



# POLE EMPLOI (CSEC)

Expertise sur la politique sociale, l'emploi et  
les conditions de travail

Synthèse

*Projet*

*1<sup>er</sup> juillet 2021*

**SECAFI**

Société d'expertise comptable inscrite  
au Tableau de l'Ordre de la région Ile de France  
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,  
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction régionale Paris Nord Est / Bureau de Paris  
20 rue Martin Bernard  
75647 Paris Cedex 13  
Tél 01 53 62 70 00

SAS au capital de 4 029 880 €  
312 938 483 RCS Paris  
Numéro d'identification intracommunautaire  
FR 88 312 938 483

- ▶ Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée votre Comité Social et Economique Central dans le cadre de la consultation sur la politique sociale conformément aux articles L.2312-17 et L.2315-91 du code du travail. Pour exécuter nos travaux, nous avons notamment utilisé :
  - ▶ Les bilans sociaux et le rapport comparé égalité femmes/hommes
  - ▶ Les fichiers du personnel sur les rémunérations et les CDD
  - ▶ Les accords collectifs et statuts
  - ▶ Les notes d'information-consultation du CSE et autres notes internes sur les plafonds d'emploi, les dotations CDD, l'évolution de l'outil Opéra, ...
- ▶ Nous avons complété notre analyse documentaire par des entretiens avec M. Cribier, M. Bouillon, Mme Daman, Mme Vignon, M. Alexandre, M. Genet, M. Merlaud, M. Chabot, que nous remercions de leur disponibilité.
- ▶ Notre rapport comprend la présente note de synthèse, qui fait ressortir les principales conclusions de notre diagnostic ; elle s'appuie sur une analyse détaillée décrite dans le corps du rapport.
- ▶ Outre les signataires du présent rapport, ont également participé à la réalisation de cette mission, Madame Natacha Seguin et M. Laurent Chapuis.
  
- ▶ Il est rappelé que la désignation du cabinet Secafi a eu lieu lors de la séance de CSE du 11 décembre 2020 et dans le cadre du traitement du point relatif à l'information-consultation du CSE sur la situation sociale et de l'emploi, et que le jugement du 16 avril 2021 a statué que « le périmètre temporel de l'ensemble des postes d'investigations afférents à la mesure d'expertise comptable votée le 11 décembre 2020 par le COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE CENTRAL (CSEC) DE PÔLE EMPLOI (PE) dans le cadre de la consultation sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi est limité aux années 2017, 2018 et 2019. » Ce périmètre temporel a limité la portée de nos analyses notamment sur l'outil Opéra. Par ailleurs, malgré nos demandes, les élus du personnel n'ont pas été identifiés dans le fichier des rémunérations, alors même que le suivi de l'application des textes légaux et conventionnels en matière d'évolution de la rémunération des salariés mandatés le nécessite.
- ▶ Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.



## Recommandation

- ▶ Une consultation sur la politique sociale située plus en amont dans l'exercice permettrait une analyse plus pertinente et plus en phase avec l'actualité de la situation sociale et des conditions de travail des agents.

Paris, le 2 juillet 2021

Eva Sas  
Philippe Gervais



## Axe 1 - Le recours aux CDD

page 4

---

## Axe 2 – L'analyse des rémunérations

page 15

---

La rémunération des cadres dirigeants

page 16

La rémunération des agents

page 30

## Axe 3 – L'outil Opera

page 47

---

## Axe 4 - Les effectifs affectés aux ressources humaines

page 52

---

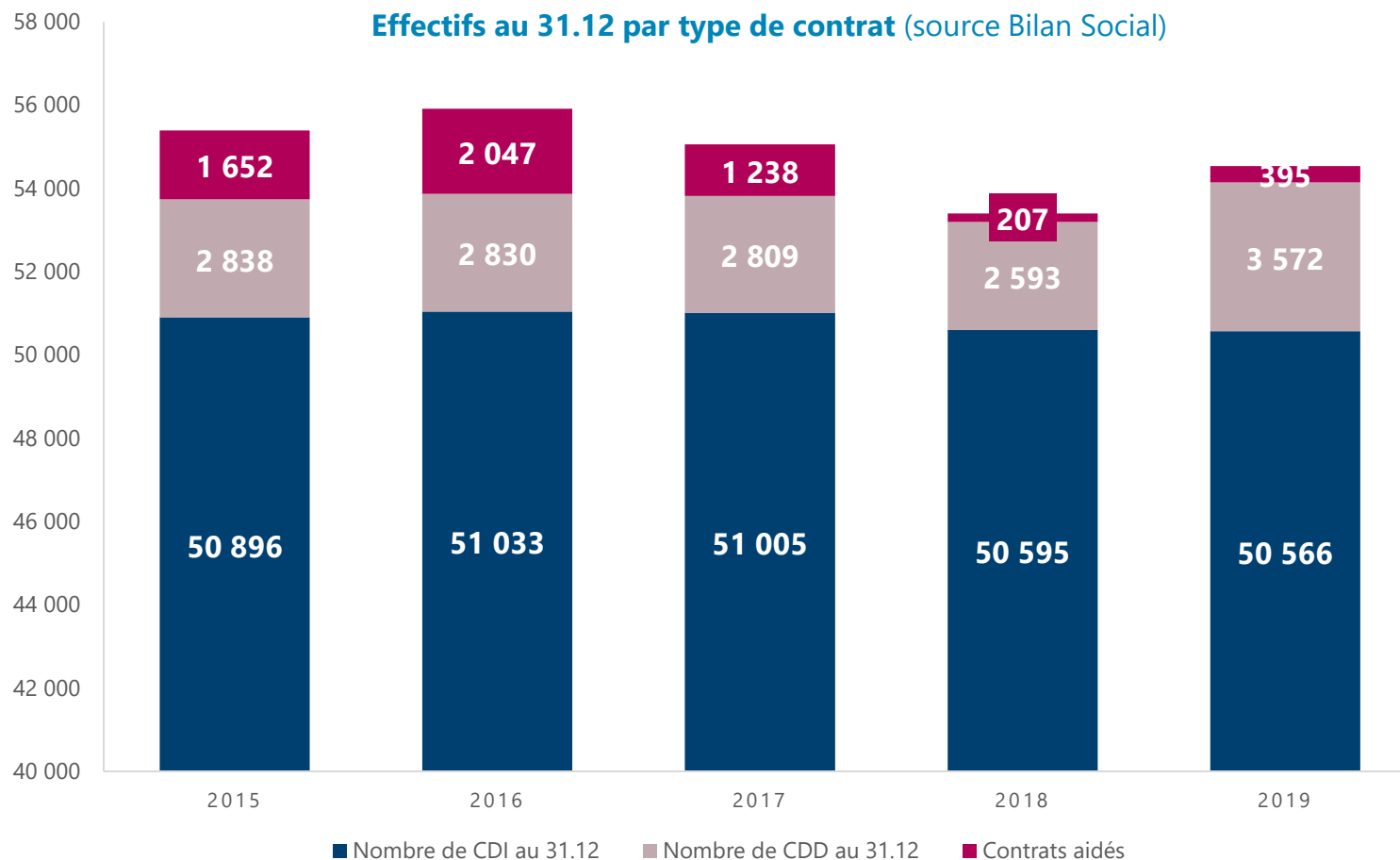


## Axe 1 - Le recours aux CDD

---

# Les CDD sont venus remplacer les contrats aidés au sein de l'effectif de Pole Emploi

Effectifs au 31.12 par type de contrat (source Bilan Social)



- Entre le 31.12.2017 et le 31.12.2019, le nombre de CDI a légèrement reculé chez Pole Emploi : -0,9 %
- L'augmentation du nombre de CDD n'a pas compensé ce recul : 3 967 CDD + contrats aidés au 31.12.2019, contre 4047 en 2017.
- En revanche, parmi les contrats précaires, les CDD sont venus remplacer les contrats aidés qui ont chuté de 1 238 en 2017 (et même 2047 en 2018) à 395 en 2019.
- A fin 2019, l'effectif total (54 533 agents) restait inférieur à celui des années 2015/2016.
- Et le taux de précarité atteignait 7,3 %.

	2015	2016	2017	2018	2019
Effectif total	55 386	55 910	55 052	53 395	54 533
Part de CDD (hors contrats aidés)	5,1%	5,1%	5,1%	4,9%	6,6%
Taux de précarité	8,1%	8,7%	7,4%	5,2%	7,3%



# En effet, entre 2018 et 2020, plusieurs dotations dédiées à des objectifs spécifiques ont été attribuées à Pôle Emploi

## ▶ Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2018, le dispositif PEC – Parcours Emploi Compétence

- ▶ En 2019 et 2020, une dotation de 250 etpt a été attribuée à Pôle Emploi
- ▶ En 2021, la dotation de 250 etpt est reconduite et une dotation de 385 etpt est ajoutée pour le recrutement de PEC résidant en QPV et en ZRR.
- ▶ Ils sont recrutés sur l'un des deux postes suivants :
  - ▶ Appui administratif et logistique en agences ou dans les fonctions supports
  - ▶ Appui à l'orientation des usagers en situation d'accueil

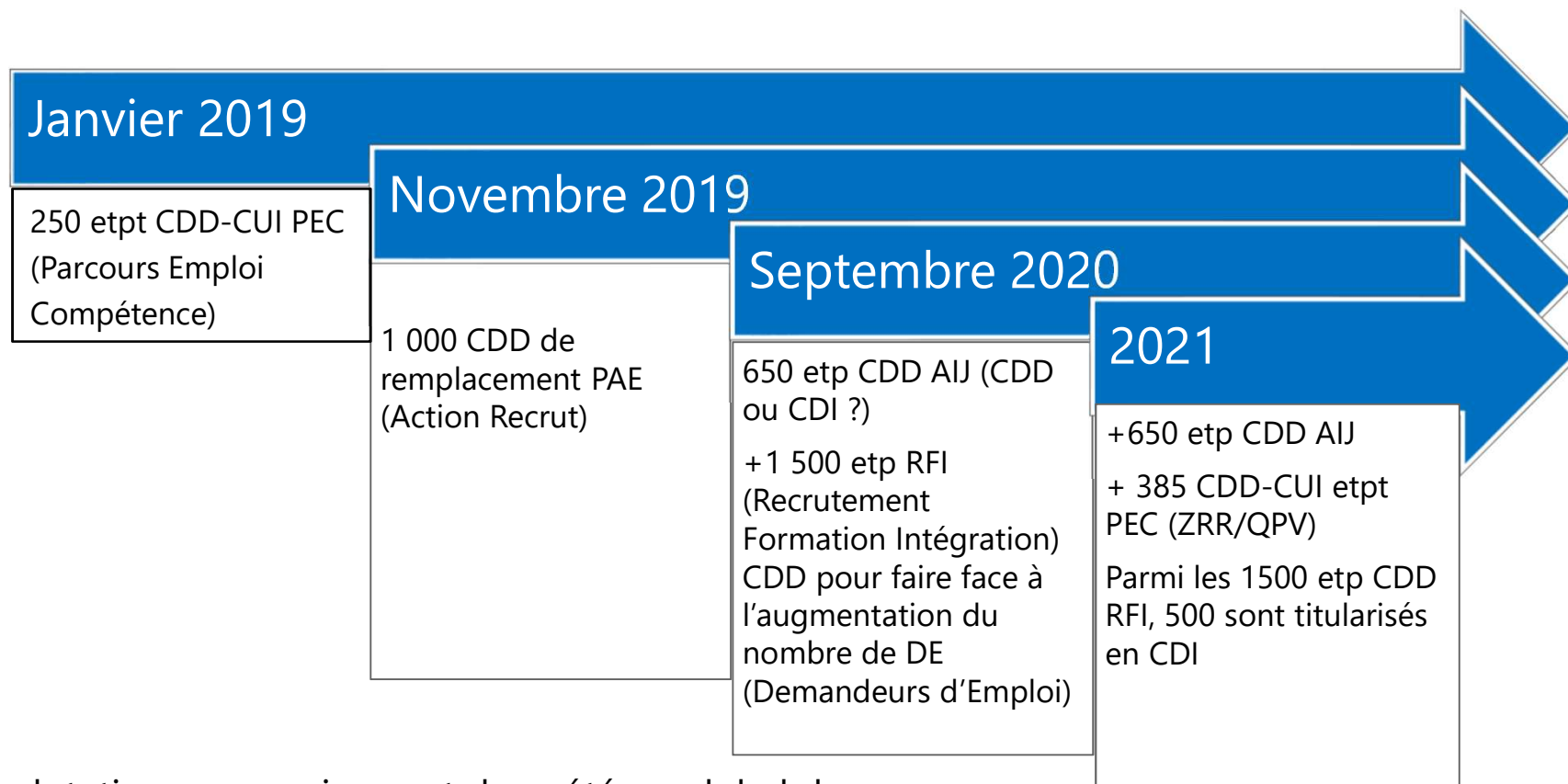
## ▶ Depuis novembre 2019, le dispositif PAE - Plan d'Accompagnement des Entreprises.

- ▶ Présenté au CSEC du 31 août 2019, il est destiné à mobiliser particulièrement certains conseillers (prioritairement des Conseillers Emploi, Dominante Entreprise, CDE) sur le traitement des offres d'emploi ayant atteint 30 jours. Ces conseillers sont remplacés par des CDD pendant toute la durée de la mission (durée prévisible 3 ans)
- ▶ Une enveloppe de 1000 etp CDD « à terme non précis » est dédiée à cette mission à compter de novembre 2019.

## ▶ 2020 : Recrutements pour le renforcement de l'AIJ – Accompagnement Intensif Jeunes dans le cadre du plan « 1 jeune, 1 solution » - et pour faire face à l'augmentation du nombre de demandeurs d'emplois

- ▶ Dans le document remis au CSEC du 31 août 2020, est énoncé :  
**« Dans un contexte de forte hausse du nombre de demandeurs d'emploi, le Gouvernement autorise Pôle emploi à recruter des effectifs supplémentaires, selon les modalités suivantes :**
  - 1300 ETP pour le renforcement de l'AIJ seront recrutés en 2020 (dont 650 ETP recrutés à compter de septembre 2020)
  - 1500 ETP seront recrutés dès septembre 2020 au titre de l'évolution constatée du nombre de DE en catégories A et B depuis décembre 2019
  - Il y aura des rendez-vous réguliers avec l'Etat pour regarder la situation de l'emploi et adapter les effectifs, le cas échéant
  - Les recrutements seront majoritairement réalisés en CDD et les effectifs CDI seront augmentés de 500 ETP. »**« Pôle emploi est donc autorisé à recruter l'équivalent de 2150 ETP, en CDD de 18 mois, dès le 3 septembre. Parmi ces 2150 ETP, 650 ETP soit environ 30% de ces ressources, permettront la montée en charge de l'AIJ. »**

# Les dotations PEC, PAE, AIJ s'ajoutent les unes aux autres et seront renforcées encore en 2021



- ▶ Les dotations successives ont donc été au global de :
  - ▶ 1000 etpt CDD en 2019 supplémentaires (pour Action Recrut) hors PEC
  - ▶ 2150 etpt CDD en 2020 supplémentaires hors PEC
- ▶ Le dispositif est toujours le même : affectation d'effectifs de conseillers CDI à un objectif spécifique (traitement des offres d'emploi de plus de 30 jours, accompagnement intensif des jeunes ...) et remplacement sur leur poste habituel par des CDD

# De ce fait, le nombre de CDD progresse de 1810 etp entre 2018 et 2020

## Evolution du nombre de CDD en etp annuels par type de contrat

	2017	2018	2019	2020
<b>CDD</b>				
CDD - Accroissement Activité	1 503,7	1 346,1	1 468,0	1 983,5
CDD - Auxiliaire de vacances			0,4	
CDD - CIFRE		0,3	1,6	2,0
CDD - Sans particularité	922,4	891,3	1 021,0	2 049,3
CDD-Contrat Emploi Solidarité	5,6	3,6	3,0	4,6
CDD-Contrat Unique d'Insertion	1 104,6	179,8	0,0	
CUI - PEC		40,3	173,5	211,3
CUI Emploi Avenir	17,2	2,7		
<b>Contrat d'apprentissage</b>				
CDD - Ctt professionalisation	40,1	25,4	8,6	48,7
<b>Total général</b>	<b>3 593,5</b>	<b>2 489,4</b>	<b>2 676,0</b>	<b>4 299,4</b>

▶ Le nombre de contrats précaires étaient très élevés en 2017 du fait de la présence de 1 104 etp de contrats d'insertion.

▶ **Le nombre de Contrats d'insertion (CUI) a chuté en 2018 et est resté globalement stable** depuis: 220,1 etp en 2018, 211,3 en 2020 (pour une dotation de 250 etp).

▶ **Le nombre d'etp annuels CDD a progressé de 1 810 etp en deux ans de 2018 à 2020.**

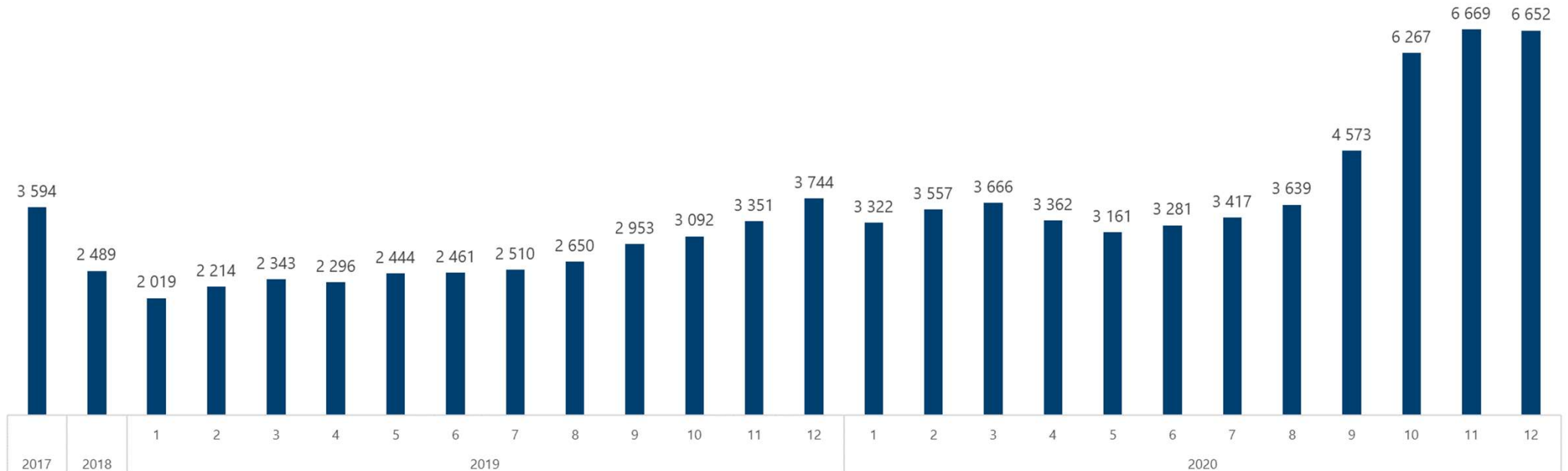
▶ **La progression est surtout sensible sur 2020 : + 1623,4 etp par rapport à l'année précédente**



# Evolution mensuelle des etp CDD

## La progression est très sensible sur les derniers mois de 2020 et atteint 6652 etp en décembre

Evolution du nombre d'ETP par mois



▶ **Entre décembre 2018 et décembre 2019, le nombre d'etpt CDD a augmenté de 1024,1 etpt**

- ▶ +107,8 etpt CUI PEC pour parvenir à 223 etp en décembre 2019, pour une dotation de 250 etpt
- ▶ + **916,3 etp CDD hors PEC**

▶ **Entre décembre 2019 et décembre 2020, le nombre de CDD a augmenté encore de 3 329,9 etpt**

- ▶ -7,1 etpt pour les CUI PEC
- ▶ + **3 337 etpt hors PEC.**

▶ **Le nombre d'etp CDD (y compris CUI) atteint 6 652 sur le mois de décembre 2020. Toutefois en projection 2021 (projection des contrats existants sans recrutement), le nombre d'etpt reviendrait à 3539 etpt. Le pic peut donc être temporaire.**



# L'augmentation du nombre d'etp CDD est particulièrement élevée en Ile-de-France et en Auvergne-Rhône-Alpes

## Nombre d'etp CDD annuels par région

	2017	2018	2019	2020	Var 2020/2018	en %
Ile-de-France	628,4	351,3	391,5	670,1	<b>318,77</b>	91%
Auvergne-Rhône-Alpes	357,1	245,5	266,4	464,9	<b>219,37</b>	62%
Hauts-de-France	369,0	281,4	264,1	405,9	<b>124,52</b>	35%
Occitanie	301,7	218,0	207,7	373,5	<b>155,49</b>	44%
PACA	292,0	201,3	230,4	360,0	<b>158,75</b>	45%
Nouvelle-Aquitaine	294,9	180,9	193,8	341,2	<b>160,31</b>	46%
Grand Est	268,4	183,9	192,6	329,7	<b>145,80</b>	42%
Normandie	180,7	122,4	122,9	173,3	<b>50,91</b>	14%
Bretagne	151,8	106,1	99,3	174,7	<b>68,64</b>	20%
Bourgogne-Franche-Comté	142,3	99,9	106,0	156,9	<b>56,94</b>	16%
Centre Val de Loire	138,5	95,7	100,4	155,9	<b>60,21</b>	17%
Réunion	99,5	101,5	126,8	144,2	<b>42,69</b>	12%
Pays de la Loire	125,9	64,3	80,7	168,0	<b>103,65</b>	30%
Guadeloupe	42,7	52,6	64,8	117,5	<b>64,89</b>	18%
DG Siege Pole Emploi	64,6	57,8	57,5	48,6	<b>-9,23</b>	-3%
Martinique	42,1	42,5	60,3	67,5	<b>24,98</b>	7%
Guyane	24,8	17,2	31,0	41,0	<b>23,85</b>	7%
Pole Emploi Services	19,7	23,3	27,6	38,8	<b>15,48</b>	4%
Pole Emploi - DSI	24,2	25,7	18,9	21,1	<b>-4,63</b>	-1%
Corse	24,8	17,4	20,0	25,1	<b>7,72</b>	2%
Mayotte			13,3	20,5	-	
St Pierre Miquelon	0,6	0,6	0,0	0,9	<b>0,34</b>	0%
<b>Total général</b>	<b>3 593,5</b>	<b>2 489,4</b>	<b>2 676,0</b>	<b>4 299,4</b>	<b>1 810,0</b>	<b>68%</b>

▶ La progression du nombre d'etp CDD a été de 1810 etp au global entre 2018 et 2020,

▶ Les plus fortes progressions du nombre de CDD sont enregistrées en :

- ▶ Ile-de-France
- ▶ Auvergne-Rhône-Alpes
- ▶ Occitanie
- ▶ PACA
- ▶ Nouvelle Aquitaine
- ▶ Grand Est



# Et cette augmentation est supérieure aux dotations attribuées car s'ajoute la saturation du plafond d'emplois

## Dotations CDD en etp 2020 annuels par région

Nombre d'ETP par région	Dotatio n Action Recrut 31/12/20 20	Réalisé Action Recrut au 31/12/20 20	Dotation RFI+AIJ en etp 2020 (4 mois)	Réalisé RFI+AIJ en etp 2020 (4 mois)	Total dotations en etp 2020	Total réalisé sur dotation en etp 2020	Var etp CDD 2020- 2018	Ecart augmentat° du nombre d'etp- dotations attribuées
Auvergne-Rhône-Alpes	145	135,9	80,7	79,0	225,7	214,9	219,4	-6,3
Bourgogne-Franche-Comté	36	36,3	25,4	25,7	61,4	62,0	56,9	-4,4
Bretagne	52	46,4	32,2	32,3	84,2	78,7	68,6	-15,5
Centre Val de Loire	36	36,2	25,3	25,0	61,3	61,2	60,2	-1,1
Corse	7	7	3,1	3,0	10,1	10,0	7,7	-2,4
Grand Est	73	70,9	54,4	54,3	127,4	125,2	145,8	18,4
Guadeloupe	7	6	8,5	9,0	15,5	15,0	64,9	49,4
Guyane	5	5	3,5	3,7	8,5	8,7	23,8	15,3
Hauts-de-France	64	58,3	67,9	67,7	131,9	126,0	124,5	-7,4
Ile-de-France	170	153	123,0	121,3	293,0	274,3	318,8	25,8
Martinique	7	7	6,1	6,3	13,1	13,3	25,0	11,9
Mayotte	2	1	1,8	2,0	3,8	3,0		
Normandie	39	37,7	31,8	31,8	70,8	69,5	50,9	-19,9
Nouvelle-Aquitaine	96	87,3	62,3	62,3	158,3	149,6	160,3	2,0
Occitanie	85	79,3	71,5	71,3	156,5	150,6	155,5	-1,0
PACA	89	72,4	61,1	60,7	150,1	133,1	158,8	8,6
Pays de la Loire	68	53,2	37,7	36,7	105,7	89,9	103,6	-2,1
Réunion	19	14,6	20,4	20,7	39,4	35,3	42,7	3,3
St Pierre Miquelon			0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3
Pole Emploi - DSI			0,0	0,0	0,0	0,0	-4,6	-4,6
Pole Emploi Services			0,0	0,0	0,0	0,0	15,5	15,5
DG Siege Pole Emploi			0,0	0,0	0,0	0,0	-9,2	-9,2
<b>Total</b>	<b>1000</b>	<b>907,5</b>	<b>716,7</b>	<b>712,8</b>	<b>1716,7</b>	<b>1620,3</b>	<b>1810,0</b>	<b>93,3</b>

- ▶ La dotation de 1000 etp CDD Action Recrut a été attribuée en 2019, donc prise en année pleine en 2020.
- ▶ La dotation de 2150 etp CDD a été attribuée en septembre 2020 donc pris en compte pour 4 mois.
- ▶ La somme de ces dotations rapportées en ETP 2020 représente 1716,7 ETP, ce qui est cohérent avec l'augmentation des plafonds d'emplois : +1730 etp entre 2018 et 2020
- ▶ L'augmentation du nombre d'etp CDD a pourtant été de 1810 etp CDD.
- ▶ **Cela s'explique en partie par une plus forte saturation du plafond d'emplois CDD : 91,1 % en 2018, 98,7 % en 2019, 97,7 % en 2020. l'écart au plafond était de -214 etp en 2018, il se réduit à -34 etp en 2020.**



# Part des titularisations de CDD dans les embauches CDI

## Les titularisations de CDD représentent désormais plus de 80 % des entrées en CDI

### Part des titularisations dans les embauches CDI – approche par les motifs d'entrée CDI

Motif d'embauche des CDI en 2018	
CDD temporaire	1
CDI suite à remplacement	199
Création de poste	281
Nouvelle Conv.Coll PoleEmploi	4
PB MUTATION SIMPLE	17
Titularisation	784
<b>Total général</b>	<b>1286</b>

Motif d'embauche des CDI en 2019	
CDD de remplacement	2
CDD surcroît de travail	1
CDI suite à remplacement	159
Création de poste	265
Nouvelle Conv.Coll PoleEmploi	3
PB MUTATION INTERET DU SERVICE	1
PB MUTATION SIMPLE	31
Titularisation	1180
<b>Total général</b>	<b>1642</b>

Embauches CDI par motif	2017	2018	2019
Nombre d'embauches en CDI	1 523	1 286	1 642
Titularisations CDD	914	784	1 180
CDI suite à remplacement	178	199	159
<b>En % des embauches CDI</b>	<b>71,70%</b>	<b>76,44%</b>	<b>81,55%</b>

- ▶ Comme le montrent les intitulés du fichier repris dans nos tableaux, les motifs d'embauches CDI ne sont pas encore totalement fiabilisés dans les renseignements du SIRH.
- ▶ Toutefois, si l'on prend en compte les titularisations de CDD et les CDI suite à remplacement, on constate qu'ils **représentent 81,5 % des embauches CDI en 2019**.
- ▶ On constate par ailleurs que ce pourcentage augmente d'année en année.

## Une part croissante de fin de période d'essai et de ruptures conventionnelles

Motifs de sorties CDD				
Nombre sortie par motif	2017	2018	2019	2020
Autres	2	1	4	10
Changement établissement		9		
Changement nature de contrat	15	13	13	91
Décès	1	2		2
Démission	89	51	50	35
Disparition				1
Fin de contrat (yc titularisations)	4 714	5 207	4 057	4 377
Fin de période d'essai	114	109	170	307
Licenciement	2		3	
Rupture conventionnelle	463	244	226	292
<b>Total</b>	<b>5 400</b>	<b>5 636</b>	<b>4 523</b>	<b>5 115</b>

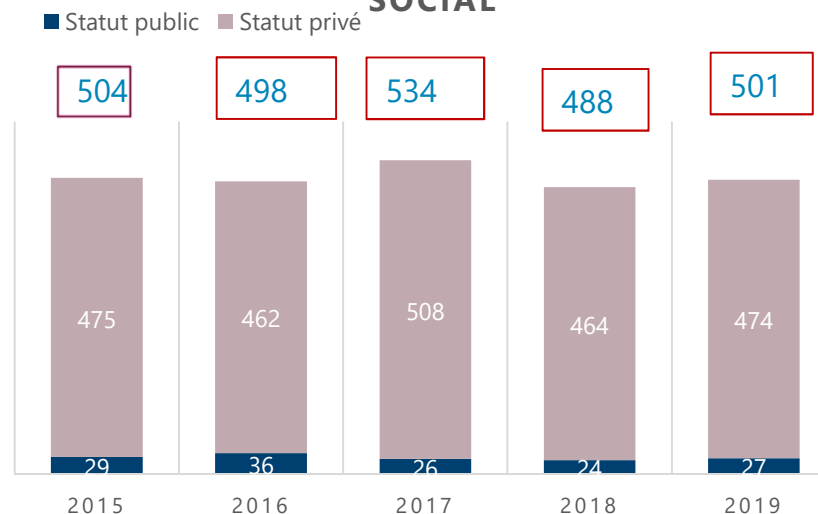
- ▶ On constate une part croissante de fin de périodes d'essai dans les motifs de sortie de CDD qui représentent en 2020, 6 % des sorties contre 3,7 % en 2019.
- ▶ Mais également de ruptures conventionnelles qui représentent 5,7 % des sorties en 2020, contre 5 % en 2019.
- ▶ L'accélération des embauches de CDD se traduit donc par une augmentation de la part d'échecs de recrutement. (11,7 % des sorties CDD en 2020, 8,7 % en 2019)

# Les mutations inter régionales : la montée en charge de la titularisation des CDD n'obère-t-elle pas les possibilités de mutations des CDI chez Pole Emploi ?

## Nombre de mutations inter-régionales à partir du fichier du personnel (CDI)

Région de départ	2018	2019
Auvergne-Rhône-Alpes	30	40
Bourgogne-Franche-Comté	25	16
Bretagne	15	11
Centre Val De Loire	31	21
Corse	1	0
Grand Est	37	35
Guadeloupe	4	8
Guyane	10	8
Hauts-De-France	39	47
Ile de France	127	145
Martinique	4	4
Normandie	21	18
Nouvelle Aquitaine	32	38
Occitanie	42	35
PACA	40	33
Pays de la Loire	19	10
Réunion	69	5
<b>Sous-total interrégionales</b>	<b>546</b>	<b>474</b>
Mayotte		3
St Pierre Miquelon		5
Dg Siège Pôle Emploi	21	28
Pôle Emploi - DSI	1	3
Pôle Emploi Services	11	16
<b>Total général</b>	<b>579</b>	<b>529</b>

## NOMBRE DE MUTATIONS INTER-RÉGIONALES AU SENS DU BILAN SOCIAL



Différences de comptabilisation Bilan Social / Secafi un agent muté de la région X vers la région Y le 31/12/2018 sera comptabilisé dans le bilan social sur l'année 2018 et dans els analyses Secafi sur l'année 2019

- ▶ Les données du bilan social montrent qu'après un pic en 2017, le niveau de mutations inter-régionales a baissé et s'établirait à 488 en 2018 et 501 en 2019.
- ▶ **Les données issues du fichier du personnel montrent une tendance à la baisse des mobilités en 2019, passant de 546 à 474. Cette baisse doit être mise en parallèle de la forte augmentation des titularisations de CDD**

### Point de vigilance

- ▶ La titularisation des CDD, si elle est souhaitable, ne doit pas obérer les possibilités de mutations des agents CDI. Les données 2020 ne nous ont pas été fournies, mais il conviendra de suivre cet indicateur précisément et régulièrement.



## Axe 2 – L'analyse des rémunérations

---

## Axe 2 – L'analyse des rémunérations



La rémunération des cadres dirigeants

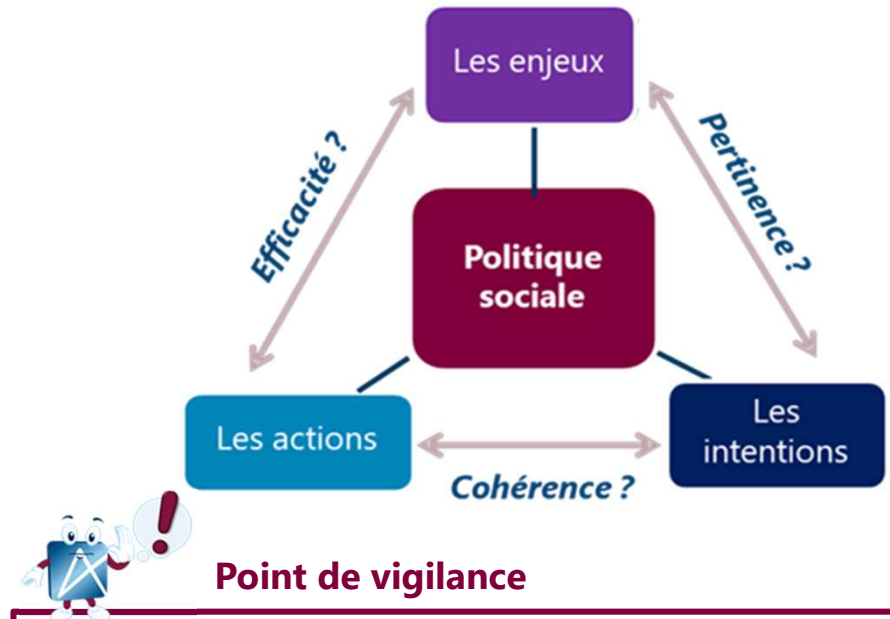




# Contexte de l'analyse de rémunération

- ▶ Cette analyse de rémunération intervient à un moment singulier
  - ▶ Entrée en vigueur d'une nouvelle classification au milieu de la période à étudier (2017-2019)
  - ▶ Gel du point d'indice dans la fonction publique depuis 2017
  - ▶ Nouveau plan stratégique
- ▶ L'analyse que nous avons conduite vise à objectiver au travers de données chiffrées les conséquences de la politique de rémunération de Pole Emploi vis-à-vis des agents et des cadres dirigeants, au travers de 3 volets :
  - ▶ L'analyse de la rémunération des cadres dirigeants
  - ▶ Une photo des caractéristiques de la population des agents de Pôle Emploi pour contextualiser l'analyse de rémunération
  - ▶ L'analyse de la rémunération des agents et son évolution
- ▶ Cette synthèse reprend les principales conclusions.

**Ce que nous cherchons à comprendre pour analyser une politique sociale**



## Point de vigilance

- ▶ Sur la rémunération des dirigeants, la finalité de l'analyse n'est pas d'identifier leur poids dans le budget de Pôle Emploi (à l'instar du rapport de la Cour des comptes de 2020) mais plutôt de comprendre quelle est la politique de rémunération des dirigeants, si elle est « équitable » par rapport à celle des agents, si elle produit les mêmes effets à l'égard de certaines populations (femmes, ancienneté)

# La politique de rémunération des cadres dirigeants de Pole Emploi

- ▶ Concernant la rémunération des dirigeants, elle n'est pas aussi encadrée que celle des agents qu'ils soient publics ou privés. Ils ne sont pas régis par la CCN.
  - ▶ Aucun des cadres dirigeants ne relève du statut de 2003
- ▶ Le texte fondateur est l'Accord de 2014 sur *Les cadres dirigeants de Pôle Emploi* qui est assez peu loquace concernant la rémunération.
  - ▶ Les informations concernant l'accompagnement de la mobilité des cadres dirigeants sont plus précises.
- ▶ Concernant le salaire, l'Accord prévoit
  - ▶ Qu'il appartient au Directeur Général, à ses adjoints et aux directeurs régionaux de fixer le salaire annuel
  - ▶ Un minimum pour le calcul du salaire annuel
    - ▶ Directeurs: 4,2 fois le salaire minimum conventionnel multiplié par 14,58 mois
    - ▶ Directeurs adjoints: 3,5 fois le salaire minimum conventionnel multiplié par 14,58 mois
  - ▶ Mais il ne comporte pas de grille pour encadrer les évolutions.
- ▶ Les augmentations sont donc décidées par le Directeur Général et son comité de direction.
- ▶ La rémunération annuelle est composée d'un fixe et d'un variable, la *prime de performance*
  - ▶ Le variable représente en moyenne en 2019 entre 5,3 et 7,9 % de la rémunération annuelle, selon que l'on est directeur ou directeur adjoint.
  - ▶ Il est délivré en fonction de l'atteinte d'objectifs individuels de performance.
  - ▶ Il n'y a pas de texte de référence auquel rattacher cette prime de résultat

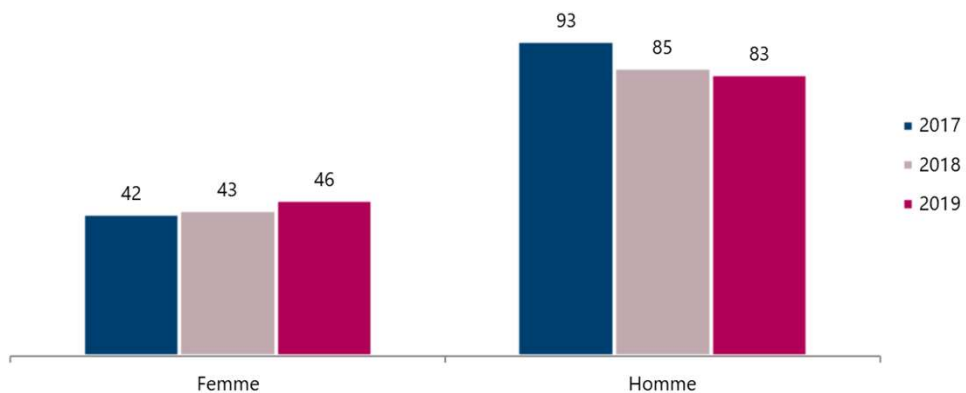


## Avis SECAFI

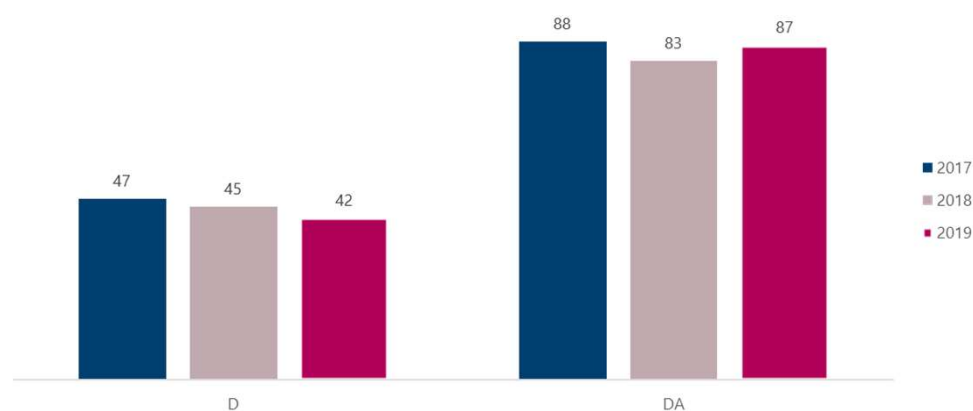
- ▶ Il n'existe pas à proprement parler de cadre de la politique de rémunération des cadres dirigeants
  - ▶ Pas de document qui la précise
  - ▶ Un Accord assez général
  - ▶ Pas de texte de référence auquel rattacher la prime de résultat
- ▶ En revanche, les constats chiffrés permettent d'en dessiner les orientations.

# Qui sont les cadres dirigeants de Pôle Emploi? Plutôt des hommes, et des agents avec une ancienneté élevée

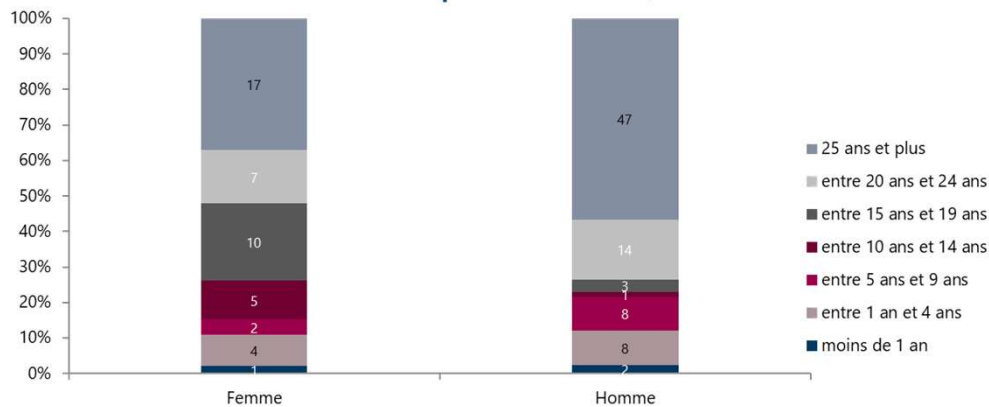
Effectifs présents fin d'année par Genre



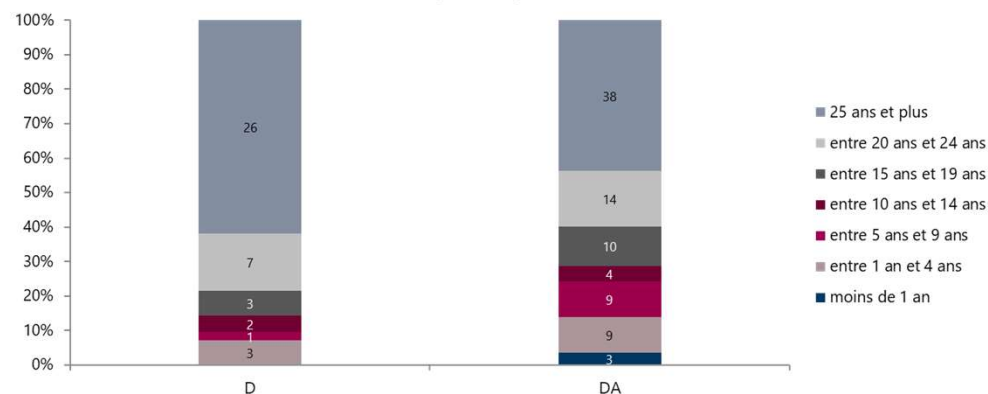
Effectifs présents fin d'année par Emploi



Ancienneté par Genre en 2019, CDI



Ancienneté par Emploi en 2019, CDI



Les deux tiers des cadres dirigeants ont plus de 20 ans d'ancienneté

## Les ruptures conventionnelles et les départs en retraite constituent les principales causes de départ

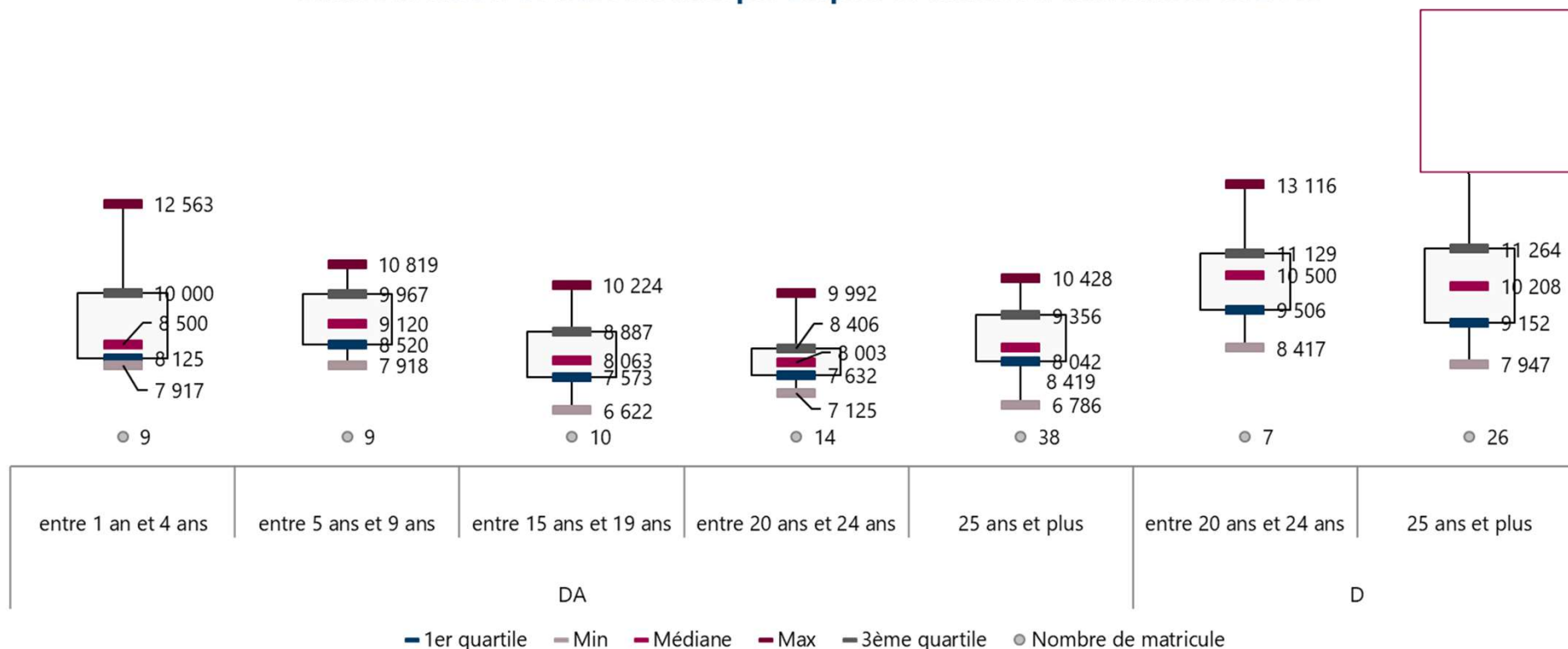
Motifs de départ	2017	2018	2019
Démissions	8	8	0
Congés sans solde	1	1	0
Licenciement	1	1	1
Rupture conventionnelle	8	10	5
Retraite	6	7	5
Retour suspension	0	1	0

- ▶ Pas de démission en 2019
- ▶ Le nombre de ruptures conventionnelles diminue
  - ▶ Y-a-t-il un infléchissement de la politique de de la direction sur ce point?
- ▶ Le nombre de licenciement est stable
- ▶ Un montant moyen d'indemnité pour rupture conventionnelle très variable d'une année sur l'autre

	2017	2018	2019
<b>Montant moyen des indemnités pour rupture conventionnelle</b>	140 800	62 742	162 746

# Si l'on prend en compte l'ancienneté, la « grille » des salaires des cadres dirigeants semble avoir évolué dans le temps

Salaire mensuel de base médian par Emploi et tranche d'ancienneté en 2019



► Pour les cadres dirigeants, l'ancienneté ne semble pas déterminante du niveau de salaire

► Pour rappel,

- ▶ Il n'existe pas de « grille » des salaires à proprement parler pour les cadres dirigeants
- ▶ L'ancienneté s'entend comme l'ancienneté à PE, pas dans le poste de D ou de DA

► Les femmes sont majoritaires dans la tranche d'ancienneté 10 à 19 ans

# Une politique d'augmentation du salaire de base plus généreuse pour les cadres dirigeants que pour les agents?

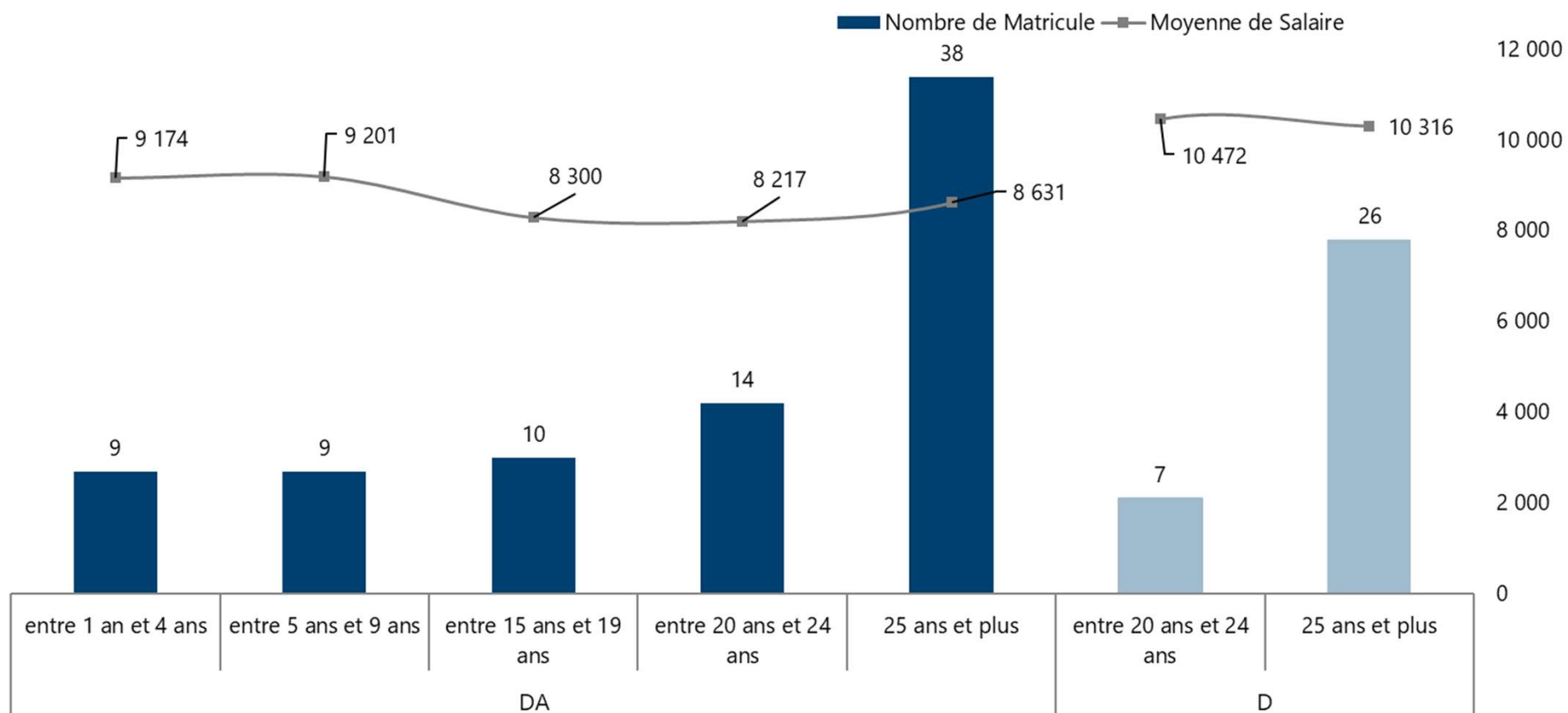
## Taux d'augmentation 2018/2019 en pourcentage de l'effectif total de chaque catégorie

	pas augm.	entre 2 % et 4 %	entre 4 % et 6 %	entre 6 % et 8 %	Plus de 8%
<b>Cadres dirigeants</b>	76,07%	2,56%	17,95%	1,71%	1,70
<b>Agents privés</b>	76,33%	18,92%	3,67%	0,16%	0,92

- ▶ Le pourcentage d'agents et de cadres dirigeants non augmentés de 2018 à 2019 est similaire: 76%
- ▶ En revanche la répartition des augmentations est différente :
  - ▶ Parmi les agents privés augmentés, la majorité est augmentée entre 2 et 4%;
  - ▶ Parmi les dirigeants augmentés, la majorité est augmentée entre 4% et 6%.
- ▶ A titre d'information, si on raisonne par rapport au montant des augmentations en euros :
  - ▶ La majorité des augmentations accordées aux dirigeants sont comprises entre 400 et 499 euros;
  - ▶ Alors que la majorité des augmentations accordées aux agents sont comprises entre 70 et 79 euros.

# Des nouveaux entrants embauchés à un salaire plus élevé que les anciens?

## Salaire mensuel de base par Emploi et par ancienneté en 2019 CDI



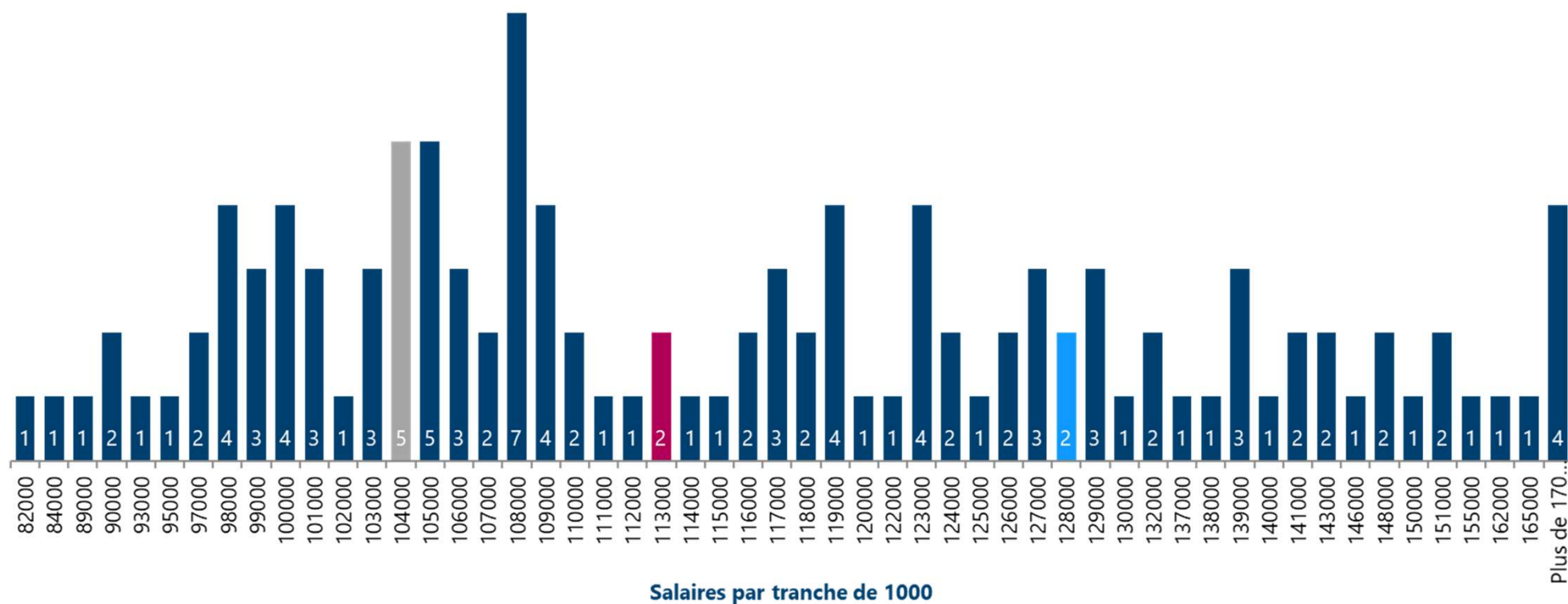
### Point pédagogique

▶ Attention! Si le nombre de matricules < 5, des lignes sont masquées, d'où la différence dans le nombre de matricules entre les tableaux



# Une médiane de rémunération des cadres dirigeants à 113 000 euros par an

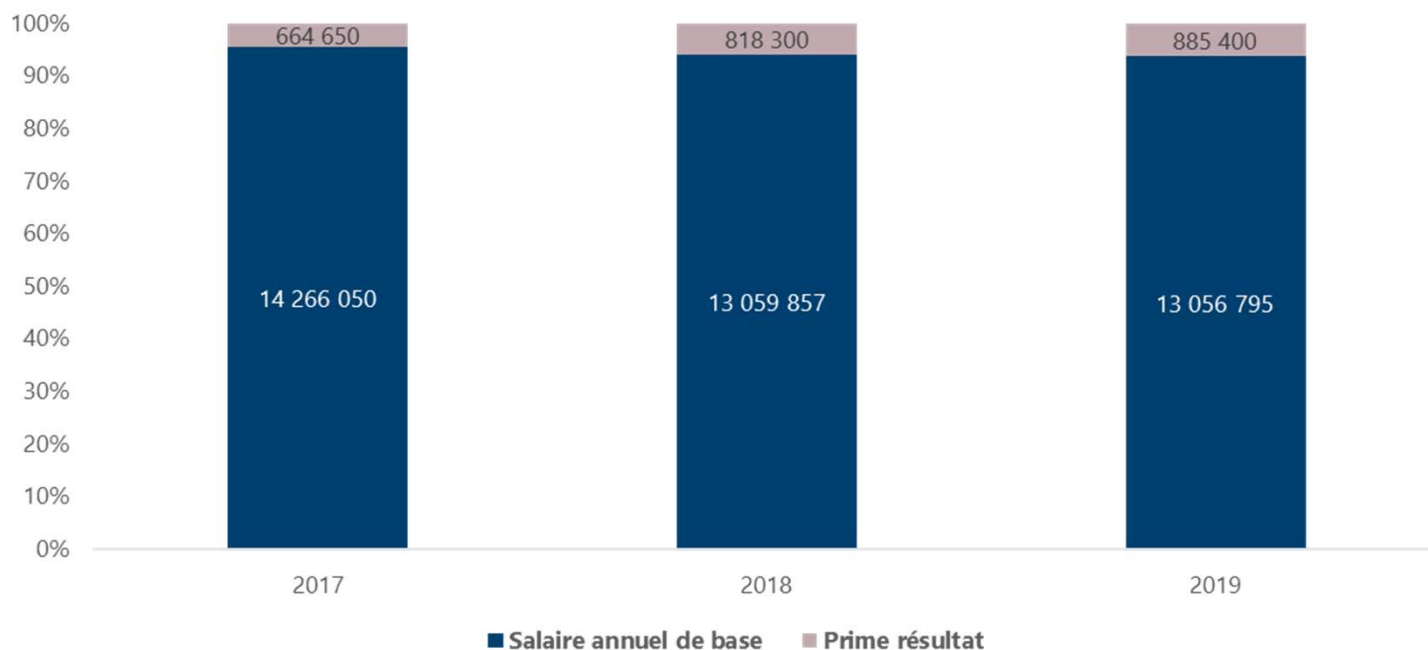
## Distribution de la rémunération totale en 2019 cdi





# La rémunération globale moyenne des cadres dirigeants a augmenté de 3% entre 2017 et 2019, malgré un effectif en baisse

## Décomposition de la rémunération totale des cadres dirigeants

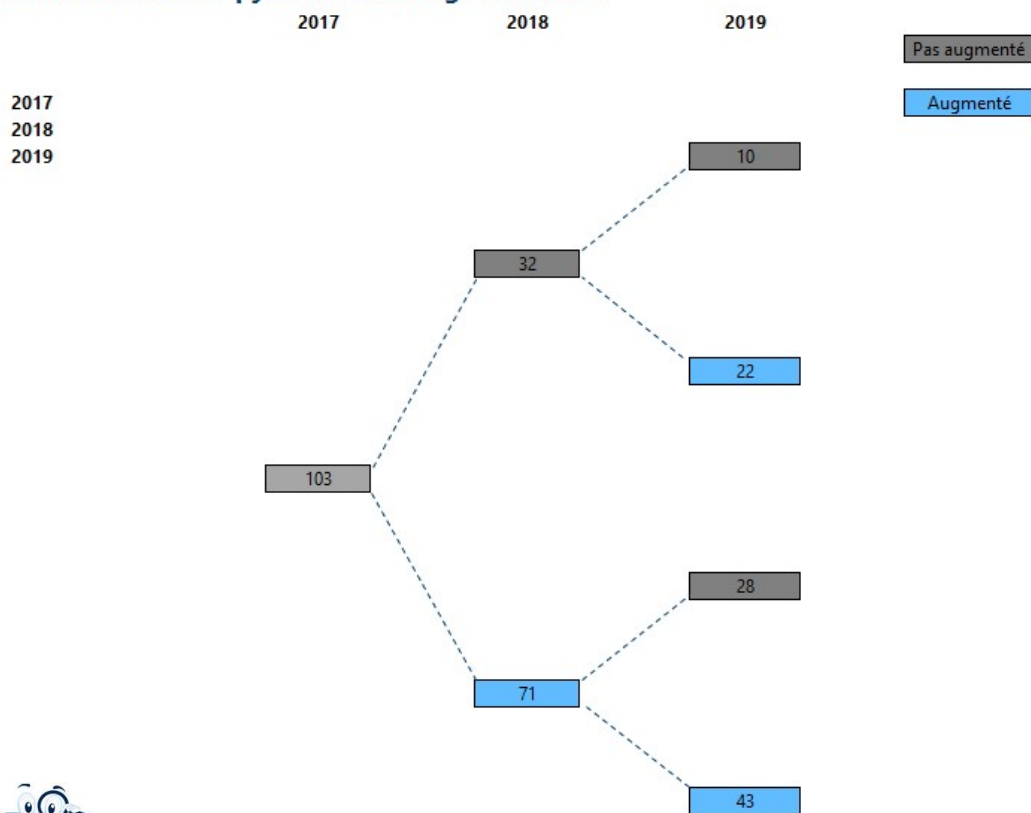


- ▶ Nous ne considérons que les cadres dirigeants présents une année entière.
- ▶ Malgré la diminution du nombre de cadres dirigeants : 129 en 2017 et 117 en 2019
- ▶ La rémunération totale des cadres dirigeants augmente, du fait du montant des primes : +25%
- ▶ Le montant moyen de la prime par cadre dirigeant a ainsi augmenté de 32% sur la période
  - ▶ Le minimum en 2019 est de 2 000 euros et le maximum de 30 000 euros

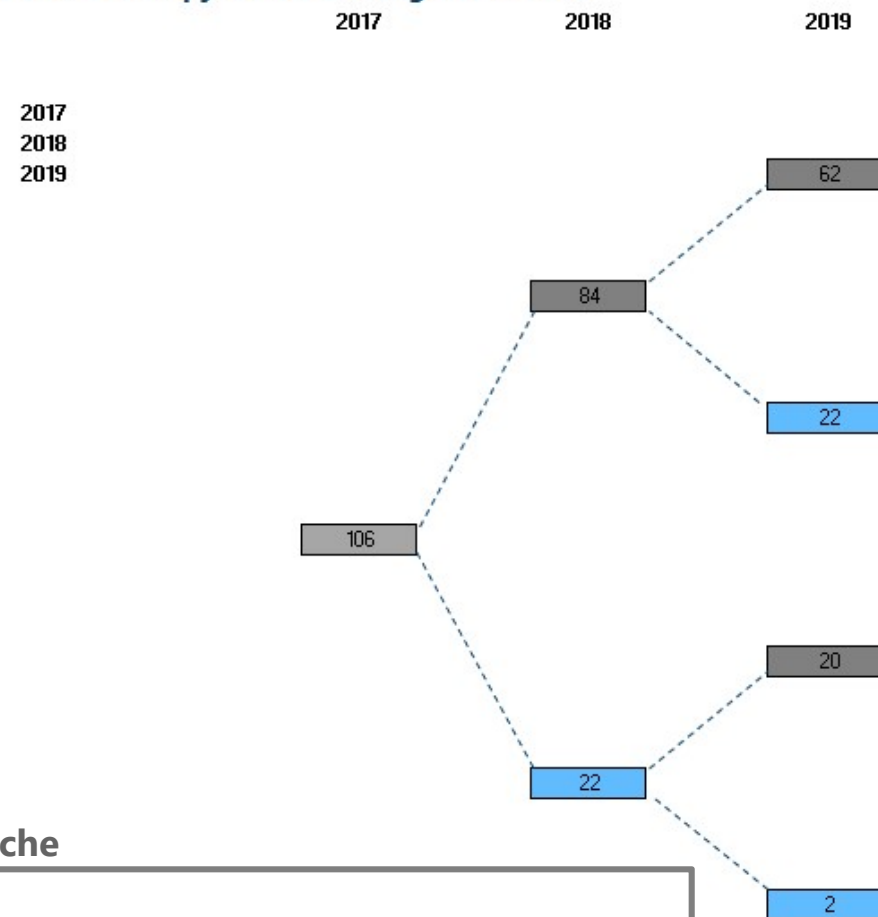
	2017	2018	2019
Rémunération globale moyenne par cadres dirigeants	115 742	118 617	119 164
Montant moyen de prime par cadre dirigeants	5 152	6 994	7 567

# Des augmentations de rémunération qui passent davantage par les primes que par les salaires.

Rémunération totale: pyramide des augmentations



Salaire de base: pyramide des augmentations



## Comment lire les graphiques: exemple à partir de celui de gauche

- ▶ 103 cadres dirigeants ont été présents les trois années
- ▶ Parmi eux, 71 ont une rémunération totale qui a augmenté en 2018 et 32 ont une rémunération totale qui n'a pas augmenté en 2018
- ▶ Parmi les 71 cadres dirigeants qui ont eu une augmentation de leur rémunération totale en 2018, 43 ont également eu une augmentation en 2019

# Cadres dirigeants, une échelle des primes de résultat allant de 1 à 15

## Montant de la prime de résultat des cadres dirigeants maxi et mini

	2017	2018	2019
<b>Montant maxi</b>	17 000	30 000	30 000
<b>Montant mini</b>	2 000	1 500	2 000

- ▶ En 2017, l'échelle de la prime de résultat était de 1 à 2.
- ▶ En 2019, elle est de 1 à 15.
- ▶ Entre 2017 et 2018, l'effectif des cadres dirigeants a diminué, mais pas le montant total des primes de résultat.
  - ▶ En 2017, il était de 664 650 euros
  - ▶ En 2018, il était de 818 300 euros



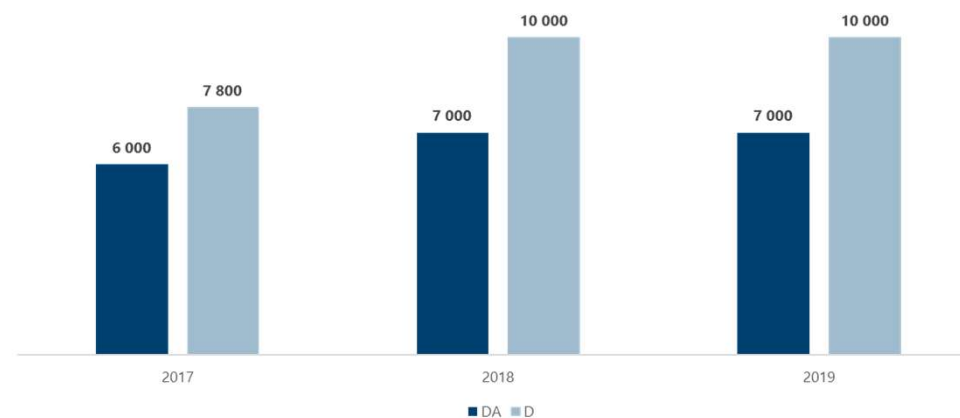
### Point pédagogique

- ▶ Le calcul de la prime variable s'apprécie au regard des résultats observés sur deux critères.
- ▶ La performance globale de l'établissement à hauteur de 75%
  - ▶ La performance opérationnelle pèse pour 70%
  - ▶ La performance sociale et sociétale pèse pour 30 %
  - ▶ En cas de non-respect des objectifs de performance financière application d'un malus pouvant aller jusqu'à 20%
- ▶ La contribution individuelle à la stratégie de l'établissement à hauteur de 25 %
- ▶ Les objectifs en matière de performance sont fixés dans le cadre du dialogue de performance, les objectifs en matière de contribution individuelle lors des entretiens annuels permettent aussi d'évaluer les résultats de l'année précédente

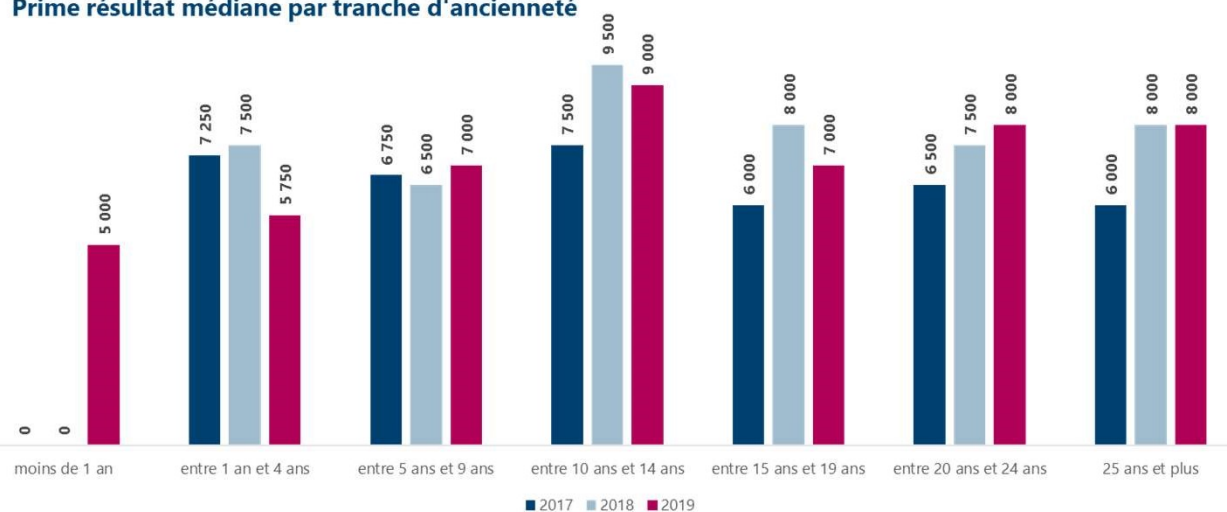
# Des montants de primes de résultat davantage liés à la fonction qu'à l'ancienneté ou au sexe

- ▶ Des primes de résultat majoritairement plus importantes pour les directeurs que pour les directeurs adjoints
- ▶ Des écarts femmes/hommes relativement limités dans leur globalité
- ▶ Le montant de la prime de résultat n'est pas lié à l'ancienneté

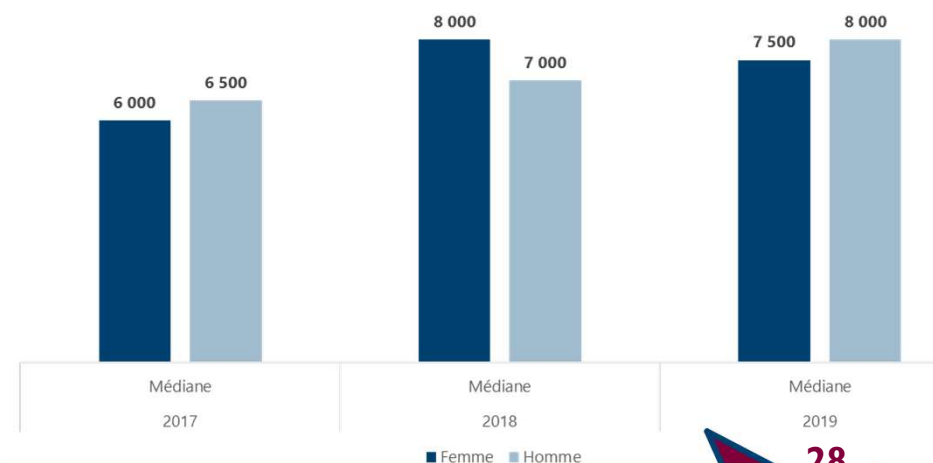
Prime résultat médiane par emploi



Prime résultat médiane par tranche d'ancienneté



Prime résultat médiane par genre



# Quelle politique de rémunération des cadres dirigeants dessinent les données chiffrées?

- ▶ S'il n'existe pas de grille de rémunération, les données montrent des changements dans les salaires d'embauche
  - ▶ Les derniers embauchés, toute chose égale par ailleurs, semblent bénéficier d'un salaire plus élevé: ont-ils un métier en tension? Une compétence rare?...
- ▶ Si la proportion de dirigeants non augmentés est similaire à celle des agents privés non augmentés, les pourcentages d'augmentation sont plus élevés.
- ▶ La politique de distribution de primes bénéficie à tous les cadres dirigeants: entre 60 et 70% tous les ans
- ▶ Le montant de la prime fixé collégialement s'apprécie au regard de deux critères
  - ▶ La performance globale de l'établissement à hauteur de 75%
    - ▶ La performance opérationnelle pèse pour 70%
    - ▶ La performance sociale et sociétale pèse pour 30 %
    - ▶ En cas de non-respect des objectifs de performance financière application d'un malus pouvant aller jusqu'à 20%
  - ▶ La contribution individuelle à la stratégie de l'établissement à hauteur de 25 %
- ▶ La dispersion du montant des primes est importante :
  - ▶ Entre 2 000 et 30 000 euros annuels.

- ▶ A cette prime de résultat, il convient d'ajouter une prime de mobilité géographique telle que prévue par l'Accord *Cadres dirigeants* et dont les montants peuvent être substantiels (cf. données ci-dessous transmises par la Direction)

Mobilité	2017	2018	2019
Montant des primes versées	328 643	153 375	382 482
Nbre de bénéficiaires	16	8	13

Mobilité	2017	2018	2019
Nbre de bénéficiaires	16	8	13
Montant Mini	7 458	8 396	22 500
Montant Maxi	33 210	30 000	43 333



## Avis SECAFI

- ▶ Les données semblent indiquer un infléchissement de la politique de rémunération des cadres dirigeants: augmentation du poids du variable dans la rémunération totale, augmentation des salaires d'embauche
- ▶ La politique de rémunération des cadres dirigeants mériterait d'être établie dans un texte partagé non seulement avec les financeurs, mais aussi avec les agents.

## Axe 2 – L'analyse des rémunérations



La rémunération des agents



# Existe-t-il une politique de rémunération des agents au-delà de la CCN et du statut?

▶ A travers cette analyse, nous souhaitons mettre en évidence les enjeux de la politique de rémunération, les intentions de la direction et leur traduction opérationnelle :

- ▶ Quelle articulation entre la rémunération et la plan stratégique?
  - ▶ Déconcentration vers les régions, qualité de service...?
- ▶ Quelle est la politique de rémunération au-delà du cadre de la CCN et du statut de 2003?
  - ▶ Qu'en est-il du relèvement de traitement qui « tient compte, notamment, de la qualité du travail et des contributions professionnelles. » et pour les cadres « il est en outre tenu compte de leur esprit d'initiative et d'organisation, du fonctionnement du service dont ils ont la responsabilité et du contexte d'exercice des fonctions. » (article 19C de la CCN)
  - ▶ Qu'en est-il de la distribution de parts variables individuelles pour les agents publics?
- ▶ Les marges de manœuvre sont-elles utilisées de manière transparente?
  - ▶ Quels sont les critères objectifs pour apprécier la qualité du travail? L'esprit d'initiative? Est-ce par exemple, proposer une expérimentation dans le cadre de la *performance par la confiance*?



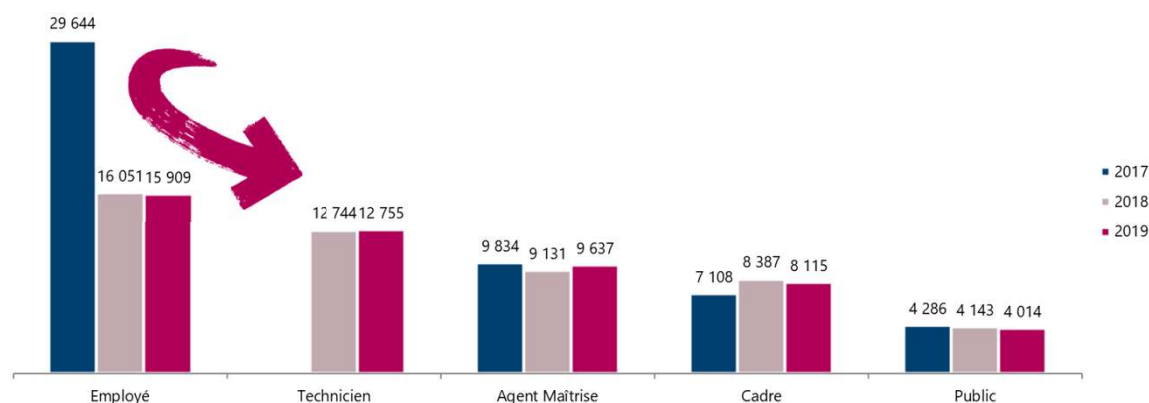
## Point pédagogique

- ▶ Dans sa communication générale sur les rémunérations, la direction donne des chiffres sur la variation des rémunérations entre 2016 et 2020 par CSP, genre, cadres dirigeants F/H, mais ce sont **des moyennes**.
  - ▶ Dans le rapport de situation comparée qui vous est transmis, vous pouvez aller au-delà des moyennes.
- ▶ L'analyse que nous vous proposons aborde le sujet sous l'angle de la dispersion des augmentations

# Une nouvelle classification dans le privé qui a un effet mécanique sur la répartition des effectifs dans les CSP et sur les rémunérations

- ▶ La nouvelle classification produit un effet mécanique sur les changements de catégories pour les employés.
- ▶ Plus de 10 000 agents employés se retrouvent ainsi dans la catégorie techniciens,
  - ▶ Et plus exceptionnellement agents de maîtrise ou cadres.

Effectifs présents fin d'année par CSP, CDI



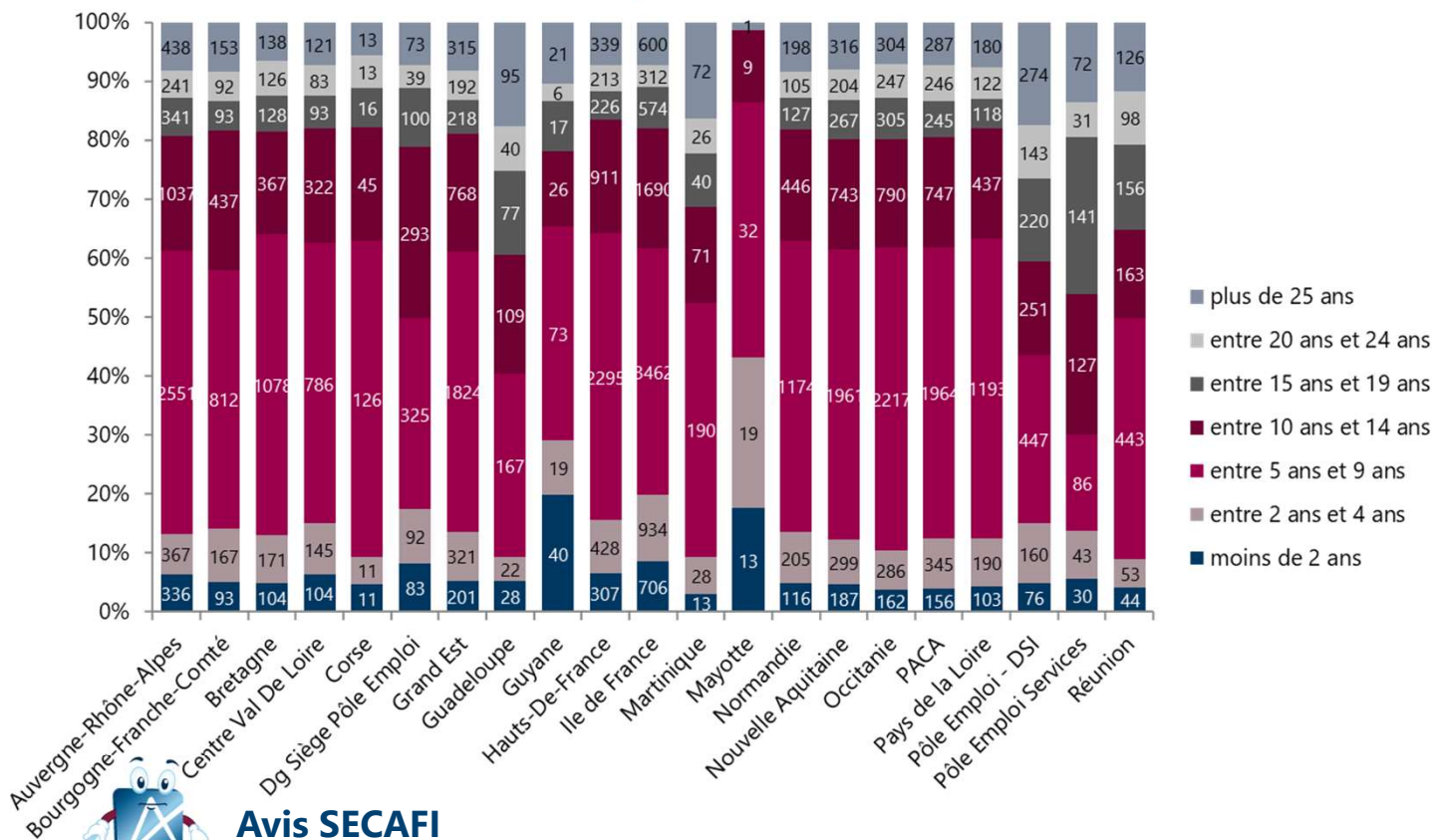
## Avis SECAFI

- ▶ Dans les années qui viennent, le CSEC aura à observer les évolutions dans les CSP pour s'assurer que la politique sociale offre des parcours professionnels réels à la majorité des agents au-delà de ce changement de classification.
- ▶ Dès 2022, il aura à analyser l'impact pour les agents publics de l'entrée en vigueur de la nouvelle classification et de la reprise des concours.



# Une ancienneté par région qui dessine trois types de configuration et donc de réponses différentes en termes de politique sociale

Ancienneté par Région en 2019, CDI



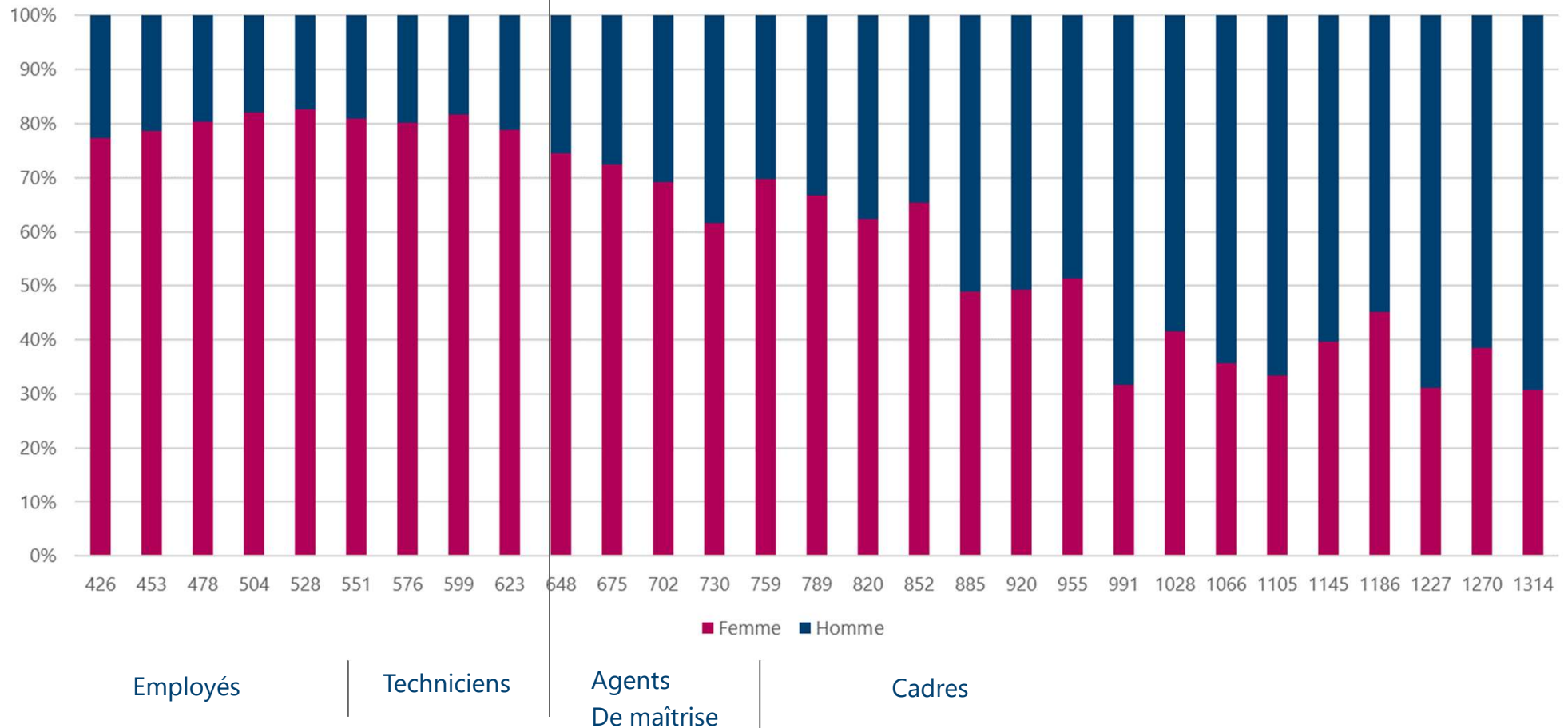
- ▶ A) Dans le plus grand nombre de régions, les caractéristiques de l'effectif sont similaires
  - ▶ 50% d'agents entre 5 et 9 d'ancienneté
  - ▶ 20% des agents ont plus 20 ans d'ancienneté
  - ▶ 20% entre 10 et 14 ans ancienneté
  - ▶ 10% a moins de 4 ans ancienneté
- ▶ B) Deux régions se caractérisent par 30 à 40% d'agents avec moins de 5 ans d'ancienneté: Guyane et Mayotte
- ▶ C) A l'inverse, d'autres « régions » se caractérisent par 30 à 40% d'agents avec plus de 15 d'ancienneté (Guadeloupe, Martinique, Réunion, PE DSI, PE Services)
  - ▶ Dans les DOM, l'effectif public est plus nombreux

## Avis SECAFI

- ▶ Selon la configuration de la région, les enjeux en termes de politique sociale seront différents
  - ▶ A : fidélisation des agents, parcours professionnels, transmission des savoirs/usure professionnelle/motivation
  - ▶ B : formation des agents, fidélisation
  - ▶ C : renouvellement de l'expertise, politique salariale car nombreux agents du public, anticipation des départs

# Des femmes toujours sous représentées dans les coefficients les plus rémunérateurs

Répartition femmes/hommes dans les coefficients, en 2019, cdi

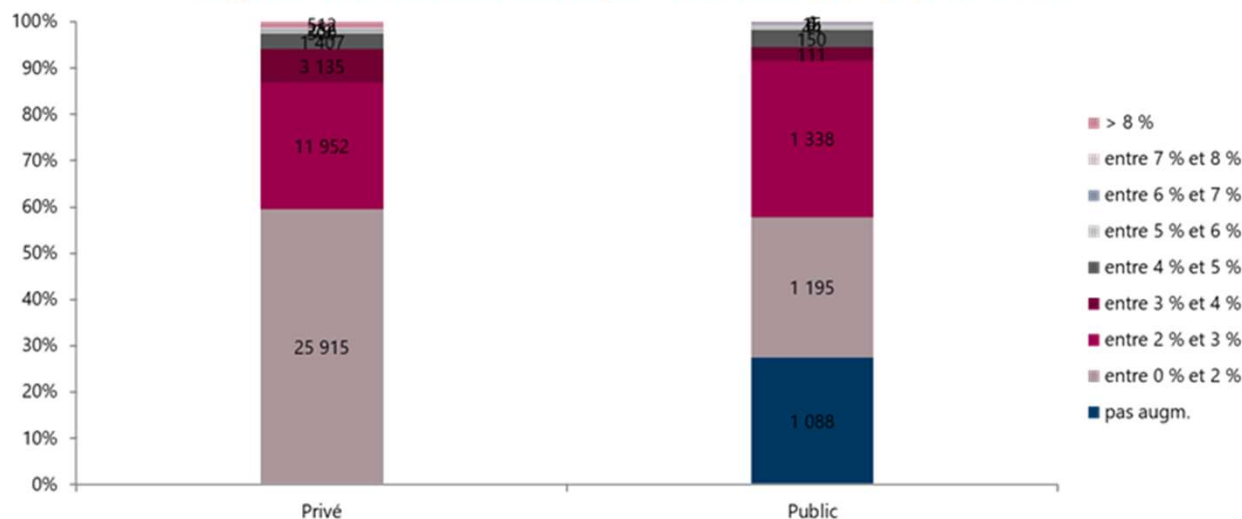


- ▣ Les femmes représentent 75% de l'effectif, mais restent sous représentées chez les agents de maîtrise et surtout les cadres: à partir du coefficient 885, elles représentent moins de 50% des effectifs
- ▣ Les études lancées en 2021/2022 notamment sur le plafond de verre sauront-elles apporter des solutions?

# Évolution du salaire de base moyen des agents: malgré l'effet mécanique de la nouvelle classification, les augmentations restent limitées

## Avec le changement de classification dans le privé

Augmentation du Salaire annuel par Privé/Public 2017-2019 en %, CDI



▶ La nouvelle classification est entrée en vigueur en juillet 2018 avec des effets les plus visibles pour les employés qui ont bénéficié de la création d'une nouvelle catégorie professionnelle: les techniciens.

▶ Si l'on prend en compte les années 2017-2019 qui intègrent les évolutions dans les coefficients,

▶ **Tous les agents privés ont eu une augmentation de leur salaire de base,**

▶ **Mais pour 47% d'entre eux, l'augmentation est inférieure à 40 euros par mois en moyenne sur la période**

▶ Ils ont pu avoir une augmentation de 50 euros en 2018 et 30 euros en 2019 mais en moyenne, ils ont eu 40 euros sur deux ans

▶ 28% des agents publics n'ont pas eu d'augmentation de leur traitement de base en 3 ans.



### Point pédagogique

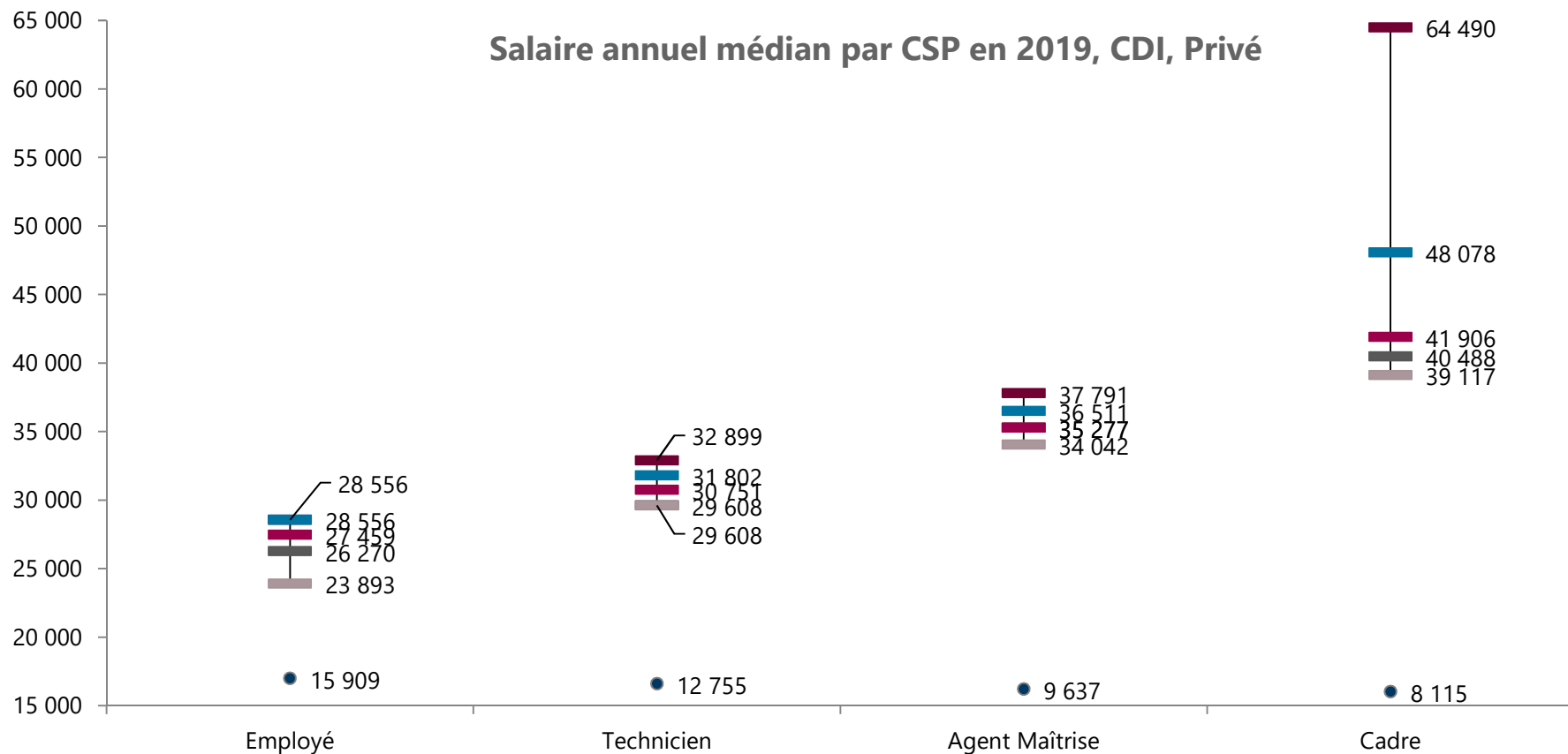
▶ Lire le graphique:

▶ **On rappelle que le salaire de base est hors prime d'ancienneté, de SFT....**

▶ Il s'agit de l'augmentation annuelle moyenne sur les deux années



# Une échelle des salaires de base qui va de 1 à 3



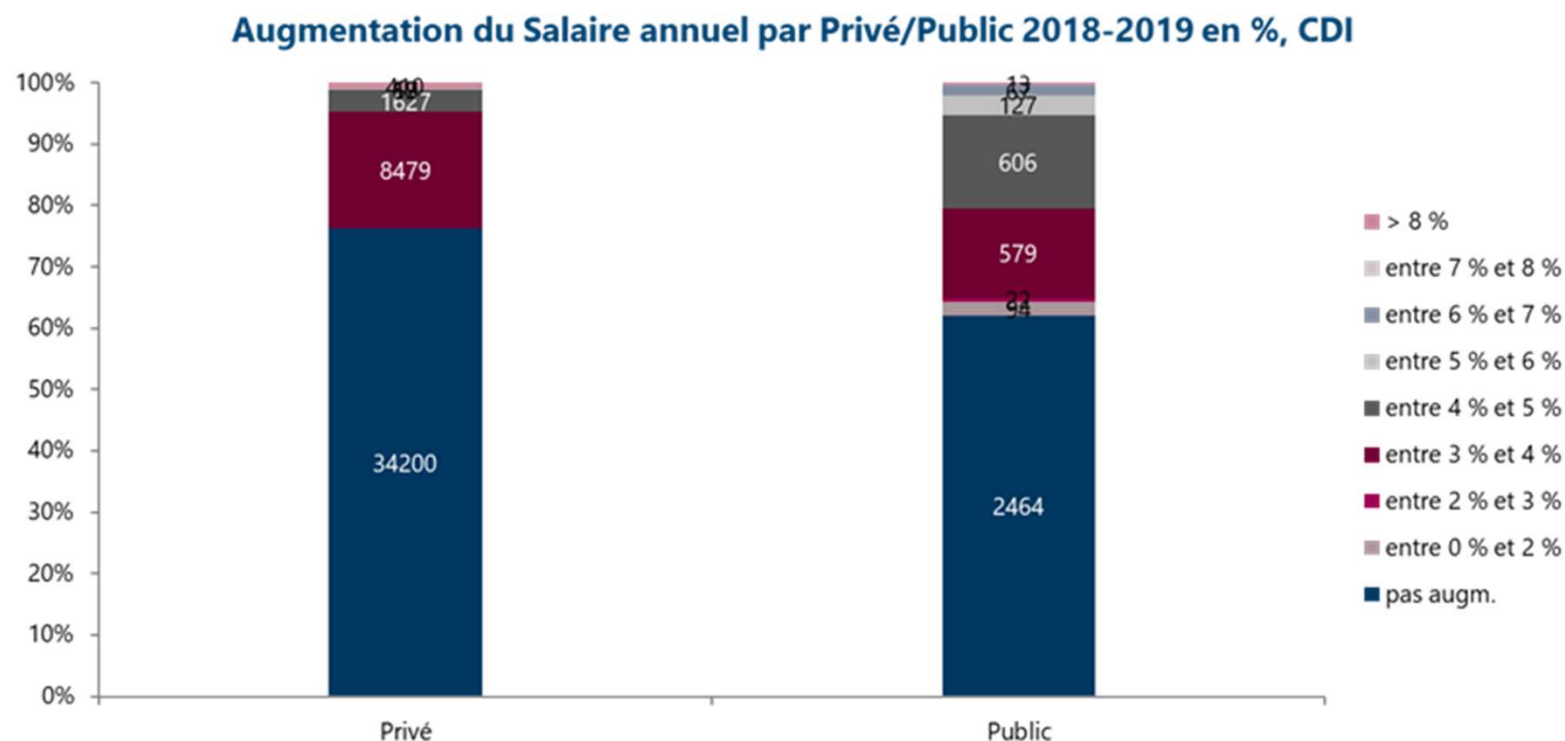
— 1er quartile — Min — Médiane — Max — 3ème quartile ● Nombre de matricule



## Comment lire le graphique

- ▶ Par exemple, sur les 15 909 employés (indiqués par le rond en gris),
  - ▶ La moitié des agents gagne moins de 27499 euros (indiqué par la médiane) et l'autre moitié plus
  - ▶ Les rémunérations vont de 23893 euros à 28556 euros
- ▶ On a pris en compte le salaire de base privé x 14,58 et on a ramené tous les agents à temps plein.

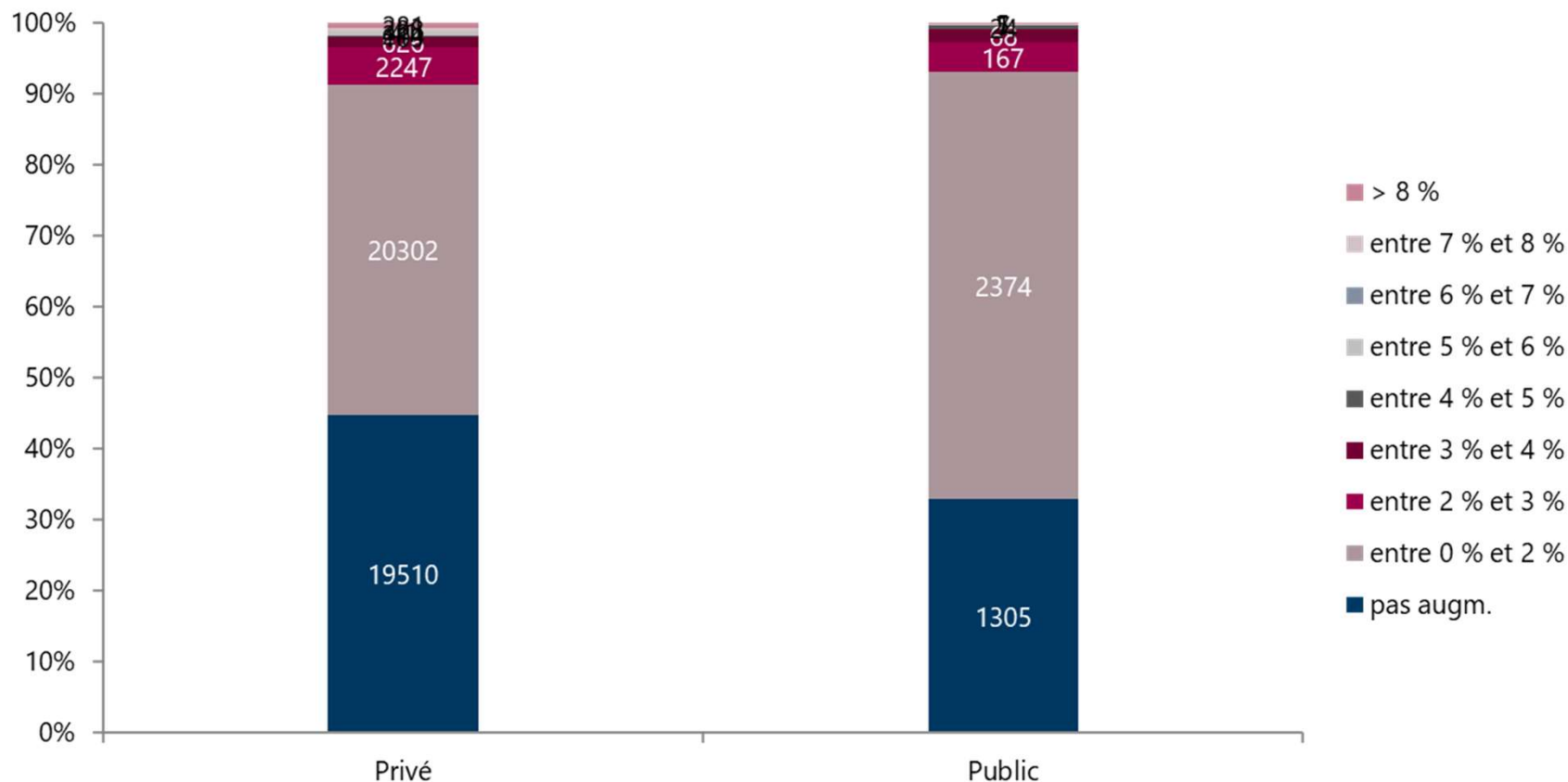
# Évolution du salaire de base des agents privés sur une période standard (sans changement lié à l'entrée en vigueur de la classification)



- ▶ Si l'on prend en compte 2018-2019, une année classique,
  - ▶ **76% des agents privés n'ont pas eu d'augmentation de salaire sur la période.**
- ▶ Pour les agents publics, le point d'indice est gelé depuis 2017,
  - ▶ **62% des agents publics n'ont pas eu d'augmentation de leur traitement de base**
  - ▶ Le traitement de base devrait augmenter mécaniquement en 2021 avec l'entrée en vigueur de la nouvelle classification

# En prenant en compte l'inflation, 44 % des agents privés et 33% des agents publics n'ont pas eu d'augmentation de leur salaire/traitement de base sur 3 ans

Augmentation du Salaire annuel 2017-2019 déflatée, en %, CDI

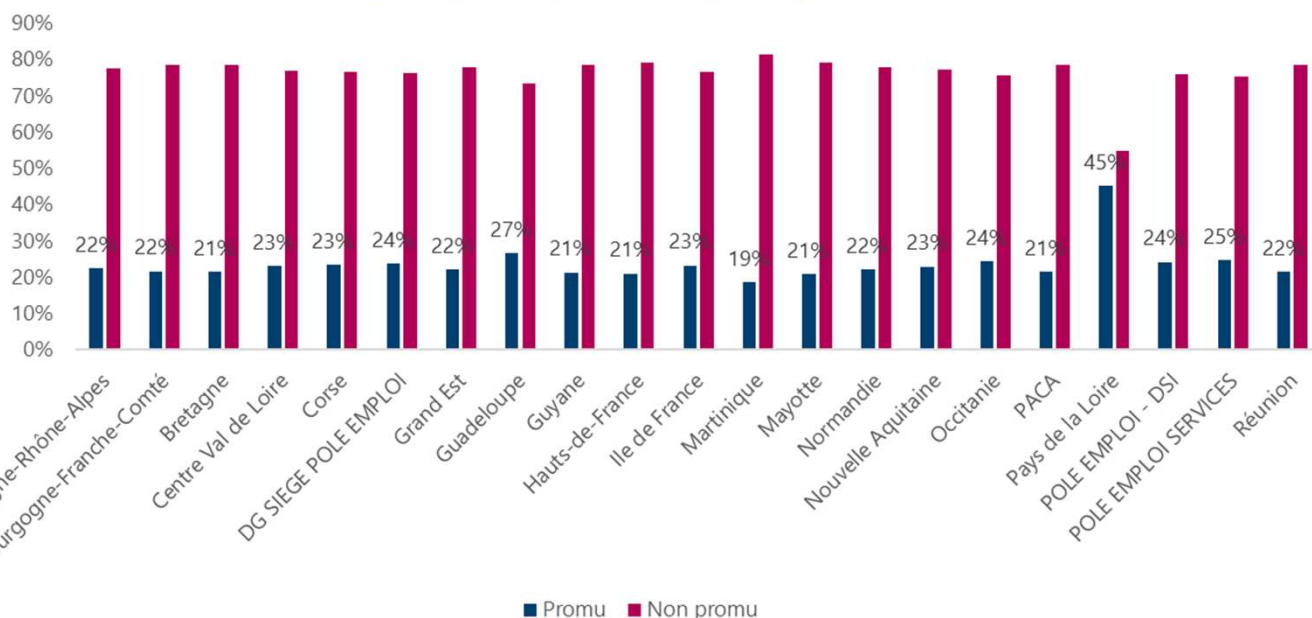


## Note de lecture :

- Augmentation annuelle moyenne sur les deux ans.
- Inflation de 1,8% en 2018 et 1,1% en 2019
- « Pas augmenté » signifie soit qu'ils n'ont eu aucune évolution de leur salaire, soit qu'ils ont perdu en pouvoir d'achat.
- Pour les agents qui ont eu une augmentation, elle est majoritairement inférieure à 2%

# Un taux de promotion des agents privés relativement homogène d'un établissement à l'autre

Agents privés: promotions par région 2019



	Promu	Non promu
<b>PAYS DE LA LOIRE</b>	<b>45%</b>	<b>55%</b>
Agent Maîtrise	29%	71%
Cadre	45%	55%
Employé	63%	37%
Technicien	80%	20%

	Promu	Non Promu
<b>MARTINIQUE</b>	<b>19%</b>	<b>81%</b>
Agent Maîtrise	23%	77%
Cadre	12%	88%
Employé	25%	75%
Technicien	10%	90%

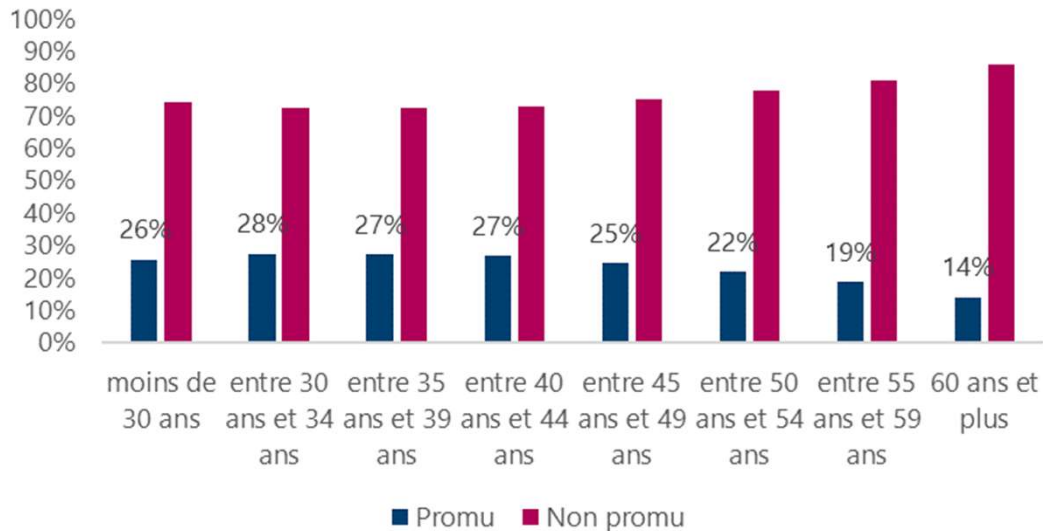
## ▶ Trois régions très atypiques

- ▶ Martinique: taux de promotion inférieur à 20%
- ▶ Pays de la Loire: + 45% en lien avec l'accord spécifique d'avancement de carrière
- ▶ Guadeloupe: +27%

	Promu	Non promu
<b>GUADELOUPE</b>	<b>27%</b>	<b>73%</b>
Agent Maîtrise	37%	63%
Cadre	17%	83%
Employé	23%	77%
Technicien	36%	64%

# L'ancienneté et l'âge, deux facteurs pénalisants pour accéder à une promotion

## Agents privés promus par âge cdi 2019



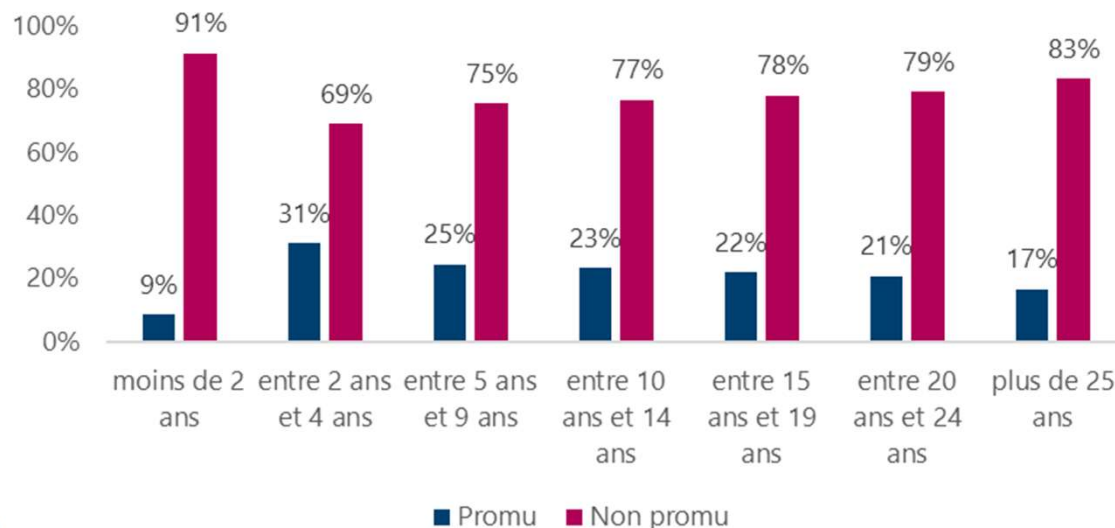
- ▷ **Décrochage dans l'accès à la promotion pour les agents privés de plus de 50 ans : de 25 % de promotion, on passe à 22 % pour les 50-54 ans, puis 19 % pour les 55-59 ans.**
- ▷ De la même manière, l'ancienneté de plus de 25 ans semble réduire l'accès à une promotion.



### Point de vigilance

- ▷ La question des parcours pour les agents de plus de 50 ans chez Pole Emploi doit être posée.
- ▷ La prime d'ancienneté n'évolue plus après 25 ans d'ancienneté, et le nombre de promotions chute.
- ▷ Pole Emploi insiste sur le caractère inclusif de sa politique sociale
  - ▶ Lutte contre le sexisme et engagement pour l'emploi des travailleurs handicapés
- ▷ Qu'en est-il vis-à-vis des seniors en âge ou en ancienneté?

## Agents privés promus par ancienneté cdi 2019





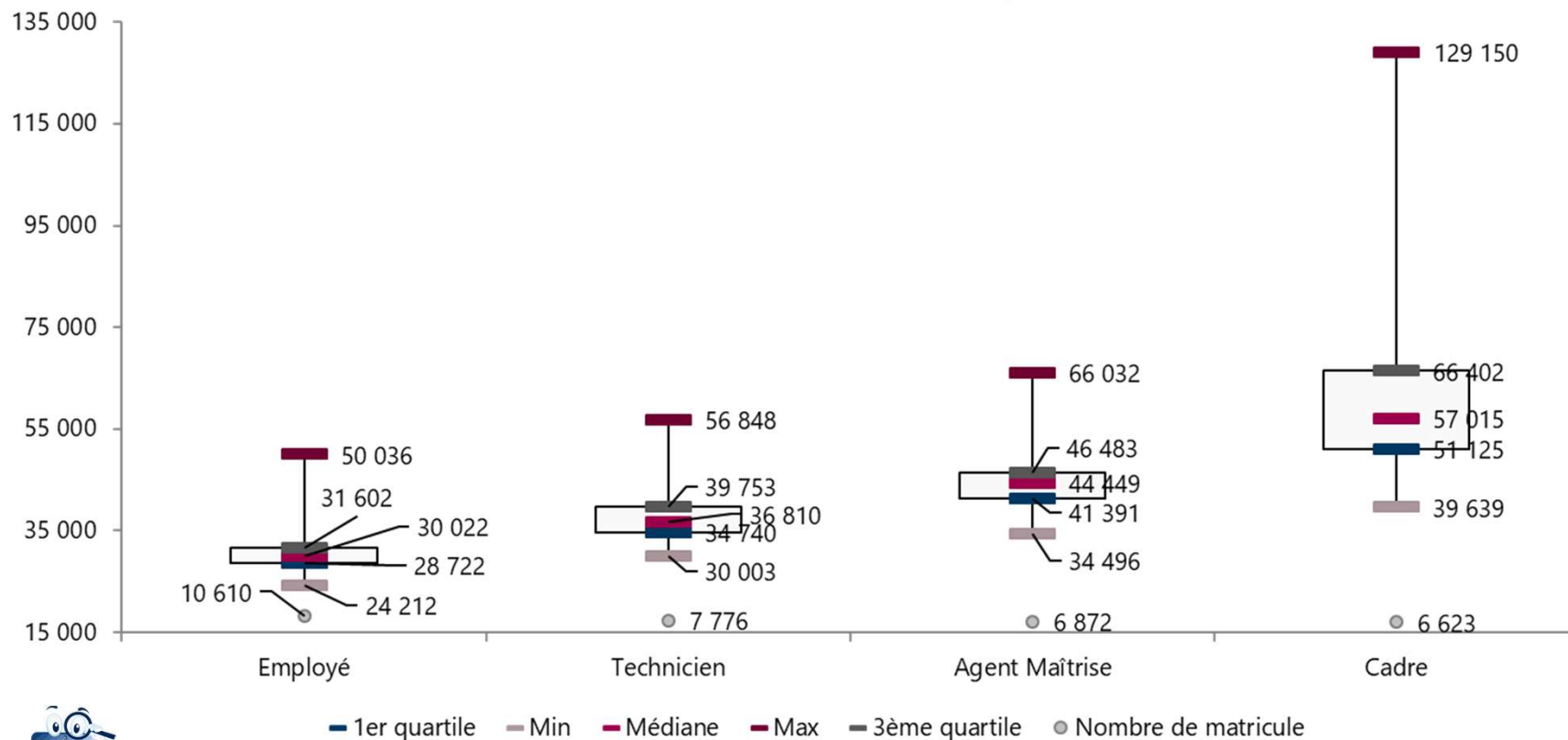
## Décomposition de la rémunération/du traitement total annuel en 2019

	Public	Privé
Salaire de base	85%	83%
Relèvement traitement	0%	1%
Prime Ancienneté	0%	14%
Prime de vie chère	0%	1%
Forfait Cadre Privé	0%	1%
Primes spécifiques Privées	0%	0%
Majoration Outre mer	5%	0%
SFT & Indemnité de résidence & Prime de fonction & Ind QPV	7%	0%
CCV, PVI, Prime de performance	3%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

- ▶ En dehors du salaire de base, pour les agents sous contrat privé, c'est la prime d'ancienneté qui fait la différence mais elle est plafonnée à partir de 25 ans d'ancienneté.
- ▶ Chez les agents publics, il n'existe pas l'équivalent.

# Une échelle de rémunération totale de 1 à 5 (hors cadres dirigeants)

## Rémunération totale médiane par CSP en 2019, CDI, Privé

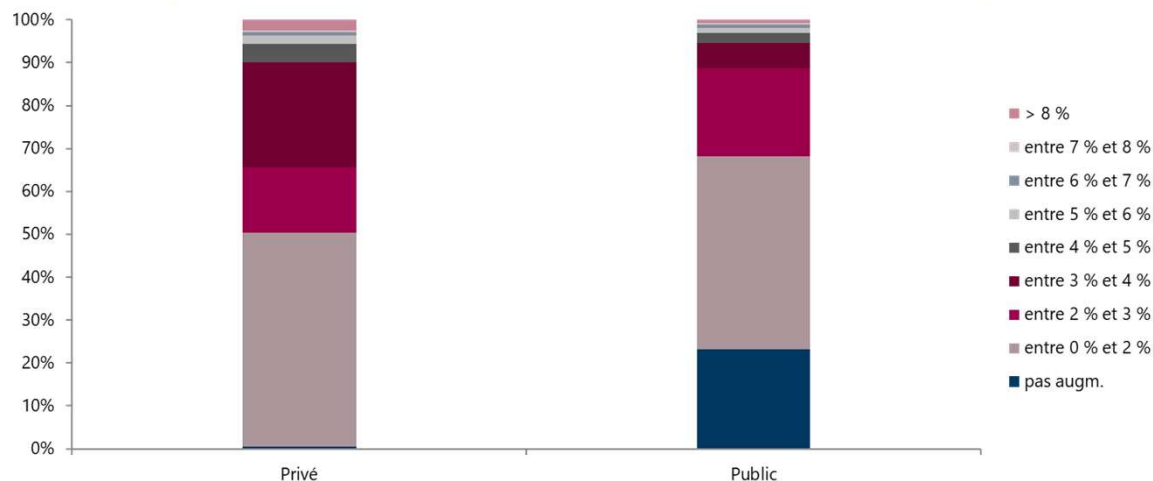


### Point pédagogique

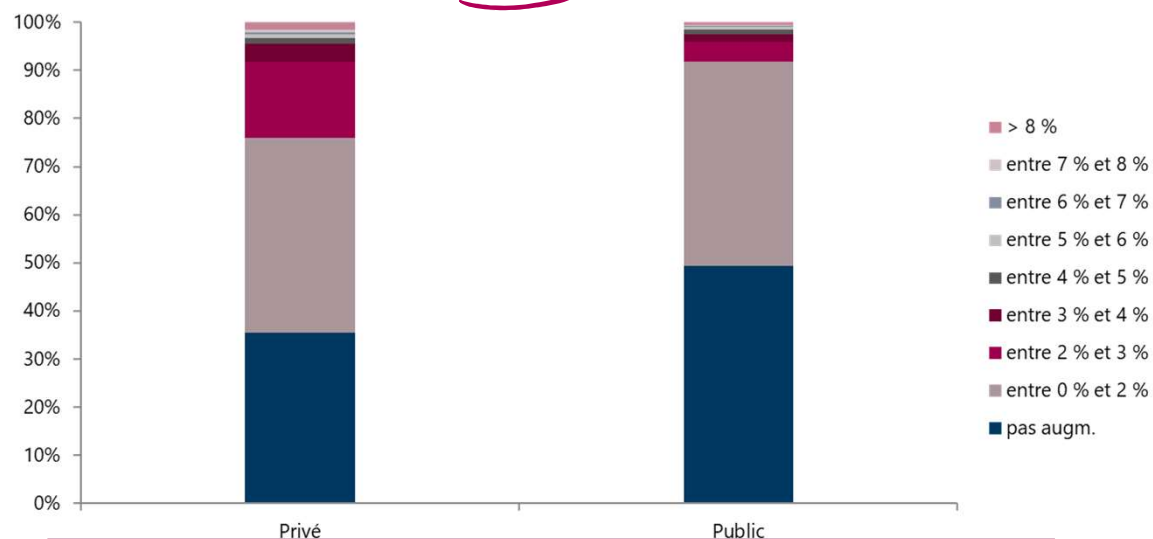
- ▶ La rémunération intègre la prime d'ancienneté, notamment, qui peut représenter un peu moins du quart de la rémunération totale avec 25 ans d'ancienneté (c. CCN).
- ▶ Pour les 6 623 cadres, l'échelle de rémunération s'étend de 39 639 à 129 150 euros
  - ▶ La moitié des cadres a une rémunération inférieure à 57 015 euros
  - ▶ Parmi les 25% de cadres à la plus forte rémunération (désignés sur le graphique comme au-dessus du 3<sup>ème</sup> quartile), l'échelle de rémunération va de 66 402 à 129 150 euros soit presque un rapport de 1 à 2.

# Rémunération totale : 50% des agents publics et 35% des agents privés n'ont pas eu d'augmentation en trois ans, voire ont perdu du pouvoir d'achat

Augmentation de la Rémunération totale par Privé/Public 2017-2019 en %, CDI



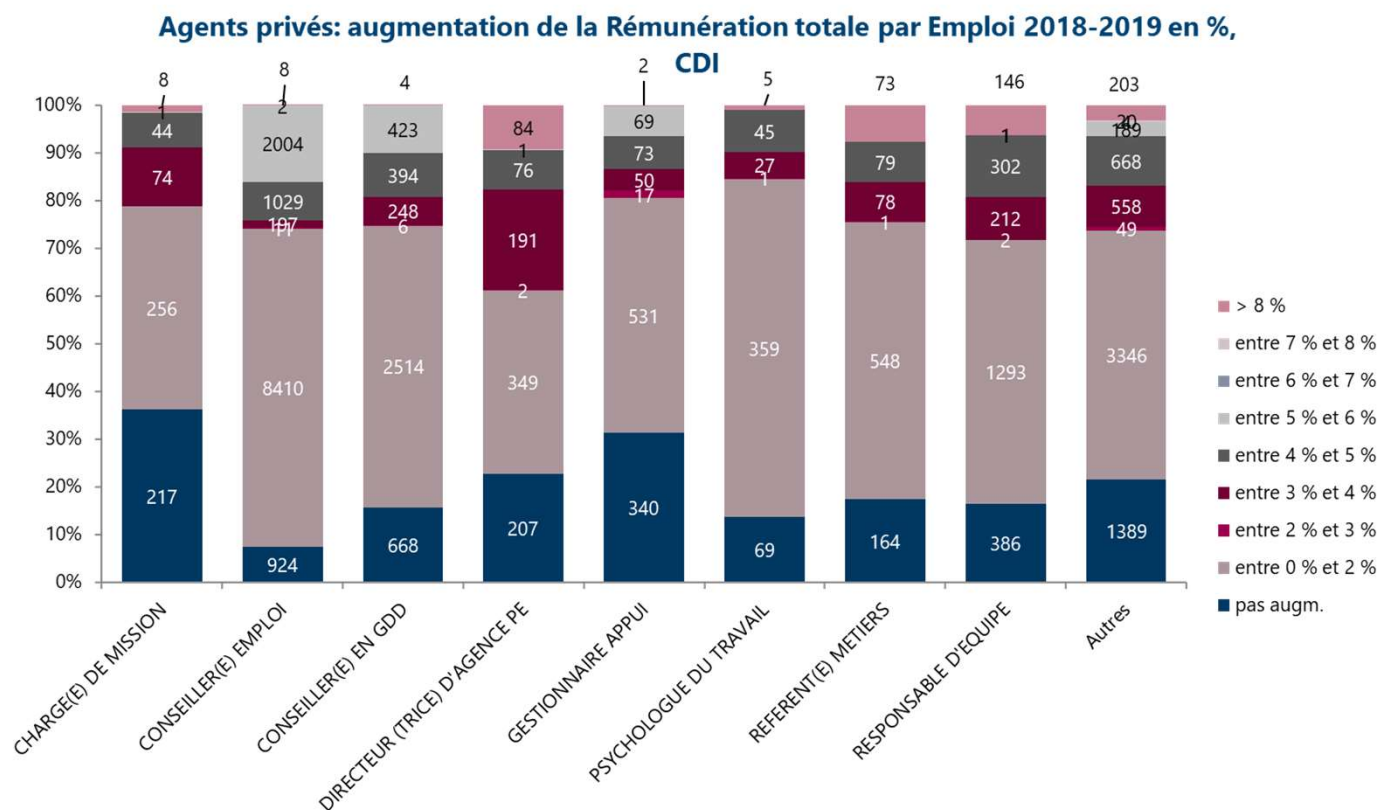
Augmentation de la Rémunération totale par Coefficient 2017-2019 déflatée, en %, CDI



Note de lecture : augmentation annuelle moyenne sur les deux ans.

- ▶ La moitié des agents du privé ont vu leur rémunération totale augmenter de moins de 2% en trois ans; en tenant compte de l'inflation, c'est 76%.
- ▶ 35% des agents du privé n'ont pas eu d'augmentation de leur rémunération totale
  - ▶ Et 41% ont eu une augmentation de leur rémunération totale inférieure à 2%.
- ▶ 68% des agents publics ont eu sur trois ans, une augmentation de leur traitement de moins de 2% annuels;
- ▶ **Si on prend en compte l'inflation, c'est 92% des agents publics qui ont eu une augmentation de leur traitement de moins de 2% par an.**
  - ▶ 50% des agents publics ont eu une augmentation de leur traitement de 0% ou moins
  - ▶ 42% ont eu une augmentation inférieure à 2% annuels.

# Les augmentations les plus importantes se concentrent sur quelques emplois



▶ Les augmentations de rémunération sont liées à des changements de coefficients.

▶ Faut-il lire les augmentations de plus de 8% comme

- ▶ Un signe de la volonté de Pole Emploi de procéder à des « rattrapages » pour les directeurs d'agence, les référents métiers et les responsables d'équipe?
- ▶ Le signe de la mise en place de la prime de performance pour les cadres supérieurs?

# Conclusion: ce que l'analyse des rémunérations dit de la politique sociale de Pole Emploi

- ▶ L'analyse des rémunérations des cadres dirigeants et celle des agents de Pôle Emploi renvoient à deux situations de départ radicalement différentes.
- ▶ D'un côté, la rémunération des dirigeants n'est pas encadrée par une politique de rémunération (l'Accord sur les cadres dirigeants est presque muet sur la rémunération) et pourtant à travers les données on voit se dessiner une politique sociale :
  - ▶ Embauches récentes à des niveaux plus élevés que par le passé,
  - ▶ Enveloppe de primes qui croît et dont le poids devient plus important dans la rémunération.
- ▶ De l'autre, la rémunération des agents est très encadrée et ce cadre dessine une politique sociale (rémunération, promotion...). A l'intérieur du cadre normé, apparaissent les choix de la direction. Par exemple,
  - ▶ Les seniors sont moins promus
    - ▶ La séniorité des directeurs est valorisée mais celle des agents les bloque et n'est plus porteuse du même sens : expérience, compétences...
  - ▶ Les femmes sont minoritaires chez les agents de maîtrise, et les cadres
  - ▶ Au sein d'un même coefficient, les augmentations de salaires de base sont très différentes.



## Avis SECAFI

- ▶ Pole Emploi publie un rapport sur la RSE (Responsabilité sociale et environnementale) dans lequel il insiste sur le caractère inclusif de sa politique vis-à-vis des personnes handicapées et contre les discriminations
- ▶ Pour renforcer la crédibilité des démarches RSE, il convient de s'assurer de la cohérence des différents volets de la politique sociale
- ▶ La politique de rémunération et de promotion contribuent à la cohérence de la RSE
- ▶ Le CSEC pourrait être un des interlocuteurs de la Direction sur la RSE sur ce sujet.





## Préconisations

### Clarifier la politique de rémunération au-delà du cadre fixé par la convention collective et du statut public

- ▶ Pole Emploi a des pratiques en matière de rémunération qui découlent de différents textes
  - ▶ Il nous semble qu'elles devraient être posées de manière plus opérationnelle: la convention tripartite définit le cadre normatif et fixe des objectifs, le plan stratégique décrit les intentions, la philosophie générale du projet
  - ▶ Nous n'avons pas eu connaissance d'un document opérationnel qui explique comment ces documents nationaux vont se traduire dans le quotidien des agents à chacun des échelons de l'organisation, pour chacun (agents, managers...)
  - ▶ Renvoyer à l'entretien annuel d'évaluation et aux pratiques managériales ne nous semble pas suffisant pour dépasser les ressentis en termes d'inégalités de traitement
- ▶ Définir avec le CSEC les principes d'une politique de rémunération socialement responsable, à la fois pour les agents mais aussi pour les cadres dirigeants
  - ▶ Qu'est-ce qu'elle valorise? Est-elle fédératrice/élitiste...? Est-elle partagée avec le management? Le management a-t-il les moyens de la mettre en œuvre?

### Repartir des constats sur les rémunérations et définir des priorités, un plan d'action négocié

Par exemple	Fidélisation	Evolution de carrière	Sortir des représentations
Seniors (âge ou ancienneté)		X	X
Jeunes	X		X
Femmes		X	X



## Axe 3 – L’outil Opera

---



## Rappel de la demande

---

- ▶ Cette partie du rapport a vocation à articuler deux enjeux mis en avant par les élus du CSE-C dans leur demande :
  - ▶ L'enjeu de la répartition des ressources humaines (une fois le plafond d'emploi CDI ou CDD déterminé) entre les régions au regard des outils utilisés (OPERA) et de la méthodologie appliquée pour ce faire ;
  - ▶ L'enjeu des nouvelles activités de Pôle Emploi, notamment à travers l'utilisation croissante du numérique, qui peut avoir une incidence sur l'équilibre entre les besoins et les ressources en termes de salariés dans les agences, mais aussi en termes de compétences de ces mêmes salariés.
- ▶ Pour traiter cette double demande, il sera nécessaire d'interroger la méthode appliquée pour déterminer de manière précise les besoins en ressources humaines dans les agences, et la capacité d'objectivation de **la charge de travail dans les agences dont découle l'identification de ces besoins.**
- ▶ Pour ce faire, les élus du CSE-C souhaitent que l'outil OPERA soit questionné et que des propositions puissent être formulées pour une meilleure évaluation de la charge de travail / exigences du travail en agence. Ces propositions, exposées au fil du rapport, pourront être soit intégrées à l'outil, soit mobilisées en complément de celui-ci.

## Limites de l'étude

---

- ▶ La demande du CSE-C portait à l'origine sur une analyse de la répartition des ressources entre régions opérée à l'aide de l'outil OPERA en prenant en compte les dernières mises à jour de l'outil (2020). Or, le périmètre de la mission couvrant finalement la période 2017-2019, cette demande ne pourra pas être honorée.
- ▶ Par ailleurs, le périmètre national de cette étude nous oblige à avoir **une approche globale de l'analyse de cet outil.** En effet, la diversité des situations entre les régions, mais aussi au sein des régions entre les DT et les agences, ne rendent pas pertinentes une approche ciblée.
- ▶ En effet, il ne s'agira pas dans ce rapport de remettre en cause les résultats chiffrés de la répartition des effectifs entre les régions, mais de questionner globalement la pertinence des critères retenus pour faire le choix de cette répartition.



# Un outil censé objectiver la charge de travail mais qui présente des limites

- ▶ L'outil OPERA peut être appréhendé sur deux niveaux :
  - ▶ Le premier niveau a vocation à **rassembler des informations et données objectives de charge de travail**, liées à l'activité des agences, pour définir le « poids » de chacune de ces agences. Ces poids sont ensuite additionnés pour définir le poids d'une Direction territoriale (DT) et *in fine* le poids d'une région.
  - ▶ Le second niveau consiste à « relativiser » le poids de chacun de ces ensembles dans l'optique de répartir de la manière la plus équitable possible les effectifs dans le cadre du plafond d'emploi CDI déterminé en amont.
- ▶ Pour définir le poids de chacune des agences, des critères précis ont été retenus selon les mécanismes suivants :
  - ▶ Un mécanisme permettant de définir le poids des établissements régionaux au titre de leurs inducteurs d'activité en fonction de trois dominantes (Placement ; Indemnisation ; Entreprise)
  - ▶ Un mécanisme d'ajustement du poids des inducteurs afin de prendre en compte l'environnement socio-économique des agences grâce à un coefficient d'ajustement affectés par groupe de comparaison
  - ▶ Un mécanisme de bonification des agences en contexte QPV
- ▶ Pour autant, cet outil présente des limites car s'il réunit **des données de production** basées sur l'activité et les ajuste en prenant en compte le **contexte environnemental de l'agence**, il ne prend pas en compte des éléments complémentaires qui pourraient avoir une incidence sur la charge de travail :
  - ▶ L'importance de l'absentéisme, du taux de vacance des postes, l'âge, l'ancienneté, l'expérience des salariés mobilisés ;
  - ▶ La charge de travail réelle : différents types d'organisation du travail, les métiers présents et leur évolution, les modalités de gestion des remplacements, les modalités de régulation, les flux clients/produits, la variété des tâches à prendre en charge...
  - ▶ La charge de travail ressentie : la perception de la charge de travail en fonction des compétences individuelles de chacun, des variations (saisonnalité...), des interruptions de tâches, des modalités d'entraide...

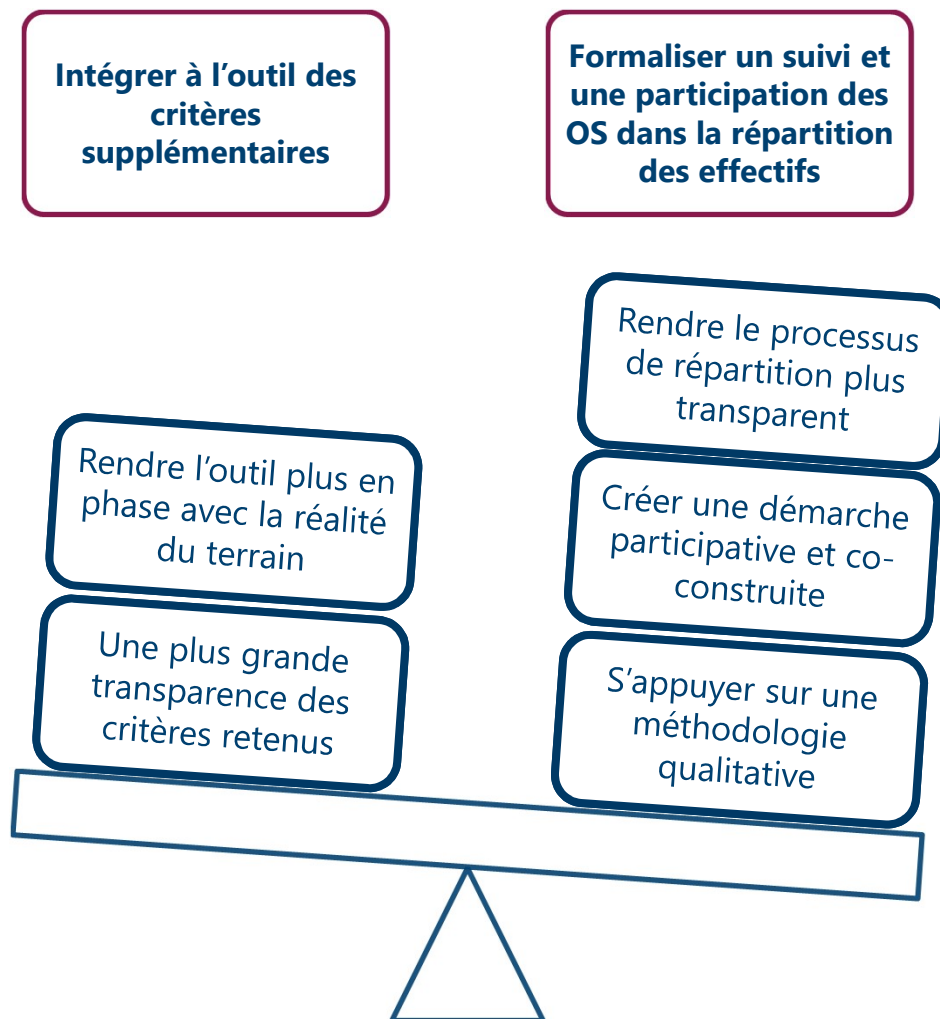
# Un outil incomplet, mais qui n'est finalement qu'un appui à la décision, et complète une réflexion plus qualitative

▶ Si l'outil OPERA montre des limites dans sa capacité à restituer fidèlement la situation de la charge de travail dans les agences, deux nuances peuvent être faites :

- ▶ La première est que **les décisionnaires, à chaque échelon, peuvent adapter l'outil à des spécificités locales**. Il pourra être décidé localement du poids relatif de chacune des dominantes évoquées (Placement ; Indemnisation ; Entreprise) en fonction des problématiques rencontrées sur le terrain ;
- ▶ La seconde est que l'outil **OPERA n'est pas contraignant**, et qu'au moment où les décideurs définissent la répartition des effectifs **dans les ensembles infra-régionaux**, ils peuvent ajuster les informations données par l'outil avec des informations supplémentaires (absentéisme ; taux de vacance ; etc.)

▶ Alors même qu'OPERA semble être, *a priori*, un outil permettant d'objectiver la charge de travail sur le terrain et définir de manière précise les besoins de chaque agence, **son importance est finalement relativisée par les informations énoncées ci-dessus.**

▶ A ce stade, deux pistes de réflexion peuvent être évoquées



# Trois pistes de réflexion à explorer : enrichir l'outil et/ou renforcer les dispositifs en complément de l'outil

1

Enrichir l'outil pour le faire prendre en compte de manière objective certains indicateurs



## Point de vigilance

- ▶ Chercher à intégrer dans l'outil l'ensemble des situations que peuvent connaître les agences serait contre-productif.
  - ▶ Il y aurait un risque d'aboutir à un outil trop complexe et, par conséquent, difficilement compréhensible et utilisable.

▶ Pour autant, un certain nombre d'indicateurs pourraient être intégrés car ils ont un caractère facilement prévisible pour l'avenir et qu'ils sont *a priori* à la disposition de toutes les agences.

- ▶ Le taux d'absentéisme de longue durée ;
- ▶ Le taux de vacance des postes (sur le moyen / long terme) ;
- ▶ Des indicateurs d'ancienneté pour appréhender le niveau d'expérience et de compétence des salariés.

2

Mettre en place une démarche qualitative d'évaluation de l'évolution des métiers et de l'organisation du travail au sein des agences pour apprécier l'impact de la charge de travail « réelle » sur les conditions de travail :

- ▶ Capacité d'adaptation des salariés aux nouvelles technologies (**cf. détail dans le corps de rapport**) ;
- ▶ Modalité de gestion des remplacements ;
- ▶ Variété des tâches à prendre en charge
- ▶ Etc.

3

Mettre en place une démarche qualitative d'évaluation de la charge de travail au sein des agences (niveau local et ciblé) pour apprécier l'impact de la charge de travail « ressentie » sur les conditions de travail :

- ▶ Utilisation de l'outil d'évaluation de la charge de travail ressentie à l'échelle des agences (**cf. détail de l'outil dans le corps de rapport**)
- ▶ Appréhension de la perception des salariés de leur charge de travail objectivée par l'outil d'analyse de la charge de travail.



## Axe 4 - Les effectifs affectés aux ressources humaines

---

# Effectifs affectés aux ressources humaines : pas de renforcement des effectifs CDI en 2019

▶ En 2017, 1267 agents (dont 1154 CDI) sont enregistrés sous le code fonction RH

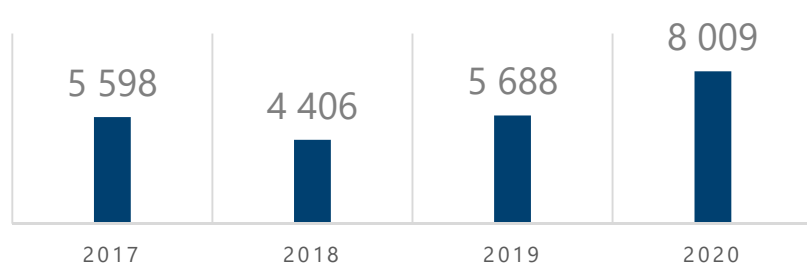
▶ En 2018 et 2019, faisant suite à la nouvelle classification, seuls les effectifs sous le code métier RH demeurent identifiables.

▶ Votre direction précise en effet que « les chargés de mission RH ne sont pas comptabilisés dans les métiers RH mais dans le métier fonction support « Projets, Appui & Pilotage » et qu'elle ne dispose pas « de comptabilité spécifique ». Seule donnée connue, 114 chargés de mission RH en direction territoriale ont été identifiés en décembre 2020, ce qui est inférieur à l'écart observé entre les effectifs identifiés en 2017 et ceux identifiés en 2019. Ce nombre serait monté à 180 en juin 2021.

▶ **Entre 2018 et 2019, on observe que l'effectif CDI affectés aux RH diminue, et que même avec l'apport des CDD, il ne progresse que de 3,3 % au 31.12, alors même que les entrées en contrat CDD, qui peut être l'un des indicateurs d'activité, ont augmenté dès 2019 de 29 %.**

	31.12.2018	31.12.2019
Effectifs sous code métier RH	949	980
<i>Dont CDI</i>	858	853

Nombre d'entrees en contrats CDD (hors renouvellements)



▶ **L'effectif etp CDD annuel affecté aux ressources humaines a augmenté de 63 etp en 2019. En revanche en 2020, seuls 11 etp CDD de plus viennent renforcer les RH alors que le nombre de contrats à traiter explose (+41% pour les entrées en contrats CDD).**

▶ Le renfort d'effectifs pour 2020 ne viendra pas de l'augmentation du nombre de CDD affectés au métier Projet, Appui, Pilotage, dont les effectifs CDD progressent peu : +4,8 etp (de 76,8 à 81,6 etp en 2020)

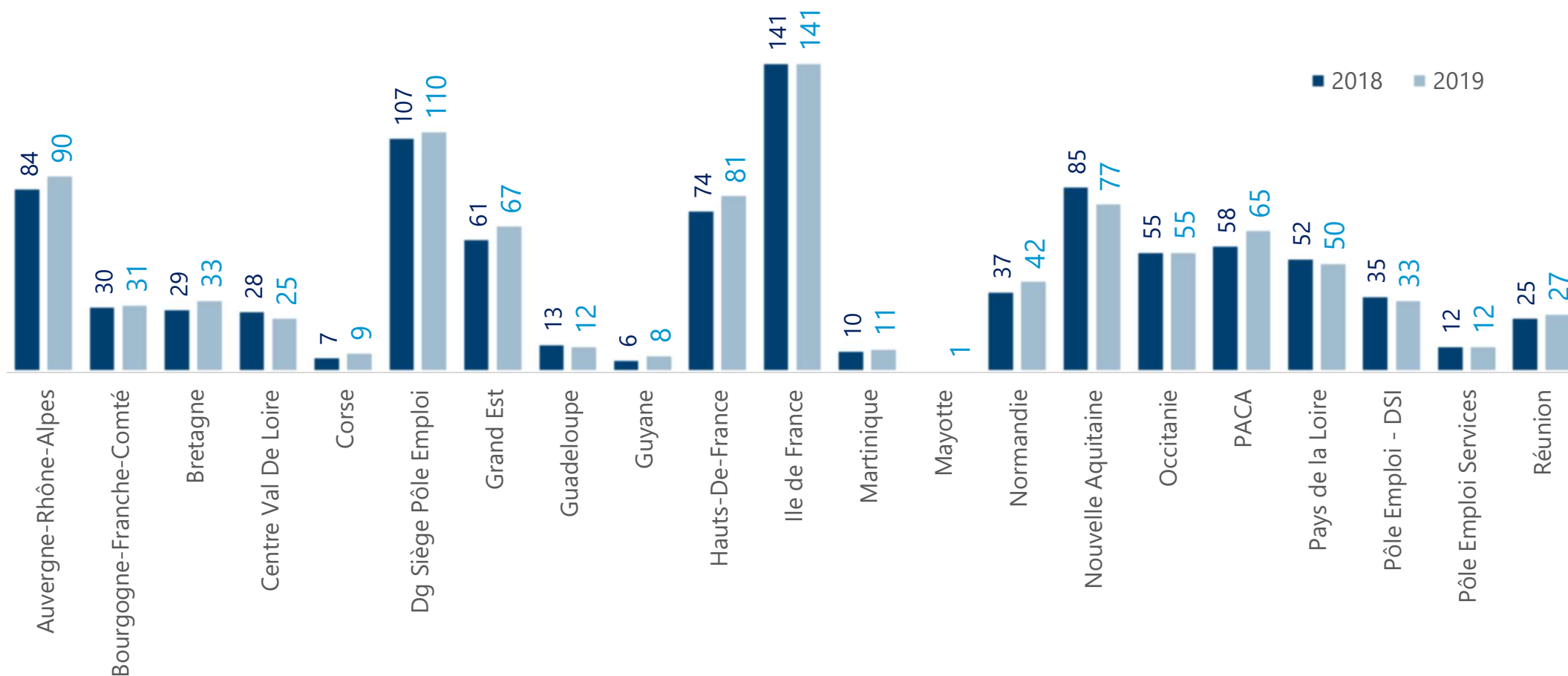
Etp CDD RESSOURCES HUMAINES	2018	2019	2020
CHARG. CONDITIONS VIE TRAVAIL	0,6	2,6	2,6
CHARG.GESTION CARRIERES/MOBIL.	0,3	2,7	4,5
CHARGE(E) DE DDC ET FORMATION		1,3	1,5
CHARGE(E) D'ETUDES SOCIALES		1,0	0,5
CHARGE(E) GESTION ADM. - PAIE		0,2	0,9
CHARGE(E) RELATIONS SOCIALES	0,5	2,0	1,2
FORMATEUR(TRICE)		1,0	0,7
GESTIONNAIRE ADM. - PAIE	6,4	17,9	22,5
GESTIONNAIRE RH	14,6	56,5	61,8
<b>Total général</b>	<b>22,3</b>	<b>85,3</b>	<b>96,3</b>



## Recommandations

*Mettre en place un suivi des effectifs RH au niveau national*  
*Faire une analyse de la charge de travail de ces services*

## Effectifs affectés aux ressources humaines par région

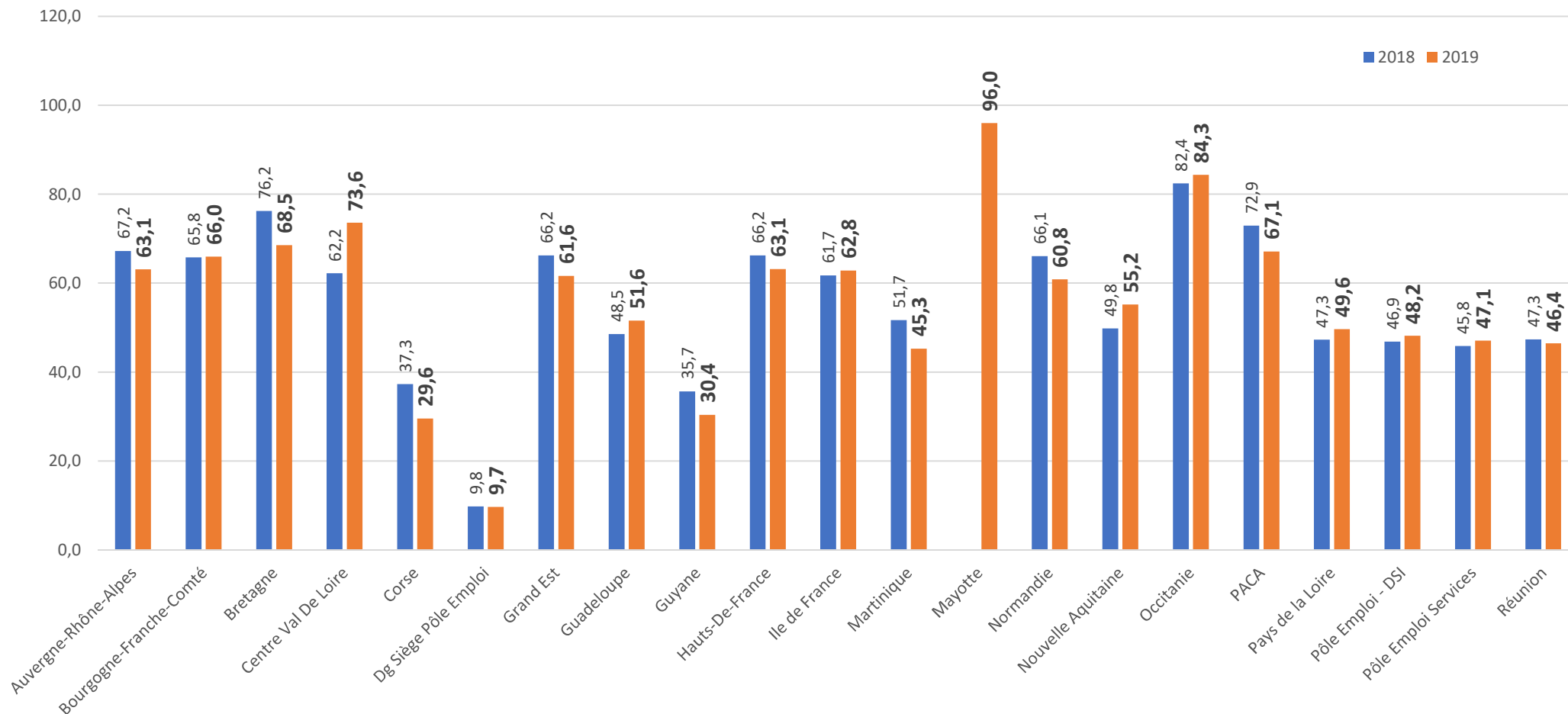


► L'analyse des effectifs CDD+CDI au 31.12 affectés aux ressources humaines par région montre

- Une très faible progression dans la plupart des régions
- Avec même un recul en Centre Val-de-Loire, en Nouvelle Aquitaine, en Pays de la Loire

# Effectifs affectés aux ressources humaines par région

Nombre d'agents par effectif RH



Le nombre d'agents par effectif RH présente de forte disparité selon les régions :

- ▶ En France métropolitaine, il peut aller de 49,6 agents/effectifs RH en Pays de la Loire à 73,6 en Centre Val de Loire et même 84,3 en Occitanie.
- ▶ La taille de la région (économies d'échelle sur des régions de grande taille) et les réorganisations suite à la régionalisation peuvent expliquer des ratios élevés (on observe en effet que les petits établissements ont des ratios faibles), mais cela ne s'applique pas au Centre-Val-de-Loire, et le ratio d'Occitanie reste plus élevé que l'Île-de-France ou Auvergne-Rhône-Alpes qui comptent plus d'agents.

# Merci de votre attention !

