

1^{er} novembre 2020, 11h00

20.190

Interpellation Patrick Herrmann Malaise au SEMP

Contenu:

Fin 2019, le Département de l'économie et de l'action sociale (DEAS) a mandaté le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) et KPMG pour effectuer une enquête apparentée à un audit du service de l'emploi (SEMP), centrée sur la satisfaction des collaborateurs au travail et sur le management du service. Beaucoup de collaborateurs ont été auditionnés et ont formulé un certain nombre de critiques, vraisemblablement assez sévères, à l'encontre de la direction, en particulier sur sa manière de les traiter.

Bon nombre d'institutions partenaires ont par ailleurs exprimé spontanément des critiques sur la difficulté de fonctionner avec la direction de ce service, et en particulier sur sa difficulté à prendre en compte leurs remarques. Celles-ci évoquent aussi sa manière souvent un peu cavalière de communiquer.

Après avoir informé le Département de cet état de fait à plusieurs reprises depuis le début de l'année, nous aimerions connaître l'usage qui a été fait de cet audit et s'il a débouché sur des résultats significatifs. Devant la répétition récente de nouvelles « maladresses », nous souhaitons également passer par des voies plus officielles pour demander au Département ce qu'il a éventuellement déjà entrepris pour améliorer la situation aussi bien pour les collaborateurs que pour favoriser l'entente entre tous les partenaires impliqués dans les actions diverses liées à ce service.

Développement :

Depuis un certain temps, le SEMP a entamé un certain nombre de réformes qui, apparemment, ont permis d'atteindre des succès réels sur le front du chômage dans le canton, dans une conjoncture par ailleurs assez favorable jusqu'au début de cette année.

Parallèlement, un certain nombre de phénomènes et d'indices troublants, de remarques et de plaintes spontanées sont parvenus à notre connaissance :

- le tournus de collaborateurs semble se monter à plusieurs dizaines depuis 2016, et nombre de collaborateurs qui nous quittent semblent occuper dans les cantons limitrophes des postes équivalents à ceux qu'ils occupaient, ce qui indique bien qu'ils ne paraissent ni incompetents, ni désireux d'abandonner le métier qui était le leur ;
- nombre de services et d'institutions partenaires évoquent de réelles difficultés à dialoguer avec ce service. Sa volonté de considérer problèmes et solutions de manière unilatérale (sans tenir compte des remarques qu'ils peuvent vouloir faire remonter grâce à leur proximité avec les personnes au chômage ou le monde de l'économie) est particulièrement mal ressentie ;
- plus encore, nombre de collaborateurs semblent en souffrance et vivent très mal un management qualifié d'autoritaire et des entretiens avec la direction particulièrement durs, tant verbalement qu'en termes d'attitude à leur égard.

Nous relèverons que nous avons appris ces divers éléments sous le sceau d'une confidentialité absolue, les nombreux protagonistes qui se sont exprimés craignant des représailles significatives à leur encontre, tant personnellement qu'institutionnellement, ce qui n'est naturellement pas le meilleur des signes...

Nous ne faisons ici pas de procès, nous n'avons fait que retranscrire des informations telles qu'elles nous sont parvenues et ne tenons à condamner personne au départ ; mais, vu le type d'éléments en notre possession, nous ne pouvons passer ces éléments sous silence dans la mesure où des personnes, des institutions et l'image du canton sont en jeu. Nous attendons dès lors une réponse à notre interpellation pour être certains que le Département procédera aux vérifications et/ou corrections nécessaires au besoin.

Signataires : P. Herrmann et A. Kapetanovic.

Réponse écrite du Conseil d'État, transmise aux membres du Grand Conseil le 4 novembre 2020

Réforme, objectifs et résultats

En 2016, après plus d'une décennie de crise successives, de multiples changements de direction et d'orientation, ainsi que de remaniements organisationnels non-aboutis, le Conseil d'Etat a mandaté la direction du service de l'emploi pour mener une réforme de fond avec pour objectifs principaux :

- Repositionner le SEMP en tant qu'acteur central d'un marché de l'emploi équilibré, notamment dans le cadre du déploiement de nouvelle stratégie d'intégration professionnelle et de lutte contre les abus.
- La mise en œuvre de prestations de qualité et innovantes pour les demandeurs d'emploi et les employeurs permettant de « re-connecter » les compétences professionnelles des demandeurs d'emploi et les besoins des employeurs,
- De retrouver, pour le SEMP, sa place de partenaire fiable et crédible, auprès de ses différents clients demandeurs d'emploi et employeurs mais également auprès des différents acteurs du domaine, dont le SECO et les partenaires prestataires.

La réforme, appelée SEMP2020, s'appuie notamment sur la nouvelle stratégie d'intégration professionnelle, adoptée à l'unanimité des membres de votre conseil en 2016. Elle s'est déployée sur quatre années, et fera prochainement l'objet d'une restitution plus complète du processus mené ainsi que des résultats obtenus dans le cadre d'un rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil.

Néanmoins, il est d'ores et déjà possible de souligner ici les éléments les plus marquants : l'implémentation de la nouvelle stratégie d'intégration professionnelle a permis de résoudre ce que l'on appelait le « paradoxe neuchâtelois » en rétablissant une cohérence entre l'évolution de l'emploi et du chômage ; le niveau du chômage neuchâtelois s'est normalisé en regard de celui observé dans les cantons romands ; la lutte contre les abus s'est intensifiée, gagnant en pertinence et en efficacité dans la foulée de la campagne Réglo ; le salaire minimum est devenu une réalité ; le service a restauré sa crédibilité auprès de la population neuchâteloise ainsi que de ses « clients » demandeurs d'emplois et employeurs. De plus, depuis le début de la crise sanitaire, le service a fait face de manière exemplaire en déployant de manière rapide et efficace les prestations de soutien fédérales et cantonales en faveur de l'emploi, au premier rang desquelles la RHT.

Ces différents résultats sont attestés par de multiples indicateurs publics, fédéraux et cantonaux, qui tous démontrent une amélioration spectaculaire de la situation en regard de celle qui prévalait encore il y a quelques années, à tel point que le modèle neuchâtelois suscite désormais un intérêt marqué au-delà de nos frontières cantonales. Cette évolution a directement contribué à l'amélioration de la situation socioéconomique de la population neuchâteloise et, par cascade, au redressement des finances publiques de notre canton.

Le service de l'emploi : l'audit externe au quotidien

Le service de l'emploi est audité et contrôlé par le SECO chaque année à différents niveaux : finances et comptabilité, mesures du marché du travail, système de contrôle interne et gestion des risques, prestations ORP, RHT, PLASTA. Le service a par ailleurs été récemment audité par le CCFI et il fera encore l'objet d'un audit informatique par le SECO ces prochaines semaines. En plus d'attester de la bonne gestion et du bon fonctionnement du service, ces multiples regards externes sont également précieuses en ce qu'ils permettent régulièrement d'identifier des pistes d'amélioration continue.

Au passage, relevons qu'à l'instar du SECO, le service de l'emploi utilise lui-même régulièrement différents outils de contrôle de l'affectation des fonds de l'assurance chômage dans le cadre des nombreux mandats de prestations qu'il confie à des tiers. Il développe notamment en ce moment un système de contrôle qualité pour les mesures du marché du travail, qui sera mis en œuvre encore en 2020.

S'agissant de l'« audit » auquel l'interpellateur fait référence, il s'agit en réalité d'une « Analyse des processus et de l'organisation du Service de l'emploi » portant sur une période allant de mi-2018 à mi-2019, visant à évaluer de manière globale le « degré de maturité » de l'organisation du service sur la base de 24 critères. Cette démarche n'a pas été mandatée par le DEAS, mais par le SECO. De manière parfaitement légitime, ce dernier souhaitait s'assurer que la nouvelle organisation particulièrement innovante qui était encore en cours de déploiement au sein du service permettrait (enfin) de corriger durablement les problèmes constatés de manière récurrente avant la mise en œuvre de la réforme SEMP2020.

Résultats et restitution

Le résultat de cette analyse a été porté à la connaissance des directions du département et du service au début du mois de mars 2020. La restitution aux collaboratrices et collaborateurs par le SECO et la direction du service devait ensuite avoir lieu également au printemps 2020, mais elle a été reportée en raison de la pandémie. Alors qu'une nouvelle date avait été programmée cet automne, la seconde vague épidémique a forcé une seconde annulation. Dès lors, d'entente avec le chef du DEAS, il a été décidé il y a quelques semaines que la restitution coordonnée se ferait sous forme écrite par le SECO et

la direction du service avant la fin de l'année 2020. Ainsi, compte tenu du fait que le service de l'emploi et le SECO n'ont pas encore pu restituer les résultats aux collaboratrices et collaborateurs, il n'est pas encore possible de vous en livrer aujourd'hui la teneur.

Néanmoins, en regard des résultats qui ont été portés à sa connaissance, la direction du département n'a identifié aucune problématique de nature à remettre en question le processus de réforme ainsi que le modèle institutionnel, organisationnel et managérial. Au contraire, alors que l'analyse a été menée en pleine période de déploiement des nouveaux processus de travail, le service a notamment atteint le niveau « best practice » sur un aspect aussi essentiel que son orientation « clients ». Cela étant, compte tenu de l'ampleur, de la profondeur et de la rapidité des transformations menées, il est évident que des besoins d'ajustements et de stabilisation post-réforme ont été identifiés. Certaines des mesures préconisées avaient été mises en œuvre avant même que le résultat de l'analyse ne soit porté à la connaissance des directions du DEAS et du service, tandis que d'autres devront encore être implémentées (lorsque la situation le permettra !).

Turn over : une conséquence de la réforme

Comme dans toute réforme, malgré toutes les mesures d'accompagnement au changement qui ont été mises en œuvre, plusieurs étapes d'amélioration continue sont nécessaires pour retrouver une nouvelle stabilité. Du côté du personnel du service, qui compte quelque 150 collaboratrices et collaborateurs, la dynamique générale est bonne, les retours des équipes sont majoritairement positifs et une nouvelle culture de travail s'est installée. Cependant, certain-e-s collaboratrices et collaborateurs rencontraient et rencontrent encore des difficultés à adhérer à la philosophie de la nouvelle stratégie d'intégration professionnelle ou à s'inscrire dans le rythme des changements et des exigences de développements de compétences. Le turn over est dès lors logique et inévitable, soit parce que les collaborateurs décident de quitter le service, soit parce que malgré un processus de coaching, de clarification des objectifs et de formation, des problématiques de compétences et/ou de comportement subsistent et péjorent l'ambiance de travail ou la qualité des prestations. Dans ce dernier cas, des solutions pouvant aller jusqu'à la résiliation des rapports de travail sont envisagées, procédure systématiquement mise en œuvre de concert avec le SRHE.

Des partenaires agiles et réactifs

Enfin, il est encore à relever que ces changements n'ont pas uniquement impacté les collaborateurs du service de l'emploi. Depuis 2014, les changements ont également impacté fortement ses partenaires, notamment les prestataires des mesures du marché du travail, qui ont dû s'adapter aux nouveaux modèles de partenariats déployés dans le cadre de la stratégie d'intégration professionnelle ainsi qu'à l'évolution des besoins identifiés des employeurs et des demandeurs d'emploi. En outre, pour les plus grandes structures, les exigences partenariales voulues par la réforme de l'Etat se sont imposées. Le changement de paradigme se résume en quelques mots : agilité, créativité, adéquation aux besoins des demandeurs d'emploi et des employeurs.

Conclusion

Aujourd'hui, dans un contexte de crise majeure et inédite, la direction, les équipes et les partenaires du service de l'emploi démontrent au quotidien leur engagement sans faille, leur sens du devoir et leur capacité d'adaptation exemplaire. Grâce à la réforme SEMP2020, aux compétences acquises et au rythme des changements intervenus ces dernières années, le service a été en mesure de réagir avec rapidité et agilité pour déployer des prestations essentielles en faveur de la population et des employeurs du canton, contribuant directement à la sauvegarde des entreprises et des emplois.