

PROCHE,
ACTIF,
humain !

SNAP

CSEC

Comité Social et
Economique Central

RÉUNION DU 26 AOÛT 2026

Points à l'ordre du jour de la réunion

1. Présentation du rapport d'expertise DEGEST sur le projet d'évolution de l'organisation de France Travail – (Levier 3 de la démarche efficience)
2. Consultation sur le projet d'évolution de l'organisation de France Travail – (Levier 3 de la démarche efficience)
3. Consultation sur le projet d'évolution de l'organisation de la Direction Générale et de la DGA TECH
4. Information sur la concertation en vue de la convention tripartite 2028 -2031
5. Questions diverses

RAPPORT d'EXPERTISE DEGEST SUR LE PROJET DE REORGANISATION

Malgré des éléments manquants, l'expert a fait une analyse des risques mais elle est, de fait, incomplète.

Quelques précisions : 42 personnes ont été rencontrées de tous niveaux hiérarchiques ainsi que la médecine du travail et les Acteurs du projet.

Le périmètre retenu : Haut de France, Grand Est, PACA et siège.

Projets de mutualisation analysés : le Centre de Services Partagés (CSP) « comptabilité » et la communauté « pilotage de la performance opérationnelle » qui devrait devenir un CSP à terme.

Des documents ont été transmis très tardivement. La durée des entretiens était réduite à 1 heure contre 2 heures habituellement. Ce qui a conduit à demander un 2^{ème} entretien et a aussi généré du retard.

L'expert souligne qu'il est compliqué de se projeter sur un projet dont on ne dispose pas de toutes les informations. Les délais de réponse ont contraint les analyses de l'expert mais les compléments ont été mis en annexes du rapport sauf les derniers éléments transmis le 3 août 2026 (la liste de personnes qui changent de management et celles qui changent de rattachement) qui seront ajoutés ultérieurement aux annexes.

Beaucoup de concepts évoqués dans le projet (pouvoir d'agir, subsidiarité, chaîne de valeur, mode produit, simplicité et innovation, sens et engagement, transparence et confiance, leadership inspirant et fédérateur, etc.) sans explication, définition ou contours clairs. Cela floute les liens entre les concepts et les évolutions proposées dans le cadre du projet. On comprend mal comment les choses vont s'incarner et si tous les concepts sont compatibles entre eux.

Le prestataire s'est interrogé sur la raison de ces concepts et pense qu'il s'agit d'un langage pour embarquer les agents dans l'évolution culturelle avec un style engageant (« **Novlangage managériale** »).

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.fr

Votre Représentant syndical SNAP

Jean-Luc MIRAGLIA

jl.miraglia@francetravail.fr

PROCHE,
ACTIF,
humain !

Syndicat National du Personnel de France Travail

syndicat.snap@francetravail.fr



Je scanne, j'adhère !

SNAP



RÉUNION DU 26 AOÛT 2026

CSEC

Comité Social et
Economique Central

Il s'agit d'une **transformation culturelle de taille** :

- Une nouvelle manière de penser avec le pilotage par les résultats dans le cadre d'une culture de l'impact,
- Le pouvoir d'agir des agents à tous les niveaux, la déconcentration des décisions, les territoires porteront la responsabilité de trouver les moyens de parvenir aux objectifs,
- La concentration des expertises (communautés d'expertises, centres de services partagés, mutualisation).

Il s'agit de produire une offre de service dans la mesure où elle répond à une **demande solvable sur le marché de l'emploi**. L'optimisation du taux d'accès à l'emploi ne se déclinera pas de la même façon d'un territoire à l'autre.

Il s'agit d'une transformation organisationnelle qui doit concourir au plan d'efficience : rationaliser les fonctions support et rationaliser les fonctions managériales (éviter les micro-équipes, etc.).

Un certain nombre d'informations, qualifiées de primordiales par le prestataire, sont manquantes dans la consultation :

- Les méthodologies pour évaluer les gains, (déclinaison des trajectoires d'effectifs et l'état des lieux pour mettre en perspective les trajectoires, l'évaluation des temps estimatifs, etc.).
- OPERA : son évolution au regard de la nouvelle organisation, comment seront pris en compte les effectifs mutualisés en CSP, etc.

520 adjoints seraient concernés par le passage du management hiérarchique au fonctionnel. L'expert s'interroge sur le cadre de délégation, les actes hiérarchiques déléguables, la proportion de managers déjà fonctionnels et ceux qui ne le sont pas. Il est difficile d'apprécier les éléments de charge de travail au regard de ces éléments manquants.

La Direction parle de simplification avec la réduction du nombre de strates managériales, mais elle ne dit rien des circuits de décision et du fonctionnement fonctionnel.

Certains managers ne voient pas de simplification dans ce projet et estiment que ce sont des modifications cosmétiques. Ils ne souhaitent pas ces changements. D'autres ressentent un sentiment de déclassement avec la perte du rôle hiérarchique. Le manque de visibilité sur les parcours professionnels a été pointé.

Les modalités du basculement des 600 ETP concernés a minima par un changement de rattachement hiérarchique ne seront connues que lors de la mise en œuvre de la réorganisation. Devront-ils candidater ou non ? L'accompagnement sera à la main des régions pour décider des modalités de positionnement des agents. Il y aura un travail sur le principe de proximité territoriale dont on ne sait pas de quelle nature il sera. Il est simplement indiqué qu'il n'y aura pas de mobilité géographique.

Les parcours professionnels dépendraient de la nouvelle classification qui n'est pas encore déployée. Par exemple, les fonctions support imaginaient que les postes de conseiller en charge du développement des projets et des services aux usagers pourraient leur être destinés mais ce qui a été dit par la Direction, c'est que ces postes étaient destinés prioritairement aux conseillers du réseau.

Concernant les CSP, il n'y a pas de modèle de contrat de service, d'information sur les modalités de rattachement des agents. Le discours a évolué au cours de l'expertise pour aboutir à l'intégration automatique au CSP des agents ayant des activités en lien avec le CSP. Dans les facteurs de risques qui ressortent, l'insécurité professionnelle est le principal.

L'identification des risques est limitée par les éléments manquants et les projets qui sont en avance de phase.

Le principal constat sur la conduite de projet est le décalage entre les ambitions et la maturité des fondements du projet. Il s'agit de principes généraux vagues qu'il est difficile de raccrocher à une réalité opérationnelle.

Les agents ont répété qu'ils souhaitaient des réponses à leurs besoins opérationnels notamment sur le champ délégitif (Qui fera les EPA ? Les ESA ? etc.) et sur les positionnements dans les DR ou les DD.

La communication est très fluctuante avec des discours contradictoires et des arbitrages qui n'étaient pas arrêtés et cela a laissé la place à des interprétations (principe du volontariat ou pas, etc.).





RÉUNION DU 26 AOÛT 2026

CSEC**Comité Social et
Economique Central**

Sur la généralisation du fonctionnement matriciel, le prestataire identifie :

- Un risque d'organisation moins lisible et une complexification des circuits de décision (répartition des responsabilités encore floue, risque de dilution des responsabilités, besoin de coordination renforcée)
- Une intensification de la charge managériale (risque de charge accrue pour les managers hiérarchiques, dissociation entre pilotage opérationnel et évaluation RH, déséquilibres possibles dans la répartition des activités)
- Des tensions de légitimité (une coexistence entre autorité hiérarchique et fonctionnelle, une contestation possible des décisions des managers fonctionnels).
- Ce management à 2 têtes est un facteur de risque en termes de pertes de repère pour les équipes.

Les risques transverses et cumulés pour le management matriciel des CSP :

- Un double rattachement qui complexifie fortement le management (rattachement hiérarchique dans la DR d'origine, rattachement fonctionnel dans les régions où se trouve le CSP, le management fonctionnel de plusieurs managers, le partage des responsabilités entre les managers).
- Des zones de flou managérial (qui est le référent de l'agent ? Qui fixe les priorités et arbitre les difficultés ? Qui évalue la performance et accompagne les compétences ? Etc.).

À cela s'ajoute la dispersion géographique avec du management à distance, les déséquilibres entre territoires, les risque d'isolement si l'agent est le seul à être rattaché à un CSP, une organisation plus complexe à piloter. Le risque est la disparition totale de fonction support dans certaines régions, ce qui pourraient générer des différences structurelles entre les régions.

Sur la création du CSP comptable : Une organisation aux contours incertains, des interrogations sur l'évolution des métiers comptables (passage d'une logique de polyvalence à une logique de spécialisation, appauvrissement des missions et perte de compétences, etc.), un climat anxiogène pour les agents (conduite de projet très rapide, peu de temps d'appropriation, inquiétude sur les mobilités, les candidatures et le devenir des activités comptables).

Pour les Chargés de Mission remontant en DR, cela crée de fortes incertitudes et génère une insécurité professionnelle (quel volume de CM ? Création de postes ou non ? Reports de charge de travail ? Risques de surcharge ? Etc.). Les évolutions sur leurs missions et /ou leurs périmètres sont très probables. La question des effets en matière de déplacements et de charge mentale se pose et des craintes existent quant à la possible suppression progressive de cet échelon dans l'organisation. Toute la phase transitoire va générer des changements importants.

Un faisceau de contraintes pèse sur les DR avec la baisse des ETP et la perte de marges de manœuvre.

Est-ce que chaque niveau du RPE va pouvoir décider de ses objectifs ? Y aura-t-il une cohérence entre les différents niveaux ?

Les calendriers et les contours des consultations ne sont pas totalement clairs, leur périmètre non plus. Tous les éléments devront être présents dans la consultation des régions.

CONSULTATIONS SUR LE PROJET D'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DE FRANCE TRAVAIL – (Lever 3 de la démarche efficience)

La Direction a maintenu le point à l'ordre du jour et a considéré que l'absence d'avis valait avis négatif.

Le **SNAP** a été favorable à la demande de report de la consultation compte tenu de l'assignation au tribunal qui a été décidée unanimement par les élus du CSEC au regard des nombreux éléments manquants dans le dossier. Cliquez [ICI](#) pour lire la communication des élus au CSEC.

RÉORGANISATION DE LA DG ET DE LA DGA TECH

Il y a eu 2 expertises sur chaque établissement. Le CSE du siège et le CSE de la DGA TECH ont émis un avis négatif sur le projet.

La Direction souligne qu'elle a mené des travaux sur certains points identifiés dans les expertises mais elle ajoute qu'elle ne partage pas tous les constats et alertes.

PROCHE,
ACTIF,
humain !

Syndicat National du Personnel de France Travail

syndicat.snap@francetravail.fr



Je scanne, j'adhère !

SNAP



RÉUNION DU 26 AOÛT 2026



La Direction rappelle que le calendrier n'a pas été détendu parce qu'il est important de formaliser certaines évolutions pour pouvoir commencer à les activer et que chacun puisse être informé sur sa situation dès la rentrée. Remettre une période plus longue pouvait avoir des impacts anxiogènes sur les personnes concernées.

La Direction souligne que des enjeux importants vont se poser dans les mois et années à venir : Loi de finances, élections présidentielles et ses conséquences sur FT. La Direction affirme se mettre en position pour pouvoir répondre au mieux aux nouveaux enjeux et faire face aux défis qui se présenteront.

Le 1^{er} point de suivi au CSE du siège est programmé demain.

Pour la Direction, il y a deux temps :

- Le temps du dialogue social et les managers ne pouvaient pas aborder les évolutions
- Le temps RH pour que les agents ne restent pas trop longtemps dans l'attente.

La diffusion des postes a pu se mettre en place après la consultation des CSE concernés pour lancer les évolutions au 1^{er} octobre 2026.

Le **SNAP** a voté **contre** le projet. Cliquez [ICI](#) pour lire l'avis des délégations CGT, CFDT, CFE CGC, FSU, SNAP et STC.

INFORMATION SUR LA CONCERTATION EN VUE DE LA CONVENTION TRIPARTITE 2028 -2031

La convention se terminera en 2027. Il s'agit de travailler sur la suivante. La Direction est partie de la démarche qui avait été mise en place en 2018 et l'a élargi aux citoyens. Elle se fait en deux temps :

- Octobre 2026 : Consultation en ligne ouverte et atelier bilan (agents, usagers, partenaires du RPE)
- Janvier/février 2026 : Ateliers du futur (agents, usagers, partenaires du RPE avec intégration des citoyens).

Il s'agit d'alimenter les négociations qui vont se tenir.

Intervention du SNAP

Sur la contribution des citoyens, qui est concerné ? Comment seront-ils sélectionnés et pour quelle finalité ?

Il faut un cadrage précis de l'exercice de concertation car on sait que la négociation est contrainte et qu'on ne peut pas décider de ce qui sera retenu par les différentes parties prenantes de la convention tripartite. Il s'agit davantage d'identifier la perception et les attentes des agents, des usagers, des entreprises et des citoyens que de travailler sur la future convention tripartite. Le fruit de ces travaux ne pourra qu'alimenter la partie FT dans sa réflexion sur les futures orientations négociées dans la convention tripartite. Ce cadre devra être donné clairement aux participants.

Pour les ateliers du futur, est-ce que le Lab FT, qui maîtrise ce type de démarche, sera impliqué dans la conception de ces ateliers et/ou leur animation ?

Il faut aussi impérativement qu'il y ait un retour sur ce qui a été retenu ou pas à la suite de la démarche de manière plus précise que ce qui avait été fait dans le cadre de la démarche en 2018.

Réponse de la Direction : Il y a eu un bilan à la concertation 2018. Il ressortait que cela avait plu car c'était la 1^{ère} fois que les agents avaient été sollicités sur la convention tripartite. Cependant, il y avait deux choses négatives :

- Trop d'ateliers, trop de temps
- Un manque de redevabilité (pas de retour sur ce qui a été gardé ou pas). Ce qui est gardé est à la main des parties prenantes à la négociation car FT est seulement l'opérateur qui met en œuvre. Le bilan sera partagé avec le CSEC.

C'est bien le Lab FT national qui travaille avec des facilitateurs nationaux pour concevoir les ateliers. Il n'y a pas de prestataire externe sauf le CIPC (Centre Interministériel de la Participation Citoyenne) qui est gratuit. On réfléchit avec le CIPC sur comment on va aller chercher les citoyens. Le CIPC met à disposition gratuitement la plateforme





RÉUNION DU 26 AOÛT 2026



Agora (application mobile et site officiel Web) permettant de répondre à des consultations publiques. À partir de ce qui sera ressorti, on bâtera les ateliers. On pourrait avoir une identification des besoins des usagers.

Chaque DR construit ses ateliers en fonction du poids des différents métiers. Il s'agit bien d'un appel à volontariat. Il n'y a pas d'obligation. S'il y a trop de collègues volontaires, la région pourra faire plus d'ateliers ou un tirage au sort s'il y a une surreprésentation de certains emplois, par exemple. Tout sera fait avant février 2027 parce qu'ensuite, nous serons en période de réserve par rapport aux élections présidentielles.

Sur le timing, les ateliers du futur seront d'une journée à une journée et demie. Il n'y aura qu'un atelier.

Sur la redevabilité, on a tenu compte de la première expérience. On mobilise des collègues sur la version en ligne ou sur les ateliers donc ils doivent avoir de la visibilité pour qu'ils sachent en quoi leur contribution a alimenté les orientations. La direction s'engage à faire un retour à tous les partenaires, les usagers et les entreprises.

La Direction est d'accord sur le principe qu'il faut être très clair sur les règles du jeu dès le départ. Elle portera des messages sur la base de ce qui ressortira des échanges sur la convention tripartite.

QUESTIONS DIVERSES

Intervention de la Direction sur la fuite des données AKAO :

La Direction n'a pas encore tous les éléments. Elle a été destinataire d'une alerte sur la possible fuite de données. L'attaque est bien avérée chez Akao informatique et des investigations sont en cours pour connaître les volumes concernés et la nature des données. C'était un serveur utilisé par IDF et la DG qui a été compromis. 5 ou 6 logiciels qui étaient sur le serveur Akao (Fil direct, suivi de santé, etc.) ont été touchés.

Les investigations visent à identifier les agents concernés pour pouvoir les informer. Les serveurs ont été fermés. Ils avaient été remplacés par C'zam mais Akao n'avait pas été fermé. Un message a été diffusé sur l'intranet. La Direction a déposé plainte. Les instances d'IDF et du siège ont été informées ou vont l'être.

Le SNAP a demandé que les archivages de données respectent le cadre prévu par la RGPD.

La Direction souligne qu'un inventaire des outils est en cours pour s'assurer que tous les outils qui ne sont plus utilisés soient bien fermés.

Indemnités Journalières de Sécurité Sociale (IJSS) :

Le SNAP a alerté la Direction sur la pratique de certains établissements qui réclament, parfois plus de deux ans après leur arrêt de travail, le remboursement des sommes versées au titre du maintien de salaire dans le cadre de la subrogation au motif que la CPAM n'aurait finalement pas versé les indemnités journalières de sécurité sociale, notamment en raison de l'absence de réception de l'arrêt de travail.

En laissant s'écouler plusieurs années avant d'informer l'agent de l'absence de versement d'IJSS, la direction le prive de toute possibilité effective de régulariser sa situation auprès de la CPAM, laquelle peut opposer les règles de prescription ou l'impossibilité matérielle de reconstituer le dossier.

Le SNAP demande que des remises gracieuses soient accordés à tous les agents dans cette situation sachant que d'évidence, il s'agit plus d'un dysfonctionnement de certaines CPAM que de la négligence des agents concernés qui avaient bien envoyé leur arrêt en temps et en heure.

La Direction a demandé des exemples de situations pour savoir de quoi il s'agit exactement.

