

PROCHE,
ACTIF,
humain !

SNAP



CSEC

Comité Social et
Economique Central

RÉUNION EXTRAORDINAIRE DU 24 JUILLET 2026

Vos élus CSEC

Laurent MERIQUE

laurent.merique@francetravail.fr

Isabelle DE OLIVEIRA

isabel.de-oliveira@francetravail.fr

Maryvonne HO SACK WA

m.ho-sack-wa@francetravail.fr

Laurence THIREAU

laurence.thireau@francetravail.fr

Frédéric PICHON DE BURY

fred.pichondebury@francetravail.fr

Myriam SURLEMONT

myriam.surlemont@francetravail.frVotre Représentant
syndical SNAP

Jean-Luc MIRAGLIA

jl.miraglia@francetravail.fr

Point à l'ordre du jour de la réunion

- **Projet de l'évolution de l'organisation de France Travail**

PROJET DE L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DE FRANCE TRAVAIL

Les élus ont constaté que de nombreuses informations indispensables à la compréhension du projet étaient absentes du dossier de consultation. Ils ont donc demandé la tenue d'une réunion extraordinaire afin d'obtenir des réponses sur l'ensemble des points restés sans réponse.

La Direction souhaite répondre par thématique.

PASSAGE DES ADJOINTS VERS DU MANAGEMENT OPÉRATIONNEL

Le projet n'emporte pas d'évolution du contrat de travail. Les évolutions envisagées relèvent de l'organisation de l'Etablissement et des modalités d'exercice des fonctions. Selon elle :

- Les managers concernés ne peuvent pas refuser cette évolution, dans la mesure où leur emploi demeure identique ;
- Les fiches emploi seront adaptées afin de prendre en compte l'évolution des missions, sans création de nouvelles fiches emploi ;
- Ces évolutions seront examinées, le cas échéant, dans le cadre de l'Observatoire National des Métiers (ONM) et de la Commission Paritaire Nationale de Négociation (CPNN) ;
- Le calendrier de mise en œuvre sera précisé progressivement, après l'avis du CSEC.

La Direction précise également que le passage au management fonctionnel n'a aucune incidence sur le statut de cadre au forfait, aucune distinction n'étant opérée entre un manager hiérarchique et un manager fonctionnel.

Concernant les perspectives de carrière des Directeurs Délégués (DD), elle affirme que le projet n'a ni pour objet ni pour effet de limiter les évolutions professionnelles des agents concernés. Les parcours continueront d'être appréciés sur la base des compétences, de l'expérience et des procédures habituelles de recrutement.

Le DGA RH rappelle qu'un manager fonctionnel n'est pas inférieur à un manager hiérarchique. Il cite plusieurs exemples :

- Il exerce lui-même un management fonctionnel vis-à-vis des DRAPS ;
- Des Directeurs Adjoint fonctionnels existent déjà ;
- Les anciens animateurs d'équipe de l'ANPE exerçaient un management fonctionnel.

La Direction affirme vouloir développer une alternance entre management hiérarchique et management fonctionnel tout au long des parcours professionnels. Il n'y a pas de volonté de faire disparaître des postes d'adjoints ou d'orientation sur la diminution de ces postes. Il n'y a pas non plus la volonté de normer avec des seuils d'effectif à partir desquels on positionnerait des Adjoints.

PROCHE,
ACTIF,
humain !

Syndicat National du Personnel de France Travail

syndicat.snap@francetravail.fr

Je scanne, j'adhère !

SNAP


RÉUNION DU 24 JUILLET 2026
CSEC
**Comité Social et
Economique Central**

La Direction souligne que l'on est sur le nombre d'adjoints existant qui passe au management fonctionnel. Les évolutions se feront en fonction des besoins du terrain. Ce sont les DR, comme toujours, qui détermineront s'ils souhaitent avoir des directeurs adjoints. Le nombre d'adjoints a été fourni à l'expert. Il n'y a pas de souci pour les mettre en visibilité.

Intervention du SNAP :

Le **SNAP** a souligné que de nombreux Directeurs Adjoints sont attachés à leur rôle de manager hiérarchique, qui constitue à la fois le cœur de leur activité et un élément essentiel de leur trajectoire professionnelle.

La Direction souligne que le changement est loin d'être neutre puisque :

- La responsabilité globale des résultats, du fonctionnement de la structure et de l'atteinte des objectifs reposera désormais exclusivement sur le Directeur d'Agence (ou le Directeur Départemental) ;
- Il n'y aura plus de responsabilité managériale partagée entre Directeur et Directeur Adjoint ;
- Les Directeurs deviendront les interlocuteurs privilégiés de l'État et des partenaires du RPE.

Concernant le contenu du management fonctionnel, la Direction reconnaît que le périmètre des activités n'est pas encore défini. Elle souhaite laisser le soin de s'organiser à chaque territoire en fonction de ses besoins. Les délégations s'adapteront aux enjeux du terrain. Elles pourront porter sur un périmètre d'activités ou sur un périmètre géographique.

La Direction affirme toutefois qu'il ne s'agit pas de confier aux Directeurs Adjoints les seules activités dont le Directeur souhaiterait se décharger. Les délégations devront s'inscrire dans le cadre du « cadre de confiance » et répondre aux enjeux locaux. En conséquence, deux directeurs adjoints exerçant le même emploi pourront avoir des missions très différentes selon les agences.

La Direction précise qu'il n'existera pas de liste nationale des activités pouvant être déléguées. En revanche, un cadre général des délégations sera élaboré et validé par les Directeurs Régionaux en septembre 2026.

La fiche emploi ne constitue qu'un cadre général des activités. En pratique, les niveaux de responsabilité évolueront fortement.

Les basculements vers le management fonctionnel se feront automatiquement mais si la personne le souhaite, elle pourra postuler sur les postes diffusés dans la Bourse des emplois.

Le Directeur Adjoint n'encadrera plus directement d'équipe mais il pourra continuer à assurer l'intérim du Directeur en cas d'absence.

La Direction reconnaît que cette évolution constitue un changement culturel important, particulièrement pour les Directeurs Délégués. Elle indique que les managers intermédiaires feront l'objet d'un accompagnement spécifique. Elle reconnaît par ailleurs que la visibilité sur ce que recouvre concrètement le management fonctionnel reste aujourd'hui insuffisante et qu'un important travail de réassurance devra être conduit auprès des agents concernés.

CHANGEMENT DE RATTACHEMENT (DR AU LIEU DE DD)

Concernant les chargés de mission en DD rattachés au Directeur Régional, la Direction précise que :

- Leur emploi et leurs activités demeurent inchangés ;
- Seul leur rattachement hiérarchique évolue ;
- Ils n'auront pas à repostuler sur leur poste.

Les modalités de pourvoi des postes seront précisées dans les futures instructions opérationnelles.

La Direction estime que cette nouvelle organisation nécessitera probablement davantage de chargés de mission RH. Des créations de postes pourront donc intervenir selon les besoins des régions. A noter que, pour faire tout ce qui est attendu, il y aura besoin de plus de Chargés de Mission RH. Par conséquent, il y aura des ouvertures de postes en fonction des besoins de chaque région. Cela fera partie des dossiers qui seront présentés dans les CSE.

La Direction explique qu'on pourrait imaginer sur le partenariat, qu'il y ait des personnes en DR qui pourraient aller en DD au regard des besoins. Ce seront les agents qui postuleront, on ne les obligera pas.





RÉUNION DU 24 JUILLET 2026

CSEC

Comité Social et
Economique Central

Le nombre de personnes concernées par les changements de rattachement (CM rattachées au DR) seront fournies à l'expert et au CSEC.

Une consultation des CSE sera réalisée en région sur l'évolution de l'organisation entre septembre et décembre 2026.

Intervention du SNAP :

Que se passera-t-il pour les personnes qui ne trouveraient pas de poste dans la nouvelle organisation ?

La Direction répond que tous les leviers d'accompagnement seront mobilisés, sans apporter davantage de précisions.

Intervention du SNAP :

La mise à jour des fiches emploi est une évolution générale. En revanche les agents se sont portés candidats sur des postes comprenant certaines activités, lesquelles pourront désormais être profondément modifiées, voire amputées de ce qui constituait l'essentiel de leur métier et de leur intérêt professionnel.

La Direction confirme que le contenu des postes évoluera effectivement.

CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS (CSP)

Principes de fonctionnement et d'organisation :

Différence entre CSP et communauté :

- Un CSP assure de façon pérenne la production d'une activité pour le compte de tous ;
- Une communauté intervient pour partager des pratiques, conduire des réflexions communes, ou produire des travaux ponctuellement sans garder la pérennité de ces travaux.

La Direction indique que la création des Centres de Services Partagés (CSP) n'entraîne aucune mobilité géographique contrainte. Les agents concernés :

- Demeurent sur leur site d'affectation actuel ;
- Conservent leur rattachement à leur établissement d'origine ;
- Restent soumis aux règles locales de gestion des ressources humaines, aux accords locaux ainsi qu'aux dispositions relatives à l'organisation et à l'aménagement du temps de travail (OATT).

Le rattachement au CSP relève exclusivement d'un management fonctionnel. En conséquence, la Direction précise qu'il n'est pas prévu de lettre de mission, celle-ci ayant été initialement envisagée dans l'hypothèse d'un rattachement hiérarchique.

À titre d'exemple, concernant le futur CSP chargé de la paie des agents publics, les agents qui assurent aujourd'hui à la fois la paie des agents publics et celle des agents privés continueront d'exercer cette dernière activité dans leur organisation actuelle. Seule la partie relative à la paie des agents publics sera réalisée pour le compte du CSP.

Les agents exerçant une activité intégrée dans un CSP verront automatiquement cette activité rattachée à celui-ci et participeront obligatoirement, de ce fait, au fonctionnement du CSP.

En revanche, la Direction indique qu'un accompagnement pourra être proposé aux agents souhaitant faire évoluer leur parcours professionnel ou changer d'activité.

Le projet prévoit également qu'aucune mobilité fonctionnelle ne sera imposée, cette garantie devant être explicitement inscrite dans les documents du projet.

À ce stade, le nombre exact d'agents concernés n'est pas connu, les données n'étant pas encore consolidées.

Concernant les CSP, il y a le sujet de la répartition des CSP pour assurer un équilibre entre les établissements.

Déploiement progressif :

La Direction précise que le déploiement des CSP s'inscrira dans une logique de long terme.

L'objectif est de construire progressivement cette organisation sur plusieurs années, principalement au travers des départs naturels et des évolutions des activités.

Elle rappelle qu'un Centre de Services Partagés n'atteint généralement son niveau de fonctionnement optimal qu'après 5 ans.





RÉUNION DU 24 JUILLET 2026

CSEC**Comité Social et
Economique Central****Tests en cours :**

Il y a deux tests : un sur la paie des agents publics et un autre sur la Section 1 et la Section 2 pour tester la clôture de l'exercice comptable à distance. Ce sera présenté au CSEC de septembre 2026.

Intervention du SNAP :

Les changements professionnels pourraient présenter un caractère obligatoire pour contribuer à la réduction des effectifs des fonctions support, conformément aux ambitions affichées dans le levier 3 du plan d'efficience.

La Direction estime que résumer les CSP à la réduction des effectifs est excessif. Elle met en avant plusieurs gains complémentaires :

- Améliorer la qualité de service ;
- Renforcer la maîtrise des processus ;
- Développer les expertises ;
- Homogénéiser les pratiques.

Elle reconnaît néanmoins que des réductions d'effectifs sont bien envisagées, mais précise qu'elles interviendront progressivement et de manière pluriannuelle, exclusivement grâce aux départs naturels.

La Direction rappelle que 230 postes ont déjà été redéployés sur les 600 prévus et indique que les gains de productivité attendus reposeront également sur le développement de l'automatisation des processus (RPA) et de l'intelligence artificielle.

À ce stade, le nombre exact d'agents concernés n'est pas connu, les données n'étant pas encore consolidées.

Par ailleurs, la répartition des différents CSP entre les établissements reste en cours de réflexion afin de préserver un équilibre entre les régions.

Intervention du SNAP :

Le **SNAP** a voté favorablement la délibération adoptée à l'unanimité par les élus du CSEC relative aux demandes de compléments d'information sur le projet et à la demande du retrait des CSP de cette consultation pour une nouvelle consultation ultérieure lorsque le dossier sera stabilisé.

La Direction a refusé de dissocier la consultation concernant les CSP de la consultation sur l'évolution de l'organisation de FT.

Le prochain CSEC sur ce sujet est prévu le mercredi 26 août 2026 avec la présentation du rapport d'expertise.

