

Nouvel Opérateur

**Contribution à la définition de l'organisation
du nouvel opérateur créé par la loi du 13 février 2008**

par

Thierry LEMERLE

Philippe BEL

29 juillet 2008

SOMMAIRE

1	PRINCIPES GENERAUX D'ORGANISATION ET DE MANAGEMENT	4
2	PRINCIPES D'ORGANISATION DE LA DIRECTION GENERALE	7
2.1	PRINCIPES DIRECTEURS	7
2.2	SCHEMA D'ORGANISATION CIBLE DE LA DIRECTION GENERALE : VISION GENERALE	8
2.3	SCHEMA D'ORGANISATION CIBLE DE LA DIRECTION GENERALE : VISION DETAILLEE	11
2.3.1	<i>Entités directement rattachées au Directeur général</i>	11
2.3.2	<i>Les directions générales adjointes</i>	12
2.3.2.1	DGA « Fonctions support »	12
2.3.2.2	DGA « Ressources humaines »	14
2.3.2.3	DGA « Pilotage & Performance du réseau »	15
2.3.2.4	DGA « Clients, Services & Partenariats »	17
2.3.2.5	DGA « Qualité & Maîtrise des risques »	20
2.3.2.6	DGA « Systèmes d'information »	21
2.3.2.7	Autres directions rattachées au directeur général	24
3	PRINCIPES D'ORGANISATION D'UNE DIRECTION REGIONALE	25
3.1	PRINCIPES DIRECTEURS	25
3.2	SCHEMA D'ORGANISATION REGIONAL CIBLE : VISION GENERALE	26
3.3	SCHEMA D'ORGANISATION CIBLE DU SIEGE D'UNE DIRECTION REGIONALE	28
3.3.1	<i>Schéma d'organisation du siège d'une direction régionale : vision générale</i>	28
3.3.2	<i>Schéma d'organisation du siège d'une direction régionale : vision détaillée</i>	30
3.3.2.1	Entités rattachées directement au Directeur régional	30
3.3.2.2	Les directions support	33
3.3.3	<i>Schéma d'organisation du siège d'une direction régionale déléguée</i>	37
3.3.4	<i>Schéma d'organisation du siège d'une direction régionale de taille modérée</i>	38
3.4	SCHEMA D'ORGANISATION CIBLE D'UNE DIRECTION TERRITORIALE	39
3.4.1	<i>Cas général</i>	39
3.4.1.1	Principes : rappel	39
3.4.1.2	Organisation d'une direction territoriale	39
3.4.2	<i>Cas particulier de la direction du Recouvrement</i>	40
4	SCHEMA GENERAL DE GOUVERNANCE AU SEIN DU NOUVEL OPERATEUR	41
4.1	LA GOUVERNANCE AU SEIN DU SIEGE NATIONAL	42
4.1.1	<i>Le Comité de direction générale - CDG</i>	42
4.1.2	<i>Les Comités des Directions Générales Adjointes - CDGA</i>	42
4.1.3	<i>Le Comité de Pilotage Stratégique - CPS</i>	43
4.1.4	<i>Le Comité de Pilotage « S.I » - CPSI</i>	43
4.2	LA GOUVERNANCE AU SEIN DU RESEAU	44
4.2.1	<i>La réunion mensuelle des directeurs - RMD</i>	44
4.2.2	<i>Les Comités d'orientation Domaine - COD</i>	45
4.3	LA GOUVERNANCE AU SEIN D'UNE REGION	46
4.3.1	<i>Le Comité de direction régional (CDR)</i>	46
4.3.2	<i>La réunion mensuelle des directeurs de la région (RMDR)</i>	46
4.3.3	<i>Le Comité de direction territorial (CDT)</i>	47
4.3.3.1	Cas n°1 : CDT dans une direction territoriale sans DTD	47
4.3.3.2	Cas n°2 : CDT dans une direction territoriale avec DTD	47
4.3.4	<i>Les Comités d'Orientation Domaine régionaux (CODR)</i>	48
5	ANNEXE : CONTRIBUTEURS	49

Ce document a pour objet la présentation des principes généraux d'organisation et de management du nouvel opérateur dans sa configuration 2009.

A ce titre, il vise à proposer une organisation simple et lisible qui s'appuie sur les acquis et les bonnes pratiques de l'ANPE, du réseau des Assédic et de l'Unédic.

Cette note devra prendre en compte en temps utile les principaux éléments de décisions suivants :

- Les conditions de transfert de recouvrement du nouvel opérateur vers l'ACOSS,
- La définition de la structure « Unédic nouvelle »,
- La prise en charge progressive de nouvelles missions.

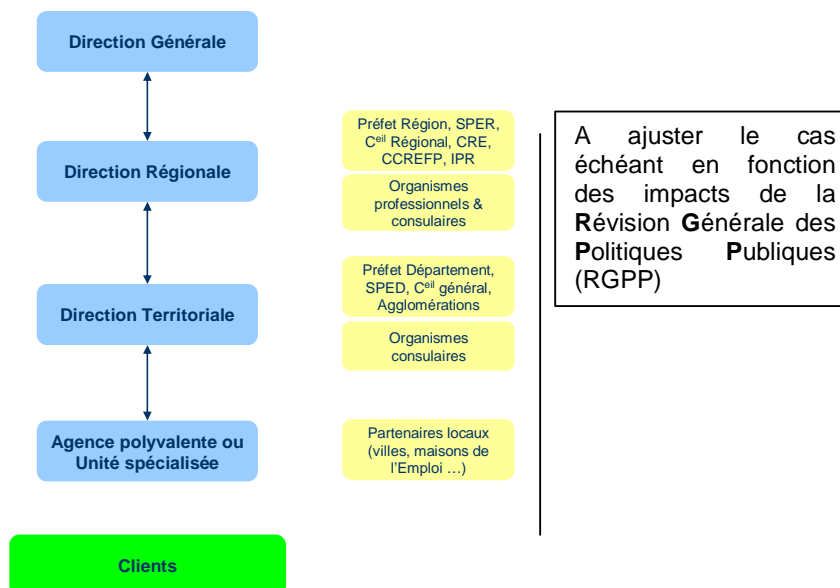
1 Principes généraux d'organisation et de management

Le nouvel opérateur est doté d'une ligne hiérarchique unifiée au plan national.

- Le directeur général prépare les délibérations du conseil d'administration et en assure l'exécution. Il prend toutes les décisions autres que celles qui relèvent de la compétence du conseil. Il a autorité sur l'ensemble du personnel de l'opérateur. Il nomme les cadres dirigeants. Il assure l'unicité de management. Il peut déléguer sa signature au personnel placé sous son autorité. Il peut déléguer ses pouvoirs dans le cadre fixé par une délibération du conseil d'administration.
- Le directeur régional est responsable de l'activité de l'opérateur dans la région. Sous l'autorité du directeur général, il anime et contrôle l'activité dans la région. Il a autorité sur l'ensemble du personnel de la région.

Le nouvel opérateur est structuré en quatre niveaux selon le principe de subsidiarité :

- Un niveau national : élabore la stratégie, conçoit les politiques (d'intervention, finance, ressources humaines, etc.), définit l'offre de service nationale, pilote la performance, assure le management du réseau, et assure la maîtrise des risques.
- Un niveau régional : décline la stratégie nationale avec l'adaptation à la région des politiques d'intervention et de l'offre de service nationale, programme les moyens régionaux dans le cadre du dialogue de performance avec le niveau national, pilote la performance du nouvel opérateur dans la région, conduit les partenariats régionaux (Service Public de l'Emploi Régional - SPER, Conseil Régional de l'Emploi - CRE, Conseil régional ...), pilote la politique de co-traitance et de sous-traitance, assure l'interface avec l'Instance Paritaire Régionale (IPR), reporte à la DG.
- Un niveau territorial : met en œuvre la stratégie régionale en l'adaptant aux caractéristiques du territoire, programme ses moyens dans le cadre du dialogue de performance avec le niveau régional, pilote la performance du nouvel opérateur sur le territoire, conduit les partenariats territoriaux (Service Public de l'Emploi Départemental - SPED, Préfet de département, Conseil général, Agglomérations), supervise les agences polyvalentes et unités spécialisées du territoire, reporte à la DR.
- Un niveau local : des agences polyvalentes et des unités spécialisées qui produisent et délivrent des services dans une logique de proximité, en reportant aux directeurs territoriaux.



Le nouvel opérateur est résolument orienté au service de ses clients (demandeurs d'emploi, allocataires, actifs, employeurs et collectivités territoriales).

Il est organisé pour prendre en compte la diversité des territoires et la nécessité de délivrer ses principaux services en proximité, tout en garantissant une offre de service nationale cohérente. Il est fortement déconcentré pour favoriser l'adaptation territoriale des politiques de l'emploi.

Le nouvel opérateur est représenté dans chacune des régions administratives par une direction régionale, dont l'organisation prend en compte les spécificités de la région.

Chaque région est considérée comme un établissement ; le GARP est pris en compte en tant qu'établissement.

L'évolution de l'offre de service nationale s'appuie principalement sur des expérimentations régionales, pilotées nationalement.

Le management de la performance repose sur un dialogue de performance renforcé, structuré, homogène et continu à tous les niveaux (national, régional, territorial, local). Il s'appuie notamment sur une comparaison entre entités du réseau. Il intègre différentes facettes (objectifs, plans d'actions, budget, effectifs, relations sociales, relations avec les instances ...) et repose sur une vision pluriannuelle, avec engagement annuel.

Le dialogue social institutionnel est positionné à l'échelon national et régional ; il est coordonné pour assurer sa cohérence au sein de l'ensemble du réseau.

Il est maintenu des centres de traitement nationaux dans le cadre du GARP (GUSO, CNCS) et une fonction support chargée de la formation inter régionale (CRDC).

Le **schéma d'organisation régionale** décline toute l'organisation du nouvel opérateur sur le territoire de la région. Cette organisation s'articule autour :

- D'une Direction Régionale (structure siège),
- Le cas échéant, pour les régions de taille importante, de Directions régionales déléguées, qui couvrent chacune une partie du territoire de la région,
- De différentes Directions Territoriales ; le schéma d'organisation régional précise le territoire couvert par chacune, ainsi que son maillage territorial (nombre d'agences polyvalentes et/ou unités spécialisées) :
 - Chaque Direction territoriale est dirigée par un Directeur territorial (DT), qui a autorité hiérarchique sur l'ensemble de son territoire ; il conduit notamment les partenariats sur son territoire, en cohérence avec la stratégie partenariale régionale définie par le Directeur régional.
 - Pour chaque direction territoriale, et s'il le juge nécessaire, le Directeur régional identifie des postes de directeurs territoriaux délégués (DTD) pour assister le Directeur territorial, en précisant leur périmètre de responsabilité (périmètre d'agences et d'unités supervisé).

- Le DTD a autorité hiérarchique sur toutes les agences et unités de son périmètre de responsabilité : sa mission est orientée essentiellement « Offre de service », ce qui n'exclut pas un rôle dans les relations institutionnelles de proximité, sous la coordination du niveau régional.
- Le poste de DTD ne constitue pas un niveau d'organisation supplémentaire ; il correspond à un poste de la ligne managériale au sein de la direction territoriale.

Le schéma d'organisation régionale est élaboré par le Directeur régional et soumis à la validation du DG ; il est actualisé dans le cadre du dialogue de performance DG/DR.

Les règles de nomination au sein de la ligne managériale sont les suivantes :

- Le DG nomme les DG Adjointes (DGA),
- Le DG nomme les directeurs et les chefs de département au sein de la DG, après consultation du DGA concerné,
- Le DG nomme les Directeurs Régionaux (DR),
- Le DG nomme les DR délégués et les DR adjoints, après consultation du DR,
- Le DG nomme les DT, après consultation du DR,
- Le DR nomme les directeurs au sein de la DR (siège),
- Le DR nomme les DTD, après consultation des DT,
- Le DR nomme les responsables d'agences ou d'unités, après consultation du DT.

Les règles de délégation de pouvoir sont fixées au plan national. Elles prévoient notamment les délégations de pouvoir du DG aux DR, puis des délégations de signature du DR vers les chefs de services de sa direction régionale. Les délégations de signature aux DT, DTD et aux responsables d'agence sont des éléments constitutifs du recueil des délégations.

2 Principes d'organisation de la Direction générale

2.1 Principes directeurs

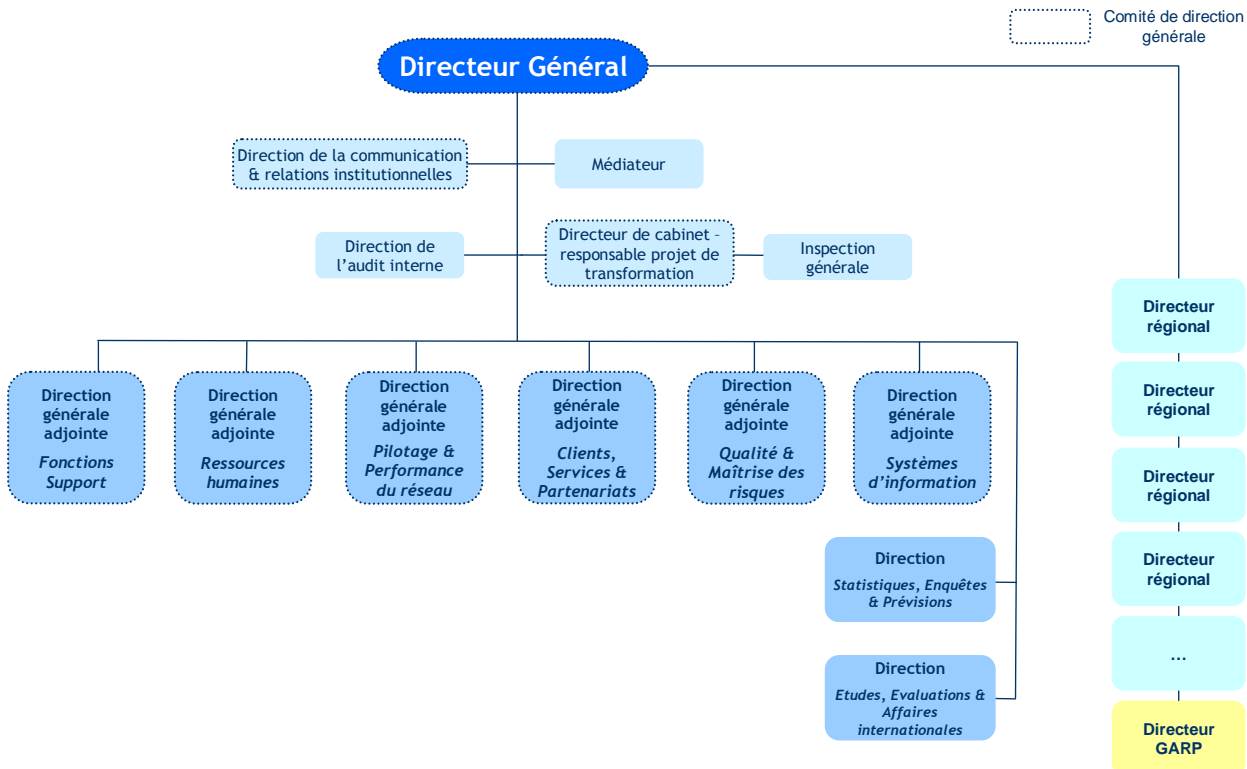
Il est proposé une organisation de la Direction générale qui :

- reprend et s'appuie sur les savoir faire et bonnes pratiques d'organisation de l'ANPE, du réseau de l'Assurance chômage et de l'Unédic ;
- repose sur un juste équilibre des responsabilités au sein de la Direction générale afin de clarifier les rapports entre les différentes fonctions ;
- garantit un pilotage des directeurs régionaux par le directeur général ;
- s'appuie durant la période transitoire sur la coexistence de deux statuts du personnel ;
- permet l'atteinte de l'objectif national de certification des comptes dès fin 2009 ;
- prend en charge le projet de transformation lié à la fusion; la dimension « projets » est coordonnée par une entité dédiée, tout en préservant les champs de compétence des directions fonctionnelles ;
- place le pilotage de la performance et la mise sous tension du réseau opérationnel au cœur de son organisation ;
- répond à la diversité de ses missions, en autonomisant notamment la fonction de la production des statistiques ;
- centre la production de l'offre de service sur trois types de clients : les demandeurs d'emploi et actifs, les entreprises, les collectivités territoriales ;
- favorise le développement des partenariats au niveau national et régional.

2.2 Schéma d'organisation cible de la direction générale : vision générale

Les services placés directement auprès du directeur général sont :

- Un cabinet,
- Une Direction de la communication et des relations institutionnelles,
- Une Direction de l'audit interne,
- Un médiateur,
- Une DGA « Fonctions support »,
- Une DGA « Ressources Humaines »,
- Une DGA « Pilotage et Performance du réseau ».
- Une DGA « Clients, Services & Partenariats »,
- Une DGA « Qualité & Maîtrise des risques »,
- Une DGA « Systèmes d'information »,
- Une Direction « Statistiques, Enquêtes et Prévisions »,
- Une Direction « Etudes, Evaluations & Affaires internationales ».

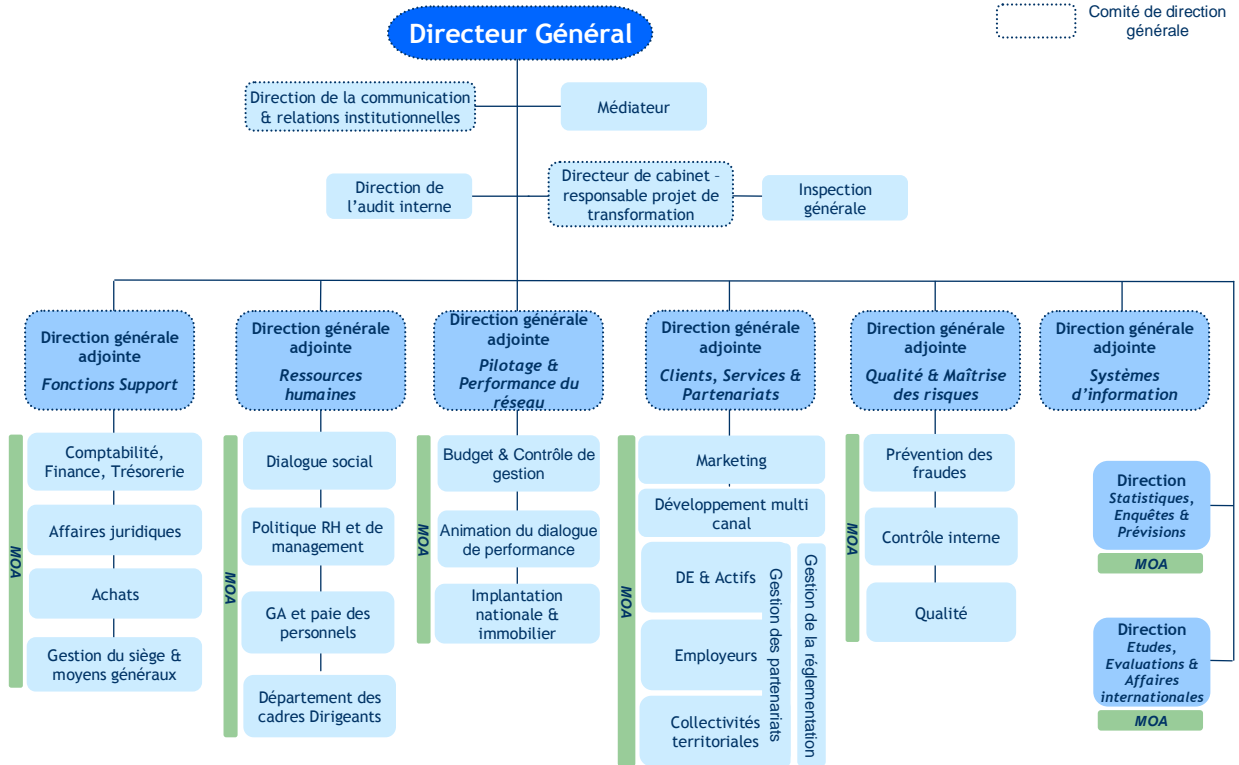


Les membres du Comité de direction générale sont :

- Le directeur de cabinet,
- Le directeur de la communication et des relations institutionnelles,
- Le directeur général adjoint « Fonctions support »,
- Le directeur général adjoint « Ressources Humaines »,
- Le directeur général adjoint « Pilotage et Performance du réseau »,
- Le directeur général adjoint « Clients, Services & Partenariats »,
- Le directeur général adjoint « Qualité & Maîtrise des risques »,
- Le directeur général adjoint « Systèmes d'information ».

Sous l'autorité du directeur général, les missions fonctionnelles de la Direction générale sont organisées comme suit :

- Outre la gestion du cabinet, le directeur de cabinet est notamment responsable du projet de transformation lié à la fusion et coordonne l'Inspection générale ;
- La Direction de la communication et des relations institutionnelles a en charge la communication externe et interne du nouvel opérateur ;
- La Direction de l'audit interne a en charge la politique d'audit interne du nouvel opérateur et les relations avec les auditeurs externes, ainsi qu'avec le Comité d'audit ;
- Le médiateur assure l'interface avec le médiateur de la République et anime un réseau interne de correspondants locaux ;
- La DGA « Fonctions support » a en charge la gestion comptable et financière, la gestion de trésorerie, la gestion des achats, la gestion des affaires juridiques, la gestion immobilière et des moyens généraux, et la gestion du siège ;
- La DGA « Ressources Humaines » prend en charge le dialogue social, la définition de la politique RH et de management, la gestion administrative et la paie, la gestion des cadres dirigeants ;
- La DGA « Pilotage & Performance du réseau » a en charge la gestion du budget, le contrôle de gestion, l'organisation et l'animation du dialogue de performance, la politique d'implantation territoriale et la stratégie immobilière ;
- La DGA « Clients, Services & Partenariats » a en charge le marketing et le développement du multi canal, l'offre de service aux demandeurs d'emploi et aux actifs, aux employeurs et aux collectivités territoriales, le pilotage des expérimentations, la gestion des partenariats et la gestion de la réglementation ;
- La DGA « Qualité & Maîtrise des risques » a en charge la prévention des fraudes, le contrôle interne et la Qualité ;
- La DGA « Systèmes d'information » a en charge la réalisation, le maintien en condition et les travaux d'exploitation du système d'information du nouvel opérateur ;
- La Direction « Statistiques, Enquêtes et Prévisions » a en charge la production et la diffusion de statistiques, d'analyses et d'enquêtes, notamment sur les demandeurs d'emploi indemnisés et le marché de l'emploi et du travail, le lien avec les institutions statistiques externes (DARES, INSEE, DGTPE), ainsi que la production de données de conjoncture et de prévision ;
- La Direction « Etudes, Evaluations et Affaires internationales » a en charge la réalisation et la diffusion d'études, l'évaluation des dispositifs d'aide au retour à l'emploi, ainsi que la gestion des affaires internationales et en particulier les programmes de coopération internationale.



2.3 Schéma d'organisation cible de la direction générale : vision détaillée

2.3.1 Entités directement rattachées au Directeur général

- **Cabinet du Directeur Général**

Le cabinet intervient sur les champs suivants :

- La gestion des affaires générales et des interventions pour le compte du directeur général,
- La relation et le secrétariat du Conseil d'Administration,
- La coordination des relations avec les cabinets ministériels,
- La préparation, le secrétariat et le suivi des décisions du Comité de direction générale,
- La stratégie de l'Établissement et le plan de transformation lié à la fusion. A ce titre, il assure notamment :
 - L'orientation des actions de l'établissement sur ses grands objectifs stratégiques, notamment à travers l'élaboration et le suivi de la convention tripartite,
 - La maîtrise d'ouvrage stratégique et le suivi des projets nationaux, notamment ceux liés aux systèmes d'information : arbitrages d'opportunité, priorisation, choix d'allocation des moyens, etc.
 - Le pilotage stratégique du processus de changement pour organiser le passage à la cible de l'organisation :
 - Portage du projet
 - Coordination des moyens et ressources à mobiliser
 - Appui aux chefs de projet régionaux
- La coordination des activités de l'Inspection générale, en charge des missions qui lui sont confiées par le Directeur général.

- **Médiateur**

- Assurer l'interface avec le médiateur de la République
- Animer le réseau des correspondants régionaux placés auprès des directeurs régionaux, eux-mêmes en charge des relations avec les représentants locaux du médiateur de la République

- **Direction de la communication et des relations institutionnelles**

- Elaborer et animer la stratégie de communication du nouvel opérateur,
- Promouvoir son image auprès de ses clients, du grand public, des élus et de la presse en présentant sa stratégie, son offre de service,
- Définir et décliner l'identité nominale et visuelle du nouvel opérateur,
- Développer en interne l'appropriation des grands projets et la fierté d'appartenance,
- Organiser les activités d'information et de communication menées au niveau national, en interne et en externe avec les autres directions (notamment Ressources Humaines, Marketing, Clients, Qualité ...), et coordonner celles menées au niveau régional,

- Construire un dispositif d'information reposant sur des outils de communication au service de la stratégie de communication, adapté aux missions du nouvel opérateur et aux attentes de ses publics,
- Développer une culture de communication externe,
- Organiser pour le Directeur général les relations institutionnelles.

- **Direction de l'audit interne**

Ses principales missions sont de :

- Définir et mettre en œuvre un plan d'audit interne pluri annuel dans le respect des procédures et normes retenues par la profession (conformité, organisation, management) afin de superviser l'ensemble des entités internes ; ce plan est soumis à la validation du Directeur général,
- Evaluer le contrôle interne pour s'assurer de la conformité des opérations prises en charge par le nouvel opérateur,
- Animer le réseau des auditeurs internes en région,
- Réaliser des missions d'audit à la demande du Directeur général,
- Préparer les réunions du Comité d'audit, en lien avec le Directeur de cabinet et le président dudit Comité désigné par le Conseil de l'Instance,
- Participer aux relations avec les auditeurs externes, dont les commissaires aux comptes.

2.3.2 Les directions générales adjointes

2.3.2.1 DGA « Fonctions support »

Ses principales missions sont de :

- Assurer la gestion comptable et financière du nouvel opérateur, dans le respect de l'objectif la certification de ses comptes :
 - Tenir les comptabilités générale et auxiliaires :
 - Maintenir le plan de comptes et les schémas comptables,
 - Enregistrer au jour le jour les opérations financières et comptables du siège et consolider celles issues des autres établissements,
 - Produire les états financiers et comptables prévisionnels et définitifs, en particulier les états réglementaires (bilan, compte de résultat, etc.),
 - Gérer la trésorerie : consolidation, analyse journalière, politique de placement et de financement, relation avec les institutions bancaires et les tiers,
 - A préciser selon origine des flux : le placement des flux Recouvrement est fait par l'Unedic mais la NI est en charge du décaissement
 - Assurer la maîtrise d'ouvrage du SI Finance à travers ses différentes composantes,
 - Animer et fournir un support aux services financiers et comptables du siège et en région.
- Définir et mettre en œuvre la politique d'achat du nouvel opérateur :
 - Définir une politique d'achat et des stratégies d'achat qui soutiennent la politique générale de l'Etablissement,
 - Participer à l'identification et à l'expression des besoins,

- Recenser, programmer et optimiser les achats,
 - Organiser et conduire les procédures d'achat et d'approvisionnement, en lien avec la fonction Affaires juridiques : choix des procédures, rédaction des documents, suivi des procédures, accompagnement de la sélection des offres,
 - Suivre l'exécution des marchés et l'évaluation des prestataires,
 - Concevoir et produire des outils et des référentiels relatifs aux procédures d'achat et d'approvisionnement (exemple : carte Achats),
 - Assurer la maîtrise d'ouvrage du SI Achats à travers ses différentes composantes,
 - Assurer un contrôle de gestion des achats et mesurer leur performance,
 - Animer et fournir un support au réseau des correspondants Achats au siège et en région.
- Assurer la gestion des affaires juridiques :
- Elaborer et maintenir le règlement intérieur de l'Etablissement et du Conseil d'administration,
 - Elaborer et maintenir les instructions régissant les délégations de signatures et de pouvoirs,
 - Elaborer et maintenir le règlement intérieur des marchés et achats, en lien avec la fonction Achats,
 - Apporter une expertise juridique sur l'élaboration et la rédaction, ainsi que sur le suivi de l'ensemble des contrats et autres documents de l'Etablissement,
 - Elaborer les documents cadre et dossiers de consultation type en matière de marchés et valider, avant leur lancement, les procédures d'achat et les documents associés élaborés par la fonction Achats, au-delà d'un certain seuil financier,
 - Assurer la défense et la représentation du nouvel opérateur en justice (contentieux d'appel et de cassation, procédures juridictionnelles civiles, commerciales, pénales...), hors contentieux liés aux ressources humaines,
 - Assurer le suivi des relations avec la CNIL (support à l'élaboration des dossiers, suivi des avis, etc.)
 - Animer et fournir un support au réseau des correspondants juridiques en région.
- Assurer la gestion immobilière et des moyens généraux :
- Mettre en œuvre la politique immobilière et mobilière du nouvel opérateur, en cohérence avec la stratégie d'implantation territoriale et d'aménagement des unités telle que définie par la DGA « Pilotage & Performance du réseau » :
 - Négocier et mettre en place les marchés cadres relatifs à l'immobilier, à l'équipement et aux moyens généraux, en lien avec la fonction Achats.
 - Coordonner les programmes de location, d'investissement, de construction et de réhabilitation, de maintenance du parc et d'équipement du réseau.
 - Assurer, pour le compte des directions régionales ou de la direction générale, la réalisation de certaines opérations.
 - Etre en appui des régions pour la réalisation de leurs programmes.
 - Bâtir une politique de maintenance et développer les outils correspondants.
 - Assurer l'inventaire du patrimoine immobilier et mobilier, en lien notamment avec la DGA « Systèmes d'information » pour le patrimoine informatique.
 - Animer et fournir un support au réseau des correspondants logistiques et équipement en région.

- Piloter le projet d'implantation du siège du nouvel opérateur, puis assurer sa gestion, y compris le plan et la politique de sécurité.
 - Apporter les services aux directions du siège du nouvel opérateur, et plus largement à l'ensemble des entités et des collaborateurs :
 - Organiser les prestations de services aux personnes et aux bâtiments :
 - Service aux occupants : accueil, restauration, déplacement, hôtellerie, téléphonie, reprographie, courrier, mobilier et fournitures, assurances,
 - Service aux bâtiments : entretien et exploitation des bâtiments et installations techniques, aménagement des locaux, sécurité et sûreté, hygiène et propreté, contrôles réglementaires
 - Assurer la logistique et l'ensemble des approvisionnements

2.3.2.2 DGA « Ressources humaines »

Pendant la période transitoire, elle s'organise pour gérer les dispositifs conventionnel et statutaire, tout en ayant une politique Ressources Humaines unifiée. A terme, elle organise leur convergence.

Ses principales missions sont de :

- Organiser et animer le dialogue social :
 - Assurer les relations avec les instances consultatives au niveau national et être en appui des régions,
 - Assister ou représenter le directeur général lors des phases de consultation et de négociation,
- Définir et mettre en œuvre la politique des ressources humaines et de management du nouvel opérateur :
 - Assurer l'élaboration des textes en matière de gestion des ressources humaines, au regard notamment des évolutions du droit du travail,
 - Analyser les ressources humaines existantes en matière d'effectifs et de compétences et assurer une gestion prévisionnelle des emplois,
 - Définir, mettre en œuvre et piloter la politique de recrutement, de promotion, de rémunération et de développement des compétences (formation),
 - Définir et mettre en œuvre la politique de convergence des règles et modalités de gestion des ressources humaines,
 - Fournir un support à l'accompagnement du changement à l'occasion du déploiement des projets nationaux, en lien avec les équipes projet.
- Piloter les dispositifs de gestion opérationnelle des collaborateurs :
 - Définir et suivre la mise en œuvre des règles et procédures de gestion administrative, de paie et des dispositifs assurantiels (mutuelle, retraite ...) des personnels, selon les deux dispositifs conventionnel et statutaire jusqu'à la mise en œuvre de la convention collective du nouvel opérateur,
 - Assurer la gestion administrative et la paie des personnels du siège et des cadres dirigeants.
- Gérer les parcours et les programmes de développement personnel des cadres dirigeants,
 - Définir et mettre en place les processus de détection et de gestion des carrières des hauts potentiels,
 - Assurer le recensement et le suivi des besoins individuels et collectifs dans les parcours d'évolution des cadres dirigeants,

- Assurer l'assistance et le conseil à la direction générale sur la gestion des cadres dirigeants.
- Animer et fournir un support au réseau des correspondants Ressources Humaines en région, ainsi que le pilotage des centres de formation (CRDC ex-ANPE et du CNF ex-Unedic),
- Assurer le reporting sur la fonction Ressources Humaines
- Assurer la maîtrise d'ouvrage du SIRH à travers ses différentes composantes.

2.3.2.3 DGA « Pilotage & Performance du réseau »

Ses principales missions sont de :

- Assurer la préparation et l'actualisation du budget annuel du nouvel opérateur, et effectuer les opérations budgétaires dans le SI Finance,
- Organiser et suivre le processus de dialogue de performance avec les autres DGA et les directeurs régionaux :
 - Préparer les éléments d'analyse et d'aide à la décision et apporter un support au directeur général pour la contractualisation des objectifs de résultats assignés et des moyens alloués (budget, effectifs) à chaque DGA et directeur régional ; cette contractualisation a vocation à s'inscrire dans un cadre pluriannuel.
 - Organiser et animer le processus de dialogue en cours d'année : fournir au directeur général les éléments d'appréciation sur la performance constatée, ainsi que sur d'éventuels ajustement des objectifs et/ou des moyens pour telle ou telle entité.
- Effectuer le suivi régulier de l'activité des régions et du siège dans le cadre d'un contrôle de gestion recentré sur la performance opérationnelle et économique :
 - Assurer la maîtrise d'ouvrage du référentiel des indicateurs, de comptabilité analytique et des applicatifs de pilotage de la performance,
 - Mettre à disposition de la ligne managériale les tableaux de bord de suivi d'activité (ex : suivi des mesures, production des services ...) et de performance,
 - Dans le cadre d'un rôle d'alerte et de conseil, effectuer des analyses comparées d'efficacité et d'efficience (coûts de gestion) entre entités, ainsi que des analyses de la contribution de chacune à la performance du nouvel opérateur,
 - Animer et fournir un support au réseau des contrôleurs de gestion régionaux,
- Définir et suivre la mise en œuvre de la stratégie d'implantation territoriale et d'aménagement des unités du réseau, en cohérence avec la stratégie du nouvel opérateur et en lien avec l'offre de service nationale :
 - Elaborer des scénarios et fournir au directeur général et aux directeurs régionaux des éléments d'aide à la décision sur le maillage territorial cible et sa trajectoire de mise en œuvre, au regard notamment d'éléments juridiques et financiers,
 - Traduire sous forme de plans et d'options d'aménagement les éléments de cadrage fournis par la DGA « Clients, Services & Partenariats », dans le respect notamment des normes élaborés par la Direction de la communication et des relations institutionnelles (signalétique, visuels ...),
 - Veiller à la mise en œuvre effective de la stratégie d'implantation arrêtée, en lien avec les directeurs régionaux,
 - Maintenir la cartographie du réseau et veiller à sa prise en compte dans l'outil de gestion référentielle associé,

- Animer et fournir un support au réseau des correspondants immobiliers en région.

2.3.2.4 DGA « Clients, Services & Partenariats »

Ses principales missions sont de :

- Concevoir l'offre de service nationale et son schéma de délivrance multi canal à partir d'une analyse des besoins et d'une segmentation des différents clients,
- Elaborer et déployer les différents produits, services et programmes de l'offre de service, en s'appuyant notamment sur des expérimentations régionales,
- Définir et organiser le recours aux réseaux spécialisés et aux différents prestataires, en particulier les OPP,
- Analyser et traduire sur le plan opérationnel les éléments réglementaires issus notamment de la convention d'assurance chômage et des politiques publiques de l'emploi,
- Assurer la maîtrise d'ouvrage des applications nationales de gestion, en particulier celles dédiées à l'indemnisation, au recouvrement, à la gestion des offres d'emploi, à la gestion de la relation clients et au rapprochement Offre/Demande,
- Représenter le nouvel opérateur au sein de la maîtrise d'ouvrage partagée du Dossier Unique du Demandeur d'Emploi (DUDE),
- Mesurer la satisfaction des clients vis-à-vis des services délivrés par le nouvel opérateur,
- Définir la stratégie partenariale du nouvel opérateur et gérer les partenariats nationaux.

A cette fin, elle est organisée autour des **entités** suivantes :

- Une entité en charge des activités marketing,
- Une entité en charge du développement du multi canal,
- Une entité en charge de la conception et du déploiement de l'offre de service, organisée en pôles clients :
 - Un pôle « Demandeur d'emploi & Actifs »
 - Un pôle « Employeurs »
 - Un pôle « Collectivités territoriales »
- Une entité en charge de la gestion de la réglementation, qui intervient au profit des différents pôles clients,
- Une entité en charge de la maîtrise d'ouvrage métier opérationnelle des applicatifs nationaux,
- A noter : la gestion partenariale est distribuée au sein de l'entité « Offre de service » entre les différents pôles clients, ainsi qu'au sein de l'entité en charge du développement multi canal. Un responsable « Coordination des partenariats » est désigné pour coordonner, veiller à la cohérence d'ensemble et communiquer sur la politique partenariale du nouvel opérateur. Il est placé auprès du DGA « Clients, services & partenariats ».

Les principales missions de l'**entité en charge des activités Marketing** sont les suivantes :

- Veille sur les tendances et bonnes pratiques marketing, notamment sur le marché de l'emploi en France et à l'étranger,
- Conception et mise en œuvre du dispositif d'écoute et d'interprétation des besoins clients,
- Segmentation des clients en fonction de leurs besoins et de leurs attentes (contenu et modes d'accès aux services) et de leurs caractéristiques (y compris comportementales),

- Elaboration d'éléments de spécification pour l'enrichissement et/ou l'adaptation de l'offre de service, à destination des pôles clients en charge de la conception des produits et services,
- Conception et mise en œuvre des campagnes marketing nationales de promotion de l'offre de service,
- Conception et mise en œuvre du dispositif d'écoute et d'interprétation de la satisfaction clients,
- Animer et fournir un support au réseau des correspondants Marketing en région, et lui fournir un support pour la conception et/ou la mise en œuvre de campagnes régionales et infra,
- Assurer la maîtrise d'ouvrage des outils et applications marketing (ex : outil de gestion des campagnes).

Les principales missions de **l'entité en charge du développement du multi canal** sont les suivantes :

- Veiller sur les tendances, techniques et bonnes pratiques d'utilisation des différents supports média de diffusion d'une offre de service, notamment sur le marché de l'emploi en France et à l'étranger,
- Définir une stratégie globale d'utilisation des différents canaux pour la distribution des services tels que prévus par les pôles clients :
 - Unités de production : schéma d'organisation de la distribution au sein des agences polyvalentes, des unités spécialisées et des plates-formes de services,
 - Canaux multi média : internet, mail, téléphone, courrier ...
- Gérer les partenariats liés à l'utilisation des différents canaux, en particulier le canal internet.
- Centraliser la production des contenus en vue de les mettre à disposition sur le canal internet,
- Contribuer à la spécification des évolutions des fonctionnalités du site du nouvel opérateur, en lien avec les pôles Clients de l'entité en charge de la conception et du déploiement de l'offre de service.

Au sein de l'entité en charge de la conception et du déploiement de l'offre de service, les principales missions des **pôles clients** sont les suivantes :

- Activités identiques au sein des différents pôles, chacun dans son champ de compétences :
 - Concevoir et développer les produits et services, ainsi que les procédures métier associées,
 - Organiser, animer et tirer le bilan des expérimentations régionales, qu'il s'agisse de prototypage en amont ou de test en aval ; dans ce cadre, gérer notamment un dispositif national d'appel à projets, de cofinancement et de labellisation,
 - Préparer et piloter le déploiement dans le réseau des produits, des services et des outils associés,
 - Fournir un support de niveau 3 aux équipes régionales en charge du déploiement et du support aux unités de production,
 - Organiser et animer le dispositif d'échanges et de mutualisation des bonnes pratiques,
 - Assurer la maîtrise d'ouvrage des outils et des applications nationaux, selon le périmètre d'intervention de la « MOA SIOP » de l'ex-ANPE.

- Pôle « Demandeurs d'emploi & Actifs » :
 - Reconfigurer les processus d'inscription, d'évaluation de la distance à l'emploi et de diagnostic professionnel
 - Adapter et assurer la mise en œuvre opérationnelle des nouveaux parcours,
 - Développer les services d'orientation professionnelle et de suivi de parcours de formation et de reconversion, ainsi que les services à destination des licenciés économiques,
 - Renforcer l'accompagnement (contrats aidés, public en insertion, RSA ...)
 - Améliorer le service de versement des allocations,
 - Assurer la maintenance et le développement du catalogue des prestations, des aides et des mesures,
 - Concevoir et mettre en place le nouveau dispositif de suivi et contrôle de la recherche d'emploi, notamment au regard de l'offre raisonnable d'emploi,
 - Enrichir et déployer l'offre de service en direction des actifs,
 - Piloter les dispositifs nationaux spécialisés : Culture & Spectacle, cadres, etc.
 - Définir les conditions de recours et les protocoles de relations avec les réseaux spécialisés et les prestataires, en particulier les OPP,
- Pôle « Employeurs » :
 - Développer la gamme des services aux entreprises : aide au recrutement, diffusion des offres, sélection des candidats, suivi de l'intégration des nouveaux salariés, etc.,
 - Concevoir, déployer et professionnaliser un dispositif de type « force de vente » en direction des employeurs pour favoriser la collecte d'offres et la diffusion des services,
 - Définir la stratégie « Grands comptes & Branches », négocier et piloter le suivi des accords (y compris les OPCA),
 - Veiller à un recouvrement efficace des cotisations pendant la période transitoire et organiser son transfert pour le 1^{er} janvier 2012 au plus tard.
- Pôle « Collectivités territoriales » :
 - Définir les grands axes d'une stratégie de partenariat avec les collectivités, à décliner sur le terrain par les différents niveaux de l'organisation,
 - Elaborer des conventions types, en liaison avec la direction de la réglementation et avec l'entité en charge des affaires juridiques,
 - Structurer une offre de service à destination des différentes collectivités en fonction de leurs problématiques,
 - Animer les relations avec les réseaux nationaux : AMF, ADF, ARF, AVE, etc.

Les principales missions de **l'entité en charge de la gestion de la réglementation**, qui intervient au profit des différents pôles clients et des régions, sont les suivantes :

- Assurer une veille juridique sur le champ des politiques de l'emploi,
- Assurer l'interface avec les producteurs de la réglementation,
- Traduire en notes opérationnelles et diffuser la réglementation issue de la convention d'assurance chômage et des politiques publiques de l'emploi,
- Accompagner les métiers dans la mise en œuvre des évolutions réglementaires,

- Contribuer à la rédaction de documents contractuels types (conventions avec les collectivités, avec les maisons de l'emploi, etc.), la finalisation de ces documents relevant de responsabilité de l'entité en charge de la gestion des affaires juridiques au sein de la DGA « Fonctions support »,
- Prendre en charge le support aux équipes régionales pour le traitement des contentieux liés à la mise en œuvre de la convention d'assurance chômage notamment : gestion de la liste, indemnisation, recouvrement, etc ...

Les principales missions de **l'entité en charge de la maîtrise d'ouvrage métier opérationnelle des applicatifs nationaux** (sur le périmètre actuel de la « MOA SIOP » de l'ex-ANPE) sont les suivantes :

- Fournir des ressources aux différents pôles clients pour :
 - L'analyse et la formalisation des besoins métier,
 - La réalisation des études d'opportunité/faisabilité, pour les parties concernant le métier,
 - La rédaction des cahiers des charges métier,
 - La rédaction des spécifications fonctionnelles générales,
 - La participation aux phases de recette fonctionnelle,
- Assurer la cohérence transverse des activités et des choix de maîtrise d'ouvrage métier,
- Veiller à la professionnalisation de la fonction « MOA Métier » au sein du nouvel opérateur,
- Animer le réseau et fournir un support aux correspondants applicatifs régionaux,
- Assurer le lien avec la maîtrise d'ouvrage stratégique d'une part, et avec la maîtrise d'ouvrage déléguée au sein de la DGA « Systèmes d'information » d'autre part.

2.3.2.5 DGA « Qualité & Maîtrise des risques »

Les principales missions de cette DGA visent à la maîtrise et à l'auditabilité des processus, dans un contexte de certification des comptes :

- Assurer la prévention des fraudes, en lien avec les autorités compétentes,
- Installer des procédures de contrôle interne adaptées aux enjeux et à l'évolution des missions du nouvel opérateur,
- Conduire et piloter les démarches Qualité et de certification : qualité des fonctions support, de la production des services aux clients, du management,
- Animer le réseau des experts sur ces différentes thématiques.

Les principales missions de **l'entité en charge de la prévention des fraudes** sont les suivantes :

- Elaborer et piloter la mise en œuvre d'un plan de prévention des fraudes,
- Proposer des mesures visant à sécuriser les processus métier contre les fraudes,
- Coordonner les actions de gestion des fraudes externes et internes,
- Gérer les dossiers de fraude majeure et assurer la coordination avec les acteurs judiciaires pour leur traitement,
- Animer le réseau des auditeurs « Fraudes » en région.

Les principales missions de **l'entité en charge du contrôle interne** sont les suivantes :

- Anticiper, identifier et évaluer les risques auxquels le nouvel opérateur est exposé,
- Concevoir un dispositif global de contrôle interne (organisation, procédures, outils, compétences) sur les principaux risques nationaux et locaux identifiés sur les zones d'intervention, notamment les risques spécifiques aux systèmes d'information,
- Elaborer les plans de sécurisation nationaux correspondants aux risques identifiés,
- Piloter le déploiement du dispositif de maîtrise des risques en mettant à disposition des managers les outils du contrôle interne (questionnaires d'autoévaluation, supports de contrôle, bases de bonnes pratiques ...),
- Animer le réseau des contrôleurs internes en région.

Les principales missions de **l'entité en charge du domaine Qualité** sont les suivantes :

- Proposer une politique d'amélioration continue conciliant les objectifs de qualité :
 - Qualité de la production : conformité réglementaire, respect des conditions de certification respect des conditions de certification (ex : conditions de liquidation pour la certification des comptes),
 - Qualité du service client : homogénéité, conformité des actes métier aux pratiques décrites au référentiel métier,
- Proposer des plans de contrôle Qualité et s'assurer de leur mise en œuvre dans le réseau,
- Animer le réseau des responsables Qualité en région.

2.3.2.6 DGA « Systèmes d'information »

Principe général : le périmètre d'intervention et le schéma d'organisation de la DGA « Systèmes d'information » ont vocation à reposer, lors de la création du nouvel opérateur, sur ceux du GIE SI Convergence Emploi. Cette approche justifie la mise en place d'une MOA Métier opérationnelle des applicatifs nationaux (périmètre actuel de la MOA SIOP de l'ex-ANPE) en tant que telle au sein de la DGA « Clients, Services & Partenariats ».

Les principales missions de cette DGA – qui constitue un établissement au sein du nouvel opérateur - visent à fournir un système d'information adapté au(x) métier(s) de ses clients utilisateurs au sein du nouvel opérateur.

La DGA SI doit :

- Réaliser l'ensemble des applicatifs et services informatiques sur la base des expressions de besoins - et des cahiers des charges pour le périmètre relevant de l'entité « MOA SIOP » de l'ex-ANPE - des maîtrises d'ouvrage métier,
- Assurer vis-à-vis du nouvel opérateur et de ses partenaires, dans le respect des contrats de service, le fonctionnement au quotidien du S.I, le support aux utilisateurs et la sécurité du S.I,
- Proposer les plans directeurs d'évolution du S.I alignés avec les besoins des Métiers et les attentes des partenaires du nouvel opérateur (notamment en matière d'ouverture), et en assurer le pilotage et l'exécution avec les Métiers,
- Proposer et intégrer les évolutions technologiques susceptibles d'améliorer les niveaux de services et l'efficacité des processus métier et des fonctions support,

- Animer la gouvernance de l'évolution du SI, sur la base d'un reporting consolidé de l'avancement des projets, en lien notamment avec la MOA stratégique positionnée auprès du Directeur général,
- Assurer la coordination des travaux avec les partenaires externes.

A cette fin, elle inscrit notamment ses activités dans le respect des principes suivants :

- Les projets sont co-pilotés par les directions métier ou support et la DGA « Systèmes d'information »,
- La conduite des projets se fait avec une répartition équilibrée des rôles entre les MOA des directions Métier ou Support (analyse enjeux/opportunité, expression de besoin, estimation des ROI, cahier des charges sur le champ de l'entité MOA SIOP de l'ex-ANPE, recette fonctionnelle, déploiement, conduite du changement, optimisation des usages et concrétisation des gains métier) et la DGA « Systèmes d'information » (cahier des charges hors champ de l'entité MOA SIOP de l'ex-ANPE, synthèse de solution, réalisation, intégration, qualification et organisation des recettes, déploiement technique),
- La DGA « Systèmes d'information », via son activité de MOA d'Intégration, assure la cohérence et la recherche d'optimisation applicatives et techniques dans la prise en compte des demandes des MOA métier ; elle fait remonter à la Direction Générale les arbitrages en cas de mise en évidence d'une incompatibilité,
- La DGA « Systèmes d'information » est force de proposition sur l'usage des nouvelles technologies pour faire évoluer aussi bien les services proposés aux clients que les processus internes de production et de support du nouvel opérateur.

La DGA « Systèmes d'information » est organisée en trois grands ensembles :

- Les Domaines Clients/Produits, qui ont en charge l'évolution des SI et leur fonctionnement opérationnel, en relation avec les équipes Métiers
 - Les domaines techniques transverses,
 - Les fonctions « Support et Management S.I ».
- ✓ Les **Domaines Clients – Produits (DCP)** portent l'engagement global de la DGA « Systèmes d'information » vis-à-vis d'un métier référent. A ce titre, chaque DCP est en charge de :
- L'assistance à maîtrise d'ouvrage : construction des synthèses de solution, organisation des recettes,
 - La maîtrise d'œuvre : conception détaillée, réalisation, tests, intégration, qualification.
 - La gestion des incidents et le support aux utilisateurs sur le domaine

Les DCP actuellement prévus sont : Employeurs, Gestion de la demande et des Droits, Placement, Internet-Intranet, Statistiques et Pilotage, Fonction d'appui.

Une Maîtrise d'Ouvrage d'Intégration transverse aux DCP garantit la cohérence fonctionnelle et applicative d'ensemble du SI et le bon fonctionnement de ses interactions avec les autres SI du secteur et/ou des partenaires du nouvel opérateur (acteurs du SPE, OPS).

✓ Les **domaines techniques transverses** :

Le **domaine « Postes de Travail et Support aux Réseaux - PTSR »** porte l'engagement de la DGA « Systèmes d'information » sur la mise à disposition de l'environnement de travail et le développement et intégration de solutions locales. Il est également en charge du support utilisateurs au poste de travail.

Le **domaine « Architecture Socle et Sécurité - A2S »** est en charge de :

- L'architecture et l'urbanisme du SI,
- Le développement et la maintenance des frameworks, méthodes et outils de développement, l'installation et la maintenance des socles d'infrastructures,
- L'ingénierie réseau et téléphonie,
- La sécurité du SI.

Le **domaine « Opérations »** est en charge de :

- L'interopérabilité et la certification des changements,
- L'exploitation,
- La post-production,
- La métrologie des systèmes.

✓ Les **fonctions « Support et Management SI »** assurent le pilotage des activités de la DGA « Systèmes d'information » et le fonctionnement des procédures associées.

Ces fonctions support sont prises en charge par deux structures, le Secrétariat Général et « Pilotage Gestion Ressources - PGR » :

- Gouvernance SI
- Communication sur les SI,
- Animation du SI,
- Relation Client transverse,
- Achat des produits et services informatiques,
- Juridique et Marchés,
- Ressources humaines,
- Finance et contrôle de gestion,
- Qualité et maîtrise interne des activités,
- Support administratif et logistique.

Toutes ces fonctions support sont étroitement coordonnées avec les DGA en charge de ces activités au niveau global au sein du nouvel opérateur.

A ce titre, les activités liées aux achats, à la gestion des ressources humaines, à la gestion financière et à la maîtrise des risques font notamment l'objet d'un suivi particulier. A titre d'exemple, tous les documents et procédures relatives aux achats (marchés, contrats ...) sont préalablement revus et validés par l'entité Achats et l'entité Affaires juridiques au sein de la DGA « Fonctions support ».

2.3.2.7 Autres directions rattachées au directeur général

2.3.2.7.1 Direction « Statistiques, Enquêtes & Prévisions »

Les principales missions de cette direction sont les suivantes :

- Gérer le système d'information statistique du nouvel opérateur et assurer la maîtrise d'ouvrage des outils statistiques,
- Produire et analyser les statistiques sur le marché de l'emploi, le marché du travail, l'indemnisation du chômage et les dispositifs de solidarité gérés par le nouvel opérateur pour le compte de tiers,
- Conduire des enquêtes statistiques sur le marché de l'emploi, le marché du travail et l'indemnisation du chômage,
- Produire les analyses conjoncturelles, les prévisions macroéconomiques et les prévisions des flux financiers entre l'Etat et le nouvel opérateur,
- Diffuser l'information auprès des commanditaires et des différents acteurs intervenant dans le champ du marché du travail et de l'emploi (Etat, Unédic, collectivités territoriales ...),
- Etre le représentant du nouvel opérateur au sein du système statistique public (Insee, Dares, DGTPE ...),
- Animer et fournir un support logistique au réseau des correspondants statistiques en région,
- Développer une culture statistique au sein du nouvel opérateur.

2.3.2.7.2 Direction « Etudes, Evaluations & Affaires internationales »

Les principales missions de cette direction sont les suivantes :

- Produire les analyses et études sur les politiques de l'emploi et les interventions du nouvel opérateur,
- Organiser et mettre en œuvre l'évaluation des services et programmes déployés par le nouvel opérateur, en liaison avec le Comité d'évaluation du Conseil d'administration,
- Effectuer des études prospectives et d'anticipation des évolutions socio économiques pouvant avoir un impact sur les services du nouvel opérateur,
- Assurer le lien avec les organismes de recherche et d'études, par exemple l'Observatoire de l'Emploi, y compris pour organiser des manifestations sur les thématiques Emploi,
- Assurer une veille sur l'organisation et les bonnes pratiques des services publics de l'emploi à l'international, notamment au plan européen,
- Conduire les actions de coopérations internationales, en lien avec les orientations du ministère, le SPE européen et le GIP international,
- Piloter les activités du nouvel opérateur relatives à la mobilité internationale (réseau de placement international, réseau EURES).

3 Principes d'organisation d'une direction régionale

3.1 Principes directeurs

L'organisation de la direction régionale permet de répondre aux objectifs suivants :

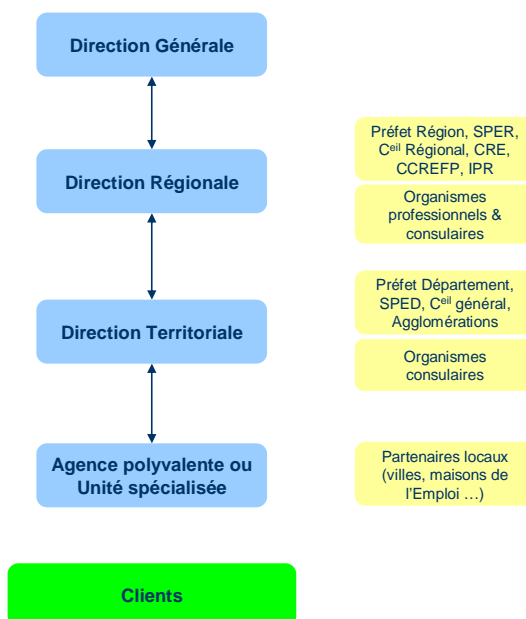
- Articulation de l'organisation générale du nouvel opérateur en quatre niveaux organisationnels, avec pour principe la centralisation au niveau régional des fonctions support (principe dit de la « subsidiarité inversée »).
- Déconcentration de la décision sur la mobilisation de l'offre de service au plus près du terrain via les Directeurs territoriaux, les Directeurs territoriaux délégués et les responsables d'agences ou d'unités spécialisées,
- Mise en cohérence avec l'organisation générale de la Direction générale, avec identification de quatre grandes fonctions : Support, Ressources humaines, Production et Contrôle.
- Clarification du positionnement et du rôle du niveau infra régional : réaffirmation de la notion de territoire.
- Reconnaissance accrue du management de la performance, identifié et recentré auprès du Directeur régional.
- Affirmation accrue de la fonction « Gestion partenariale » visant à faire de la Direction régionale un « ensemble » du service public de l'emploi régional.
- Souplesse pour offrir des opportunités d'évolution individuelle suffisantes en nombre et types de profils.

Pour rappel, le **schéma d'organisation régional** décline toute l'organisation du nouvel opérateur sur le territoriale de la région. Il est élaboré par le Directeur régional et soumis à la validation du DG ; il est actualisé dans le cadre du dialogue de performance DG/DR.

3.2 Schéma d'organisation régional cible : vision générale

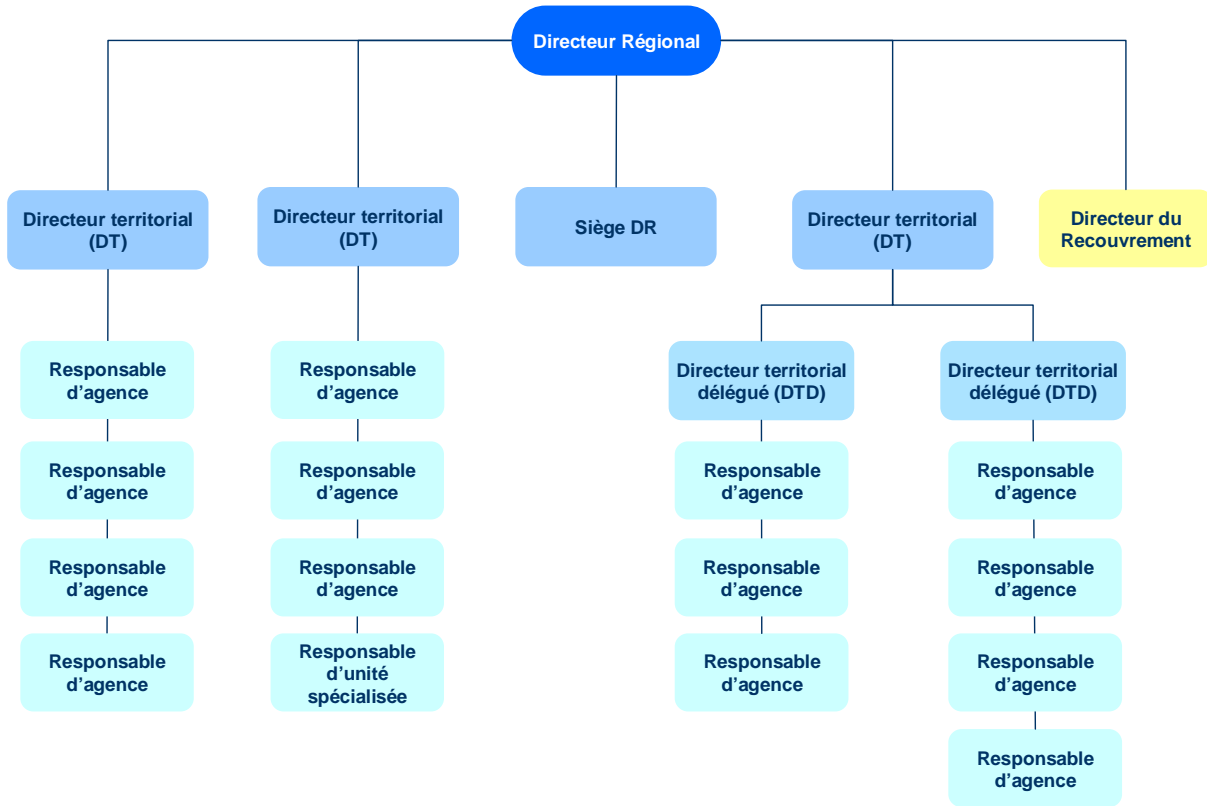
La direction régionale est composée :

- D'une Direction régionale pouvant compter plusieurs sites :
 - Le cas échéant, et notamment dans les grandes régions, le directeur régional peut être secondé par un ou plusieurs directeurs régionaux délégués (DRD), en charge du pilotage de la production sur une partie du territoire de la région.
 - Le DRD a autorité hiérarchique sur toutes les directions territoriales de son périmètre.
- De Directions territoriales, couvrant un ou plusieurs départements.
 - Le cas échéant, le directeur territorial peut être secondé par un ou plusieurs directeurs territoriaux délégués (DTD), en charge du pilotage de la production sur une partie du territoire, selon une maille combinant des logiques de bassin, d'agglomération et/ou de taille managériale (5 à 10 unités selon leur taille). Le DTD a autorité hiérarchique sur toutes les agences et unités de son périmètre : sa mission est orientée essentiellement « Offre de service », ce qui n'exclut pas un rôle dans les relations institutionnelles de proximité, sous la coordination du niveau régional.
 - Par ailleurs, il est créée une Direction du recouvrement, en charge de l'activité Recouvrement sur l'ensemble de la région (sauf en Ile-de-France où se trouve le Garp).
- D'unités de production, qu'il s'agisse :
 - D'agences polyvalentes,
 - D'unités spécialisées,
 - De plates-formes de service (ex : CVE, PF de vocation, PF téléphonique, PF back office...).

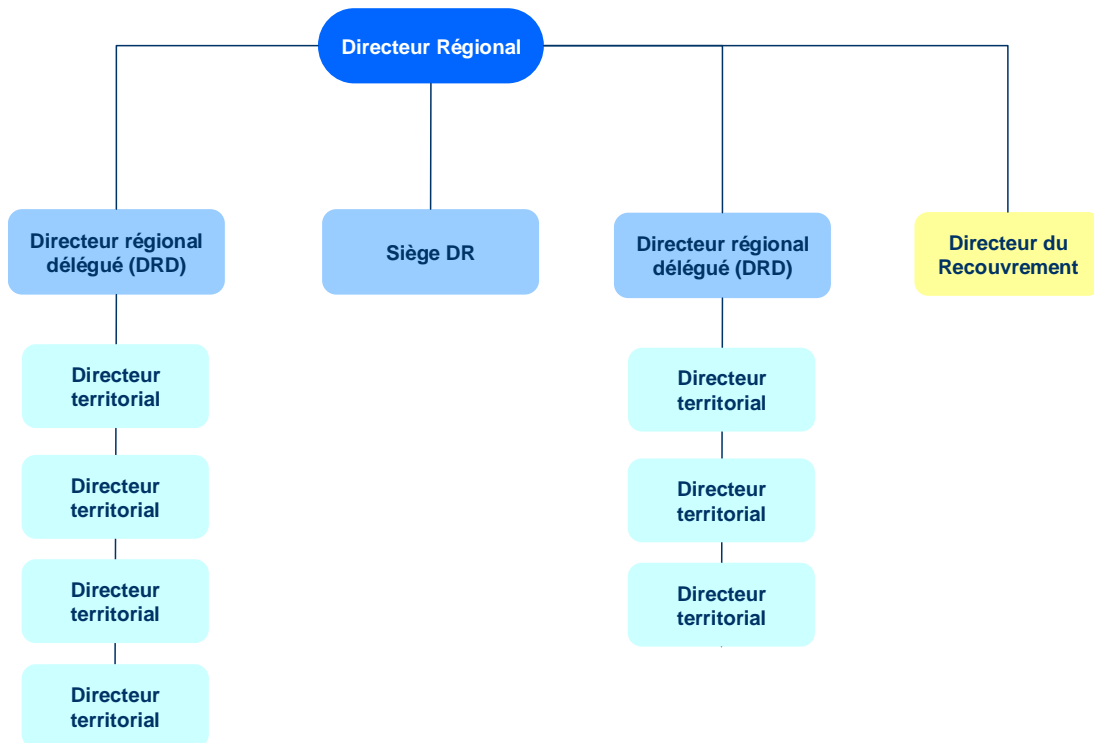


Le directeur régional est chef d'établissement. A ce titre, il gère les relations sociales.

Ce schéma ci-dessous présente le schéma d'organisation régional type :



Pour sa part, le schéma ci-dessous illustre une organisation reposant sur la mise en place de Directions régionales déléguées (nombre à calibrer au regard du territoire régional) :



3.3 Schéma d'organisation cible du siège d'une direction régionale

L'organisation proposée permet de traiter des régions de l'ordre de 800 à 2.000 agents. Elle peut être adaptée pour prendre en compte les spécificités de certaines régions, notamment des grandes régions ou des régions de taille plus réduite.

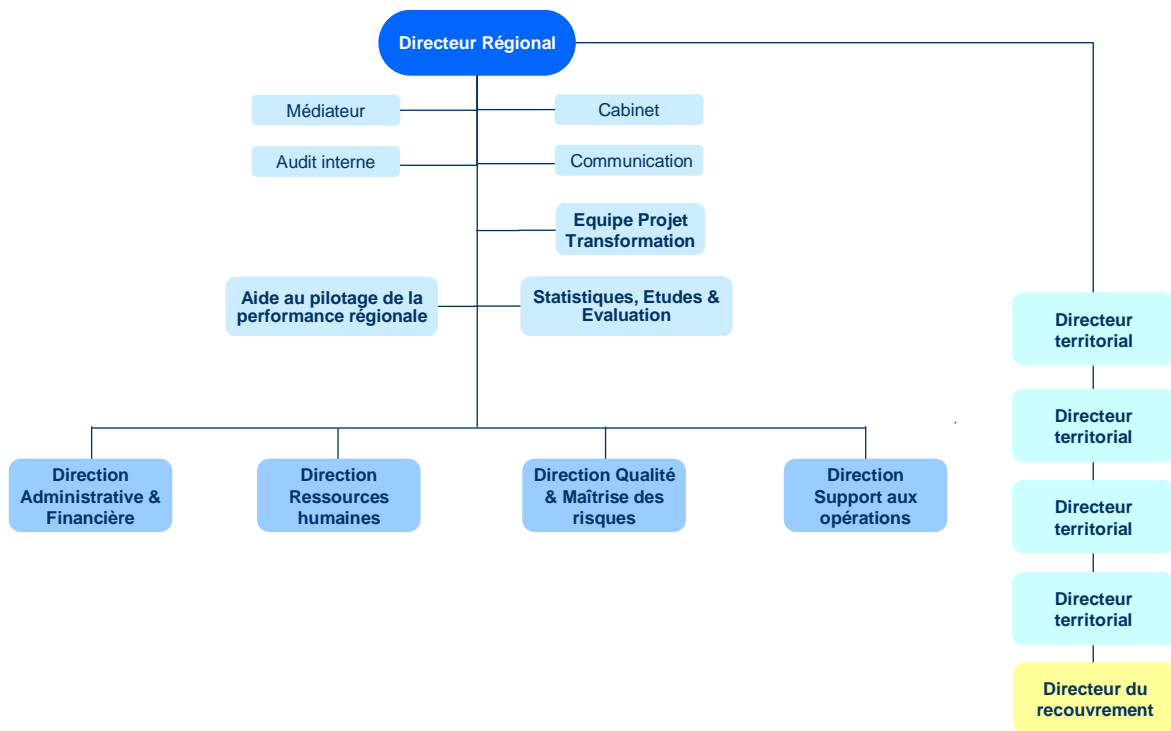
Un travail complémentaire devra être effectué pour répondre aux spécificités de certaines régions ou territoires (DOM, St Pierre, Monaco...), ainsi que du GARP.

3.3.1 Schéma d'organisation du siège d'une direction régionale : vision générale

Les services placés directement auprès du directeur régional sont :

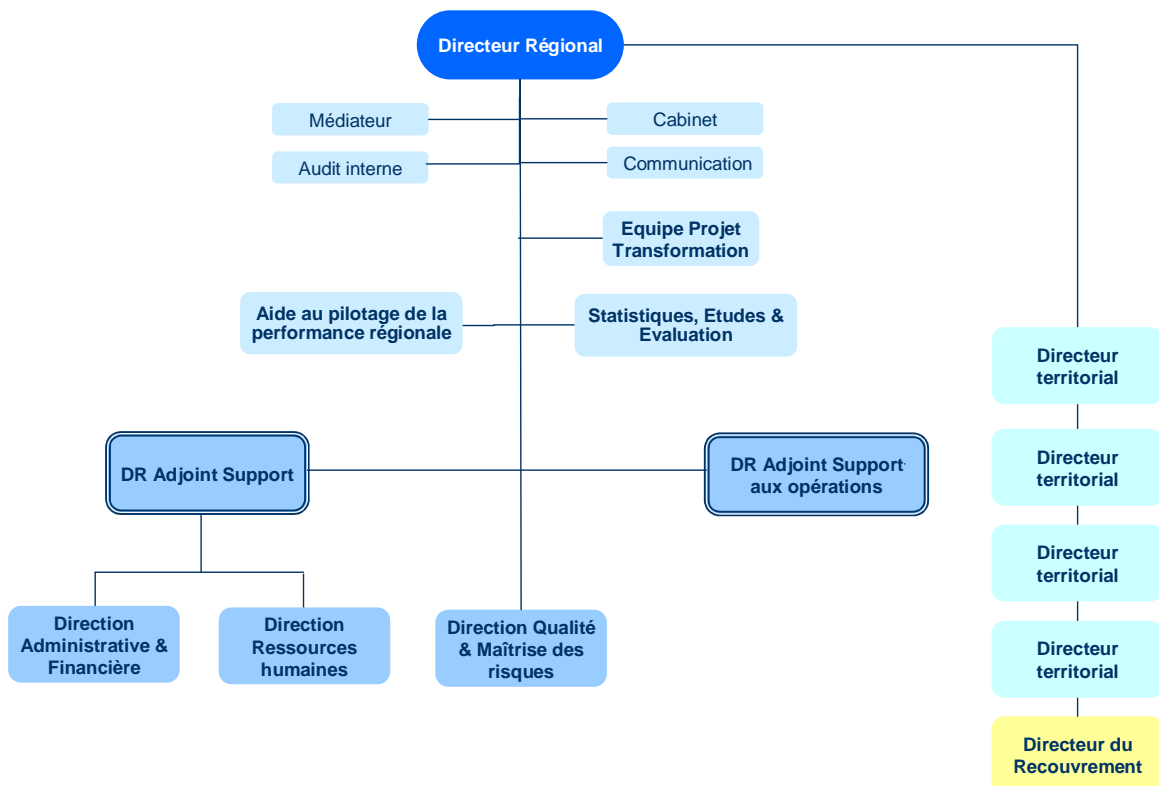
- Un cabinet,
- Un médiateur,
- Un service « Communication »,
- Un service « Audit interne »,
- Une équipe projet « Transformation » dotée des moyens nécessaires pour traiter des problématiques de conduite du changement, dans le cadre de la fusion et plus largement des projets,
- Un service en charge de l'aide au pilotage de la performance régionale,
- Un service en charge des statistiques, des études et de l'évaluation,
- Une Direction administrative et financière,
- Une Direction des ressources humaines,
- Une Direction en charge de la qualité et de la maîtrise des risques,
- Une Direction en charge du support à la production, orientée vers les clients et les partenaires, qui veille en particulier à sécuriser/homogénéiser la chaîne assurantielle et à adapter/personnaliser l'offre de services.

Dans le cadre du schéma d'organisation régional qu'il soumet à la validation du Directeur général, il appartient au Directeur régional de proposer la composition de son Comité de Direction Régional.

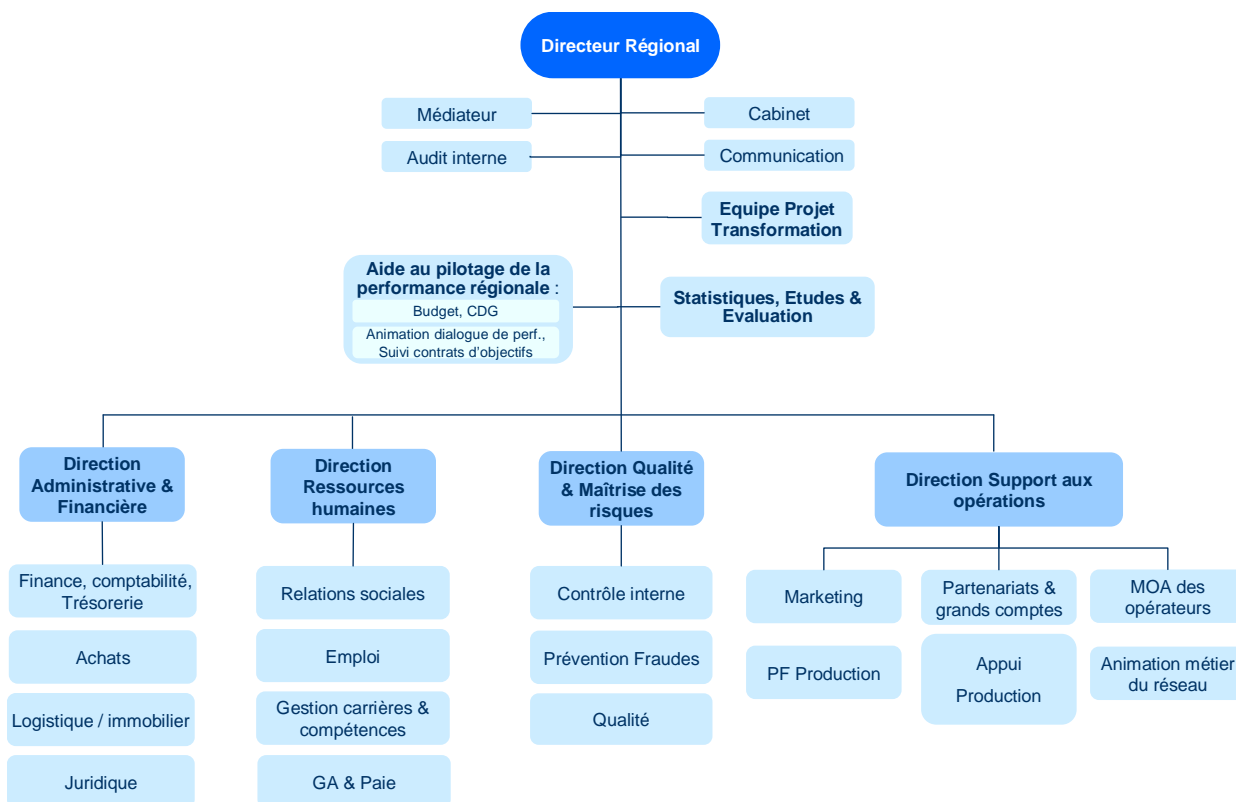


En outre, le directeur régional peut proposer dans son schéma d'organisation régionale la mise en place d'un ou plusieurs postes de **directeur régional adjoint**, chacun en charge d'une ou plusieurs directions et/ou services au sein du siège de la direction régionale.

A titre d'exemple, le schéma ci-dessous illustre une organisation possible d'un siège de direction régionale avec deux DR adjoints :



3.3.2 Schéma d'organisation du siège d'une direction régionale : vision détaillée



3.3.2.1 Entités rattachées directement au Directeur régional

3.3.2.1.1 Cabinet du Directeur régional

Le cabinet intervient sur les champs suivants :

- La gestion des affaires générales et des interventions pour le compte du directeur régional,
- La relation et le secrétariat de l'instance paritaire régionale,
- La coordination de la préparation des dossiers pour le Comité Régional de l'Emploi (CRE), ainsi que pour le Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCREFP).
- La coordination des relations avec les cabinets des préfets, ainsi qu'avec ceux du conseil régional et des conseils généraux,
- La gestion de la relation avec les partenaires sociaux,
- La gestion de la relation avec l'Instance paritaire régionale,
- La préparation, le secrétariat et le suivi des décisions du Comité de direction régionale.

3.3.2.1.2 Médiateur

Ses principales missions sont de :

- Assurer l'interface avec le correspondant régional du médiateur de la république, lui-même en relation avec les représentants locaux de celui-ci,
- Assurer la relation avec le médiateur placé auprès du Directeur général.

3.3.2.1.3 Service « Communication »

Ses principales missions sont de :

- Elaborer et mettre en œuvre le plan de communication régional, interne et externe, en cohérence avec les orientations du plan national défini par la Direction de la Communication,
- Assurer les relations publiques et presse au niveau régional,
- Accompagner le changement et contribuer au développement de la fierté d'appartenance,
- Apporter un appui aux managers locaux pour la conception/réalisation d'actions de communication,
- Prendre en charge la conception, la réalisation, la diffusion et/ou l'animation de supports de communication régionaux (ex : intranet régional, journal interne, supports de communication, publications ...),
- Assurer l'interface avec la Direction de la communication du siège national.

3.3.2.1.4 Service « Audit interne »

Ses principales missions sont de :

- Définir et mettre en œuvre un plan d'audit interne régional pluri annuel dans le respect des procédures et normes retenues et des orientations du plan national ; ce plan est soumis à la validation du Directeur régional,
- Evaluer le contrôle interne régional pour s'assurer de la conformité des opérations prises en charge par le nouvel opérateur,
- Réaliser des missions d'audit à la demande du Directeur régional,
- Participer aux relations avec les auditeurs externes, dont les commissaires aux comptes,
- Assurer l'interface avec la Direction de l'Audit interne du siège national,
- Participer à des missions d'audit national.

3.3.2.1.5 Équipe projet de transformation

Elle a en charge la mise en œuvre du plan de transformation lié à la fusion. A ce titre, elle assure notamment :

- La déclinaison au niveau régional du plan de fusion, dans le respect des orientations et avec les outils fournis par l'entité nationale en charge du plan de transformation,
- Le pilotage du processus de changement pour le passage à la cible de l'organisation :
 - Portage du projet
 - Coordination des moyens et ressources à mobiliser
 - Appui aux managers locaux
- La capitalisation et la promotion des expérimentations territoriales dans le cadre de la fusion (organisation détaillée des sites, procédures détaillées ...).

3.3.2.1.6 Service « Aide au pilotage de la performance régionale »

Ses principales missions sont de :

- Assurer la préparation et l'actualisation du budget annuel de la direction régionale,
- Organiser et suivre le dialogue de performance régional et territorial :
 - Préparer les éléments d'analyse et d'aide à la décision pour le directeur régional et les directeurs territoriaux pour la contractualisation des objectifs de résultats et les moyens alloués (budget, effectifs) à chaque directeur territorial (voire DRD) ; il prépare également les éléments pour le dialogue DR/DG. La contractualisation a vocation à s'inscrire dans un cadre pluriannuel.
 - Organiser et animer le processus de dialogue en cours d'année : fournir au directeur régional et aux directeurs territoriaux (voire DRD) les éléments d'appréciation de la performance constatée, ainsi que sur d'éventuels ajustements des objectifs et/ou des moyens pour telle ou telle entité.
- Effectuer le suivi régulier de l'activité des territoires (DTD, DTD, agences et unités) et du siège régional dans le cadre d'un contrôle de gestion recentré sur la performance opérationnelle et économique :
 - Mettre à disposition de la ligne managériale les tableaux de bord de suivi d'activité (ex : suivi des mesures, production des services, plans d'action ...) et de performance,
 - Dans le cadre d'un rôle d'alerte et de conseil, effectuer des analyses comparées d'efficacité et d'efficience (coûts de gestion) entre entités au sein de la région, ainsi que des analyses de la contribution de chacune à la performance du nouvel opérateur,
 - Analyser les éléments de gestion budgétaires et analytiques (définition des clés de répartition, des coûts d'unités d'œuvre ...),
 - Assurer un rôle d'alerte et de conseil, en cas de dysfonctionnements,
- Suivre la mise en œuvre d'un maillage territorial adapté aux caractéristiques du territoire, en cohérence avec la stratégie d'implantation arrêtée dans le cadre du dialogue de performance (cf schéma d'organisation régional).
- Assurer l'interface avec les équipes de la DGA « Pilotage & Performance du réseau ».

3.3.2.1.7 Service « Statistiques, Etudes & Evaluation »

Ses principales missions sont de :

- Valider les données statistiques locales,
- Réaliser toutes études, prévisions et enquêtes permettant aux différents acteurs opérationnels de comprendre l'évolution de l'emploi et du chômage au niveau local,
- Diffuser de l'information pratique sur les dynamiques du marché de l'emploi régional (secteurs porteurs, métiers en tension ...), en interne et externe (conseil régional, conseil général, MDE, partenaires...),
- Evaluer les services et programmes déployés par la région dans le cadre de l'adaptation de l'offre de service nationale et/ou d'expérimentations spécifiques.

A noter : en fonction des caractéristiques de la région (taille, effectifs de la direction régionale ...), il appartiendra au Directeur régional de proposer à la validation du Directeur général un schéma d'organisation prévoyant, le cas échéant, un management commun entre ce service et le service « Aide au pilotage de la performance régionale ».

3.3.2.2 Les directions support

3.3.2.2.1 La direction administrative et financière

Le service « **Finance, Comptabilité, Trésorerie** » a pour missions principales de :

- Enregistrer au jour le jour les opérations financières et comptables du siège régional et consolider celles issues des autres sites ; à ce titre, il pilote le service facturier régional.
- Produire les états financiers et comptables nécessaires à la prise de décision.
- Gérer les flux financiers afin d'assurer le paiement des allocations, des aides, le recouvrement des contributions et des recettes.
- Gérer les remontées de fonds afin d'assurer une gestion nationale de la trésorerie.
- Assurer l'interface avec l'entité « Finance, comptabilité, trésorerie » au sein de la DGA « Fonctions support ».

Le service « **Achats** » a pour missions principales de :

- Recenser et qualifier les besoins locaux afin de programmer les achats,
- Conduire les procédures d'achats régionales, notamment celles prévues au plan national (ex : passation de certains marchés type prestations)
- Suivre l'exécution des marchés régionaux et l'évaluation des prestataires,
- Apporter un support aux acheteurs locaux en agences ou unités,
- Assurer l'interface avec l'entité « Achats » au sein de la DGA « Fonctions support ».

Le service « **Logistique & immobilier** » a pour missions principales de :

- Mettre en œuvre la politique d'achat immobilière et logistique du nouvel opérateur pour la part exécutée au niveau régional, en lien avec le service « Achats »,
- Gérer les baux, les loyers, et les charges locatives,
- Mettre à disposition et maintenir les équipements et l'immobilier, et assurer l'inventaire régional,
- Veiller à la mise en œuvre des règles de sécurité et d'accessibilité des locaux, en lien avec le CRHSCT,
- Organiser l'adaptation des postes de travail dans le cadre de la politique d'emploi des travailleurs handicapés,
- Déployer et gérer la signalétique,
- Apporter les services aux directions du siège régional, et plus largement à l'ensemble des entités et des collaborateurs de la région :
 - Organiser les prestations de services aux personnes et aux bâtiments :
 - Service aux occupants : accueil, déplacement, téléphonie « physique » (hors contrats), reprographie, courrier, mobilier et fournitures, restauration et/ou hôtellerie, (le cas échéant),
 - Service aux bâtiments : entretien et exploitation des bâtiments et installations techniques, aménagement des locaux, sécurité et sûreté, hygiène et propreté, contrôles réglementaires
 - Assurer la logistique et l'ensemble des approvisionnements
 - Assurer la gestion du siège régional, y compris le plan et la politique de sécurité.

Le service « **Juridique** » a pour missions principales de :

- Elaborer et maintenir le règlement intérieur de l'établissement régional, le registre des délégations
- Assurer une expertise juridique sur l'élaboration et le suivi de l'ensemble des contrats et autres documents élaborés au niveau régional,
- Assurer la défense et la représentation du nouvel opérateur en justice (contentieux d'appel et de cassation, procédures juridictionnelles civiles, commerciales, pénales, prud'homales ...), en lien avec le siège,
- Assurer l'interface avec l'entité en charge des affaires juridiques au sein de la DGA « Fonctions support ».

3.3.2.2.2 La direction « Ressources humaines »

Ses principales missions sont de :

- Organiser les relations et animer le dialogue social
 - Animer les instances consultatives au niveau régional et être en appui des managers locaux,
 - Etre en appui du directeur régional lors des phases de consultation et de négociation, en particulier avec les Instances Représentatives du Personnel,
- Mettre en œuvre la politique des ressources humaines et de management au niveau régional :
 - Analyser les ressources humaines existantes sur la région en matière d'effectifs et de compétences et assurer une gestion prévisionnelle des emplois,
 - Définir et mettre en œuvre les actions de recrutement, de promotion, de rémunération et de développement des compétences (formation),
 - Mettre en œuvre la politique nationale de convergence des règles et modalités de gestion des ressources humaines,
 - Etre en conseil et en appui dans l'accompagnement du changement à l'occasion du déploiement des projets nationaux, en lien avec les équipes projet.
- Piloter les dispositifs de gestion administrative des ressources humaines :
 - Mettre en œuvre et garantir les règles et procédures de gestion administrative, de paie et des dispositifs assurantiels (mutuelle, retraite ...) des personnels, selon les deux dispositifs conventionnel et statutaire jusqu'à la mise en œuvre de la convention collective du nouvel opérateur,
 - Assurer la gestion administrative et la paie des personnels de la région,
 - Assurer le suivi de la masse indiciaire et salariale, en conformité avec les règles nationales,
 - Assurer les opérations de versement de la paie des personnels au niveau de la région.

3.3.2.2.3 La direction « *Qualité & Maîtrise des risques* »

Les principales missions du service en charge de la **prévention des fraudes** sont les suivantes :

- Elaborer et mettre en œuvre le plan régional de prévention des fraudes, en lien avec les autorités compétentes (ex : COLTI),
- Mettre en œuvre les mesures visant à sécuriser les processus métier contre les fraudes,
- Coordonner les actions régionales de gestion des fraudes externes et internes,
- Gérer les dossiers de fraude majeure et assurer la coordination avec les acteurs judiciaires pour leur traitement,
- Assurer l'interface avec l'entité en charge de la prévention des fraudes au sein de la DGA « *Qualité & Maîtrise des risques* ».

Les principales missions du service en charge du **contrôle interne** sont les suivantes :

- Anticiper, identifier et évaluer les risques auxquels le nouvel opérateur est exposé au niveau de la région,
- Organiser sur la base des orientations nationales et mettre en oeuvre un dispositif global de contrôle interne (organisation, procédures, outils, compétences) sur les principaux risques régionaux et locaux identifiés sur les zones d'intervention, notamment les risques spécifiques aux systèmes d'information,
- Elaborer les plans de sécurisation régionaux correspondants aux risques identifiés,
- Déployer le dispositif de maîtrise des risques en mettant à disposition des managers les outils du contrôle interne (questionnaires d'autoévaluation, supports de contrôle, bases de bonnes pratiques ...),
- Assurer l'interface avec l'entité en charge du contrôle interne au sein de la DGA « *Qualité & Maîtrise des risques* »,
- Animer le réseau des contrôleurs internes dans les agences et les unités.

Les principales missions du service en charge du **domaine Qualité** sont les suivantes :

- Piloter et animer la politique d'amélioration continue conciliant les objectifs de qualité :
 - Qualité de la production : conformité réglementaire, respect des conditions de certification (ex : conditions de liquidation pour la certification des comptes),
 - Qualité du service client : homogénéité, conformité des actes métier aux pratiques décrites au référentiel métier,
- Accompagner le déploiement des référentiels Qualité,
- Proposer des plans de contrôle Qualité et s'assurer de leur mise en œuvre au sein du réseau, notamment via l'organisation de revues Qualité
- Assurer l'interface avec l'entité en charge de la Qualité au sein de la DGA « *Qualité & Maîtrise des risques* »,
- Animer le réseau des correspondants Qualité en local.

3.3.2.2.4 La direction « Support aux opérations »

Ses principales missions sont de :

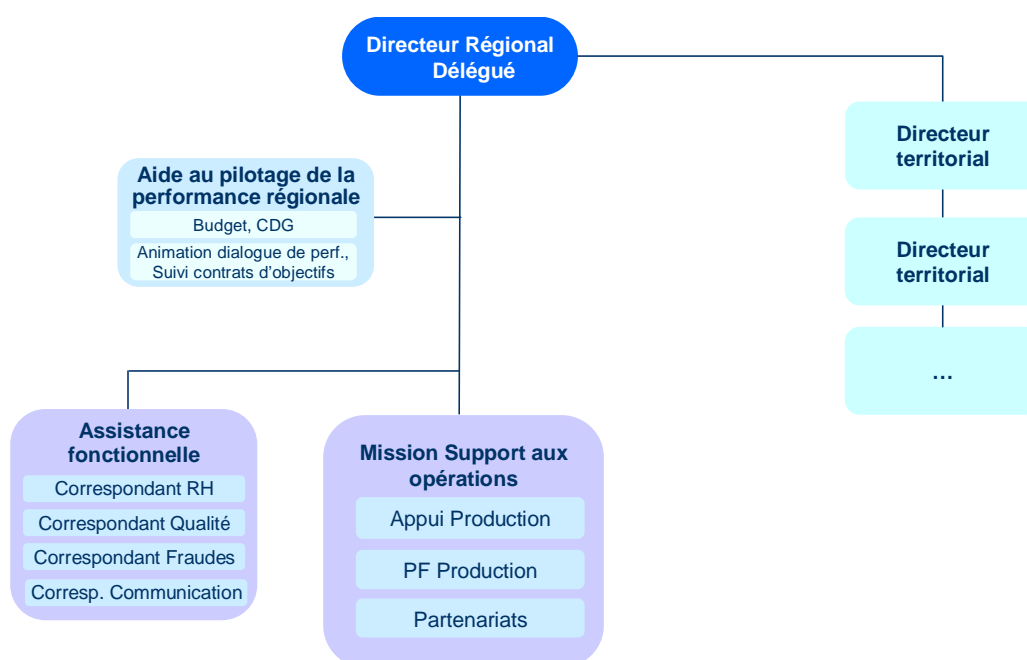
- Décliner et adapter l'offre de service nationale en fonction des caractéristiques des publics prioritaires à prendre en charge et des plans d'action régionaux,
- Organiser le schéma de délivrance régional des services en fonction des particularités du territoire,
- Mettre en place le dispositif d'écoute et d'interprétation des besoins et de la satisfaction clients,
- Décliner les campagnes marketing de promotion de l'offre de service au niveau régional et infra,
- Prendre en charge le support réglementaire en lien avec les aspects métier :
 - Assurer la mise à disposition d'informations actualisées sur les dispositifs financés par l'Etat, l'Unédic et le conseil régional ou tout autre organisme financeur,
 - Accompagner et garantir l'appropriation par le réseau des éléments réglementaires et métier (convention d'assurance chômage, politiques publiques de l'emploi ...),
 - Gérer les contentieux sur le champ de l'assurance chômage, des politiques de l'emploi et de la gestion de la liste.
- Prendre en charge le support applicatif en lien avec les aspects :
 - Accompagner l'intégration et la prise en main par le réseau des évolutions des applicatifs, y compris sur le plan fonctionnel,
 - Animer le réseau des correspondants en charge des questions fonctionnelles et applicatives au niveau local,
 - Assurer l'interface avec les entités en charge du support métier et applicatif au niveau du siège national,
 - Gérer les circuits d'habilitation des utilisateurs aux applicatifs.
- Piloter les activités opérationnelles mutualisées en région (supervision accueil téléphonique...),
- Coordonner l'animation des dispositifs spécifiques (CRP, PF Vocation, PF CVE ...),
- Piloter et accompagner les expérimentations régionales en lien avec les services de la DG,
- Définir et piloter la mise en œuvre de la politique de partenariat régional, dans le respect des orientations nationales du nouvel opérateur et en lien avec les directeurs territoriaux :
 - Négocier les conventions avec les collectivités territoriales, les maisons de l'emploi, et en assurer le suivi,
 - Négocier les conventions de partenariat avec les réseaux spécialisés et les OPP, et en assurer le suivi,
 - Mettre en œuvre le partenariat régional avec les branches professionnelles, les entreprises et les grands comptes (y compris les OPCA)

3.3.3 Schéma d'organisation du siège d'une direction régionale déléguée

Le cas échéant, dans des régions de taille importante (exemples : Ile-de-France, PACA, Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes ...), le schéma d'organisation régional peut prévoir que le directeur régional soit secondé par un ou plusieurs directeurs régionaux délégués (DRD), en charge du pilotage de la production sur une partie de la région.

Les DRD sont des structures tournées avant tout vers l'opérationnel, qui pilotent et fournissent un support aux directions territoriales relevant de leur territoire de responsabilité.

Le schéma ci-dessous présente un exemple d'organisation possible d'une DRD :



Pour rappel, le Directeur régional délégué a autorité sur tous les services et personnels relevant de son périmètre territorial, qu'il s'agisse des personnels situés au sein de la DRD en tant que telle, en direction territoriale ou au sein des unités de production.

Toutefois, dans certaines régions, des services régionaux (exemples : services administratifs et financiers, services Ressources Humaines) peuvent être à ce jour situés sur différents sites géographiques, A cet égard, il est précisé que :

- Ces services sont directement rattachés aux directions compétentes du siège de la DR (et non à une DRD par exemple), nonobstant la localisation géographique de leur site d'implantation.
- Ce type de situation a vocation à être transitoire, la cible étant un regroupement à terme de l'ensemble de ces services au siège de la direction régionale ; dans chaque région concernée, il appartient au directeur régional d'intégrer dans ses propositions de schéma d'organisation régional la gestion de cette transition.

3.3.4 Schéma d'organisation du siège d'une direction régionale de taille modérée

Le schéma d'organisation régional type présenté ci-avant est souple, laissant au directeur régional des marges de manœuvre pour personnaliser l'organisation de sa direction, dans le respect des principes et orientations présentés dans ce document. Il peut donc s'appliquer de manière homogène au sein des différentes régions.

Dans le cas des régions de taille modérée notamment – de l'ordre de 500 à 700 agents environ, ou moins – le directeur régional proposera au Directeur général un schéma d'organisation permettant d'équilibrer d'une part le respect des orientations générales présentées ci-dessus, d'autre part la nécessité de rationaliser les structures au sein du siège de la DR en procédant à des regroupements de services sous un même management.

Par ailleurs, il existe dans certaines régions de taille modérée, des situations où certaines fonctions sont assurées « pour le compte » par des services d'autres régions (exemple : gestion administrative du personnel, paie, études & statistiques, etc ...), ces prestations faisant l'objet de « contrats de service » entre les deux directions régionales. Ces situations ont a priori vocation à être transitoires : il appartient aux directeurs régionaux des régions concernées d'intégrer dans leurs propositions de schéma d'organisation régional la gestion de cette transition.

3.4 Schéma d'organisation cible d'une direction territoriale

3.4.1 Cas général

3.4.1.1 Principes : rappel

La Direction territoriale est une entité prioritairement et essentiellement orientée vers le pilotage opérationnel de la production de services sur un territoire. A ce titre, elle est également en charge de la programmation, dans le cadre d'un dialogue de performance avec le Directeur régional.

Elle conduit les partenariats territoriaux (Service Public de l'Emploi Départemental - SPED, Préfet de département, Conseil général, Agglomérations), en cohérence avec la stratégie partenariale régionale.

Chaque Direction territoriale est dirigée par un Directeur territorial (DT), placé sous l'autorité du Directeur régional, ou d'un Directeur régional délégué (DRD : cas de grandes régions notamment). Il a autorité hiérarchique sur l'ensemble des unités et des collaborateurs sur son territoire.

Le schéma d'organisation régional précise le territoire couvert par chaque direction territoriale, ainsi que son maillage (nombre d'agences polyvalentes et/ou unités spécialisées).

Une Direction territoriale peut couvrir un ou plusieurs départements.

Le cas échéant, le directeur territorial peut être secondé par un ou plusieurs directeurs territoriaux délégués (DTD), nommés par le directeur régional et en charge du pilotage de la production sur une partie du territoire, selon une maille combinant des logiques de bassin, d'agglomération et/ou de taille managériale (5 à 10 unités selon leur taille).

Le DTD a autorité hiérarchique sur toutes les agences et unités de son périmètre : sa mission est orientée essentiellement sur la mise en œuvre de l'offre de service, ce qui n'exclut pas un rôle dans les relations institutionnelles de proximité, sous la coordination du niveau régional ou territorial.

Le poste de DTD ne constitue pas un niveau d'organisation supplémentaire ; il correspond à un poste de la ligne managériale au sein de la direction territoriale.

3.4.1.2 Organisation d'une direction territoriale

Pour exercer ses activités, la Direction territoriale s'appuie sur :

- Les fonctions support de la direction régionale,
- Un réseau d'agences et d'unités spécialisées, voire des plates-formes de services,
- Le cas échéant, le directeur territorial est secondé par un ou plusieurs directeurs territoriaux délégués, chacun supervisant une partie du territoire.

La Direction territoriale a vocation à rester une structure relativement légère. A titre d'exemple, elle peut être dotée :

- D'un secrétariat, y compris pour les DTD,
- D'une assistance fonctionnelle, qui peut comprendre, si nécessaire et à titre d'exemple, un chargé de mission « Appui à la production & Partenariat », « Budget, Dialogue de performance, Contrôle de gestion » et/ou « Ressources humaines ».

3.4.2 Cas particulier de la direction du Recouvrement

Au sein de chaque région (sauf en Ile-de-France où se trouve le Garp), une Direction du Recouvrement est en charge de l'activité Recouvrement. Pour exercer ses activités, elle s'appuie sur les fonctions support de la direction régionale.

Ayant pour objectif d'accompagner le transfert d'activité à l'URSSAF au plus tard pour le 1^{er} janvier 2012, elle a vocation à rester une structure relativement légère, assurant à ses collaborateurs des trajectoires professionnelles permettant d'optimiser les activités du nouvel opérateur.

La direction du recouvrement a pour missions principales de :

- Recouvrer les cotisations auprès des employeurs pour assurer le financement de l'assurance chômage et des régimes tiers,
- Contribuer à la production des statistiques nationales sur l'emploi,
- Gérer des mesures spécifiques d'aides à l'emploi,
- Participer à l'information des entreprises sur son champ d'intervention, en coordination avec la Direction du support aux opérations de la Direction régionale.

Elle est organisée en Unité de Gestion de Comptes (portefeuilles) pour assurer un pilotage efficace de l'activité.

Elle met en œuvre des démarches actives de recouvrement en complément des actions pré contentieuses et contentieuses. Elle veille à l'application des conventions signées avec les huissiers et évalue leur efficacité.

Sur son champ d'intervention, elle assure une relation personnalisée à l'entreprise en assurant un accueil téléphonique permettant de diagnostiquer ses besoins et d'apporter les réponses adaptées.

Elle développe un accompagnement personnalisé visant à informer le nouvel employeur sur ses droits et obligations et présente l'ensemble de l'offre de services à distance, notamment les moyens de déclaration et de paiement en ligne via « net entreprises ».

Elle assure la représentation du nouvel organisme dans les commissions des chefs de service financier (CCSF).

4 Schéma général de gouvernance au sein du nouvel opérateur

Le schéma général de gouvernance au sein du siège et du réseau¹ du nouvel opérateur doit répondre à trois objectifs principaux :

- Piloter les activités du nouvel opérateur en vue de répondre aux objectifs d'efficacité et d'efficience, tels que définis et formalisés dans le dialogue de performance en particulier,
- Installer la transversalité au sein du nouvel opérateur entre :
 - Les services placés auprès du Directeur général, notamment les DGA,
 - Les quatre niveaux d'organisation territoriale du réseau : siège national, direction régionale, direction territoriale, réseau des unités de production (agences polyvalentes et unités spécialisées).
- Créer des outils et des lieux d'échange entre le siège et les régions, ainsi qu'entre régions, visant notamment à favoriser la bonne information et la contribution de celles-ci aux orientations prises par le nouvel opérateur.

Dans cette optique, et en complément des principes généraux d'organisation et de management du nouvel opérateur présentés précédemment dans cette note, cette partie présente un schéma général de gouvernance qui s'appuie sur les acquis et les bonnes pratiques de l'ANPE, du réseau des Assédic et de l'Unédic.

Ce schéma fixe le cadre d'une gouvernance homogène pour l'ensemble de l'Etablissement. Il reste toutefois à un niveau volontairement général. Il ne détaille donc pas – par exemple à un niveau infra DGA – les instances à mettre en œuvre pour assurer un suivi des activités et des projets à un niveau plus opérationnel.

¹ Cette note n'aborde pas la gouvernance d'ensemble du nouvel opérateur, mais le dispositif de gouvernance associé au pilotage du Siège et du réseau. A ce titre, elle n'évoque pas le dispositif global intégrant notamment le Conseil d'administration, le Comité d'audit et le Comité d'évaluation du nouvel opérateur.

4.1 La gouvernance au sein du siège national

La gouvernance au sein du siège national du nouvel opérateur repose principalement sur quatre types de comités :

- Le Comité de direction générale (CDG),
- Un Comité de direction générale adjointe par DGA (CDGA),
- Un Comité de pilotage stratégique (CPS),
- Un Comité de pilotage « S.I » (CPSI).

4.1.1 Le Comité de direction générale - CDG

Les membres du Comité de direction générale (CDG) sont :

- Le directeur général,
- Le directeur de cabinet,
- Le directeur de la communication et des relations institutionnelles,
- Le DGA « Fonctions support »,
- Le DGA « Ressources humaines »,
- Le DGA « Pilotage et performance du réseau »,
- Le DGA « Clients, Services & Partenariats »,
- Le DGA « Qualité & maîtrise des risques »,
- Le DGA « Systèmes d'information ».

La fréquence du CDG est hebdomadaire.

Une fois par mois, le CDG est élargi aux principaux directeurs du siège, qu'ils soient au sein d'une DGA ou en dehors des DGA (exemples : Directeur « Statistiques & Prévisions », Directeur « Etudes, Evaluations & Affaires internationales »).

En fonction des besoins, un CDG peut se concentrer sur une thématique spécifique, soit orientée « client » - par exemple un CDG « Demandeur d'emploi & Actifs », un CDG « Employeurs » ou un CDG « Collectivités territoriales » - soit orientée « fonctionnel », par exemple CDG « Ressources Humaines » ou CDG « Maîtrise des risques ».

4.1.2 Les Comités des Directions Générales Adjointes - CDGA

Chaque DGA dispose d'un Comité de Direction Générale Adjointe (CDGA).

Les membres du CDGA sont :

- Le DGA,
- Les directeurs de sa DGA, et le cas échéant, tout ou partie de ses chefs de service et/ou responsables de département en fonction des besoins.

La fréquence du CDGA est hebdomadaire.

Une fois par mois, le CDGA est élargi à l'ensemble des chefs de service et/ou responsables de département de la DGA.

4.1.3 Le Comité de Pilotage Stratégique - CPS

Pour le suivi et le pilotage des grands projets de l'Etablissement, qu'il s'agisse du programme de fusion ou des principaux projets « métier » et « systèmes d'information », il est mis en place un Comité de Pilotage Stratégique (CPS).

En organisant la visibilité des projets majeurs auprès du directeur général et de l'équipe de direction générale, le CPS vise à :

- Aligner les orientations et à veiller à la cohérence d'ensemble des projets avec la stratégie du nouvel opérateur,
- Procéder aux grands arbitrages sur et/ou entre les projets, notamment en termes de priorisation et d'allocation des ressources,
- Fournir au directeur général les éléments d'avancement et d'arbitrage sur les projets.

Les membres du CPS sont :

- Le directeur général,
- Le directeur de cabinet, accompagné par son responsable « Projet de transformation »,
- Les DGA,
- Le/les directeurs en charge du/des projets inscrits à l'ordre du jour,
- Un panel de directeurs régionaux (deux à trois).

La fréquence du CPS est mensuelle, voire bimestrielle au regard de l'actualité des projets menés.

4.1.4 Le Comité de Pilotage « S.I » - CPSI

Au vu de la dimension clé que représente le « système d'information d'entreprise », il est mis en place un Comité de Pilotage (CPSI).

Le CPSI vise à :

- Veiller à la bonne prise en compte dans le plan d'évolution du système d'information du nouvel opérateur des orientations actées par le Comité de pilotage stratégique,
- Procéder aux grands arbitrages sur et/ou entre les projets informatiques, notamment en termes de priorisation et d'allocation des ressources,
- Fournir au directeur général les éléments d'avancement et d'arbitrage sur les activités et projets informatiques, ainsi que sur les procédures d'achat,
- Partager une vision consolidée de l'utilisation, prévisionnelle et constatée, du budget « S.I ».

Les membres du CPSI sont :

- Le directeur général,
- Le directeur de cabinet, accompagné par son responsable « Projet de transformation »,
- Les DGA,
- Un panel de directeurs régionaux (deux à trois).

La fréquence du CPSI est mensuelle.

4.2 La gouvernance au sein du réseau

Par gouvernance au sein du réseau, il convient ici d'entendre les réunions et comités impliquant à la fois des représentants de la direction générale et des régions.

Cette gouvernance repose principalement sur trois types de comités :

- La réunion mensuelle des directeurs (RMD),
- Les Comités d'orientation Domaine (COD),

4.2.1 La réunion mensuelle des directeurs - RMD

Les réunions mensuelles des directeurs (RMD) ont pour objectif les échanges entre le directeur général - et plus largement l'équipe de direction générale – et les directeurs régionaux . A ce titre, elles s'articulent autour des thèmes suivants :

- Point d'actualité du directeur général : retour sur les débats/décisions du Conseil d'administration, revue du contexte socio politique, point de conjoncture économique ...
- Point sur l'activité nationale et des régions,
- Présentation/point d'avancement sur des projets nationaux par les DGA et/ou sur des expérimentations régionales par les DR concernés.
- Echanges avec les directeurs régionaux.

Les membres de la RMD sont :

- Le directeur général,
- Le directeur de cabinet,
- Le directeur de la communication et des relations institutionnelles,
- Les DGA,
- Les autres directeurs du siège national, en tant que de besoin,
- Les directeurs régionaux et le directeur du Garp.

Le principe est qu'une RMD se déroule sur une journée. Si nécessaire au regard de l'actualité, la RMD peut être organisée sur deux jours en format séminaire.

4.2.2 Les Comités d'orientation Domaine - COD

Pour chaque DGA, les principaux objectifs des Comités d'orientation Domaine (COD) sont de :

- Proposer des orientations majeures pour les domaines métier concernés,
- Décliner les conditions générales de mise en œuvre de la stratégie métier,
- Effectuer le suivi des expérimentations régionales liées au domaine métier concerné,
- Garantir la cohérence des évolutions du métier (organisation, procédures, compétences, fonctionnalités des systèmes ...), notamment dans le cadre de la mise en œuvre des grands projets (fusion, projets métier et/ou SI),
- Favoriser l'émergence et le partage de bonnes pratiques.

Cette approche des thématiques métier permet d'impliquer les directeurs régionaux dans les instances nationales de décision et donc de favoriser le dialogue entre le niveau national et les niveaux territoriaux, et ce selon une double logique de répartition par domaine métier et territoriale.

Les Comités d'orientation Domaine suivants sont envisagés :

- COD « Fonctions support »
- COD « Ressources humaines »
- COD « Pilotage & Performance du réseau »
- COD « Clients, Services & Partenariats »
- COD « Qualité & Maîtrise des risques »

A noter :

Des problématiques de type « S.I » peuvent être abordées dans chaque COD, les choix métier pouvant naturellement avoir des impacts applicatifs. A cet égard, les arbitrages éventuels sont réalisés au niveau de la MOA stratégique du nouvel opérateur si nécessaire en fonction de la portée desdits impacts.

Pour chaque domaine, les membres du Comité d'orientation Domaine sont :

- Le DGA en charge du domaine,
- Le/les directeurs du siège impliqués dans le domaine,
- Des directeurs régionaux désignés sur le domaine,
- Un représentant de l'équipe projet « Transformation » du cabinet du Directeur général.

La fréquence des COD est mensuelle.

4.3 La gouvernance au sein d'une région

Cette gouvernance repose principalement sur quatre types de comités :

- Le Comité de direction régional (CDR),
- La réunion mensuelle des directeurs de la région (RMDR),
- Le Comité de direction territorial (CDT),
- Les Comités d'orientation Domaine régionaux (CODR).

4.3.1 Le Comité de direction régional (CDR)

Dans chaque région, le directeur régional met en place un Comité de direction régional (CDR).

Les membres du CDR sont :

- Le directeur régional, et son responsable de cabinet,
- Le directeur « Support aux opérations »,
- Le directeur « Qualité & Maîtrise des risques »,
- Le directeur administratif et financier,
- Le directeur des ressources humaines,
- Le responsable de l'entité « Aide au pilotage de la performance régionale »,
- Le responsable Communication
- Le responsable de l'équipe « Projet Transformation »
- S'il y en a, le/les DR(s) adjoint(s) et/ou le/les DR(s) délégués.

Les principaux objectifs du CDR sont les suivants :

- Définir, piloter et suivre la stratégie et les politiques régionales,
- Assurer l'interface fonctionnelle avec le siège en vue d'assurer l'adaptation des décisions nationales et la cohérence de leur déploiement,
- Assurer la cohérence de l'offre de service du siège aux unités territoriales en terme d'activités de support,
- Définir, piloter et suivre les actions régionales de conduite du changement.

La fréquence du CDR est hebdomadaire.

4.3.2 La réunion mensuelle des directeurs de la région (RMDR)

Dans chaque région, le directeur régional organise une réunion mensuelle des directeurs de la région (RMDR).

Les membres de la RMDR sont :

- Les membres du Comité de direction régional (CDR),
- Les directeurs territoriaux (DT) et le directeur du recouvrement,

Les principaux objectifs de la RMDR sont les suivants :

- Point d'actualité du directeur régional : retour sur les débats/décisions de la RMD, revue du contexte socio politique national ou régional, point de conjoncture économique ...
- Préparation/actualisation du plan stratégique régional, cadrage/suivi du processus de dialogue de performance,
- Point sur l'activité de la région,
- Présentation/point d'avancement sur des projets nationaux et/ou des expérimentations régionales.
- Echanges avec les directeurs territoriaux.

A noter :

Dans les régions de taille importante, cette réunion mensuelle peut être organisée et animée par le directeur régional délégué (DRD).

4.3.3 Le Comité de direction territorial (CDT)

Dans chaque direction territoriale (DT) est mis en place un Comité de direction territorial (CDT), avec *deux variantes* selon qu'il existe ou non des postes de directeurs territoriaux délégués (DTD).

4.3.3.1 Cas n°1 : CDT dans une direction territoriale sans DTD

Les membres du CDT sont :

- Le directeur territorial (DT)
- Les responsables d'agences et d'unités spécialisées du territoire.

Son objectif principal est le suivi de l'activité opérationnelle, des plans d'action et des partenariats au niveau de la DT.

4.3.3.2 Cas n°2 : CDT dans une direction territoriale avec DTD

Dans ce cas de figure, il est mis en place deux comités :

- Le comité de direction territorial (CDT) :
 - Membres : directeur territorial (DT), directeurs territoriaux délégués (DTD),
 - Fréquence : hebdomadaire,
 - Objectif principal : suivi de l'activité opérationnelle, des plans d'action et des partenariats au niveau de la DT
- Le comité de direction territorial délégué (CDTD) :
 - Membres : directeur territorial délégué (DTD), responsables d'agences et d'unités spécialisées relevant du périmètre de responsabilité géographique du DTD,
 - Fréquence : au moins mensuelle,
 - Objectif principal : suivi de l'activité opérationnelle, des plans d'action et des partenariats sur le périmètre de responsabilité géographique du DTD.
- A noter : au moins trimestriellement, le CDT est élargi à l'ensemble des responsables d'agences et d'unités spécialisées.

4.3.4 Les Comités d’Orientation Domaine régionaux (CODR)

En cohérence avec le dispositif des COD au niveau national, le directeur régional peut mettre en place des Comités d’orientation Domaine régionaux (CODR).

Leur nombre, le domaine et les thématiques couvert par chacun, leur composition et leur fréquence de réunion sont laissés à l’initiative du directeur régional, qui en informe la Direction générale.

5 Annexe : contributeurs

Equipe projet « GP 1 – Organisation »

Thierry Lemerle – Directeur de projet (Unédic)

Philippe Bel – Directeur de projet adjoint (ANPE)

Alain Cazeuneuve – Chargé de projet (Instance nationale provisoire)

Cécile Froussard (ANPE)

Frédéric Toubeau (Unédic)

Groupe de travail « Organisation générale »

Raymond Lagré (DRA, ANPE)

Dominique Morin (DRA, ANPE)

Christophe Lefebvre (RAPS, ANPE)

Thierry Dorance (DR, Assedic)

Christian Depardieu (DR, Assedic)

Ghislaine Ellena (DR adjoint, Assedic)

Atelier “Organisation régionale” – Chantilly 2 & 3 juin 2008

Thierry Dorance (DR, Assedic), Président

Thomas Audigé (DRA adjoint, ANPE), Rapporteur

Bernard Chauleur (DR, Assedic)

Yves Dubrunfaut (DR, Assedic)

Pascal Blain (DR, Assedic),

Martine Chong Wa Numeric (DR, Assedic)

Michel Valente (DR Assedic)

Raymond Lagré (DRA, ANPE)

Gérard Mutelet (DRA, ANPE)

Dany Bergeot (DRA, ANPE)

Jean-Philippe Turcotti (DRA, ANPE)

Atelier “Animation du dialogue DR/DG” – Chantilly 2 & 3 juin 2008

Dominique Morin (DR, ANPE), Président

Christian Gautier (DR, Assedic), Rapporteur

Jean-Luc Minatchy (DR, ANPE)

Patrick Lescure (DR, ANPE)

Régis Museur (DG, ANPE)

Patrick Dumirier (DR, ANPE)

Jean-Jacques Bressy (DR, ANPE)

Christian Depardieu (DR, Assedic)

Claire Gizard (DR, Assedic)

Frédéric Danel (DR, Assedic(ai))

Rui Lopez (DR, Assedic).