



**Allocution de Didier Migaud,
Premier président de la Cour des comptes**

Présentation à la presse du rapport public thématique

«Pôle emploi à l'épreuve du chômage de masse»

jeudi 2 juillet 2015

Mesdames, Messieurs,

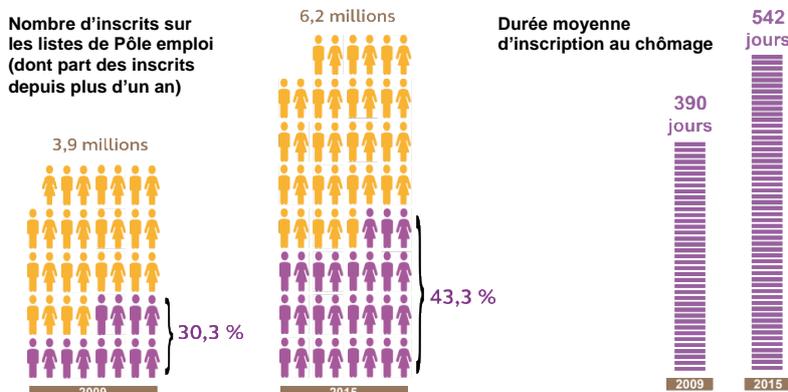
Je vous souhaite la bienvenue à la Cour des comptes pour cette présentation à la presse du rapport sur les services rendus par Pôle emploi aux demandeurs d'emploi et aux entreprises. Je vous remercie de votre présence, malgré des articles déjà parus.

Je rappelle que Pôle emploi est issu de la fusion, fin 2008, de l'ANPE et du réseau des Assédic. Plus de six ans après ce choc organisationnel majeur, le rapport de la Cour revêt une importance particulière pour deux raisons au moins : d'une part, parce que le marché de l'emploi a beaucoup changé, depuis 2009 ; d'autre part, compte tenu du poids financier important de cet opérateur.

En premier lieu, Pôle emploi intervient désormais dans un marché de l'emploi qui a beaucoup changé depuis 2009.



**UNE FORTE PROGRESSION DU CHÔMAGE
ENTRE JANVIER 2009 ET JANVIER 2015**



Source : Cour des comptes d'après Pôle emploi et Dares

L'opérateur fait désormais face à un chômage croissant et durablement élevé (diapo 2). Le nombre de demandeurs d'emploi a augmenté de plus de 58 % depuis janvier 2009, pour atteindre 6,2 millions en janvier 2015 (toutes catégories confondues), dont 3,7 millions de



demandeurs d'emploi n'exerçant aucune activité professionnelle. Sur la même période, la proportion des « chômeurs de longue durée », c'est-à-dire ceux inscrits depuis plus d'un an, est passée de 30,3 à 43,3 %.

Pôle emploi est plus que jamais confronté aux changements profonds de l'offre et de la demande d'emploi. Avec la fin du monopole de placement dont bénéficiait l'ANPE, d'autres acteurs, en nombre croissant, offrent des possibilités d'accès à des offres et demandes d'emploi. Il s'agit d'opérateurs privés de placement et de sites internet. Plus généralement, le fonctionnement du marché du travail a connu des mutations profondes, avec le développement de nouveaux usages numériques.



PÔLE EMPLOI, PLUS GROS OPÉRATEUR DE L'ÉTAT



53 000 agents



5 Md€ de budget



32 Md€ d'allocations versées



Un millier d'agences

En second lieu, Pôle emploi est l'opérateur de l'État le plus doté, avec 5 Md€ de budget annuel toutes ressources confondues, 53 000 agents, un millier d'agences, 32 Mds€ d'allocations et d'aides versées chaque année (diapo 3). Sa performance constitue un enjeu de premier ordre pour les finances publiques, d'autant qu'il a bénéficié de moyens en forte augmentation, dans un contexte budgétaire contraint. Ses ressources, financées par l'État et l'Unédic ont augmenté de 630 M€ entre 2009 et 2014. 4 000 embauches supplémentaires de conseillers en CDI ont été autorisées, depuis 2012.

Le principal opérateur du service public de l'emploi se trouve ainsi à un moment charnière. La Cour a dès lors jugé utile d'y consacrer ce rapport, fruit d'une importante enquête de terrain, qui a duré deux ans. L'équipe de contrôle s'est déplacée dans des agences de Pôle emploi. Elle a aussi rencontré des agents de l'opérateur à tous les niveaux d'encadrement :



directions départementales, directions régionales, siège de Pôle emploi. Des visites ont été menées sur place dans sept régions, choisies en fonction de la diversité de leurs situations géographiques et socio-économiques, ainsi qu'en Allemagne et au Royaume-Uni pour observer les pratiques étrangères.

Pour vous présenter le résultat de ces travaux, j'ai à mes côtés Pascal Duchadeuil, président de la cinquième chambre, Henri Paul, président de chambre et rapporteur général de la Cour, Corinne Soussia, conseillère maîtresse, et Mathieu Dufoix, rapporteur extérieur. Je remercie aussi Gilles-Pierre Lévy, président de chambre, contre-rapporteur de cette enquête, et Gilles Andréani, président de section.

La Cour dresse trois principaux constats :

- Premièrement, malgré l'augmentation du chômage, Pôle emploi remplit convenablement sa mission d'indemnisation des demandeurs d'emploi.
- Deuxièmement, si le principe de différenciation retenu par l'opérateur n'est pas contesté, sa mise en œuvre se révèle en pratique insuffisante pour accompagner effectivement les demandeurs vers l'emploi.
- Troisièmement et enfin, Pôle emploi dispose de marges de progrès, en termes de retour à l'emploi de ses usagers comme d'efficacité accrue du service rendu.

Malgré l'augmentation du chômage, **Pôle emploi remplit convenablement sa mission d'indemnisation des demandeurs d'emploi**. C'est le **premier constat** de la Cour. En effet, les délais de paiement des allocations se sont globalement maintenus et la satisfaction des demandeurs d'emploi demeure élevée. Ce bilan satisfaisant illustre que la fusion de 2008 n'a fait peser que des risques limités sur une mission essentielle de Pôle emploi.

La Cour recommande d'aller plus loin, dans le sens d'une plus grande efficacité de la gestion et simplicité de l'indemnisation. D'une part, cette activité reste largement gérée sous format « papier ». Cela plaide pour une dématérialisation rapide, que Pôle emploi vise d'ailleurs pour les prochaines années. D'autre part, le mouvement de simplification de la réglementation de l'indemnisation du chômage peut encore être poursuivie et amplifiée, afin de limiter les fragilités constatées. Cette action relève à titre principal des partenaires sociaux.

Je veux approfondir davantage le **deuxième constat** de la Cour, qui porte sur le **choix d'une logique de différenciation** dans l'accompagnement des demandeurs d'emplois. Ce choix important pour la stratégie de Pôle emploi **n'est pas contesté par la juridiction**. **En revanche, sa mise en œuvre actuelle ne paraît pas de nature à répondre de manière satisfaisante aux enjeux de retour à l'emploi**.

En 2012, Pôle emploi a profondément redéfini sa stratégie, avec l'accord de l'État et de l'Unédic. La principale orientation retenue a été l'accentuation de la différenciation des services en fonction des publics de demandeurs d'emploi et d'entreprises. Non seulement la Cour ne conteste pas ce choix mais, surtout, elle l'approuve pleinement : préconisé au niveau européen dès la fin des années 1990, l'ANPE avait commencé à le mettre en place. Il est par ailleurs largement appliqué à l'étranger, au Royaume-Uni et en Allemagne par exemple.

Pôle emploi en tire néanmoins des conséquences contestables aux yeux de la juridiction. L'opérateur considère notamment que son cœur de métier n'est plus l'intermédiation entre offre et demande d'emploi mais l'accompagnement renforcé d'une fraction limitée des



demandeurs d'emploi. Cette orientation a donné lieu à des revirements par rapport aux choix faits auparavant :

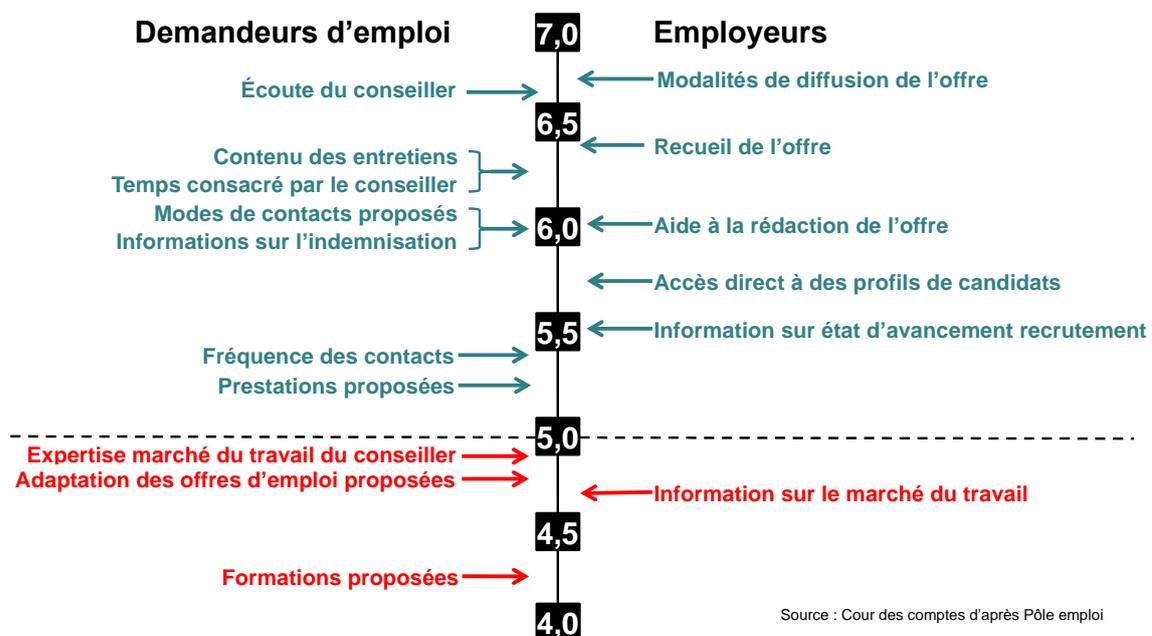
- sous-traitance du suivi des demandeurs d'emploi les plus autonomes et non plus de ceux qui sont en difficulté d'insertion professionnelle ;
- abandon de tout objectif quantitatif de nombre d'offres collectées ;
- prospection des entreprises ciblée uniquement sur les besoins des demandeurs d'emploi qui sont le plus en difficulté.

L'intermédiation, qui suppose de bien connaître les entreprises, est un élément fondamental de la définition légale du service public de l'emploi et de son efficacité. C'est à partir de cette définition légale que le niveau des moyens alloués est déterminé. Or l'attention apportée par les conseillers aux entreprises paraît insuffisante, quantitativement et qualitativement.

Du point de vue quantitatif, le temps de travail des conseillers consacré aux relations avec les entreprises est très faible. En pratique et selon les propres termes de Pôle emploi, il s'agit désormais d'une variable d'ajustement : 12 % du temps de travail moyen, dont la moitié correspond en fait à l'accueil téléphonique et à l'enregistrement des offres déposées par les employeurs. En définitive, en dehors de ces tâches matérielles, moins d'un dixième du temps de travail de l'ensemble des conseillers est consacré aux entreprises. Une part très minoritaire de ce temps est liée aux visites et à la prospection active. La mise en place récente de conseillers affectés à la relation avec les entreprises n'a pas pour objectif d'inverser cette tendance.



DES NIVEAUX DE SATISFACTION CONTRASTÉS



Du point de vue qualitatif, les conseillers sont principalement recrutés selon leurs qualités d'écoute, la connaissance approfondie du marché du travail n'étant pas un critère retenu par les référentiels des métiers de Pôle emploi. Leur formation continue ne privilégie pas assez



les compétences orientées vers les entreprises. La spécialisation de conseillers sur la relation aux entreprises n'apporte pas de réponse adaptée à cet enjeu. Au contraire, le risque est que les conseillers à l'avenir, chargés uniquement des relations avec les demandeurs d'emploi, aient encore moins de contacts qu'actuellement avec le monde de l'entreprise. Il n'est dès lors pas surprenant que l'expertise du marché du travail soit, avec les prestations proposées, la dimension où les demandeurs d'emploi comme les entreprises sont le moins satisfaits de l'action de Pôle emploi (diapo 4).

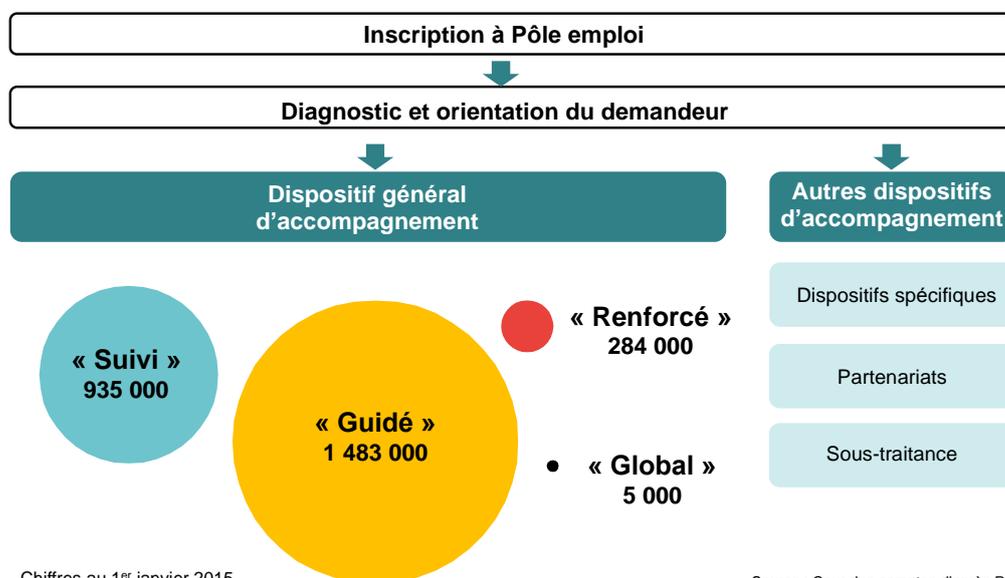
Dans le rapport, la Cour réaffirme que la qualité et la plus-value des services de Pôle emploi doivent reposer sur la connaissance concrète des besoins de tous les acteurs du marché du travail.

Ainsi, la Cour recommande à Pôle emploi :

- de conforter son rôle d'intermédiaire sur le marché du travail ;
- de faire reposer les conseils et services proposés aux demandeurs d'emploi sur une connaissance approfondie et concrète des entreprises ;
- et d'accorder une place plus grande à la connaissance du marché du travail dans le recrutement et la formation de tous les conseillers.



DES SERVICES DIFFÉRENCIÉS SELON LES PUBLICS





Dans le cadre de sa stratégie, Pôle emploi a notamment défini les trois modalités d'accompagnement suivantes (diapo 5). Dans l'ordre d'intensité théorique croissante :

- l'accompagnement « suivi », qui concerne 35 % des demandeurs d'emploi considérés comme les plus autonomes ;
- l'accompagnement « guidé », qui s'adresse à 55 % des demandeurs d'emploi, dans une position moyenne ;
- l'accompagnement « renforcé », dédié aux 10 % des demandeurs d'emploi les moins autonomes.
-

Dans les faits, la répartition des demandeurs d'emploi selon ces modalités d'accompagnement fait apparaître **plusieurs paradoxes**.

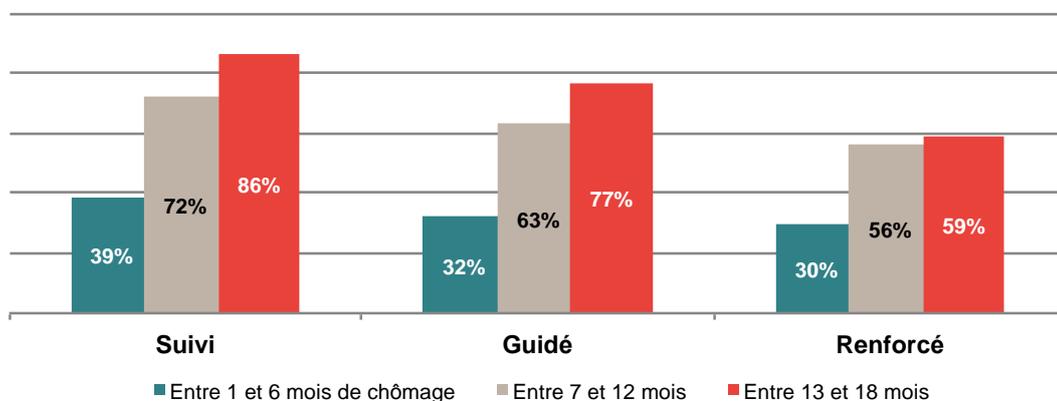
Le **premier** réside dans la pratique variable selon les agences et les conseillers. Elle est parfois incohérente par rapport aux critères définis par Pôle emploi. Selon une évaluation réalisée par l'opérateur lui-même, 35 % des conseillers estiment que plus du quart des demandeurs d'emploi qu'ils accompagnent ne relèvent pas de la modalité appropriée et ne sont pas bien classés. Le changement de modalité d'accompagnement en fonction de l'évolution des besoins du demandeur d'emploi est cependant peu fréquent : 5 à 10 % de changements seulement au bout de six mois de chômage. La réalisation du diagnostic en amont de l'accompagnement demeure un point de faiblesse. Le développement de l'inscription en ligne et du découplage entre inscription et diagnostic témoignent de la prise de conscience de cette difficulté.

Deuxième paradoxe : cette segmentation des services n'offre pas de solution adaptée au chômage de longue durée. L'accompagnement « suivi », auquel sont rattachés les demandeurs d'emploi les plus autonomes en principe, est celle qui compte proportionnellement le plus de demandeurs d'emploi de longue durée, ce qui peut paraître paradoxal. En sens inverse, ce sont les demandeurs d'emploi en accompagnement « renforcé », donc ceux qui doivent bénéficier le plus des services de Pôle emploi, qui comptent le moins de demandeurs d'emploi de longue durée. Plus le chômage est long, moins Pôle emploi offre ses services et propose des actions.



PLUS LA DURÉE DE CHÔMAGE EST LONGUE, MOINS PÔLE EMPLOI ACCOMPAGNE LE DEMANDEUR

Part des demandeurs d'emploi, selon leur durée de chômage et la modalité de suivi, n'ayant pas reçu de proposition d'action de Pôle emploi (entre septembre 2013 et février 2014)



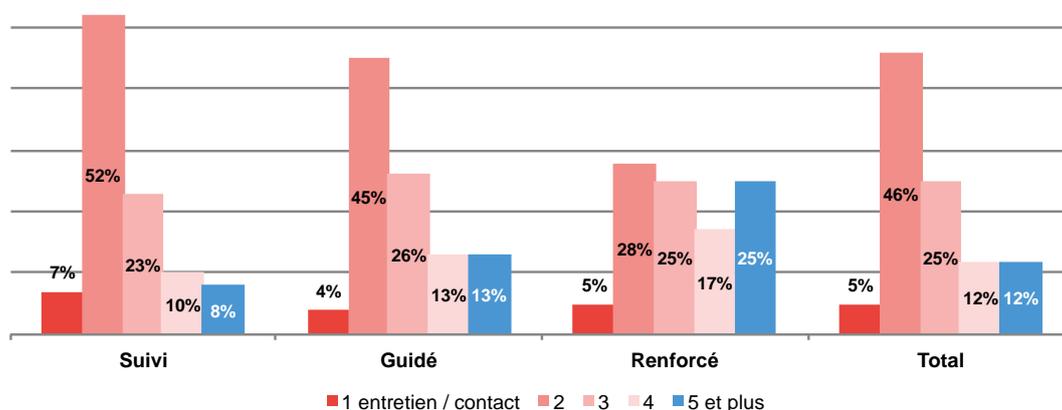
Source : Cour des comptes d'après Pôle emploi

La Cour relève un **troisième paradoxe**, dans le contexte actuel de chômage de longue durée croissant (diapo 6). De façon surprenante, l'intensité de l'accompagnement diminue fortement avec la durée du chômage. Ainsi, parmi les chômeurs qui sont sans activité depuis un à six mois, 30 à 40 % n'ont reçu aucune préconisation d'action de la part de leur conseiller. Mais cette proportion double, entre 60 et 85 %, pour les demandeurs d'emploi depuis 13 à 18 mois !



UN ACCOMPAGNEMENT DES DEMANDEURS PAS ASSEZ INTENSIF, MÊME EN SUIVI RENFORCÉ

Répartition des demandeurs selon le nombre d'entretiens ou de contacts avec le conseiller sur une période de six mois (entre septembre 2013 et février 2014)



Source : Cour des comptes d'après Pôle emploi

2 juillet 2015

Pôle emploi à l'épreuve du chômage de masse - Cour des comptes

7

Quatrième et dernier paradoxe : contrairement à la priorité stratégique affichée, l'intensité effective de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est faible (diapo 7). Sur six mois allant de septembre 2013 à février 2014, 75 % des demandeurs d'emploi en accompagnement « renforcé » n'ont bénéficié en moyenne que de quatre contacts ou moins avec leur conseiller référent. En d'autres termes, les trois quarts des demandeurs d'emploi qui ont précisément le plus grand besoin d'accompagnement n'ont un contact, fût-ce sous la forme d'un simple échange téléphonique ou un mail, qu'au maximum une fois toutes les six semaines. 59 % des demandeurs d'emploi relevant du mode « suivi », 49 % des « guidés » et 33 % en accompagnement « renforcé » ont au maximum un contact tous les trois mois. Dans ces conditions, la Cour recommande de tirer concrètement les conséquences de la différenciation des services selon les besoins. Le contenu de l'accompagnement proposé par les conseillers doit davantage correspondre aux caractéristiques des demandeurs d'emploi et des entreprises. Selon la modalité d'accompagnement dont ils relèvent, les demandeurs d'emploi doivent bénéficier d'une fréquence minimale d'entretien et de contact.

Enfin, et ce sera mon **troisième et dernier constat**, le travail de la Cour met en évidence des marges de progrès, en termes d'efficacité et d'efficience du service rendu par Pôle emploi.

En ce qui concerne le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi, les résultats obtenus sont contrastés malgré les moyens croissants consacrés.



La Cour soulève tout d'abord plusieurs observations d'ordre méthodologique, qui concernent l'appréciation de la performance de Pôle emploi. Elle souligne qu'aucun indicateur existant ne permet d'isoler et d'évaluer de façon simple et fiable la performance propre de Pôle emploi.

Afin de valoriser ses résultats, Pôle emploi met en avant les indicateurs de la convention 2012-2014 qui le lie à l'État et à l'Unédic. Sans remettre en cause ces indicateurs, la Cour observe que les conclusions qui en sont tirées peuvent être fragiles. En particulier, parce que ces indicateurs ne distinguent pas, dans les reprises d'activité, ce qui découle de l'action directe ou indirecte de Pôle emploi de ce qui relève d'autres facteurs. Même en neutralisant l'effet de la conjoncture économique, d'autres facteurs que Pôle emploi ne maîtrise pas interviennent quand même dans les résultats. Parmi ces derniers facteurs, je pense à la conjoncture économique, à l'action des autres opérateurs sur le marché du travail, aux réseaux sociaux ou, de façon générale, au fonctionnement du marché du travail.

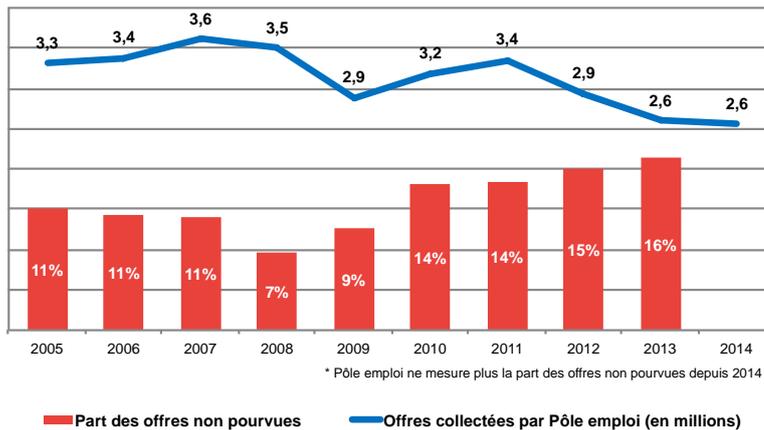
Sur un total de 18 indicateurs de la convention 2012-2014, 14 ont progressé sur la période considérée. Ils portent toutefois principalement sur des aspects particuliers de l'utilisation des moyens de Pôle emploi. Et, surtout, seulement 7 ont atteint leur cible. En revanche, les indicateurs de résultats les plus importants, notamment ceux qui portent sur le chômage de longue durée, n'ont, sauf exception, pas atteint leur cible. C'est par exemple le cas de :

- la part des demandeurs d'emploi encore inscrits sur les listes douze mois après leur inscription (42 % en novembre 2014, pour une cible fixée à 35,4 %) ;
- la part des séniors (50 ans et plus) encore inscrits sur les listes, douze mois après leur inscription (59,1 % pour une cible fixée à 50,0 %) ;
- le nombre de demandeurs d'emploi ayant une durée d'inscription cumulée de plus de 21 mois en catégorie A au cours des 24 derniers mois (791 661 pour une cible fixée à 476 976).

En parallèle, la Cour observe que les indicateurs concernant la collecte des offres d'emploi ne sont plus suivis par Pôle emploi en raison du changement de stratégie intervenu en 2012. L'opérateur a décidé d'abandonner tout objectif quantitatif de collecte d'offres d'emploi. Il a négocié avec certains sites internet un dispositif d'agrégation des offres collectées et de mise à disposition de ces offres aux demandeurs d'emploi. Cette démarche est positive mais pas suffisante. Par voie de conséquence, le volume des offres collectées par l'opérateur a effectivement diminué, en même temps que le nombre de contacts directs avec les employeurs, donc la connaissance précise par Pôle emploi de leurs besoins.



UNE MISSION D'INTERMÉDIAIRE ENTRE OFFRE ET DEMANDE D'EMPLOI QUI N'EST PLUS PRIORITAIRE



Source : Cour des comptes d'après Pôle emploi et Dares

2 juillet 2015

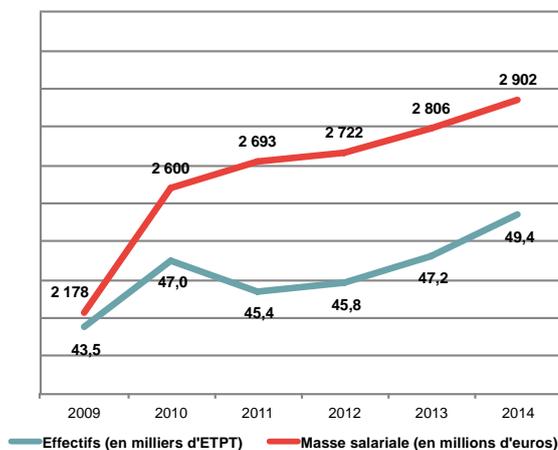
Pôle emploi à l'épreuve du chômage de masse - Cour des comptes

8

Par ailleurs, alors que le chômage a considérablement augmenté entre 2008 et 2013, la part des offres d'emploi transmises à Pôle emploi et non pourvues a fait plus que doubler : elle est passée de 7,3 % à 16,0 % (diapo 8). En outre, pour aboutir à une embauche, Pôle emploi doit présenter aux entreprises deux fois plus de candidatures : près de 14 en 2012 contre sept en 2005.



UNE HAUSSE IMPORTANTE DES COÛTS ET DES EFFECTIFS DEPUIS 2009



Évolution 2009-2014 de la masse salariale
+ 33,3 %

Évolution 2009-2014 des effectifs
+ 13,5 %

Source : Cour des comptes d'après Pôle emploi

2 juillet 2015

Pôle emploi à l'épreuve du chômage de masse - Cour des comptes

9



Depuis 2009, les moyens consacrés à Pôle emploi ont fortement augmenté. Sur la période 2009-2014, les charges totales ont progressé de 499 M€ (+ 11 %), pour atteindre près de 5,2 Md€ [5 159 M€]. Les dépenses de personnel ont enregistré la hausse la plus importante, d'un montant de 724 M€, soit près d'un tiers de plus en fin de période (diapo 9).

À l'issue de la fusion de l'ANPE et des Assédic et jusqu'en 2011, les salaires et cotisations sociales par agent ont progressé de plus de 18 %. Cela s'explique notamment par le passage au nouveau statut privé de 90 % des agents. Ces conditions salariales plus avantageuses constituaient, pour partie, la contrepartie de compétences accrues et d'une nouvelle organisation du travail. Était notamment envisagée la mise en place de conseillers polyvalents pour l'indemnisation et le placement. Ce projet a finalement été abandonné – ce qui était prévisible et souhaitable, compte tenu de la technicité respective de ces métiers – mais les avantages consentis n'ont pas été remis en cause.

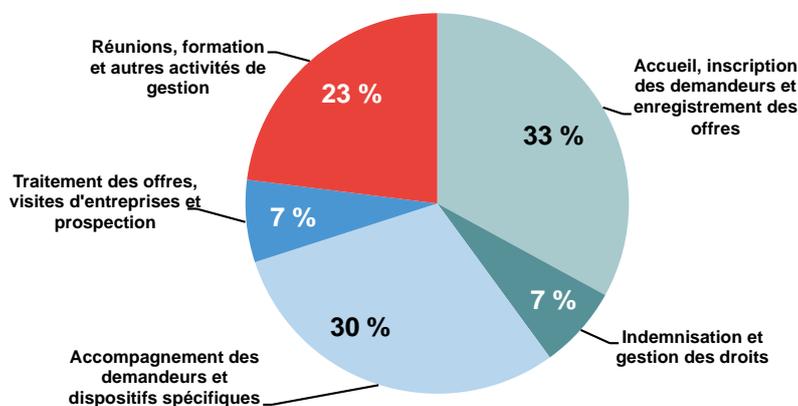
Par essence, l'activité de Pôle emploi est censée varier en fonction des cycles économiques. Dès lors, sa politique de gestion des ressources humaines a naturellement vocation à s'ajuster en fonction du nombre des demandeurs d'emplois. Or, dans la pratique, l'adaptation à l'augmentation du chômage s'est principalement faite par le recrutement de conseillers en CDI. En fait, la convention collective de Pôle emploi plafonne le recours aux CDD à 5 % des heures totales. Et la possibilité de sous-traiter une partie des activités n'a pas été autant utilisée que l'on aurait pu s'y attendre. Dès lors, il n'est guère étonnant que les dépenses de l'opérateur s'en soient trouvées mécaniquement plus rigides.

Pour ces raisons, la Cour recommande de stabiliser les moyens permanents de Pôle emploi. Le recours à la sous-traitance et aux recrutements en CDD doit permettre d'absorber les conséquences des variations de la conjoncture. Les dispositions restrictives de la convention collective nationale pourraient évoluer dans ce sens.



DES ACTIVITÉS DE GESTION À LA PLACE EXCESSIVE DANS LE TRAVAIL DES CONSEILLERS

Répartition moyenne du temps de travail des conseillers (entre septembre 2013 et février 2014)



Source : Cour des comptes d'après Pôle emploi



Enfin, Pôle emploi dispose de gisements d'efficience. L'organisation du temps de travail ne paraît pas adaptée aux publics auxquels l'opérateur s'adresse (diapo 10).

En particulier, la Cour s'est intéressée à une part essentielle de l'activité de Pôle emploi : l'accompagnement proprement dit des demandeurs d'emploi en dehors des phases d'accueil et d'inscription. Elle ne représente que 30 % du temps de travail effectif des conseillers en agence. De même, j'ai déjà commencé à l'évoquer précédemment, l'aide au recrutement apportée aux entreprises ne représente, hors accueil et enregistrement des offres, que 7 % du temps de travail des conseillers. Inversement, les activités de gestion et management – réunions, formation, participation à la gestion de l'agence, etc. – occupent une place bien trop importante (23 % du temps de travail effectif).

Des efforts ont été réalisés dans le sens d'une meilleure allocation des ressources humaines aux besoins des usagers. 6 720 équivalents temps plein étaient affectés à l'accompagnement des demandeurs d'emploi fin 2011 : leur nombre est passé à 12 507 ETP fin 2014. Ce dernier chiffre intègre des gains d'efficience, mais aussi des recrutements et un changement de méthode de comptabilisation. Il reste encore très bas comparé aux effectifs totaux de l'opérateur. La décision de faire évoluer l'accueil en agence en 2015 montre là aussi une prise de conscience par Pôle emploi de la nécessité de changer d'approche pour améliorer son efficience.

La question se pose du pilotage de l'activité des conseillers de Pôle emploi. Selon une interprétation contestable donnée par l'opérateur à un accord Unédic de 2004, les conseillers ne peuvent se voir fixer d'objectifs quantitatifs individuels. Cette situation est difficilement compréhensible. Elle l'est d'autant moins que des objectifs quantifiés ont existé par le passé et qu'ils continuent de s'appliquer pour d'autres dispositifs suivis par des conseillers.

La dispersion des moyens est enfin accentuée par l'étendue du réseau de Pôle emploi (plus de mille agences et points relais). L'objectif de référence est qu'au moins 80 % des demandeurs d'emplois soient domiciliés à moins de 30 minutes d'une agence, mais ce taux a en fait atteint 96,4 % en 2012. Il est même de 99,5 %, si l'on tient compte de l'implantation des partenaires de Pôle emploi. Un tel réseau peut apparaître surdimensionné, surtout s'il n'est pas destiné à accueillir tous les demandeurs d'emploi !

La Cour recommande dès lors d'augmenter le nombre des agents délivrant les services aux demandeurs d'emploi et aux entreprises, ainsi que le temps effectif consacré par chaque conseiller au placement des demandeurs d'emploi et aux entreprises. Elle préconise de le faire par des réaffectations et des mesures d'organisation et non par des recrutements supplémentaires. La carte des agences peut encore être rationalisée, dans le cadre d'un plan pluriannuel. Les canaux d'accès à Pôle emploi – accueil physique, téléphone, internet, courrier postal et courrier électronique – peuvent encore gagner en complémentarité.

Avant de conclure mon propos, je veux évoquer l'utilisation encore insuffisante des services numériques directement accessibles aux demandeurs d'emploi. Alors que l'objectif affiché est de mettre à disposition la base de données la plus large possible pour permettre des recherches autonomes, la proportion des demandeurs d'emploi ayant un curriculum vitae en ligne n'était que de 26,1 % en 2014. Cette proportion est très insuffisante. L'objectif récemment annoncé par Pôle emploi d'un développement de son offre de services numériques va donc dans le sens souhaitable, dès lors que les demandeurs d'emploi s'en saisissent effectivement.



L'enjeu de la dématérialisation et, plus généralement, celui de l'adaptation du service aux usages numériques, constituent des problématiques transversales. En dépendent à la fois l'efficacité de la logique de différenciation et des gains importants d'efficience de l'opérateur.

En conclusion, la Cour a traité dans son rapport de l'ensemble de l'activité de Pôle emploi, au service des demandeurs d'emploi et des entreprises. Ce faisant, elle a prolongé ses travaux de l'an dernier sur le « recours par Pôle emploi aux opérateurs privés pour l'accompagnement et le placement des demandeurs d'emploi ». Pour autant, contrairement à ce que j'ai pu parfois lire, la juridiction n'entre pas dans le débat sur l'opportunité de privatiser ou non tout ou partie de Pôle emploi. Elle se contente – c'est déjà beaucoup et c'est son rôle, rien que son rôle, tout son rôle – d'examiner les objectifs assignés à l'opérateur et de comparer ceux-ci aux résultats obtenus.

À cet égard, la Cour partage pleinement l'objectif de mieux différencier les services en faveur des demandeurs d'emploi et des entreprises en fonction de leurs besoins. Mais elle a constaté que, pour mettre en œuvre cette orientation globale, Pôle emploi a choisi d'abaisser les exigences sur deux points :

- D'une part, parce qu'il a réduit son rôle d'intermédiaire sur le marché du travail, élément fondamental de la définition du service public de l'emploi et de son efficacité.
- D'autre part, parce que, malgré les réallocations de moyens réalisées, l'opérateur a réduit le niveau d'efficience du service rendu, par une réponse que l'on peut considérer inappropriée à la montée du chômage de longue durée.

Sur ces deux dimensions, la Cour identifie des leviers de progrès que l'épreuve du chômage massif, dont notre pays souffre depuis si longtemps, invite à actionner à court et à moyen termes. Je vous remercie de votre attention et me tiens à votre disposition, avec les magistrats qui m'entourent, pour répondre à vos questions.