

Le Premier Ministre

Paris, le - 5 AOUT 2020

N°1019/20/SG

à

**Monsieur le Premier président de la Cour
des comptes**

Objet : Rapport public thématique relatif à la gestion de Pôle emploi, dix ans après sa création.

J'ai pris connaissance avec intérêt du projet de rapport par lequel la Cour dresse un bilan approfondi de la gestion de Pôle emploi au terme d'une première décennie d'existence. Son analyse porte sur de multiples dimensions et traite tout autant du pilotage, de la gouvernance et des résultats de l'opérateur que de ses modalités internes de fonctionnement, notamment en matière de gestion financière et de ressources humaines.

Indépendamment de toute considération concernant la pertinence des analyses de la Cour, j'observe que les constats et recommandations formulés s'inscrivent dans un cadre général significativement bouleversé par la crise économique consécutive à la pandémie de Covid-19. Bien qu'il ne soit pas encore possible d'évaluer précisément l'impact de cette dernière, il apparaît certain que la situation du marché du travail va connaître une dégradation et provoquer une hausse importante du nombre de demandeurs d'emplois que Pôle emploi devra accompagner dans leur recherche et indemniser. C'est à l'aune de ces défis opérationnels que l'action de Pôle emploi sera appréciée dans les prochains mois.

Je note en premier lieu que la Cour ne remet pas en cause la stratégie mise en place en réponse à la dernière crise économique visant à intensifier l'accompagnement des demandeurs d'emploi les plus en difficulté. L'instauration de modalités de suivi et d'accompagnement différenciées en fonction des besoins des demandeurs d'emploi a ainsi permis à Pôle emploi de faire face à une forte augmentation du chômage tout en maintenant une offre de services adaptée aux besoins de ces publics. La personnalisation accrue de l'offre de services demeure un impératif partagé par le ministère du travail et les partenaires sociaux dans la négociation de la nouvelle convention tripartite pour la période 2019-2022. L'accent sera donc mis sur la nécessité d'établir au plus vite un diagnostic approfondi de la situation du demandeur d'emploi au moment de son inscription et d'adapter son accompagnement de manière continue. En dépit d'une conjoncture économique sévèrement détériorée, ce cap sera maintenu pour faire face à la crise produite par la pandémie.

En deuxième lieu, j'observe que la Cour formule des interrogations larges concernant la gouvernance de Pôle emploi. Je tiens à ce sujet à insister sur la spécificité de Pôle emploi qui est le principal opérateur des politiques de l'emploi, dont l'action doit s'inscrire dans le cadre des orientations stratégiques de l'Etat, en cohérence avec celles des autres acteurs des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle. Les choix opérés en matière de gouvernance et de pilotage ont permis d'accompagner la stratégie de profonde transformation conduite par Pôle emploi depuis plusieurs années et saluée par la Cour, stratégie qui a permis de faire face à un chômage élevé tout en personnalisant toujours plus l'accompagnement. Cette stratégie permettra à Pôle emploi de faire face à l'ampleur des conséquences de la crise de l'épidémie de covid-19 sur l'économie et l'emploi.

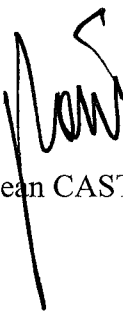
La Cour souligne à juste titre l'utilité d'approfondir l'information du conseil. Des améliorations significatives dans ce domaine ont été définies au début de l'année 2020. En particulier, les administrateurs disposent désormais d'une vision beaucoup plus fine de l'affectation des ressources humaines et financières aux différentes offres de service de Pôle emploi.

La direction générale de Pôle emploi doit également être confortée dans sa capacité à décliner opérationnellement de façon fluide et autonome les orientations du conseil. L'efficacité de la prise de décision sera, pour un opérateur de cette ampleur, une condition indispensable pour être en capacité de réagir rapidement aux soubresauts du marché du travail, et l'approfondissement de l'information continue délivrée au conseil d'administration constitue la contrepartie naturelle et nécessaire du respect des prérogatives opérationnelles de la direction générale de Pôle emploi.

En troisième lieu, je note les recommandations techniques de la Cour relatives au pilotage stratégique et à la performance de Pôle emploi.

Comme la Cour le mentionnait de manière favorable dans son rapport d'observations provisoires, le nombre limité d'indicateurs stratégiques permet de disposer d'un cadre de gestion efficace avec des indicateurs lisibles, disponibles mensuellement et déclinables jusqu'au niveau de chaque agence. La Cour regrette en revanche que le pilotage et la démarche de la performance au sein de Pôle emploi ne permettent pas suffisamment de mesurer les progrès obtenus dans la mise en œuvre de la stratégie d'intensification de l'accompagnement proposé aux demandeurs d'emploi les plus en difficulté. Il y a lieu d'observer, à cet égard, que la notion de publics éloignés de l'emploi recouvre des réalités très différentes que des indicateurs de pilotage peinent à traduire. Des études d'ordre qualitatif me paraissent mieux à même de rendre compte de la diversité des besoins de ces publics. C'est pourquoi les signataires de la nouvelle convention tripartite se sont attachés à renforcer la dimension qualitative du suivi de l'action de Pôle emploi. Il importe de considérer l'examen des indicateurs stratégiques au sein d'un ensemble plus large, comprenant les éléments complémentaires mis à la disposition du comité de suivi, tout particulièrement les travaux d'étude et de synthèse menés dans le cadre du nouveau comité d'étude tripartite. J'ai ainsi la conviction que la cohérence d'ensemble et l'articulation efficace entre ces outils nous permettront de suivre la mise en œuvre de la convention et de déterminer les éventuelles pistes d'évolution à prévoir.

J'ai également pris connaissance des nombreuses recommandations adressées à la direction générale de Pôle emploi s'agissant en particulier de la gestion de ses ressources humaines et des pistes d'optimisation possible de ses dépenses. Si Pôle emploi est invité à s'en saisir, je rappellerai néanmoins que le statut tout à fait atypique de l'opérateur (établissement public administratif *sui generis*, avec des agents majoritairement sous contrat de droit privé) et les conditions particulières de sa création encore récente (fusion d'une agence publique et d'un réseau au format associatif) expliquent en grande partie les écarts avec le fonctionnement usuellement observé des établissements publics et rendent difficiles les comparaisons directes avec le mode de fonctionnement constaté chez d'autres établissements publics. Il va cependant de soi, a fortiori dans un contexte d'accroissement potentiellement significatif du nombre des demandeurs d'emploi, que la mobilisation et l'emploi des ressources allouées, notamment de personnel qui représentent plus des deux tiers des dépenses de fonctionnement, doivent obéir à la plus grande rigueur, s'agissant du premier opérateur de l'État en termes d'effectifs. Dans cette perspective, il pourrait être opportun que Pôle emploi dispose d'un cadrage pluriannuel de sa trajectoire financière afin de prioriser ses moyens de fonctionnement et d'intervention. Enfin, concernant plus spécifiquement les cadres dirigeants, il me semble nécessaire de rappeler la nécessité de fonder toute analyse de situation comparée sur la prise en compte objective de l'ensemble des paramètres, notamment le périmètre des responsabilités exercées et son évolution, l'ancienneté, ou encore l'existence d'avantages annexes.



Jean CASTEX