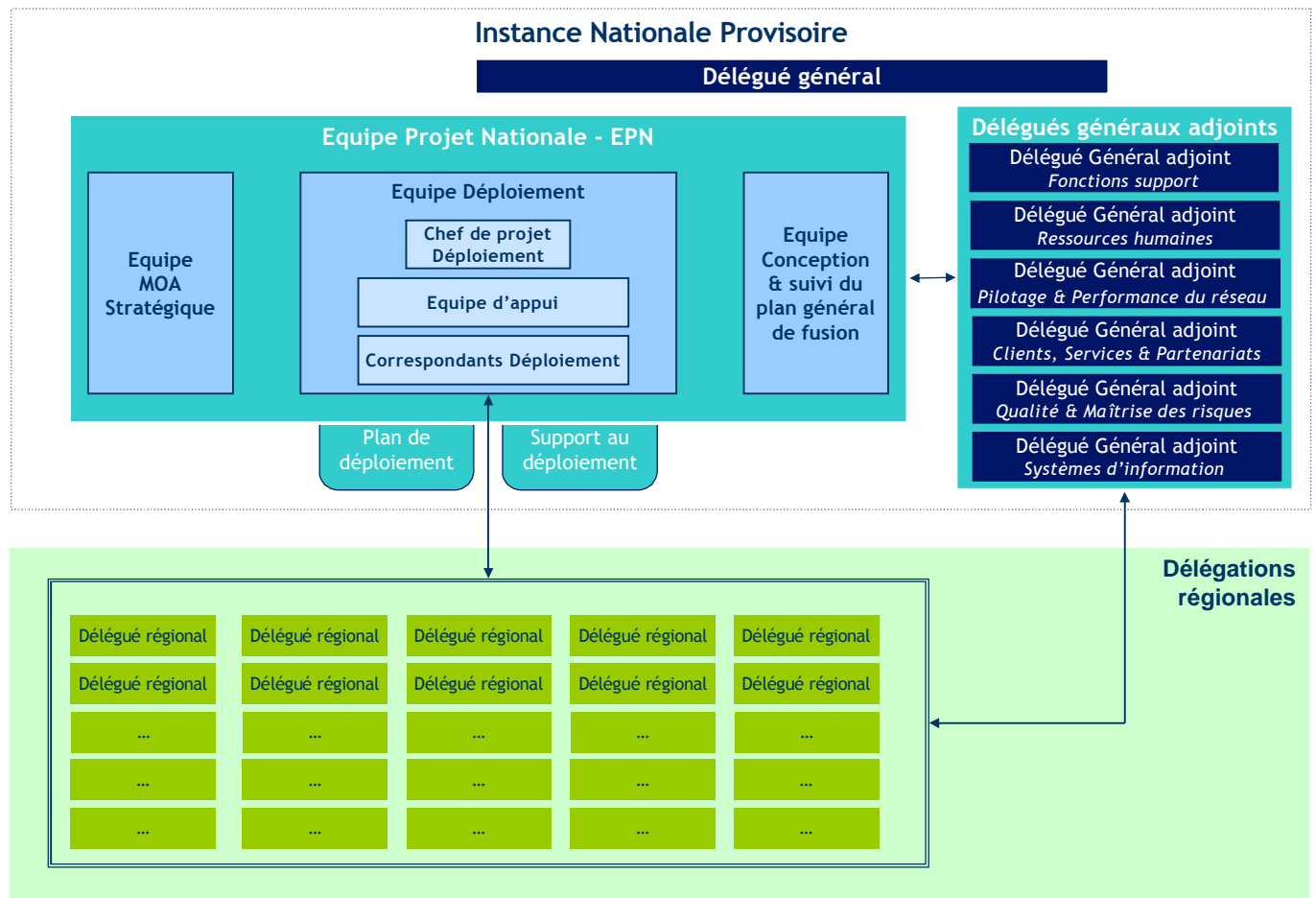
A cet égard, il convient que les Délégués régionaux veillent plus particulièrement au respect des principes suivants :

- Respecter les orientations nationales en vue d'assurer l'homogénéité de l'organisation et du fonctionnement du nouvel opérateur,
- Veiller à l'équilibre entre les deux maisons dans le choix des futures équipes de management au niveau régional (siège et réseau),
- Déployer un dispositif d'accompagnement du changement s'appuyant sur les orientations nationales, adapté aux enjeux et au contexte organisationnel régional, ainsi qu'aux besoins d'accompagnement des différentes populations d'agents,
- Capitaliser sur les bonnes pratiques d'organisation et de gestion de l'ANPE et des Assédic,
- Favoriser les démarches participatives : veiller à la concertation puis à l'explication des décisions prises auprès des acteurs concernés,
- Mettre en œuvre une écoute des attentes/inquiétudes et une communication régulières sur le processus de création du nouvel opérateur ; à ce titre, il convient notamment d'annoncer et de respecter les jalons clés du projet de déploiement de la nouvelle organisation,
- Veiller à la continuité du service rendu aux clients, en particulier en termes de performance et de qualité.

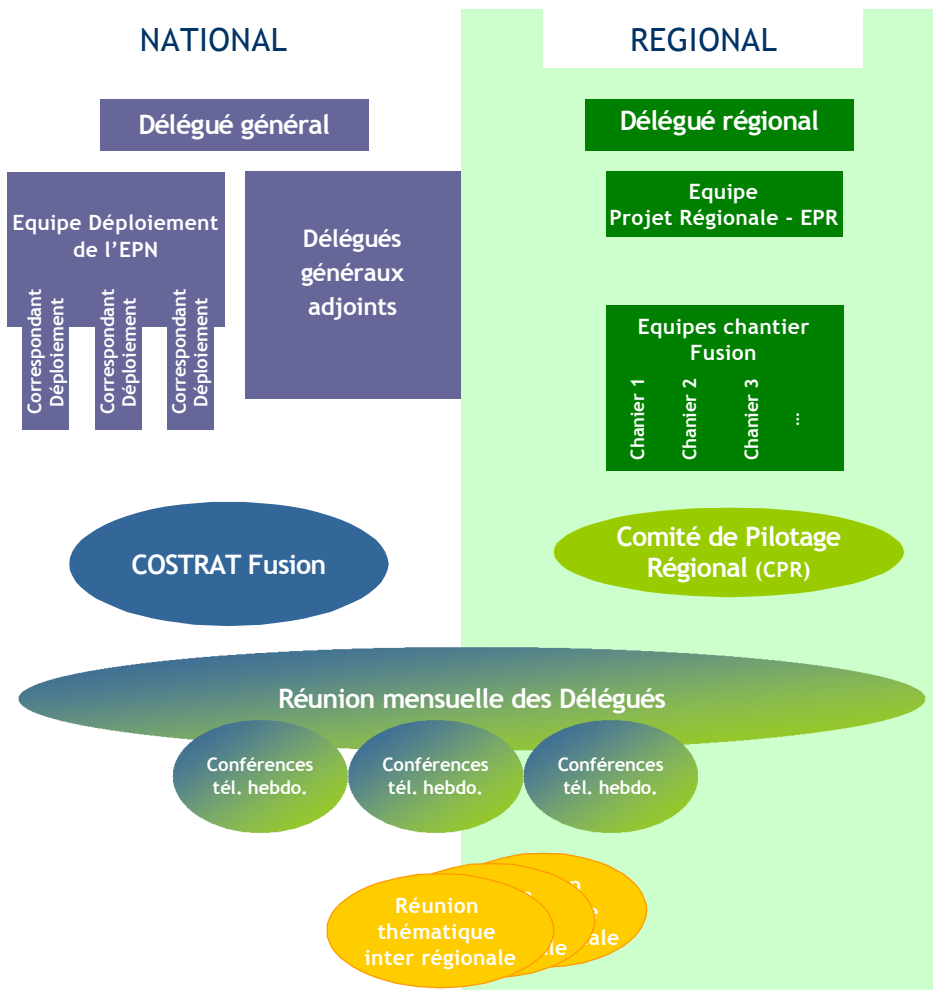
## 2 Présentation générale du dispositif de déploiement

Cette partie présente l'organisation générale du dispositif mis en œuvre pour assurer la réussite du déploiement du nouvel opérateur. A ce titre, elle détaille notamment le rôle des différents acteurs impliqués dans ce dispositif, au niveau national et au niveau régional, ainsi que les instances de suivi dédiées au pilotage du déploiement.

✓ Ce schéma présente les acteurs principaux sur lequel s'appuie le dispositif général de déploiement :



✓ Pour leur part, les structures d'animation principales sont présentées sur le schéma général suivant :



## 2.1 Le dispositif de déploiement : niveau national

Les travaux préparatoires à la création du nouvel opérateur s'inscrivent dans une démarche nationale (organisation, méthodes, calendrier ...) pilotée par l'INP. Ils font l'objet d'un suivi régulier d'avancement par les organes du pilotage national, regroupés au sein de l'INP.

### 2.1.1 Les acteurs du déploiement au niveau national

#### A L'Équipe projet nationale de l'Instance nationale provisoire (INP)

✓ Dans le cadre de sa mission de pilotage et de maîtrise d'ouvrage stratégique du projet de création du nouvel opérateur, l'INP pilote le projet à travers deux dimensions :

- Le cadrage, la coordination et la revue des travaux des groupes de travail chargés de produire les livrables dits « nationaux », qui visent notamment à définir les schémas d'organisation, de gestion et de management du nouvel opérateur, ainsi que leurs conditions et modalités générales de mise en œuvre : *phase de conception*,
- Le suivi du déploiement du nouvel opérateur (organisation Siège et réseau, offre de services) : *phase de mise en œuvre*.

Dans le cadre de cette seconde phase, l'INP a plus particulièrement pour fonction d'assurer :

- Le cadrage, la coordination et le suivi des travaux de déploiement, tant au niveau national (siège) que régional,
- L'animation du dispositif national de conduite du changement,
- L'appui méthodologique aux Délégués régionaux dans le déploiement en région.
- La préparation, la coordination et le suivi d'ensemble du processus d'information-consultation des IRP au niveau national et régional,
- L'organisation et la mise en œuvre de la communication nationale, ainsi que la coordination de la communication régionale (interne et externe).

Pour mener à bien ces missions, outre des équipes « Ressources Humaines » et « Communication », l'INP s'appuie sur une **Équipe projet nationale (EPN)** organisée autour de *trois missions* :

- La *maîtrise d'ouvrage stratégique* des différents projets du nouvel opérateur,
- La *conception et le suivi* de plan général de travail liés à la création du nouvel opérateur, en lien avec les groupes de travail nationaux et les Délégués généraux adjoints,
- Le *déploiement* du nouvel opérateur : ce chantier est porté par l'Équipe Déploiement.

✓ Au sein de l'EPN, l'**Équipe Déploiement** a en charge le cadrage, la coordination et le pilotage national des travaux de *déploiement du projet de fusion*, ainsi que l'animation au quotidien des dispositifs de conduite du changement et d'appui aux Délégués régionaux.

A ce titre, ses **principales missions** identifiées à ce jour sont de :

- Concevoir et mettre à disposition le dispositif méthodologique de pilotage du déploiement au niveau national (procédures, outils),
- Concevoir et mettre à disposition le corpus méthodologique support à la gestion du projet de déploiement en région (procédures, outils, formations, manuels),

- Fournir un support méthodologique aux Délégués régionaux et à leurs équipes en charge du projet de déploiement régional,
- Apporter des réponses aux besoins d'assistance exprimés par les Délégués régionaux dans l'accomplissement de leur mission, voire leur fournir un appui terrain à la demande,
- Organiser des réunions inter régionales avec les Délégués généraux Adjoints sur des thématiques fonctionnelles liées au déploiement,
- Assurer le suivi consolidé du déploiement dans l'ensemble des régions, en vue d'un reporting aux instances de décision de l'INP.

Sous l'autorité du directeur de cabinet de l'INP, l'Equipe Déploiement est composée de ressources dédiées au projet de déploiement. Dirigée par un **Chef de projet Déploiement**, elle est composée de :

- Une équipe d'appui, composée de ressources chargées de concevoir/réaliser l'ensemble des éléments méthodologiques support au dispositif de déploiement (procédures, outils, guides ...),
- Correspondants Déploiement, chacun pouvant être assisté d'un ou plusieurs collaborateurs.

✓ Les **Correspondants Déploiement** ont pour missions principales de :

- Jouer un rôle de liaison avec les Délégués régionaux et leurs équipes régionales de déploiement,
- Fournir aux Délégués régionaux et à leurs équipes un support (méthodologie et prise en compte des demandes d'expertise fonctionnelle),
- Assurer pour le compte de l'INP le suivi du déploiement sur un portefeuille de régions et préparer les éléments (par région et consolidé) du reporting national du projet de déploiement,
- Coordonner, le cas échéant, l'action de collaborateurs qui peuvent être positionnés directement sur le terrain en fonction des besoins pressentis d'assistance et de support des différentes régions. De manière schématique, la mission de ceux-ci est double :
  - Etre des « capteurs de terrain » : leur présence et leurs interventions sur le terrain leur permettent de faire remonter et d'être le relais au sein de l'INP des attentes, doutes, inquiétudes et interrogations des acteurs du terrain, qu'il s'agisse des Délégués régionaux, des équipes régionales de déploiement, des managers ou directement des agents.
  - Fournir un support de proximité local aux Délégués régionaux et à leurs équipes de déploiement.
- Organiser des réunions thématiques inter régionales.

## **B Les Délégués Généraux adjoints**

Rattachés au Délégué Général, les Délégués généraux adjoints (et autres directeurs désignés à ce jour) sont chargés d'installer leurs fonctions au niveau national, ainsi que de planifier et d'accompagner le *déploiement fonctionnel* au niveau régional, sur la base notamment des travaux menés en amont par les groupes projet nationaux.

Afin d'assurer la cohérence et l'homogénéité des sollicitations et de la communication en direction des Délégués régionaux et de leurs équipes, leurs actions doivent s'inscrire dans le cadre du plan de déploiement général coordonné et piloté par l'Equipe projet nationale.

## 2.1.2 Les comités nationaux de suivi de la fusion

### A Le Comité Stratégique Fusion (COSTRAT Fusion)

Le suivi global du projet de déploiement au niveau national reste assuré au sein du **Comité Stratégique Fusion (COSTRAT Fusion)**, présidé par le Délégué général.

Il se réunit selon un **fréquence bi-mensuelle**.

### B La réunion mensuelle des Délégués régionaux

- ✓ La réunion mensuelle des Délégués regroupe les responsables du déploiement à l'échelle nationale :
- Le Délégué général et son directeur de cabinet,
  - Le Chef de projet Déploiement de l'Equipe Déploiement de l'INP, accompagné de ses Correspondants Déploiement,
  - Les Délégués Généraux adjoints et les directeurs de l'INP,
  - Les Délégués régionaux.

Elle a pour objectif de suivre opérationnellement le projet de préparation et de mise en place du nouvel opérateur. Ses réunions sont l'occasion de :

- Partager une vision consolidée de l'avancement du déploiement,
  - Présenter les travaux restant à mener et les échéances associées, et le cas échéant les livrables nationaux prévus en support (documents, méthodes, outils),
  - Partager les principales questions/difficultés liées au déploiement remontées du terrain, et définir/revoir les éléments de réponse à y apporter,
  - Faire un focus sur une thématique particulière si nécessaire,
  - Formaliser des points d'attention nécessitant un complément d'analyse par l'INP et/ou les Délégués généraux adjoint, voire d'arbitrage par le Délégué général,
  - Identifier des besoins d'assistance transverses aux régions nécessitant un support dédié de la part de l'INP.
- ✓ Dans l'intervalle des réunions mensuelles, des **conférences téléphoniques hebdomadaires** dédiées au suivi national du déploiement sont organisées :
- Leur but est de suivre au plus près de l'avancée des chantiers, et le cas échéant d'alerter sans délai l'INP sur les difficultés et/ou retards rencontrés/anticipés par les régions. En ce sens, elles aident également à préparer les réunions mensuelles.
  - Afin de favoriser leur caractère opérationnel, ces conférences téléphoniques sont organisées par groupes de régions. Elles regroupent :
    - Le/les Correspondants Déploiement concernés,
    - Le responsable de l'Equipe projet régionale des régions concernées, et si nécessaire tout ou partie de ses responsables de chantiers Fusion (cf § 2.2),

✓ Les Correspondants Déploiement peuvent organiser des **rencontres inter régionales** sur des sujets liés au déploiement de la nouvelle organisation régionale.

Le calendrier et les thèmes de ces rencontres sont décidés en concertation avec les Délégués régionaux et les Délégués généraux adjoints, en fonction des besoins d'information/support exprimés par les régions et/ou du souhait des DGA de présenter leurs propres chantiers fonctionnels afin que les orientations nationales soient bien appréhendées dans le cadre des chantiers Fusion en région.

L'objectif de ces rencontres inter régionales est de favoriser :

- Une animation « terrain » du dispositif de déploiement,
- Un partage d'information et d'expérience entre régions sur les problématiques de déploiement,
- L'homogénéisation des solutions mises en œuvre dans le futur réseau,
- Le maintien d'un canal complémentaire de remontée d'informations vers l'INP et ses instances de pilotage.

Ces rencontres ont a priori vocation à mobiliser :

- Le/les Correspondant Déploiement,
- Les Délégués régionaux,
- Les Chefs de projet Déploiement régionaux de chaque région,
- En fonction de la thématique principale de la réunion :
  - Le Délégué général adjoint concerné, ou son représentant,
  - Les responsables des chantiers régionaux concernés (exemples : Ressources Humaines, SI Finance ...).

## 2.2 Le dispositif de déploiement : niveau régional

### 2.2.1 Les acteurs du déploiements régional

#### A Le Délégué régional

Le Délégué régional est responsable du chantier de déploiement dans sa région. A ce titre, il veille notamment à l'équilibre entre les collaborateurs issus des deux institutions au sein des chantiers de préparation et de mise en œuvre du déploiement.

Pour mener à bien sa mission, il s'appuie sur :

- Une Equipe projet régionale, qui effectue le suivi d'ensemble du déploiement,
- Des responsables de chantiers Fusion, qui conduisent les travaux sur les différents sujets.

La mise en place de ces acteurs du déploiement régional fait partie des tâches prioritaires du Délégué régional : ils doivent être en place d'ici **mi-septembre**.

Par ailleurs, et pour rappel, il doit également :

- Formaliser le plan d'actions 2009 dans le cadre du dialogue de performance,
- Veiller au respect du processus d'information-consultation des IRP locales,
- Organiser la communication interne et externe en région, sur la base des orientations et en utilisant notamment les supports fournis par l'équipe Communication de l'INP.

#### B L'Equipe Projet Régionale (EPR)

Chargée de relayer en région l'impulsion et les orientations données par l'Equipe projet nationale, ainsi que par les groupes de travail nationaux et les Délégués généraux adjoints sur le plan fonctionnel, **l'Equipe projet régionale (EPR)** accompagne le Délégué régional dans l'exécution de sa mission de préparation et de mise en place du nouvel opérateur au niveau de la région.

Cette équipe restreinte a pour priorité d'assurer le suivi, la coordination et la consolidation des travaux, en vue d'un reporting d'ensemble sur le déploiement régional au Délégué régional et au Comité de Pilotage Régional (cf ci-après).

L'EPR est dirigée par un **Chef de projet Régional**, rattaché directement au Délégué régional. Ses membres sont affectés à temps plein.

L'EPR est plus particulièrement chargée de :

- Assurer la liaison avec l'Equipe Déploiement au sein de l'INP,
- Adapter au contexte régional les méthodes de déploiement fournies par celle-ci,
- Etablir et actualiser un planning général et détaillé, dans le respect des jalons fixés par l'INP et sur la base des éléments de détail fournis au niveau infra par les équipes Chantier Fusion :
  - Une 1<sup>ère</sup> version du **plan de déploiement régional** doit être finalisée pour **mi-septembre**.

- Coordonner les différents travaux de déploiement au niveau régional, organisés par chantiers (cf partie suivante du document),
- Veiller à leur cohérence avec les orientations nationales,
- Préparer les dossiers de reporting pour le Délégué régional et le Comité de Pilotage Régional,
- Etablir le budget des opérations de déploiement (ETP, charges ...) et suivre sa consommation, indépendamment des modalités de financement.

## C Les équipes Chantier Fusion

Le projet de déploiement régional est organisé autour de **chantiers Fusion**. Ceux-ci sont organisés en cohérence avec le schéma d'organisation cible d'une délégation régionale (siège), afin de favoriser la mise en place de celle-ci. La liste des chantiers est détaillée dans la partie 3 de ce document : Ressources Humaines, Fonctions support, etc.

Chaque chantier Fusion est dirigé par un **Responsable de chantier Fusion**, assisté d'un adjoint. Chaque binôme ainsi formé est représentatif des deux institutions. Ces binômes constituent les acteurs opérationnels qui mettent en œuvre le déploiement.

Chaque Responsable de chantier Fusion constitue l'équipe nécessaire à la réalisation opérationnelle des travaux de déploiement sur son périmètre de responsabilité, en veillant à assurer la représentation des deux institutions. La composition des équipes est soumise à la validation du Délégué régional.

Les principales missions d'une équipe Chantier Fusion sont les suivantes :

- Etablir un plan de travail détaillé, dans le respect des orientations nationales :
  - Liste des tâches, livrables, acteurs à mobiliser, pré-requis, interdépendances avec d'autres chantiers, etc : chaque chantier peut notamment s'appuyer sur des livrables fournis par les groupes de projet nationaux et/ou les Délégués généraux adjoint,
  - Planning détaillé des travaux, établis dans le respect des échéances clés du projet de déploiement régional, lui-même consolidé en cohérence avec les jalons du plan national de déploiement,
- Organiser, conduire et formaliser l'ensemble des travaux opérationnels de déploiement sur son périmètre d'intervention,
- Effectuer un reporting régulier en direction du Responsable de chantier, lui-même reportant à l'Equipe projet régionale (EPR), en veillant tout particulièrement à remonter les difficultés/alertes au plus tôt.

Une équipe Chantier Fusion peut être subdivisée par thématiques, chacune placée sous la responsabilité d'un **Pilote de projet**. Celui-ci définit son propre plan de travail (tâches, livrables, calendrier) avec le Responsable de chantier, auquel il rapporte. Le cas échéant, le Responsable de chantier peut piloter en direct une ou plusieurs thématiques.

## 2.2.2 Le Comité de Pilotage Régional (CPR)

Le **Comité de Pilotage Régional (CPR)** est l'organe de pilotage au niveau régional du projet de déploiement du nouvel opérateur.

Présidé par le Délégué régional, il regroupe :

- Le directeur régional de l'ANPE,
- Le directeur Assédic de la région (ou les deux en cas de regroupement),
- Le Chef de projet Déploiement de l'Equipe projet régionale (EPR),
- Les Responsables de chantiers Fusion, accompagnés le cas échéant de leurs pilotes de projet.

Il se réunit **hebdomadairement**.

Ses réunions sont l'occasion de :

- Partager une vision consolidée de l'avancement du déploiement régional à travers ses différents chantiers,
- Présenter les travaux restant à mener et les échéances associées,
- Arbitrer sur les affectations de ressources au projet de déploiement,
- Faire un focus sur une thématique particulière si nécessaire, par exemple sur les aspects Ressources Humaines ou Finance,
- Partager les principales questions/difficultés liées au déploiement remontées du terrain, et de définir/revoir les éléments de réponse à y apporter ; à ce titre, le CPR veille également à ce que le projet de déploiement ne porte pas préjudice au maintien des résultats des deux organismes,
- Formaliser des points d'attention nécessitant un complément d'analyse par l'INP et/ou les Délégués généraux adjoint, voire d'arbitrage par le Délégué général,
- Identifier des besoins d'assistance transverses aux régions nécessitant un support dédié de la part de l'INP,
- Arbitrer sur les dossiers impactant plusieurs organismes (ANPE et Assédic),
- Valide les décisions impactant la nouvelle institution à compter du 01 janvier 2009 (gestion des postes, projets immobiliers, contrats courant au-delà du 01 janvier 2009 ...).

La première réunion de ce comité dans sa nouvelle configuration fait partie des tâches prioritaires du Délégué régional : elle doit se tenir au plus tard d'ici **mi-septembre**.

## 3 Liste et macro calendrier prévisionnel des chantiers Fusion

### 3.1 Liste des Chantiers Fusion en région

Ce schéma présente la liste générale des principaux chantiers à mener à bien dans le cadre du déploiement régional. Elle se base sur le schéma cible d'organisation d'une région.

<b>Schéma d'organisation régionale</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation du siège</li> <li>• Schéma d'organisation du réseau régional (DRD, DT, DTD)</li> </ul>	
<b>Support aux opérations / Offre de services</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Plateforme de production</li> <li>• Partenariats &amp; grands comptes</li> <li>• Appui production : sites mixtes, accès aux services, mise en œuvre des parcours, expérimentations régionales ///</li> <li>• MOA des opérateurs</li> <li>• Animation métier du réseau</li> </ul>	
<b>Gestion administrative et financière</b>	<b>Ressources humaines</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance, comptabilité, trésorerie</li> <li>• Achats</li> <li>• Logistique / immobilier</li> <li>• Juridique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations sociales</li> <li>• Emploi, Gestion carrières et compétences</li> <li>• GA &amp; paie</li> <li>• Politique RH et de management</li> <li>• SIRH</li> </ul>
<b>Aide au pilotage de la performance régionale</b>	<b>Communication</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget</li> <li>• Contrôle de gestion</li> <li>• Animation dialogue de performance</li> <li>• Suivi contrats d'objectifs</li> <li>• Evaluation, Etudes et Statistiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes communications : identité nominale et visuelle</li> <li>• Communication interne</li> <li>• Communication externe</li> </ul>
<b>Qualité &amp; Maîtrise des risques / Audit interne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle interne</li> <li>• Prévention des fraudes</li> <li>• Qualité</li> <li>• Audit interne</li> </ul>	



