

## RENCONTRE DU 17 FEVRIER 2009

### Le NOUVEAU SERVICE PUBLIC de l'EMPLOI (après la fusion de l'ANPE et de l'UNEDIC)

#### **Jean Michel OLIVIER, Président de l'AFERP**

Je suis content d'accueillir aujourd'hui M. Michel BERNARD et cela pour plusieurs raisons, parce que nous sommes ici deux ou trois qui avons eu l'occasion de travailler avec M. Bernard au sein d'une institution dans l'Université de Paris II qui s'appelle le CIFFOP, qui est le Centre Interdisciplinaire de Formation à la Fonction Personnel, qui maintenant a émigré dans les beaux quartiers « avenue Bosquet ».

Michel Bernard a été tuteur, pour les étudiants, du diplôme de gestion de ressources humaines. Il l'a été pendant une quinzaine d'années et je vois Fernanda Martins qui, elle aussi, a été au CIFFOP dans le même temps que M. Bernard et que moi-même.

Cela fait quelques années que je co-dirige ce diplôme. Donc c'est vraiment en ami que je l'accueille et je le remercie. Il a été d'une célérité et d'une rapidité absolument stupéfiantes ; c'est bien le premier invité qui en quelques heures a renvoyé le document que vous avez sous les yeux, et Bernard Mourgues, qui est souvent très pressé, (il faut que cela vienne très vite), m'a dit : « extraordinaire ». Pour qu'il me dise cela !...

Sur la personne de Michel Bernard, je peux me permettre de faire un court historique : il est diplômé de l'école polytechnique (X) et a fait une carrière à la fois comme DRH à la SNECMA où il avait comme interlocuteur virulent, certainement, J.P. Chaffin et puis il a été, je résume, Président d'Air-Inter, Directeur Général de l'ANPE et c'est à ce titre que nous l'avons invité aujourd'hui.

Je ne crois pas trahir sa pensée en disant qu'il est l'un et peut-être le premier des artisans du « pôle emploi ». J'ai sous les yeux un communiqué du Premier Ministre daté du 5 janvier 2009, relatant qu'il avait reçu le Directeur Général du « pôle emploi », Christian Charpy, à l'occasion de l'ouverture officielle du nouvel opérateur chargé du Service Public de l'Emploi.

Il y a effectivement nombre de modifications dont il va nous parler et comment cela s'est produit, qu'elle est la raison d'être de cette fusion et qu'elles sont les perspectives d'avenir. Je lui laisse la parole, en le remerciant encore en votre nom.

#### **Michel BERNARD, Ancien directeur général de l'ANPE**

Merci Jean-Michel.

Je suis en terrain connu et je suis bien encadré. C'est vrai qu'au cours de ma carrière, j'ai eu à collaborer à la fois avec Jean-Pierre Chaffin et Jean-Michel Olivier. Comme l'a rappelé Jean-Michel, en définitive j'ai eu deux carrières. Une carrière aéronautique où j'ai occupé à peu près tous les postes pour terminer au poste suprême, celui de PDG d'une grande compagnie aérienne, en passant par le poste de Directeur Général de l'aviation civile, mais je vais laisser

cela de côté, puis effectivement, pendant presque onze ans, j'ai dirigé l'ANPE où j'ai connu cinq ministres, deux changements de majorité et pourtant je suis resté.

Faut-il en tirer les conséquences ? Ou bien je suis habile, ou je suis transparent ! Je pense que c'est ni l'un ni l'autre ; simplement, j'ai essayé de faire mon travail et de faire en sorte que l'ANPE soit ce qu'elle doit être, c'est-à-dire une entreprise de service public, une entreprise de service « performante ».

Quelle légitimité ai-je à venir vous parler du « nouveau service public de l'emploi » ?

La première est effectivement mon expérience à l'Agence, puisque l'ANPE est au centre du service public de l'emploi. Mais on va voir que c'est beaucoup plus compliqué que ce que l'on croit.

La deuxième, c'est que j'étais là et donc j'étais un acteur quand la loi de 2005 a redéfini ce qu'était le service public de l'emploi. Si vous la lisez bien, vous voyez d'une manière très claire que cela ne se limite pas à l'ANPE-UNEDIC, il y a beaucoup d'autres choses.

La troisième, c'est que, bien que je sois en retraite depuis un certain nombre d'années, j'ai des activités et des engagements locaux et à ce titre je préside une « maison de l'emploi ». (Je reviendrai sur ce qu'est une « maison de l'emploi » parce que pour moi, c'est le vrai service public pour l'emploi, au niveau local).

Donc, je préside une Maison de l'Emploi commune à Corbeil-Essonnes et Evry. C'est un petit exploit dont je suis fier, d'avoir réussi à marier dans une même maison pour l'emploi deux villes qui sont traditionnellement antagonistes, je n'ai pas dit ennemies, j'ai bien dit « antagonistes », avec deux présidents de collectivités locales et deux maires de villes qui sont des gens de caractère.

D'un côté il y a Serge Dassault, de l'autre Manuel Valls. Eh! bien ça marche. Ça marche parce que l'on a réussi, me semble-t-il, à faire accepter à tout le monde que l'emploi ne s'arrête pas aux limites des communes ou des collectivités locales, mais que cela se passe dans des bassins d'emploi et que la vie ne s'arrête pas aux limites des communes et des collectivités locales, mais que cela se passe dans des bassins de vie. Pour faire un peu de géographie de l'Essonne, quand on regarde bien ce secteur, on se rend compte que ce bassin de vie regroupe les deux communes.

Le nouveau service public de l'emploi : est-ce que cela se résume à l'ANPE-UNEDIC. ? Je ne vais pas échapper à la question. Mais avant, je vais vous démontrer que c'est beaucoup plus compliqué que cela.

Si vous relisez la loi de cohésion sociale de janvier 2005, vous verrez que le service public de l'emploi y est défini. Je ne suis pas juriste : je ne vais pas vous citer des textes : simplement je vais vous parler de l'esprit et des raisons pour lesquelles on a fait ça et ce que l'on a voulu mettre dedans.

En fait, le nouveau service public de l'emploi comporte tous les organismes qui concourent à l'emploi, au retour à l'emploi, à la création d'emplois : c'est cela le service public pour l'emploi. Bien entendu, comme c'est public, ce sont essentiellement des organismes

d'essence publique. Qu'est-ce qu'il y a dedans ? Il y a un noyau dur ; c'est l'Etat bien sûr, avec toutes ses composantes : Ministère, la Délégation Générale pour l'emploi et la formation professionnelle, les Directions Régionales, les Directions Départementales.

Dans le noyau dur, vous avez aussi l'ANPE, qui est l'acteur majeur ; vous avez l'UNEDIC, qui était essentiellement un assureur et qui est devenu un acteur, sinon de l'intermédiation, au moins du retour à l'emploi, notamment parce qu'il le finance ; il y a l'AFPA, puisque c'est un organisme de l'Etat, même si aujourd'hui ses financements sont de plus en plus régionaux et de moins en moins nationaux.

S'il y a l'AFPA, c'est bien évidemment parce que la formation est un des éléments qui intervient pour aider au retour à l'emploi et puis, il y a les collectivités locales qui interviennent à un titre ou à un autre dans ce secteur ; le Conseil Régional, qui intervient à la fois sur les problèmes de développement économique et sur les problèmes de formation.

Il y a aussi les Conseils Généraux, qui interviennent sur les problèmes d'insertion ; les Communautés d'Agglomération de Communes, qui ont en général pour compétences à la fois le développement économique et l'emploi.

Donc on arrive au centre du problème, sur lequel je reviendrai, qui est la cohérence qu'il doit y avoir entre le développement économique et les mesures qui sont prises pour l'emploi et pour lutter contre le chômage.

Par rapport au noyau dur, les organismes d'Etat ou para-étatiques, les collectivités locales, on trouve ce que j'appelle les satellites. Ils ne sont pas négligeables, parce qu'ils ont des missions importantes. Je vais vous en citer trois. Il y a les missions locales qui doivent aider les jeunes demandeurs d'emploi à revenir au travail.

La différence qu'il y a entre les missions locales et l'ANPE c'est que les missions locales, en général, traitent de problématiques multiples, c'est-à-dire quand la difficulté de trouver un emploi est compliquée par des problèmes de santé, de logement, familiaux, de comportement, etc.

Leur rôle est différent de celui de l'ANPE : c'est d'aider les gens à régler globalement leurs problèmes pour pouvoir retourner vers l'emploi, car l'objectif est bien de retourner vers l'emploi.

Et puis, vous avez ce que l'on appelle les « Plie » c'est-à-dire, les plans locaux d'insertion par l'économique : c'est la même chose que les missions locales, sauf que c'est pour aider les plus de 26ans.

C'est un plan d'action qui est financé à la fois par les collectivités locales et par le Fonds Social Européen (FSE) et permet d'aider les personnes qui ont plus de 26 ans à retourner vers l'emploi en réglant des problématiques qui souvent sont différentes de celles de la formation et notamment d'appétence au retour à l'emploi.

Puis, vous avez un autre réseau, qui est ce que l'on appelle le « Cap emploi », pour les handicapés. C'est un réseau qui est assez important, puisqu'il doit y avoir une centaine de

« Cap emploi » à travers la France qui sont spécialisés et sont financés par l'AGEFIP et par l'ANPE et s'occupent des problématiques des demandeurs d'emploi handicapés.

Puis, vous avez aussi, c'est toujours dans la loi, ce qui concourt au service public de l'emploi. Là on commence à sortir des organismes publics ou para publics et on arrive sur des organismes qui sont des organismes privés.

Vous avez des organismes privés de placements, on les connaît tel Altedia ; ce sont des gens qui se font payer pour aider des demandeurs d'emploi à revenir sur le travail, notamment pour intervenir sur un plan social de licenciement ; et puis, vous avez aussi la sphère des organismes de travail temporaire.

J'ai toujours considéré d'ailleurs, que le travail temporaire devait être un marchepied vers un travail plus stable ; les entreprises de travail temporaire, non seulement permettent de résoudre et de satisfaire les besoins qui sont ceux des entreprises, mais aussi une étape dans un parcours de retour à un emploi plus stable.

Enfin il y a toujours l'aide de l'Etat pour aider ceux qui ont le plus de difficultés à revenir sur le marché du travail. C'est ce qu'il y avait dans la Loi. Mais quand on y réfléchit, il y a plus que cela. Pour permettre à quelqu'un de revenir au travail, il faut qu'il y ait de l'emploi : pour qu'il y ait de l'emploi, il faut qu'il y ait développement économique.

J'ai eu des caricatures dans des journaux, des remarques acerbes et assez condescendantes de certains journalistes, parce que je disais et je continue à le dire, que la meilleure manière de diminuer le chômage, c'est de créer des emplois.

Tout cela paraît un peu banal. Ceci étant, si on ne crée pas d'emplois, on ne fait qu'une chose, c'est touiller le système de telle manière que sur les emplois existants, les gens tournent. On ne diminue pas globalement le nombre de demandeurs d'emploi. Pour les diminuer, il n'y a que deux solutions : soit on diminue le nombre de demandeurs, soit on crée des emplois. Il n'y a pas de secret. Je persiste à penser que diminuer le nombre de demandeurs d'emploi ce n'est pas un mouvement dynamique dans une Société.

Le partage du travail n'a jamais permis de résoudre les problèmes de la Société. La seule solution, c'est de pouvoir créer des emplois. Qu'est-ce qui crée des emplois ? C'est l'économie. Donc, il y a une relation extrêmement directe entre l'emploi, le service public de l'emploi et tout ce qui concourt au mouvement économique et à la création d'entreprises.

Bien entendu on retrouve dans cette sphère, des organismes comme les Agences économiques, les Directions du développement économique des collectivités locales, la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), bien sûr, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat ; on y trouve aussi un certain nombre d'organismes qui aident les créateurs d'entreprises, qu'on appelle des Maisons de création d'entreprises. On y trouve tout un ensemble d'organismes qui concourent eux aussi à régler les problèmes de l'emploi parce qu'ils aident à créer de l'emploi.

Puis vous avez un certain nombre d'organismes de formation, il n'y a pas que l'AFPA qui existe, ni que le Conseil Régional qui finance.

Ce n'est pas neutre dans un lycée de créer un bac pro de tisseuse, ou un bac pro dans l'électromécanique. Parce que pour les tisseuses, il n'y a pas de travail, alors que dans l'électromécanique, il y en a. Je vous dis cela parce que c'est un problème que j'ai rencontré dans ma vie professionnelle. J'ai connu des endroits où on faisait encore des CAP de surfileuses. Quand je posais la question, on me répondait, oui, mais on a un prof de sur-filage.

Je ne veux pas accabler l'éducation nationale pour son inertie mais, en tout état de cause, il faut que l'on réussisse à mettre aussi à l'Education Nationale, notamment dans les Lycées, une dynamique qui est dans la cohérence des besoins ? à la fois des gens et des entreprises du secteur géographique dans lequel ils sont implantés.

Puis, vous avez aussi un certain nombre d'organismes un peu institutionnels qui ont leur mot à dire : ce sont les syndicats, parce que sur un territoire ils apportent de l'information, de la sensibilité, et ils permettent de mieux comprendre des situations, ils sont donc aussi dans la sphère de l'emploi, comme le MEDEF, la CGPME et plus largement, les syndicats patronaux et aussi les syndicats représentant le personnel, la CGT, CFDT, CFE-CGC, FO et la CFTC essentiellement.

Quand on regarde bien et qu'on dénombre tous ces organismes, vous vous rendez compte qu'il y en a entre 40 et 50 sur un même territoire, sur la problématique de l'emploi, de l'insertion et de la formation et du développement économique ; (on voit que tout cela est très lié), qui ont leur mot à dire, et ça c'est le constat qui a été fait en 2005 avec Jean-Louis Borloo quand on a commencé à y réfléchir.

On s'est dit : « ce n'est pas possible » (je ne parle même pas au niveau national : sur le territoire que je connais le mieux : Corbeil – Evry, il y a 200 000 personnes, il y a 80 000 emplois et 40 à 50 organismes qui interviennent). On se rend compte que, pour que cela fonctionne, il faut bien que ces gens là puissent travailler en cohérence, en synergie, partager le même diagnostic sur les forces et faiblesses du territoire, sur les manques qui existent de manière que l'on puisse orienter les actions dans la même direction : cependant le constat était que cette synergie n'existait pas.

On constatait l'insuffisance de prévisions des besoins en matière de ressources humaines au niveau d'un territoire et comme il y avait une mauvaise appréciation des besoins, il y avait une mauvaise adaptation de l'offre aux besoins ; dès qu'on ne sait pas quels sont les besoins et qu'on ne parvient pas à les anticiper, le système de formation continue à fonctionner, qu'il soit de formation continue ou initiale, avec un risque non négligeable, si on n'a pas cette vision partagée de l'avenir et des besoins pour l'avenir, d'avoir une inadaptation.

Un autre point aussi, je vais utiliser un terme qui est galvaudé mais je n'en trouve pas d'autre, c'est la « gouvernance ». En fait, il n'y avait pas de gouvernance sur le territoire. Il n'y avait personne qui indiquait la route, car c'est cela la gouvernance. Ce n'est pas à celui qui produit de le faire c'est à l'organisme qui assure la cohérence de la mise en synergie de l'ensemble.

En fait, faute de gouvernance, il n'y avait rien, sauf un éparpillement des acteurs, qui conduisait à un certain nombre de dysfonctionnements, qui sont ceux que vous connaissez et dont vous entendez parler.

Comment faire ? La première solution à laquelle on pense, c'est de se dire on va réduire ces 45 à 20, on va en fusionner certains. Quand on a deux organismes sur un territoire, qui s'occupent de financement des micros entreprises ou des petites entreprises, on va les fusionner.

Autre exemple, l'accompagnement à la création d'entreprises. Sur mon territoire, il y a au moins quatre organismes qui font cela ; la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre des Métiers et puis il y a deux associations privées.

On s'est rendu compte que ce n'était pas possible d'en supprimer : pourquoi ? Parce que chaque organisme a ses clients, son conseil d'administration, son Président, qui est souvent un élu, qui a ses petits avantages, qui a son ego, son histoire, etc., qui a son financement, et quand on essaye de supprimer, on n'y arrive pas. Toute tentative de suppression d'un organisme, à part l'ANPE et je reviendrai là-dessus, toutes les tentatives se sont traduites par la création d'un organisme supplémentaire. C'est le cas des Maisons de l'emploi à certains endroits.

Si on ne peut pas les réunir, il faut les faire travailler ensemble. C'est comme cela qu'est né le concept de « Maisons de l'emploi ». Pour les faire travailler ensemble, il vaut mieux une solution « en cohabitation » : c'est le sens du terme de « Maisons ».

Je n'ai pas pour autant réussi à sortir cela de la tête de Jean Louis. Borloo, de les mettre au même endroit, 1<sup>er</sup> étage ANPE, 2<sup>ème</sup> étage UNEDIC, 3<sup>ème</sup> étage ANPE, etc., en espérant que, s'ils sont au même endroit, dans le même bâtiment, ils vont peut-être finir par travailler ensemble, ce qui est aussi un peu plus simple pour le demandeur d'emploi.

Qu'il n'ait pas plusieurs endroits où se rendre. Mais dans les faits, on sait très bien que tout cela se passe dans le temps et que si ce n'est pas au même endroit, c'est peut-être un manque de visibilité et de clarté mais ce n'est pas tout à fait un handicap en termes de fonctionnement.

Donc, on voulait les mettre au même endroit et, à défaut, parce qu'il y a des problèmes de locaux, et d'implantation, au moins les coordonner, les dynamiser, les mettre en cohérence et c'est ce qui a conduit à la création des maisons de l'emploi qui pour moi sont, au niveau local, les vrais services publics de l'emploi.

Les Maisons de l'emploi sont pilotées et présidées par les collectivités locales. C'était aussi une volonté que l'on avait de réintégrer dans la sphère de l'emploi des responsables locaux qui critiquaient, à corps et à cris, l'inefficacité du service public de l'emploi, en se disant que puisqu'elles sont intéressées et qu'elles ont des idées au niveau local, c'est elles qui doivent piloter les Maisons de l'emploi.

Toutes les Maisons de l'emploi sont pilotées par des élus. En regroupant les territoires des communautés d'agglomérations centrées autour de Corbeil et d'Evry. J'ai pu créer un bassin cohérent ; mais souvent avec les collectivités locales, on ne respecte pas les notions de bassin d'emploi, de bassin de vie, et il faut se battre pour que l'on puisse se retrouver sur des bassins cohérents, ce qui n'est pas toujours facile parce que là aussi il y a des ego. Chez moi, ma Maison de l'emploi s'appelle « Corbeil-Essonnes » à Corbeil, et Evry-Corbeil-Essonnes à Evry.

Tout cela pour des ego, pas obligatoirement des personnes et des patrons politiques du coin, mais souvent parce qu'ils sont portés par des groupies, qui en rajoutent par rapport aux exigences que peuvent avoir les patrons pour se faire bien voir.

Donc, si on revient au terme de « gouvernance » on peut dire qu'il y a trois étages de gouvernance de la politique de l'emploi : il y a l'étage national qui s'appelle le Conseil National de l'Emploi, dans lequel on retrouve l'Etat, les acteurs majeurs comme l'ANPE, l'UNEDIC et les partenaires sociaux, qu'ils soient patronaux ou syndicaux.

Au niveau local, il y a ce que l'on appelle le Conseil Régional de l'Emploi qui est sous l'autorité du patron de la région (ou son représentant) et vous avez au niveau local ce que l'on appelle les maisons de l'emploi, qui regroupent un noyau dur de pilotage dans lequel on retrouve l'Etat, l'UNEDIC, le pôle emploi maintenant, l'AFPA, et les collectivités locales.

On voit bien que se retrouvent dans ce Conseil d'Administration de la maison de l'emploi, tous les organismes qui pèsent véritablement sur la mise en œuvre de la politique de l'emploi au niveau local. Puis vous avez dans l'Assemblée générale tous les autres organismes. Donc, dans mon Assemblée générale, j'ai une quarantaine de participants qui représentent tous les organismes que je vous ai cités.

Comment agit-on ? On a l'habitude de dire que le but de ces maisons de l'emploi, (qui sont pour moi le vrai service public de l'emploi au niveau local, au sens où on l'a voulu par la loi de 2005), c'est de mettre en cohérence et d'accélérer les synergies et pas de produire. C'est-à-dire, qu'on ne va pas créer un réseau de production de services supplémentaire. On va s'appuyer sur ceux qui existent. On va le faire par l'intermédiaire d'une politique cohérente.

Pour cela il faut un observatoire, un diagnostic partagé, c'est-à-dire qu'il faut que toutes les parties prenantes, celles qui vont agir derrière, soient d'accord sur les forces et faiblesses en matière d'emploi, en matière de développement économique d'un bassin territorial ; pour pouvoir agir dans le bon sens, il faut identifier les manques. C'est-à-dire, qu'il y a un certain nombre de domaines dans lesquels aucun des organismes n'intervient, soit parce qu'il n'a pas d'argent, soit parce que ce n'est pas son mandat.

Nous avons identifié une vingtaine ou une trentaine de domaines de cette nature. Je vais vous en citer simplement deux, qui ne sont pas anecdotiques. On se rend compte que dans le secteur où je suis il y a des quartiers assez nombreux, « les Tarterets », « les Pyramides », « le Parc aux lièvres », « le Canal », tous ces endroits dont on entend parler dans la presse, ce qui fait qu'à peu près 50 % de notre population vit dans des quartiers, dits de la « politique de la ville », qui sont des quartiers en difficulté, où se rencontrent de gros problèmes de recherche d'emploi pour les femmes notamment, à cause des problèmes de gardes d'enfants.

Nous avons financé des organismes extérieurs grâce auxquels on peut aider à garder les enfants pendant les périodes où les femmes seules cherchent du travail. Autre exemple, parmi les difficultés que rencontrent un certain nombre de jeunes pour retourner au travail, c'est l'absence de permis de conduire.

Donc on finance le permis de conduire, mais simplement à partir du moment où c'est gagé par un projet professionnel et que l'on est à peu près sûr que ce n'est pas un permis de conduire pour aller faire du stock-car dans les rues de la cité, mais pour aller au travail.

Autre chose : on s'est rendu compte qu'un des gros problèmes que l'on rencontre, c'est que les gens, dans ces quartiers, ne viennent pas naturellement à l'ANPE, à la mission locale, etc., parce qu'il y a un enfermement sociétal et qu'il faut aller dans les quartiers, donc on a financé un certain nombre de postes de permanence qui se trouvent dans les quartiers et où les gens ont plus de facilités pour venir, au lieu de sortir du quartier pour aller dans une institution.

Pour cela, on travaille avec des personnes qu'on appelle « les travailleurs de rues », qui vont en permanence au devant des gens qui se sont complètement marginalisés socialement. Autres opérations que l'on fait : on sait que les très petites entreprises ont des difficultés vis-à-vis des problèmes de ressources humaines, c'est-à-dire, quand elles ont un recrutement à faire, quand elles ont une fiche d'emploi à remplir, lorsqu'elles ont une formation à engager, lorsqu'elles ont un licenciement à organiser, une adaptation de leur organisation à réaliser, à ce moment-là elles ont besoin de conseils.

En général, elles vont voir leur comptable ; mais on ne peut pas dire qu'il soit, en matière de ressources humaines, le meilleur conseil que l'on puisse trouver. Donc, avec l'aide de la Région, au sein de la maison de l'emploi on a développé une compétence en matière de ressources humaines pour les petites entreprises, qui ont des problèmes de cette nature. Il y a une personne qui par téléphone ou sur rendez-vous examine avec elle son problème, la conseille et l'oriente dans le bon sens.

Il existe un plan de revitalisation en cas de licenciement collectif : si une entreprise ayant un effectif de plus de 1 000 personnes procède à un licenciement collectif, elle doit s'engager à financer des organismes qui vont recréer sur le territoire le même nombre d'emplois que ceux qu'elle a supprimés. C'est ce que l'on appelle le plan de revitalisation.

En général, c'est entre 3 ou 4 SMIC par emploi qui ont été supprimés. Sur le territoire il existe une entreprise appelée ALTIS qui a supprimé 300 emplois ; très naturellement, c'est la Maison de l'emploi qui s'occupe de ce plan revitalisation, c'est-à-dire que ce n'est pas nous qui faisons l'opération, qui la mettons en œuvre, mais c'est nous qui coordonnons l'ensemble en nous appuyant sur les organismes existants pour faire de la recherche d'entreprises nouvelles, pour aider des entreprises en difficultés à anticiper leurs difficultés, pour aider les entreprises qui ont du potentiel à mieux l'exploiter.

Cela existe aussi : il y a des gens qui ont de très bons produits, qui sont sur un très bon créneau, qui végètent quand même ; pourquoi ? Parce qu'ils n'ont pas de bons services commerciaux, pas de présence à l'étranger, parce que ceci, parce que cela, et créer des emplois, c'est aussi permettre à ces entreprises de se développer. Donc, on agit là-dessus. par personnes interposées, simplement en coordonnant tout cela.

Premier point, le diagnostic partagé, deuxième point, pallier les manques qui peuvent exister et le troisième point, c'est le développement économique. Je vais vous en dire un mot.

Pour proposer des emplois, il faut qu'il y en ait ; qu'il y en ait uniquement avec un gros niveau de qualification, ça ne sert à rien. Il existe une situation sociale difficile avec 50 % de la population qui habite dans les quartiers de la politique de la ville et de l'autre côté, presque toutes nos grandes entreprises sont des entreprises de pointe.

Je ne dis pas qu'il n'y a pas des gens qui habitent ces quartiers qui ne sont pas des bac +5, +6, ou +7, tant mieux, on se bat pour qu'il n'y ait pas de discrimination ni raciale, ni sociale, ni géographique à l'embauche.

Bien sûr, on se bat là dessus, mais enfin, l'essentiel manifestement ce sont les gens qui n'ont pas bac +5, mais plutôt bac -3, pour ne pas dire moins. Or les seules possibilités qu'on leur offre, c'est du gardiennage, du nettoyage, éventuellement du secrétariat. On sait bien que ce n'est pas cela qui fait la masse des emplois. Donc, à la Maison de l'emploi nous y travaillons.

Je donne l'impression, de m'éloigner de notre sujet, la fusion UNEDIC/ANPE, mais ce que je voudrais vous faire comprendre, c'est que c'est plus complexe que cela, le service public de l'emploi.

Nous, on se bat avec le développement économique pour créer sur le territoire des activités qui correspondent aux qualifications, aux qualifications des gens qui ne trouvent pas d'emploi. Donc, il faut des activités de manutention, il faut, par exemple, développer ce que l'on appelle des activités du développement durable, aussi bien du recyclage, des choses comme cela, pour qu'il y ait une meilleure adéquation entre les emplois créés et les compétences qui existent.

On est très loin effectivement de la fusion UNEDIC /ANPE. Je vais revenir sur cette fusion, mais je réaffirme que c'est la conjonction des efforts de tous les organismes qui existent et leur mise en cohérence qui permettra de rendre le dispositif de l'emploi, dans toute son acceptation, plus performant.

L'ANPE /UNEDIC, contrairement à ce que disait J.M. Olivier, tout à l'heure, je ne suis pas un promoteur de cette idée. C'est une idée qui est intervenue plus tard. Je pensais qu'elle ne se ferait jamais, parce que je considérais que c'était remettre en cause le paritarisme. En fait, l'UNEDIC, c'est un des derniers endroits où le paritarisme s'exerce véritablement.

Personne ne voulait s'attaquer au dernier symbole du paritarisme ; en plus, je dis cela devant M. Chaffin. Simplement on le sait, il faut bien vivre quand on est dans des organisations syndicales, patronales et de salariés, donc je disais que jamais ils ne voudraient abandonner cela. Même si j'ai toujours pensé que c'était souhaitable, j'ai pensé que cela ne se ferait jamais. Et puis, cela c'est fait dans des conditions qui ne correspondent pas à ce que je souhaitais.

Ce qui est le plus important, c'est qu'il y ait une cohérence et une politique en matière de modalités d'indemnisation et en matière de recherche d'emplois. On sait très bien que les modalités d'indemnisation sont un des éléments qui concourent à l'enthousiasme que l'on peut mettre à la recherche d'emplois et donc il faut qu'il y ait une cohérence.

La décision qui a été prise, n'est pas tout à fait celle là, puisqu'en fait les modalités de l'indemnisation restent dans les mains des partenaires sociaux, et ce n'est que la mise en œuvre, les réseaux, c'est-à-dire la production qui est fusionnée avec l'ANPE.

Effectivement, si on m'avait dit qu'une telle solution était possible, peut-être aurais je cru que la fusion des réseaux était possible, mais la fusion des réseaux, ce n'est pas la fusion des

organismes. L'UNEDIC continue à exister. Ce sont toujours les partenaires sociaux qui décident des modalités de l'assurance-chômage.

D'ailleurs, on voit très bien en ce moment, puisque les discussions existent, que l'Etat n'intervient que comme « père fouettard » ou « pompier » dans cette affaire là. Ce sont les partenaires sociaux qui le font, mais je le répète, pour moi la vraie cohérence, c'est la cohérence des modalités de l'assurance et de la politique que l'on veut conduire pendant l'inter médiation et la recherche de l'emploi.

Cela n'a pas été fait et je le regrette. Mais cela étant, c'est quand même une bonne chose, même si c'est une grosse opération. A l'ANPE, il y a à peu près une trentaine de milliers de personnes. A l'UNEDIC, il doit y en avoir douze mille, ou à peu près ; il s'agit donc de fusionner un réseau de 30 000 personnes avec un réseau de 12 000, pour faire une entreprise de services, de plus de 40 000 personnes.

A l'ANPE, il y a à peu près 900 points de services, à l'UNEDIC, il doit y en avoir 500 ou 600, c'est de cet ordre de là. Il y a des moyens importants. Je ne connais pas précisément quel est le budget du nouvel ensemble, mais quand j'ai quitté, il y avait 23 000 personnes plus 10 000 sous-traitants. J'avais un budget d'un milliard huit. On peut s'attendre maintenant à ce qu'il atteigne trois milliards d'euros. Donc c'est une opération lourde à réaliser. Mais il est quand même souhaitable de la faire.

Pourquoi ? Probablement parce que ce sont les mêmes clients. Encore que ce ne soit pas tout à fait vrai.

Il faut savoir qu'il y a, à peu près, un demandeur d'emploi sur deux qui est indemnisé, soit à peu près 50 %. Donc, il y a 50 % de demandeurs d'emploi qui ne sont pas indemnisés. Ainsi ils ne sont clients.

Il y a les clients « entreprises ». Ce n'est pas tout à fait vrai, parce que si 100% des entreprises sont clientes de l'UNEDIC, (elles sont bien obligées de payer leur cotisation), il y en a environ 35% qui ont recours à l'ANPE.

C'est un bon élément, parce que les 65%, qui aujourd'hui ne sont pas clientes de l'ANPE, comme elles sont clientes de l'UNEDIC, risquent quand même tout naturellement de se rapprocher de Pôle Emploi.

Ce n'est pas pareil pour les demandeurs d'emploi. Personnellement, je ne vois pas l'UNEDIC consacrer de l'argent à une population qui ne fait pas partie de ses clients ; par ailleurs, l'expérience montre que ce n'est pas comme cela que ça se passe.

Donc, mêmes clients, mêmes maisons d'accueil. Il est vrai qu'aujourd'hui, avec d'un côté 900, de l'autre côté 550 points ou services, il arrive qu'ils soient dans un autre quartier ou même pas dans la même ville et donc la fusion apportera une meilleure lisibilité pour les demandeurs d'emploi sur qui traite de l'assurance chômage et qui traite les problèmes de recherche d'emploi.

Un des intérêts aussi, c'est d'avoir les mêmes outils informatiques, même si les métiers sont différents, (d'un côté vous faites de l'assurance et de l'autre de l'intermédiation), mais ce sont les mêmes clients et l'on peut imaginer qu'il y a dans les outils informatiques, des bases

qui sont communes, ce que l'on appelle les fameux dossiers uniques de demandeurs d'emploi « DUE »

Aujourd'hui, on peut dire que cela existe, d'autant plus que les systèmes d'échanges d'informations sont maintenant suffisamment performants pour que l'on puisse transférer les informations d'un système à un autre. Le problème, c'est que ce ne sont pas les mêmes maîtrises d'ouvrage, ni les mêmes maîtrises d'œuvre.

Donc tout le monde se fait la « guéguerre », tout le monde veut prendre la prééminence sur l'autre et puis chacun a ses techniques, ses technologies.

Vous savez qu'en matière d'informatique il y a des modes et elles changent tous les trois ans, et puis à un moment donné, il y a des gens qui sont plutôt partisans d'une approche objet, les autres de la méthode Cobra, etc. C'est ce qui c'est passé. C'est-à-dire, que les équipes de l'UNEDIC et celles de l'ANPE, en matière d'informatique, n'étaient pas branchées sur les mêmes technologies, ni au même niveau.

Au début, c'était plutôt l'Agence qui était en avance ; à la fin c'était plutôt l'UNEDIC. Alors, essayez de faire dialoguer des systèmes d'information qui n'ont pas la même technologie et qui cherchent à se détruire. Ce n'est pas terrible...

La fusion apporte un gros avantage, en matière technique, mais aussi en matière de maîtrise d'ouvrage. Il y a un autre avantage, c'est ce que l'on appelle « l'activation des dépenses passives ».

Je ne sais pas si vous connaissez ces termes, cela consiste à utiliser l'argent de l'assurance pour faire autre chose que de payer des indemnités. C'est utiliser l'argent de l'assurance pour aider les demandeurs d'emploi à faire de la recherche d'emploi.

C'est cela que l'on appelait l'activation des dépenses passives. Aujourd'hui ça se fait au sein du pôle pour l'emploi, avec le feu vert de l'UNEDIC, car l'UNEDIC est toujours là, en disant : « moi je veux bien que l'on consacre tant de millions d'euros pour aider des demandeurs d'emploi à chercher de l'emploi, mais je souhaite que ce soit pour tel type de demandeurs d'emploi » ; c'est ce qui se passe d'ailleurs. Antérieurement l'UNEDIC consacrait deux cents, trois cents, quatre cent millions d'euros pour aider certaines catégories de demandeurs d'emploi à trouver du travail.

C'est là où l'on voit une des difficultés qui peut se présenter, c'est que l'intérêt de l'UNEDIC assureur est d'aider à retrouver du travail à ceux qui lui coûtent le plus cher. Elle n'a aucun intérêt à aider un demandeur d'emploi, qui est à quinze jours de la fin de droits, à chercher du travail.

D'ailleurs, cela n'a pas raté. Quelles étaient les priorités de l'UNEDIC ? On prenait les gens à trois mois, on regardait leur niveau d'employabilité, puis on regardait s'ils étaient sur un secteur porteur et le cas échéant, on les aidait à retrouver du travail le plus rapidement possible, pour qu'ils coûtent le moins cher possible. Toutes les approches étaient sous cet angle. Je trouve tout cela normal. Il ne faut jamais confondre deux rôles.

Celui de l'UNEDIC est de jouer ce rôle d'assureur et de sauvegarder pour ses assurés, pour ceux qui payent de l'assurance, la meilleure efficacité possible. Je le comprends. Il n'y a aucune raison, que l'UNEDIC s'engage pour des populations qui ne la concerneraient pas.

Quoiqu'il en soit, même si on peut avoir des discussions sur les priorités à accorder sur tel ou tel type de populations de demandeurs d'emploi, c'est quand même une bonne chose, plutôt que de payer des indemnités de chômage, de payer une aide pour retrouver du travail. C'est quand même mieux d'être au travail, que d'être au chômage. Autant pour les personnes, que pour l'économie.

Il y a là aussi, même si j'émetts quelques réserves, un intérêt à rapprocher les deux organismes. Quelles difficultés rencontre Christian Charpy ? Elles viennent de ce que les deux organismes ont des métiers totalement différents et que subsisteront toujours dans le nouvel organisme, deux métiers totalement différents. Le métier d'assureur n'est pas le métier d'intermédiaire.

C'est vraiment une grande ambition que de vouloir transformer des assureurs en intermédiaires et vice versa, en admettant qu'ils fassent les deux métiers en même temps. Par contre le fait qu'ils soient dans le même organisme et dans le même bâtiment, le fait que chacun aura quand même une teinture du métier de l'autre, enrichira son travail ou sa manière de l'aborder. Cela a un autre intérêt, celui de pouvoir former des assureurs en intermédiaires et vice versa.

C'est-à-dire que cela donne une grande souplesse de gestion interne donc cela dégage une possibilité de productivité, d'efficacité.

Ces deux grandes maisons ont chacune une histoire et des histoires entre elles, même si cela s'est calmé dans les quinze dernières années. Moi je n'ai pas eu de conflit avec l'UNEDIC et si j'en avais, j'avais aussi la chance d'avoir des amis à la tête de l'UNEDIC comme Dominique Jean Chertier et quand nos troupes se bagarraient, on organisait une petite réunion pour essayer de calmer tout cela, mais ce n'est pas facile à stabiliser une organisation de cette envergure ; il y en a quand même pour plusieurs années.

Il faut savoir que le nouvel ensemble ne pourra être complètement efficace que dans trois ou quatre ans, quand tout cela aura été stabilisé. Obligatoirement il y a des doublons qu'il faut supprimer. Il y a toute une période à vivre qui ne sera pas facile.

A mon avis, la difficulté la plus importante, cela va être en matière de ressources humaines, parce que ce sont des personnes qui ont des statuts complètement différents. Pour l'un c'est le statut du personnel d'Etablissement Public Administratif (EPA), pour l'autre le statut d'association reconnue d'utilité publique, sachant que le nouvel organisme c'est quand même un EPA.

Donc le nouveau statut sera plutôt un statut d'EPA que d'un organisme privé, sauf que ceux qui avaient un statut d'organisme privé, avaient des avantages liés à ce statut et qu'ils ne voudront pas abandonner et que ceux qui étaient de l'autre côté, côté ANPE, veulent avoir les avantages des autres.

Il y a eu une grève à l'ANPE en janvier. Les journaux titrent « refus des agents de l'ANPE de la nouvelle organisation ». Ce n'est pas du tout cela quand on les connaît bien, au contraire, ils sont pressés d'avoir les avantages de la nouvelle organisation. Il faut quand même que vous sachiez, qu'il y a un différentiel de 30 à 35% entre les rémunérations des deux.

Les agents de l'ANPE demandent à être augmentés de 30 %. Vous voulez que l'on fasse le même métier que les autres, alors ON doit gagner autant que les autres. Pareil pour le temps de travail. Le temps d'ouverture au public est cinq ou six heures plus élevé par semaine dans les agences locales de l'ANPE que cela peut être dans les agences de l'UNEDIC.

Les problèmes de congés sont plus favorables à l'UNEDIC qu'à l'ANPE. Je ne juge pas, je dis simplement que l'on est là en face de deux statuts qu'il faudra rapprocher et l'on sait très bien que lorsque l'on a deux statuts à rapprocher, on a plutôt tendance à aller vers le statut le plus favorable.

On n'arrive jamais à baisser le statut qui était le plus attractif et cela c'est un vrai problème. Le coût pour le rattrapage des statuts est de l'ordre de sept cent millions d'euros par an. C'est énorme. Bien entendu, cela ne se fera pas tout seul, cela se fera obligatoirement dans le temps. Il y aura d'abord un certain nombre d'impatiences qui se manifesteront sur le problème des conditions statutaires.

Je vous promets d'autres mouvements sociaux, parce que l'on peut comprendre aussi que, quand deux personnes d'un même organisme, même si elles sont d'origine différente, travaillent au même endroit, font à peu près le même métier, d'une manière ou d'une autre, à un moment où à un autre, elles veulent avoir les mêmes avantages.

Puis, il y a un autre coût aussi, c'est celui de l'immobilier. On part de deux réseaux. Or aucune agence, dans un réseau, n'est pas capable d'accueillir l'autre. Ils vont devoir recréer des nouveaux locaux, donc abandonner ceux qui existent pour en créer d'autres.

En général, les locaux sont en location, c'était la politique que j'avais appliquée, ne pas être propriétaire, il n'empêche qu'une location cela s'arrête et quand on occupe de nouveaux locaux il faut les réaménager, etc. Je crois qu'il y a un coût de l'immobilier qui a été évalué de l'ordre de trois cent à trois cent cinquante millions. Je dirais, à la limite, que ce n'est pas très grave si le nouvel ensemble est plus efficace que l'ancien.

C'est cela qui compte. Je vous parle de millions, de centaine de millions, mais derrière le budget de l'assurance chômage, c'est quoi ? Il est de l'ordre de 25 milliards d'euros et quand on joue une telle somme, on peut utilement investir quelques centaines de millions pour obtenir une meilleure efficacité globale.

Si cet ensemble, avec la création de la Maison de l'emploi, travaille bien en cohérence au niveau local, avec les autres organismes, avec une meilleure cohérence entre les systèmes d'indemnisation et d'intermédiation, avec une meilleure activation des dépenses passives, pour aider le retour à l'emploi, si cela donne simplement 5% d'efficacité supplémentaire, 5% sur vingt cinq milliards, cela fait un milliard deux cent cinquante millions par an.

Malgré toutes les réticences que j'ai évoquées, malgré les coûts supplémentaires qu'il va y avoir, malgré les difficultés liées aux périodes intermédiaires qu'il y aura à vivre, malgré

cela, la création de pôle emploi reste une bonne chose, mais qui ne sera pas facile à construire.

Je ne vais pas tirer de conclusions, juste sur un point qui est mal connu.

Le service public de l'emploi, tel que je viens de le décrire, notamment en prenant son noyau dur, avec ses 40 000 personnes au pôle emploi, près de 10 000 emplois de sous-traitance du pôle emploi, des organismes autres que le pôle emploi, à hauteur de 12 000 équivalents - emplois à peu près, notamment dans les missions locales.

Le service public de l'emploi en France, son noyau dur et ses satellites, ce sont plus de 60 000 personnes. C'est beaucoup diront certains. Quand j'ai pris la direction de l'ANPE, c'était plutôt proche de 25 000.

Donc il y a énormément d'efforts qui ont été consentis. En quinze ans, on a plus que doublé les moyens du service public.

Que ce soit grâce à l'Etat qui a fait un effort extrêmement important, ou bien que ce soit grâce aux partenaires sociaux, par le canal de l'UNEDIC, qui se sont investis dans le retour à l'emploi. Est-ce que c'est beaucoup, ou est-ce que cela ne l'est pas. ? Moi, je constate toujours que même avec l'ensemble de ces personnes, chaque conseiller de l'ANPE a à peu près 85 personnes à accompagner. On vous dit 40 mais ce n'est pas vrai.

Cela étant, s'il n'y a pas les emplois en face, je ne peux pas dire que cela ne sert pas à grand chose, cela sert à changer l'ordre dans la pile. Pour savoir si c'était trop ou pas assez, à une époque, j'ai fait une étude de benchmarking, c'est-à-dire, j'ai fait appel à un organisme indépendant.

Ma question était simple, qui consistait à dire, si j'étais en Allemagne, en Angleterre, au Danemark, ou en Suède, combien on serait. Mon étude date de 4-5 ans, mais je vais vous en donner le résultat.

Si on était en Allemagne, au lieu d'être 60 000 on serait 100 000. Si on était en Angleterre, aussi, si on était au Danemark on serait 200 000.

On est encore très loin de ce que font un certain nombre de pays réputés performants dans ce domaine. Je continue à militer, quel que soit le niveau du chômage, (cela ça va et vient), pour que l'on continue à renforcer les moyens.

Mais avant de militer pour renforcer les moyens, je milite pour que l'on crée les conditions du développement économique et de la création d'emplois. Tant que l'on n'a pas fait cela, cela ne sert à rien.

Je redis la formule qui m'a valu tout les sarcasmes de la presse : la meilleure manière de lutter contre le chômage, c'est quand même de créer des emplois, donc la meilleure politique d'un Etat, d'un gouvernement pour lutter contre le chômage, c'est de créer des conditions de création d'emplois et du développement économique.

Je vous remercie.

**Jean Michel OLIVIER, Président de l'AFERP**

Merci infiniment.

Je me suis aventuré en disant que vous étiez l'un des artisans de la fusion, ce n'est pas vrai et je retire ce que j'avais dit.

Il y a une chose que je n'avais pas dite, c'est que non seulement vous êtes un orateur captivant mais aussi que j'ai bien apprécié votre intervention, parce que c'est à la fois le terrain que vous connaissez dans l'Essonne, à Corbeil et à Evry et globalement il y avait le niveau micro-économique et le niveau macro-économique, si je peux m'exprimer ainsi.

Je le remercie, et je suis sûr que vous avez des observations, des questions à poser. Donc, ceux qui le souhaitent peuvent intervenir.