



# COMMUNIQUE DE PRESSE

Le 16 juillet 2020

## ENTITÉS ET POLITIQUES PUBLIQUES

### LA GESTION DE PÔLE EMPLOI, DIX ANS APRÈS SA CRÉATION

**Issu de la fusion de l'ANPE et des Assédic en 2008, Pôle emploi est un des plus grands opérateurs de l'État, avec un effectif de plus de 53 000 salariés fin 2018. Pour son fonctionnement, l'établissement a disposé en 2018 de 5,5 Md€ de ressources (dont 3,4 Md€ de subvention de l'Unédic et 1,5 Md€ de l'État). Il a versé des allocations aux demandeurs d'emploi à hauteur de 33,9 Md€ pour le compte de l'assurance chômage et de 2,8 Md€ pour celui de l'État et du fonds de solidarité. Au premier trimestre 2019, Pôle emploi devait accompagner 5,6 millions de demandeurs d'emploi (contre 4,2 millions fin 2011). Dans ce rapport, préparé avant la crise sanitaire, la Cour dresse un bilan de la gestion de Pôle emploi, dix ans après sa création, en examinant sa stratégie, sa gouvernance, la gestion de ses moyens financiers et humains, et sa performance. Pôle emploi, qui doit gérer un public de masse et personnaliser le service rendu, a mené une profonde transformation avec des moyens en croissance continue, tout en laissant subsister des gisements de temps de travail effectif et des pratiques de gestion des cadres dirigeants contestables. Si les objectifs fixés à Pôle emploi ont été atteints, ils ont manqué d'ambition. De manière générale, les résultats atteints en termes de retour à l'emploi devraient primer sur les autres indicateurs de performance.**

#### **Une stratégie de transformation accélérée d'un établissement très autonome**

Depuis 2012, la stratégie de Pôle emploi vise à relever le défi du chômage de masse tout en assurant un suivi le plus individualisé possible de demandeurs d'emploi au profil très diversifié. Le développement numérique en est l'un des principaux leviers. Pôle emploi a ainsi mené des réorganisations internes importantes, modifiant l'accueil en agence, réduisant le nombre des conseillers spécialisés dans l'indemnisation et faisant évoluer le métier de conseiller.

S'agissant de la gouvernance, Pôle emploi dispose d'une grande autonomie dans sa stratégie et son fonctionnement. Le rôle de l'Unédic, subordonné à celui de l'État, n'est pas à la hauteur de son financement.

Enfin, le positionnement institutionnel et les pouvoirs propres du directeur général ne facilitent pas l'exercice de la tutelle.



## Des moyens importants en croissance continue

La situation financière de Pôle emploi s'est améliorée depuis 2012 grâce au dynamisme de ses ressources, particulièrement celles venant de l'Unédic, qui reposent sur un pourcentage des contributions collectées par l'assurance chômage.

La masse salariale de Pôle emploi (73,6 % de ses dépenses de fonctionnement) a progressé de près de 10 % depuis 2012, en lien principalement avec deux importantes vagues de recrutement, en 2013 et 2014, et deux revalorisations de la valeur du point de Pôle emploi.

La gestion des cadres dirigeants est marquée par des pratiques contestables (primes de mobilité très élevées, attribution systématique de voitures de fonction, ruptures conventionnelles fréquentes en fin de carrière) héritées des modalités de la fusion de l'ANPE et des Assédic. Leur permanence plus de dix ans après n'est pas acceptable. La Cour, qui a relevé des augmentations salariales substantielles de certains cadres dirigeants, recommande la mise en place d'un comité des rémunérations.

La Cour constate enfin une perte significative du potentiel de travail : le temps de travail est inférieur de 2,5 % à la durée annuelle légale, l'absentéisme est en augmentation continue, à un niveau très élevé, et les moyens humains consacrés au dialogue social atteignent 2,5 % des effectifs.

## Des objectifs pour la plupart atteints, mais des cibles manquant d'ambition

La stratégie de Pôle emploi intègre une démarche de performance fondée sur quelques indicateurs considérés comme stratégiques, centrés sur la mesure des résultats et la satisfaction du public. Déclinée et suivie à tous les échelons, cette démarche constitue un outil de pilotage et de management majeur qui a accompagné la transformation de Pôle emploi.

Néanmoins, certaines cibles ne sont pas suffisamment ambitieuses notamment sur les sujets les plus difficiles (chômage de longue durée, retour à l'emploi des seniors). Surtout, les indicateurs de satisfaction occupent une place prépondérante, malgré les réserves méthodologiques sur leur conception, éclipsant les indicateurs de retour à l'emploi, pourtant essentiels pour apprécier l'efficacité de Pôle emploi.

Enfin, la démarche de performance ne permet pas de mesurer le renforcement de l'accompagnement des demandeurs les plus éloignés de l'emploi, qui constitue pourtant un axe fondamental de la stratégie de l'opérateur.

L'ampleur de la crise liée à l'épidémie de Covid-19 impose la mobilisation des marges de manœuvre dont Pôle emploi dispose encore.

La Cour formule au total 13 recommandations sur la gouvernance, la gestion interne et la démarche de performance de Pôle emploi.

**[Lire le rapport](#)**

### CONTACTS PRESSE :

**Ted Marx** □ Directeur de la communication □ T 01 42 98 55 62 □ [ted.marx@ccomptes.fr](mailto:ted.marx@ccomptes.fr)

**Denis Gettliffe** □ Responsable des relations presse □ T 01 42 98 55 77 □ [denis.gettliffe@ccomptes.fr](mailto:denis.gettliffe@ccomptes.fr)



@Courdescomptes



ccomptes



Cour des comptes



Cour des comptes