L'accompagnement des demandeurs d'emploi

Effets du renforcement et de l'externalisation du suivi

Employment support for the unemployed: effects of strengthening and outsourcing

Gwenn Parent et Olivia Sautory

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/6426>

DOI : 10.4000/travailemloi.6426

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2014

Pagination : 75-89

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Gwenn Parent et Olivia Sautory, « L'accompagnement des demandeurs d'emploi », *Travail et Emploi* [En ligne], 139 | juillet-septembre 2014, mis en ligne le 01 juillet 2016, consulté le 15 juin 2020. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/6426> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/travailemloi.6426>

L'accompagnement des demandeurs d'emploi : effets du renforcement et de l'externalisation du suivi

Gwenn Parent(*), Olivia Sautory(**)(***)

Le renforcement et l'externalisation de l'accompagnement visent à améliorer les conditions d'un retour à l'emploi durable des chômeurs par une intensification de l'aide qui leur est apportée par les conseillers, que ces derniers appartiennent au service public de l'emploi (SPE) ou à un prestataire privé dans le cadre d'une externalisation de l'accompagnement. Cet article présente les principaux résultats des évaluations microéconométriques de ces dispositifs à travers une revue de littérature des expériences ou politiques actives menées principalement en France et en Europe, afin d'en identifier les facteurs de succès et les risques associés. Les résultats des évaluations montrent que l'accompagnement renforcé favorise le retour à l'emploi des chômeurs. En revanche, l'externalisation de l'accompagnement est souvent moins efficace que l'accompagnement public, bien que les résultats varient selon la nature du dispositif et les incitations financières à destination des prestataires.

Dès 1964, le Conseil de l'OCDE⁽¹⁾ recommandait le transfert des ressources consacrées aux mesures dites « passives » du marché du travail (principalement l'indemnisation des chômeurs) vers les mesures « actives », qui combinent accompagnement et aide au chômeur dans sa recherche d'emploi, d'une part, et contrôle de sa disponibilité et de sa recherche effective d'emploi, d'autre part. Le développement des « politiques actives du marché du travail » (PAMT), auxquelles est consacré ce numéro de la revue *Travail et emploi*, est la marque de ces stratégies d'activation⁽²⁾, qu'il s'agisse de l'accompagnement plus ou moins renforcé, des formations des demandeurs d'emploi, ou des subventions à l'emploi (emplois aidés).

L'accompagnement des demandeurs d'emploi par le service public de l'emploi (SPE) ou l'organisme privé auquel il est confié repose sur le principe d'obligations mutuelles qui se concrétise, souvent dès l'entrée au chômage, par la signature d'un plan d'actions individuel entre le demandeur d'emploi et son conseiller, spécifiant les

engagements réciproques qu'acceptent les deux parties. Souvent à cette occasion, les SPE cherchent à identifier les personnes les plus vulnérables, ou les plus éloignées du marché du travail, afin de leur proposer des services spécifiques, grâce notamment à des méthodes de profilage et de ciblage⁽³⁾. Pour les publics identifiés comme les plus en difficulté, est souvent prévue la possibilité d'une orientation précoce vers des programmes d'accompagnement renforcé et des programmes actifs du marché du travail. Pour les personnes considérées comme les moins éloignées de l'emploi, un certain nombre de SPE prévoient une période « passerelle » (nommée *gateway period* au Royaume-Uni), d'une durée variant de six à dix-huit mois, pendant laquelle les chômeurs sont laissés relativement autonomes dans leurs recherches d'emploi, tout en pouvant bénéficier de conseils ou d'ateliers pour les outiller à cette fin. L'effectivité des recherches d'emploi est contrôlée par le SPE, des sanctions pouvant être appliquées en cas de manquement aux obligations posées (voir l'article de Gwenn Parent dans ce même numéro). À l'issue de cette phase, les personnes toujours sans emploi peuvent être orientées vers des programmes actifs du marché du travail auxquels la participation est souvent obligatoire.

À partir d'une revue de littérature internationale des expériences existantes, principalement en France et en Europe, nous présentons ici les principaux résultats des évaluations microéconométriques de l'accompagnement des demandeurs

(*) Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) au moment de la rédaction de cet article; gwenn.parent@gmail.com

(**) Dares; olivia.sautory@travail.gouv.fr

(***) Cet article s'appuie sur le document d'études de PARENT *et al.* (2013) publié par la Dares. Nous remercions Céline Gratadour, Oana Calavrezo et Rozenn Desplat pour leur participation à ce projet.

(1) Organisation de coopération et de développement économiques.

(2) Pour une présentation plus large des stratégies d'activation et une estimation macroéconométrique de leurs effets, on pourra se reporter aux rapports sur les *Perspectives de l'emploi* de l'OCDE (2006, 2009, 2012).

(3) PARENT *et al.* (2013) comporte un chapitre entier dédié à ces méthodes.

Encadré

Les méthodes d'évaluation microéconométrique d'un programme de retour à l'emploi

Comparer « simplement » les trajectoires des chômeurs qui bénéficient d'un programme à celles des chômeurs qui n'en bénéficient pas ne permet pas une évaluation rigoureuse de l'impact d'un programme. En effet, les caractéristiques individuelles différentes (observables ou inobservables) des deux groupes de chômeurs pourraient conduire, même en l'absence du programme étudié, à des trajectoires différentes en moyenne (*biais de sélection*). Le principe des évaluations microéconométriques est d'identifier deux groupes de chômeurs les plus semblables possibles et ne différant que par le fait d'avoir bénéficié (*groupe de traitement*) ou non (*groupe de contrôle* ou *groupe témoin*) du programme de politique d'emploi évalué⁽¹⁾.

Un premier ensemble d'évaluations repose sur des **expériences aléatoires** (aussi appelées **expériences randomisées, ou expériences contrôlées**). Un échantillon d'individus éligibles au programme est sélectionné puis divisé, par tirage au sort, en deux groupes : le premier est composé de bénéficiaires qui participeront au programme évalué (groupe de traitement) ; le second, de chômeurs qui n'y participeront pas (groupe de contrôle). Affecter aléatoirement les individus entre le groupe de contrôle et le groupe de traitement permet de construire *a priori* deux populations ayant la même distribution en termes de caractéristiques observables et non observables, et ainsi de s'affranchir de tout biais de sélection. Selon Pauline GIVORD (2010), les expériences aléatoires constituent les plus « rigoureuses » des méthodes économétriques d'évaluation, mais elles nécessitent une intervention des personnes en charge de l'évaluation très en amont de la mise en place de la politique qu'il s'agit d'évaluer.

Une seconde série de travaux s'appuie sur des **méthodes d'évaluation non expérimentales**. Elles utilisent des variations exogènes de l'environnement économique, comme des réformes de la législation par exemple, qui créent une situation presque expérimentale (expériences naturelles ou « quasi-expériences »). La méthode des *doubles différences* consiste à mesurer l'écart dans le retour à l'emploi entre les bénéficiaires d'un programme et les non-bénéficiaires, avant et après la variation exogène considérée, et à effectuer la différence de ces deux évolutions. Le recours aux variables instrumentales peut également permettre d'évaluer *ex post* un programme dans un cadre non expérimental, mais cette méthode se heurte à la difficulté du choix du « bon instrument » (il doit être fortement corrélé avec le fait de participer au programme mais être indépendant des variables qui influencent le résultat du dispositif). Enfin, les *régressions sur discontinuités* utilisent le fait que de nombreux dispositifs comportent des seuils, les personnes situées de part et d'autre de ces seuils étant susceptibles d'être très similaires et de constituer de bons groupes de traitement et de contrôle, selon qu'elles bénéficient ou non du dispositif. Par ailleurs, afin de limiter au maximum le biais de sélection, l'économetre peut introduire un nombre élevé de variables de contrôle en procédant à des appariements associant à chaque bénéficiaire d'un programme un ou plusieurs individus qui n'y participent pas mais ayant des caractéristiques observables identiques ; ces *méthodes d'appariement* (ou de *matching*) ne permettent toutefois de corriger le biais de sélection que de manière imparfaite.

(1) Cf. GIVORD (2010) pour une présentation détaillée des différentes méthodes économétriques disponibles pour l'évaluation de politiques publiques.

d'emploi, qui constitue le cœur de ces stratégies d'activation. Le renforcement et l'externalisation de cet accompagnement sont successivement analysés afin d'en identifier l'effet, tant sur les taux de retour à l'emploi que sur la qualité des emplois retrouvés. Les questions de mise en œuvre de ces politiques sont également abordées lorsqu'elles ont fait l'objet de questionnements dans le cadre des évaluations passées en revue. Une attention particulière est portée à l'hétérogénéité des effets selon les différents types de publics concernés par les dispositifs d'accompagnement renforcé ou externalisé.

L'évaluation de l'effet de ces dispositifs se heurte à de nombreuses difficultés méthodologiques. Il faudrait ainsi comparer les trajectoires des demandeurs d'emploi qui bénéficient d'un programme à celles qu'ils auraient connues s'ils n'en avaient pas bénéficié. Or, cette situation « contrefactuelle » est inobservable. Des méthodes spécifiques d'évaluation économétrique sont alors mises en œuvre

pour estimer aussi rigoureusement que possible l'impact causal d'un programme (voir encadré). La priorité est donnée, dans cet article, à la présentation des résultats empiriques des « expériences contrôlées⁽⁴⁾ ».

Dans un premier temps nous présentons les évaluations examinant l'effet de l'accompagnement renforcé sur le retour à l'emploi des chômeurs puis, dans un second temps, celles concernant l'externalisation de l'accompagnement.

L'accompagnement renforcé

Les dispositifs d'accompagnement renforcé des chômeurs permettent, comme leur nom l'indique, d'accompagner plus intensément les chômeurs dans

(4) Pour en savoir plus sur le sujet, voir le numéro 135 de *Travail et emploi* : LABROUSSE, ZAMORA (coord.), 2013.

leur recherche d'emploi. Ils se traduisent souvent par des entretiens plus nombreux ou plus longs entre les chômeurs et leur conseiller. Les conseillers disposent de davantage de temps pour exercer leurs missions habituelles : faire le point sur l'activité de recherche (candidatures envoyées depuis le dernier entretien, entretiens d'embauche obtenus, *etc.*) et éventuellement contrôler les informations fournies par les chômeurs ; affiner leur projet professionnel et analyser le marché du travail sur lequel ils se placent ; les conseiller sur la façon de présenter leur candidature ; les orienter dans leurs recherches ; les mettre en contact direct avec des employeurs ciblés ; les diriger vers d'autres mesures comme des formations adaptées à leur projet professionnel ou des emplois aidés, *etc.*

Les dispositifs d'accompagnement renforcé visent à réduire les durées de chômage et à faciliter le retour à l'emploi des chômeurs, sans pour autant les inciter à accepter des emplois qui ne seraient pas adaptés à leur profil ; ils cherchent à favoriser la stabilité et la qualité des emplois retrouvés en améliorant l'adéquation entre les chômeurs et les emplois vacants. Cet effet de l'accompagnement renforcé est attendu pendant et après le passage par ce dispositif (*cf.* graphique, effet 3).

Comme dans les autres programmes actifs du marché du travail, des effets additionnels peuvent toutefois intervenir avant et pendant leur déroulement.

Avant même son entrée dans le dispositif, l'annonce de sa participation à un programme d'accompagnement renforcé peut induire chez le demandeur d'emploi un *effet de menace* (effet 1) ou au contraire un *effet d'attraction* selon qu'il est peu enclin à y participer ou au contraire qu'il en anticipe un effet positif sur ses chances de retrouver un emploi. Ces deux effets *ex ante* le conduisent à intensifier dans le cas de l'effet de menace, ou à réduire dans le cas de l'effet d'attraction, ses efforts de recherche d'emploi avant le début du programme.

Pendant le programme, un *effet d'enfermement* (effet 2) peut conduire à une diminution du retour à l'emploi des chômeurs. Il peut être dû à l'anticipation par les bénéficiaires d'un effet positif du programme sur leur retour à l'emploi durable et sur le niveau de leur salaire, ce qui fait diminuer leur effort de recherche. Il peut aussi apparaître lorsque le dispositif mobilise fortement le demandeur d'emploi et ne lui laisse pas assez de temps pour postuler à des offres d'emploi. Cet effet s'observe surtout dans le cas des formations mais peut également se manifester dans le cas de politiques de suivi renforcé.

Graphique : Effets attendus d'un programme de suivi renforcé sur la probabilité de retour à l'emploi, avant, pendant et après le programme

Source : Graphique inspiré de LALIVE *et al.* (2011).

Les principales évaluations en Europe

Les expérimentations contrôlées d'accompagnement renforcé ont démarré aux États-Unis dans les années 1980 (MEYER, 1995), puis en Europe dans les années 1990, notamment au Royaume-Uni avec le programme « *Restart* » (DOLTON, O'NEILL, 1996 et 2002) et aux Pays-Bas avec le programme « *Counselling and Monitoring* » (VAN DEN BERG, VAN DER KLAUW, 2006). Ces expérimentations visaient également à renforcer le contrôle des chômeurs⁽⁵⁾. Une synthèse détaillée de ces expérimentations a été réalisée dans un rapport du Conseil d'analyse économique sur le plein emploi (FOUGÈRE, 2000).

Même si elles se développent en Europe, les expérimentations contrôlées d'accompagnement renforcé restent encore peu nombreuses. En France, l'Unedic et l'ANPE⁽⁶⁾ ont chacune expérimenté, en 2007, des dispositifs d'accompagnement

(5) En augmentant la fréquence des entretiens, l'accompagnement renforcé implique souvent un accroissement des contrôles des demandeurs d'emploi, et rend ainsi difficile la distinction entre les effets propres du renforcement de l'accompagnement et ceux de l'intensification des contrôles. Cependant, certains programmes adoptent explicitement un objectif de renforcement du contrôle de la recherche d'emploi, et y consacrent un temps particulier, au cours d'entretiens supplémentaires par exemple. Dans d'autres programmes, au contraire, le renforcement de l'accompagnement est uniquement consacré à l'aide à la recherche d'emploi (*cf.* l'article de G. Parent dans ce même numéro sur les effets des contrôles et des sanctions).

(6) Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce ; Agence nationale pour l'emploi, désormais Pôle emploi.

renforcé de demandeurs d'emploi présentant des risques de chômage de longue durée (expérience «OPP-CVE»). La mise en œuvre de la prestation de l'Unedic a été confiée à des opérateurs privés de placement (OPP) tandis que ce sont des équipes de l'ANPE qui ont assuré celle de «Cap vers l'entreprise» (CVE) (BEHAGHEL *et al.*, 2009)⁽⁷⁾. Par ailleurs, en 2007 et 2008, dans un contexte de réflexion et de débats sur l'insertion des jeunes diplômés, le ministère de l'Emploi a confié l'accompagnement de jeunes demandeurs d'emploi diplômés à des opérateurs privés de placement dans dix régions; une phase d'accompagnement dans l'emploi visait notamment à désamorcer les éventuelles difficultés pouvant survenir entre l'employeur et ces jeunes, afin d'éviter les ruptures : il s'agit de l'expérience «jeunes diplômés» (CRÉPON *et al.*, 2011).

En Suède, dans la même région, deux expériences ont été réalisées en 2004 : la première renforçait à la fois l'aide et le contrôle de la recherche d'emploi tandis que la seconde consistait uniquement en un renforcement du contrôle de cette recherche (HÄGGLUND, 2009). Elles prennent place alors que plusieurs enquêtes ont mis en évidence des efforts de recherche parfois limités de la part des demandeurs d'emploi. Au Danemark, l'expérimentation aléatoire «*Quickly Back to Work 2 (QBW2)*»⁽⁸⁾ lancée à partir de 2008 a permis notamment de comparer l'efficacité d'un suivi individuel par rapport à un suivi en groupe. Alors que les PAMT constituent un élément central du modèle de flexisécurité adopté, les décideurs politiques danois souhaitent de plus en plus tester certains nouveaux programmes avant de les étendre à l'ensemble du territoire. Enfin, en Suisse, dans le cadre d'une réflexion autour du chômage de longue durée, une expérience aléatoire⁽⁹⁾ auprès de chômeurs âgés s'est intéressée à l'influence d'un coaching sur l'évolution des comportements et attitudes des demandeurs d'emploi.

Pour la France, on dispose par ailleurs de deux évaluations du plan d'aide au retour à l'emploi (Pare) conduites à partir de données non expérimentales.

(7) C'est la première fois que des expérimentations aléatoires à cette échelle sont menées en France. Néanmoins, le recours au tirage au sort a bouleversé les pratiques des conseillers de l'ANPE et n'a pas toujours été bien compris ou accepté sur le terrain. Par ailleurs, «les expérimentations se sont déployées dans un contexte de concurrence, voire de défiance, entre le service public de l'emploi et le secteur privé. Les OPP ont dû trouver leur place sur un marché encore émergent et disposaient d'atouts hétérogènes en termes de taille, d'expérience et d'ancrage territorial. Les équipes CVE, sélectionnées sur la base du volontariat, étaient vraisemblablement plus homogènes, fortement investies et motivées» (SEIBEL, 2009, p. ii).

(8) Ce programme fait suite à l'expérimentation aléatoire «*Quickly back to work 1 (QBW1)*» menée en 2005-2006 dans deux régions du Danemark. Cette première expérimentation aléatoire au Danemark mettait en œuvre différents programmes actifs du marché du travail intervenant rapidement après l'entrée au chômage. L'expérience QBW2 a été mise en place afin d'isoler l'impact des différents programmes de l'expérience QBW1.

(9) Concept innovant pour la Suisse.

Ce dispositif mis en place en 2001 combine un système d'allocations-chômage plus généreux et un renforcement des mesures d'accompagnement : lors de leur inscription, les demandeurs d'emploi participent à un entretien obligatoire au cours duquel conseiller et chômeur concluent un contrat de projet d'action personnalisé (PAP) (FOUGÈRE *et al.*, 2010; CRÉPON *et al.*, 2005).

Le tableau ci-après synthétise les différentes expériences présentées et les modalités de renforcement de l'accompagnement. Ces différentes études permettent ainsi de dégager les principaux effets du renforcement de l'accompagnement *per se* (indépendamment du contrôle), qui peuvent être plus ou moins forts selon les publics. Elles permettent également de nuancer les résultats selon la mise en œuvre du dispositif.

Les programmes d'accompagnement renforcé favorisent la reprise d'emplois durables, mais de manière différenciée selon les publics

La majorité des évaluations examinent non seulement le retour en emploi mais aussi la stabilité de l'emploi retrouvé. Ainsi, les quatre prestations du Pare observées par CRÉPON *et al.* (2005), l'expérience «OPP-CVE» (BEHAGHEL *et al.*, 2009) et le coaching suisse (ARNI, 2011) réduisent la probabilité d'une nouvelle entrée au chômage après la reprise d'un emploi. En Suède, la comparaison des deux expériences menées conjointement (*cf. supra*) montre que la réduction de la durée passée au chômage résulte davantage de reprises d'emplois de courte durée dans le cadre de l'expérience renforçant uniquement le contrôle (HÄGGLUND, 2009). Au Danemark, la récurrence au chômage est plus faible grâce aux prestations dont ont bénéficié les hommes participant à l'expérience QBW2 (PEDERSEN *et al.*, 2012).

Si les évaluations sont peu nombreuses à examiner le salaire des emplois retrouvés, celles qui observent cette dimension ne constatent pas d'effet significatif des programmes d'accompagnement renforcé en la matière (HÄGGLUND, 2009; ARNI, 2011).

Pour certains programmes d'accompagnement renforcé, l'efficacité a pu être mesurée sur des sous-populations : les études montrent que les programmes sont plus performants pour les jeunes (bilans de compétences du Pare, coaching plus efficace pour les chômeurs âgés de moins de 55 ans en Suisse) et les plus diplômés («objectif emploi» et «objectif projet» du Pare, expérimentation «jeunes diplômés»). Les deux programmes danois QBW2 ont des effets plus rapides pour les femmes tandis qu'ils diminuent la récurrence du chômage des hommes. Le programme expérimenté en France auprès des jeunes diplômés a eu plus d'impact pour les hommes (CRÉPON *et al.*, 2011). Les évaluations

Tableau : Six évaluations européennes d'accompagnement renforcé

Programme d'accompagnement renforcé	Référence	Demandeurs d'emploi concernés	Prestations d'accompagnement	
<i>France :</i> instauration du Pare (plan d'aide au retour à l'emploi) – PAP (projet d'action personnalisé) en juillet 2001.	FOUGÈRE <i>et al.</i> (2010) CRÉPON <i>et al.</i> (2005)	Tous	4 niveaux croissants d'offre de service (OFS) selon les besoins : • OFS1 : libre accès ; • OFS2 : appui individualisé ; • OFS3 : accompagnement renforcé ; • OFS4 : accompagnement social. Pour les OFS2 et 3, plusieurs niveaux de prestations évaluées par CRÉPON <i>et al.</i> (2010) : bilan de compétences simple (une journée) ou approfondi (20 h sur 42 jours), objectif emploi (trois mois), objectif projet (trois mois).	
<i>France :</i> expérimentations OPP-CVE en 2007 : 1. Unedic, opérateurs privés de placement (OPP) dans dix régions ; 2. ANPE, prestation « Cap vers l'entreprise » (CVE) dans six régions.	BEHAGHEL <i>et al.</i> (2009) BEHAGHEL <i>et al.</i> (2014)	<ul style="list-style-type: none"> Présentent des risques de chômage de longue durée ; OPP (uniquement) : ont un droit d'indemnisation ouvert pour au moins 365 jours et leur demande d'emploi est récente de moins de trois mois. 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi hebdomadaire personnalisé par un conseiller unique, chargé d'accompagner un nombre limité de demandeurs d'emploi, pendant six mois ; Suivi dans l'emploi ; CVE : davantage de propositions d'offres d'emploi ; OPP : davantage de propositions d'actions d'appuis méthodologiques à la recherche d'emploi (aide au ciblage des entreprises, aide à la préparation aux entretiens d'embauche). 	
<i>France :</i> expérimentations d'accompagnement renforcé par des opérateurs privés de placement auprès de jeunes diplômés en 2007-2008.	CRÉPON <i>et al.</i> (2011)	Moins de 30 ans, diplôme de niveau Bac + 2 ou plus et inscrits sur les listes de l'ANPE depuis six mois ou l'ayant été pendant douze des dix-huit derniers mois.	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement vers l'emploi (suivi hebdomadaire) durant six mois ; Accompagnement dans l'emploi (contacts réguliers entre le jeune et son conseiller afin de désamorcer les éventuelles difficultés pouvant survenir entre l'employeur et le jeune et éviter les ruptures) durant six mois. 	
<i>Suède :</i> deux expérimentations dans la région de Jämtland en 2004.	HÄGGLUND (2009)	Tous. Analyse restreinte aux demandeurs d'emploi indemnisés.	Expérience 1 : • Renforcement de l'aide et du contrôle ; • Entretiens en groupe en présence d'un conseiller, une fois par mois pendant trois mois.	Expérience 2 : • Renforcement du contrôle seul ; • Entretiens individuels, une fois par mois pendant trois mois.
			• Groupes de contrôle : premier entretien au bout de deux mois, puis les suivants tous les six mois.	
<i>Danemark :</i> expérimentation « Quickly Back to Work 2 (QBW2) » dans quatre régions en 2008.	PEDERSEN <i>et al.</i> (2012)	Tous	Expérience 1 : • Entretiens individuels toutes les deux semaines, pendant treize semaines.	Expérience 2 : • Entretiens en groupe toutes les semaines, pendant treize semaines.
			• Groupes de contrôle : suivi tous les trois mois.	
<i>Suisse :</i> expérimentation auprès de chômeurs âgés dans deux agences publiques de l'emploi d'un canton en 2008.	ARNI (2011 et 2013)	Âgés de 45 ans et plus, considérés comme ayant peu de chances de retrouver un emploi.	<ul style="list-style-type: none"> Intensification des conseils : entretiens toutes les deux semaines pendant les quatre premiers mois ; Programme de coaching intense en petits groupes au bout de 50 jours de chômage, réalisé par une entreprise privée pendant 54 jours à raison de trois à quatre jours par semaine avec du travail personnel à réaliser entre les jours dédiés. Groupe de contrôle : entretiens une fois par mois et l'entrée dans les programmes actifs du marché du travail débute beaucoup plus tardivement.	

aboutissent également à des résultats contrastés selon l'ancienneté au chômage. L'expérimentation « OPP-CVE » semble plus performante pour les personnes récemment entrées au chômage (moins de trois mois), et celle auprès des jeunes diplômés pour les moins éloignés de l'emploi durable. En revanche, l'ancienneté au chômage ne joue pas sur l'efficacité du coaching des chômeurs âgés en Suisse, et les quatre prestations du Pare évaluées

par CRÉPON *et al.* (2005) ont été, au contraire, plus efficaces pour les personnes ayant déjà connu un épisode de chômage.

L'efficacité des programmes varie selon leurs modalités de mise en œuvre

Les dispositifs d'accompagnement renforcé sont d'autant plus efficaces que le niveau d'accompagnement proposé aux demandeurs d'emploi est intense,

même si on ne dispose pas d'études permettant de documenter précisément jusqu'à quelle limite cette intensité est fructueuse. Dans le cadre du Pare par exemple, FOUGÈRE *et al.* (2010) constatent que l'augmentation du taux de retour à l'emploi due au passage par une offre de service (OFS) est d'autant plus grande que son niveau est élevé, c'est-à-dire que l'offre d'accompagnement est plus individualisée et soutenue. CRÉPON *et al.* (2005) montrent également que parmi les prestations proposées dans le cadre des OFS de niveaux 2 et 3, la prestation « objectif emploi⁽¹⁰⁾ » est plus efficace que les trois autres : un effet d'enfermement (*cf. supra*, graphique) s'observe avec les bilans de compétences et la prestation « objectif projet⁽¹¹⁾ », qui diminuent le temps alloué au chômeur pour sa recherche d'emploi. De même, dans le programme danois *QBW2*, la réduction du nombre de semaines passées au chômage est significative lorsque l'accompagnement renforcé se déroule sous la forme d'entretiens individuels, non celle d'entretiens de groupe (PEDERSEN *et al.*, 2012).

Dans le cas du coaching suisse, les demandeurs d'emploi des deux groupes (des bénéficiaires et de contrôle) et leurs conseillers ont été interrogés à plusieurs reprises au cours de l'expérimentation, ce qui permet d'éclairer les mécanismes expliquant l'impact du coaching sur le retour à l'emploi et la durée passée au chômage.

ARNI (2011) constate que le programme ne raccourcit pas, au bout d'un an et demi, la durée totale passée au chômage des demandeurs d'emploi. Le même auteur (2013) montre que le coaching a un *effet d'attraction*, conduisant les personnes à diminuer leurs efforts de recherche avant leur entrée dans le dispositif (ils consultent par exemple moins de journaux), car ils anticipent que ce programme aura un effet positif sur leurs perspectives d'emploi : ce comportement se traduit par des taux de sortie vers l'emploi plus faibles entre l'inscription au chômage et le début du coaching. Un effet d'enfermement est également observé, puisque le dispositif mobilise intensément les personnes, ce qui leur laisse moins de temps pour répondre à des offres d'emploi (ils envoient par exemple moins de candidatures) : les taux de retour à l'emploi sont ainsi plus faibles pendant le coaching. Seul le nombre de candidatures spontanées par téléphone, particulièrement encouragées lors du coaching, est significativement plus élevé parmi les bénéficiaires (groupe traité).

(10) Aides à la recherche d'emploi pour les chômeurs ayant un projet bien défini mais éprouvant des difficultés dans leur recherche d'emploi. Un conseiller attribué définit avec eux les actions à entreprendre. Ils suivent également des formations (présentation de CV par exemple), reçoivent des offres d'emploi collectées pour eux, bénéficient de mises en contact direct avec des employeurs, etc.

(11) Aides proposées aux chômeurs qui souhaitent changer de profession et qui permettent de définir un nouveau projet professionnel.

En réalité, les effets positifs du programme se matérialisent bien après le coaching : un an et demi après l'entrée dans le programme, davantage de chômeurs ont retrouvé un emploi dans le groupe traité que dans le groupe de contrôle (72 % contre 63 %), et ce, alors qu'ils se sont livrés à des efforts de recherche moins importants que dans le groupe de contrôle et ont à la fois utilisé moins fréquemment les méthodes classiques de recherche d'emploi et moins diversifié leurs canaux de recherche. L'auteur suggère ainsi que, grâce au coaching, les demandeurs d'emploi du groupe traité apprennent progressivement à se concentrer sur les canaux de recherche qui fonctionnent. Parallèlement, puisque le coaching leur permet de s'informer sur la distribution des salaires offerts sur le marché du travail, les demandeurs d'emploi du groupe traité réduisent leur salaire de réserve qui, pendant le coaching et après, est inférieur à celui des demandeurs d'emploi du groupe de contrôle.

Des effets de contexte et d'équilibre général difficilement mesurables

Si les évaluations soulignent l'efficacité des dispositifs d'accompagnement renforcé, elles ne permettent généralement pas de prendre en compte les effets d'équilibre général. Or ces derniers peuvent amoindrir l'ampleur des effets obtenus si le dispositif d'accompagnement conduit à faciliter le retour à l'emploi des chômeurs bénéficiaires au détriment des non-bénéficiaires. Ainsi, elles ne permettent pas de savoir quel serait l'impact d'une généralisation de ces mesures. Les quelques études disponibles semblent indiquer l'existence d'effets de substitution entre les bénéficiaires et les non-bénéficiaires : GAUTIER *et al.* (2011) montrent que l'expérimentation aléatoire « *Quickly back to work 1* » menée au Danemark en 2005-2006 pourrait avoir affecté négativement le groupe de contrôle et ainsi surestimé l'effet global du programme. De même, dans le cadre de l'expérimentation aléatoire conduite en France en 2007-2008 auprès de jeunes diplômés, CRÉPON *et al.* (2012) constatent que parmi les hommes, les effets du dispositif ont lieu en partie au détriment du groupe de contrôle, ce qui atténue son effet réel. Le principal effet du programme serait d'avoir aidé les individus du groupe traité à trouver un emploi rapidement, au détriment des autres qui en trouvent plus tard.

Seule une partie des évaluations existantes comprend des informations sur le coût de l'accompagnement renforcé, et permet ainsi d'éclairer par une analyse coûts-bénéfices l'allocation des moyens entre un programme d'accompagnement renforcé et d'autres dispositifs de politique de l'emploi. Les analyses coûts-bénéfices existantes prennent rarement en compte les effets différenciés selon les types de publics ni les effets d'équilibre général.

Par ailleurs, il est difficile de mesurer l'influence du contexte économique sur l'efficacité des

programmes, qui ont été mis en œuvre dans des conjonctures variées. Dans le cas du Pare, les auteurs constatent que les effets des prestations proposées sont plus faibles pour les chômeurs entrés à la fin de la période (septembre 2003) que pour ceux entrés au moment de la mise en place de la réforme (juillet 2001). Une des hypothèses d'explication serait une sensibilité des effets des programmes d'accompagnement à l'état du marché du travail (la cohorte de septembre 2003 a connu un marché du travail plus dégradé, avec un taux de chômage plus élevé que celle de juillet 2001).

Externalisation de l'accompagnement

L'externalisation de l'accompagnement consiste pour le service public de l'emploi (SPE) à confier tout ou partie de l'accompagnement des demandeurs d'emploi à des partenaires extérieurs plutôt qu'à ses propres services. Elle répond dans ses principes à deux logiques différentes (GUEZENNEC, 2011) : on peut parler d'une logique d'externalisation de « capacité » lorsque le SPE n'a pas les moyens humains d'assurer certaines actions d'accompagnement et les confie alors à des opérateurs externes. En période de ralentissement économique, la sous-traitance de capacité peut permettre de faire face à un afflux important de bénéficiaires. La seconde logique, dite de spécialisation de l'accompagnement, intervient lorsque le SPE décide d'externaliser une action auparavant réalisée en interne, parce qu'il considère être moins bien placé que d'autres acteurs pour assurer sa réussite. Seules certaines catégories de demandeurs d'emploi sont alors orientées vers ces opérateurs, dont la spécialisation doit permettre une meilleure qualité et efficacité de l'accompagnement.

La décision de recourir à l'un ou l'autre modèle relève d'un choix stratégique déterminé par les objectifs du SPE : faire face à une surcharge temporaire de son activité dans le premier cas, renforcer l'efficacité de l'accompagnement de certains publics cibles dans le second. Dans tous les pays, l'externalisation des services pour l'emploi a conduit les SPE à des réformes institutionnelles profondes, comme le regroupement des différents acteurs partie prenante du SPE en un organisme unique, et à l'élargissement de l'externalisation à de nouveaux publics de chômeurs. Globalement, la tendance est à une articulation de plus en plus étroite de l'action des différents acteurs en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Expériences européennes et objectifs généraux

Dans les années 1980, les services publics de l'emploi étaient en situation de monopole.

L'Australie a joué un rôle précurseur en matière d'externalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, comme le précisent Céline GRATADOUR et Michèle MANSUY (2007, p. 22) : « Dès le début des années 1990, le gouvernement australien sous-traite l'accompagnement de certains chômeurs à des opérateurs locaux, qui sont financés en fonction des taux de placement obtenus (GRUBB, 2006). [...] En 1997, les principaux programmes de formation et d'emplois subventionnés destinés aux chômeurs sont supprimés. » À partir de 1998, un appel d'offres unique pour des prestations d'accompagnement des chômeurs a permis une mise en concurrence d'opérateurs publics et privés. Ce nouveau mode organisationnel s'est accompagné de réformes en profondeur de l'organisation du SPE, avec notamment, la création d'un guichet unique visant à accueillir les chômeurs, déterminer leur profil et les orienter vers des opérateurs privés à but lucratif ou non lucratif (associations), ou vers l'opérateur public, désormais concurrent au même titre que les autres prestataires⁽¹²⁾. Ces réformes australiennes ont inspiré l'évolution européenne des services de l'emploi depuis la fin des années 1990.

En Europe, le développement de la sous-traitance de l'activité d'accompagnement depuis la fin des années 1990 tente de faire face à la montée du chômage de masse par la mise en concurrence du SPE et la diversification de l'offre de services aux demandeurs d'emploi⁽¹³⁾. En ayant recours à des opérateurs externes, les pouvoirs publics espèrent atteindre plusieurs buts (STRUYVEN, STEURS, 2005 ; BREDGAARD, LARSEN, 2008) : l'idée première est d'introduire de la concurrence entre les opérateurs externes et le SPE, et ainsi de générer des gains d'efficacité. L'ouverture à la concurrence d'un marché a pour effet attendu d'améliorer la qualité de service des entreprises, de rationaliser leurs pratiques afin d'abaisser leurs coûts de production. Il s'agit également de stimuler l'innovation dans le contenu de l'accompagnement : on s'attend à ce que les prestataires se spécialisent sur des publics spécifiques, développent des méthodes innovantes pour les placer le plus rapidement possible dans l'emploi et proposent ainsi des solutions plus adaptées aux besoins individuels des chômeurs mais aussi des entreprises, améliorant par là la qualité du service (DE KONING *et al.*, 1999). Enfin, l'objectif est d'élargir l'offre de services proposée par le SPE et lui permettre d'adapter ses capacités d'accompagnement en période de mauvaise conjoncture, tout

(12) Voir GRATADOUR (2009) pour plus de détails sur le cas australien.

(13) Voir GRATADOUR (2009) pour une présentation du contexte du recours aux opérateurs privés, de l'évolution du paysage institutionnel ainsi que des différentes pratiques d'externalisation en Europe.

en s'épargnant les engagements de long terme du secteur public⁽¹⁴⁾.

Suivant l'exemple précurseur de l'Australie (et des États-Unis), de nombreux SPE européens ont ainsi confié à des opérateurs externes l'accompagnement de leurs demandeurs d'emploi.

Les modèles d'externalisation de l'accompagnement varient selon les pays et sont en constante évolution. L'externalisation a d'abord concerné des prestations ponctuelles d'accompagnement, comme par exemple des bilans de compétence, mais rapidement la sous-traitance de parcours entiers d'accompagnement, souvent renforcés et à destination de publics spécifiques, s'est généralisée; construits comme de véritables «trajectoires vers l'emploi» comme aux Pays-Bas, ils sont alors intégralement confiés à des organismes externes.

Côté organisationnel, on assiste également ces dernières années à une simplification du schéma de sous-traitance, à une réduction du nombre de partenaires auxquels les SPE délèguent le placement des chômeurs et à un découpage plus fin des contrats selon les types de publics pour adapter les mécanismes d'incitation et la rémunération des organismes privés à des profils plus homogènes, aux problématiques de retour à l'emploi proches. C'est le cas par exemple du modèle des «*Prime contractors*» au Royaume-Uni⁽¹⁵⁾.

Limites théoriques de l'externalisation de l'accompagnement

GRATADOUR (2009) analyse l'externalisation de l'accompagnement au travers de la théorie de l'agence. Les trois acteurs de la relation d'accompagnement⁽¹⁶⁾ peuvent chacun utiliser l'information dont ils disposent à des fins personnelles, engendrant de fait des problématiques classiques de théorie de l'agence :

risques de sélection adverse⁽¹⁷⁾ et d'aléa moral⁽¹⁸⁾. Deux risques principaux ont été identifiés. On parle de risque d'*écrémage* (ou d'opportunisme *ex ante*) lorsque les opérateurs sous-traitants ne recrutent que les chômeurs les plus employables et donc les plus aisés à reclasser sur le marché du travail et de risque de *parking* (ou d'opportunisme *ex post*) quand les opérateurs externes concentrent leurs moyens sur les chômeurs les plus employables parmi ceux qu'ils accompagnent effectivement, et négligent les plus désavantagés sur le marché du travail car ceux-ci ne seraient pas assez rentables dans une logique privée de maximisation du profit des entreprises.

La qualité de l'accompagnement comme la contribution du prestataire au résultat observé sont difficilement mesurables par le SPE. Les risques d'*écrémage* et de *parking* peuvent cependant être réduits, grâce à des appels d'offres et des contrats faisant converger les objectifs du SPE avec ceux des prestataires.

D'autres risques liés à l'externalisation de l'accompagnement ont également été mis en avant : le SPE risque de perdre au fil du temps l'expérience acquise dans l'accompagnement des publics les plus éloignés du marché du travail. Le risque d'inégalités géographiques n'est pas non plus négligeable : certaines zones, *a priori* très dynamiques, attirent de nombreux opérateurs privés, alors que dans d'autres zones, l'offre de services est plus restreinte. En outre, la rédaction des contrats de sous-traitance et le suivi de leur réalisation entraînent des coûts de transaction pour le SPE qui peuvent être importants comme aux Pays-Bas ou en Allemagne (FINN, 2011). Enfin, il arrive que les opérateurs cherchent à exploiter les faiblesses des contrats les liant au SPE, en privilégiant les activités valorisées par une rémunération à la performance mais qui n'améliorent pas forcément les résultats en termes d'emploi durable ou de qualité de l'emploi retrouvé (CUMMING, 2011 ; KONING, HEINRICH, 2010).

(14) En effet, les appels d'offres sont passés pour une durée limitée ce qui permet d'adapter plus aisément l'offre de services aux fluctuations conjoncturelles ou aux besoins de groupes ciblés.

(15) À partir de 2006, la multiplication des contrats avec un nombre toujours croissant d'opérateurs privés, associée à des coûts de transaction importants (liés aux appels d'offres, à la sélection des prestataires, au contrôle de leurs performances), est perçue comme inefficace au Royaume-Uni. La délivrance de ces services est alors reconcentrée et la contractualisation des opérateurs privés rationalisée, le SPE sélectionnant désormais des «contractants principaux» (*prime contractors*), responsables de l'accompagnement dans leur district, et pouvant à leur tour sous-traiter à des entreprises plus spécialisées l'accompagnement de certains publics ou de certaines zones géographiques. Ces contractants principaux sont contrôlés par le ministère de l'Emploi et sont responsables de la gestion et du contrôle qualité de leurs sous-traitants.

(16) Le commanditaire du service (ici le SPE), le fournisseur du service (ici le prestataire privé) et le chômeur qui en bénéficie.

(17) La sélection adverse (ou anti-sélection) désigne les cas où le principal (ici le SPE) ignore une *caractéristique* de l'agent (ici l'organisme privé) susceptible d'avoir un impact sur leur accord. Par exemple, le SPE ignore la solidité des organismes privés ou leurs résultats en termes de retour à l'emploi et ne peut donc distinguer *ex ante* les opérateurs les plus efficaces. Un contrat proposant une rémunération d'un niveau moyen risque de ne pas intéresser les opérateurs les plus performants et au contraire d'attirer les moins performants. Une solution consiste alors à proposer qu'une partie de la rémunération soit conditionnelle aux résultats en termes de retour à l'emploi des bénéficiaires pour inciter ainsi les meilleurs opérateurs à répondre à l'appel d'offres.

(18) L'aléa moral suppose que le principal (ici le SPE) ne connaît pas le *niveau d'effort* mis en œuvre par l'agent (ici l'organisme privé). Par exemple, le SPE n'identifie pas l'ampleur des risques d'*écrémage* et de *parking* (cf. *infra*) pour chaque opérateur privé. Une solution consiste alors à élaborer un contrat dans lequel sont mentionnés les niveaux de rémunération proposée et d'effort demandé tels que l'organisme privé accepte le contrat (par exemple en incluant des obligations d'adhésion des bénéficiaires ou des obligations de moyens).

La présentation qui suit s'appuie sur deux revues de littérature : FINN (2011) et le rapport de l'Inspection générale des finances (LE CERF *et al.*, 2011)⁽¹⁹⁾. Nous nous concentrons ici sur les pratiques d'externalisation de parcours d'accompagnement dédiés à des publics larges de chômeurs et ne traitons pas des publics spécifiques, comme les bénéficiaires de minima sociaux ou les personnes handicapées. Globalement, les évaluations mettent en lumière des effets de l'externalisation de l'accompagnement sur le retour à l'emploi des chômeurs, mais qui varient selon les publics, et selon la nature des contrats passés avec les opérateurs privés et le mode de gouvernance de ce marché.

Les résultats des études quantitatives d'évaluation de l'externalisation

L'externalisation de l'accompagnement est moins efficace que l'accompagnement public, malgré une fréquence de suivi plus élevée

Contrairement aux attentes de rationalisation, diversification et plus grande innovation du secteur privé en matière d'accompagnement, les études identifiant un groupe de contrôle crédible (population similaire et nature identique de l'accompagnement) semblent converger sur le fait que le recours aux prestataires privés est souvent moins efficace sur le retour à l'emploi que le recours à l'opérateur public pour le même type d'accompagnement. Les rares études mettant en évidence un effet positif du recours aux opérateurs privés, comme les *employment zones* au Royaume-Uni, ne comparent pas des zones géographiques similaires (en termes de taux de chômage par exemple). De plus, les dispositifs publics auxquels les programmes mis en place dans ces zones sont comparés proposent des accompagnements d'intensité plus faible. Ce type d'évaluations ne corrige donc pas du biais de sélection.

En France, les différentes évaluations montrent que le service public assure un meilleur retour à l'emploi des demandeurs d'emploi que les opérateurs privés, comme par exemple dans le cadre de l'expérience contrôlée réalisée pour le marché de recours aux opérateurs privés de 2007-2009⁽²⁰⁾. BEHAGHEL *et al.* (2014) montrent que dans les zones où les programmes d'accompagnement renforcé publics et privés étaient en

concurrence directe, le programme public a un impact rapide sur le taux de sortie vers l'emploi (notamment pour les chômeurs nouvellement inscrits) tandis que le programme privé a un impact plus modéré et plus tardif. L'effet du programme public s'élève à 11 points de pourcentage de retour à l'emploi après trois mois, tandis que l'effet du programme privé est non significatif. À l'horizon de six mois, l'écart entre les deux programmes se réduit mais reste significatif, l'effet du programme public restant deux fois supérieur (même après neuf mois).

Dans le cadre d'une expérience non aléatoire pour le marché 2009-2011 en France, la DARES et PÔLE EMPLOI (2013) établissent que le suivi par les organismes privés est globalement plus soutenu et plus intense que celui réalisé par le SPE⁽²¹⁾, mais qu'il ne conduit pas à de meilleurs résultats en termes de retour à l'emploi. En Suède, BENNMARKE *et al.* (2013) montrent que les chômeurs accompagnés par un organisme privé ont rencontré plus régulièrement leur conseiller, ont reçu davantage d'aides et de conseils sur les techniques de recherche d'emploi, ont été plus actifs dans leurs recherches d'emploi et se sont davantage déclarés satisfaits des services qui leur ont été apportés par l'entreprise privée.

En Allemagne, la sous-traitance des activités de placement, introduite dès la fin des années 1990, s'effectue désormais⁽²²⁾ dans le cadre de deux dispositifs principaux créés en 2002 (LE CERF *et al.*, 2011) : la délégation du placement à un tiers et les bons de placement. La délégation de placement est obligatoire pour le demandeur d'emploi : elle permet au conseiller du SPE de l'orienter vers un prestataire extérieur. Le bon de placement permet au chômeur, s'il le souhaite, de recourir au service d'encadrement professionnel privé de son choix⁽²³⁾.

(21) Mobilisation plus importante et plus variée des ateliers d'aide à la recherche d'emploi, prestations d'accompagnement et entretiens collectifs. Les entretiens individuels sont également plus nombreux et plus longs chez les opérateurs privés, et le suivi dans l'emploi plus fréquent. Les demandeurs d'emploi accompagnés par Pôle emploi sont en revanche plus nombreux à recevoir des offres d'emploi de la part de leur conseiller, ces mises en relation avec les employeurs débouchant également plus souvent sur des entretiens d'embauche.

(22) Les réformes Hartz (mises en place entre 2003 et 2006) ont modifié les conditions de délivrance de services pour l'emploi en confiant au SPE allemand, le *Bundesagentur für Arbeit* (BA), la responsabilité du placement, du versement de l'allocation-chômage et de l'orientation des chômeurs indemnisés durant la première année de leur recherche d'emploi. Ces réformes ont aussi introduit la possibilité de sous-traitance rémunérée à la performance.

(23) À partir de 2002, le demandeur d'emploi inscrit depuis plus de six mois a droit à un « bon de placement » (« *Vermittlungsgutschein* ») qui l'autorise à s'adresser à des agences privées de placement. L'aide consiste en une rémunération à la performance de ces agences, dont le montant est fixé à 2 000 €. L'opérateur reçoit une première partie de la prime (1 000 €) à l'entrée dans l'emploi et l'autre (1 000 €) six mois plus tard, afin de valoriser les reprises d'emploi durable. L'emploi doit également avoir une durée hebdomadaire minimale de 15 heures et le contrat être d'une durée minimale de trois mois.

(19) Voir FINN (2011) pour plus de détails sur les études portant sur le Royaume-Uni, les Pays-Bas et l'Allemagne, et LE CERF *et al.* (2011) pour celles sur la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

(20) En 2007, l'Unedic et l'ANPE ont déployé simultanément des prestations d'accompagnement renforcé de demandeurs d'emploi présentant des risques de chômage de longue durée (cf. *supra* évaluation OPP/CVE). L'orientation des chômeurs a été réalisée par tirage au sort vers l'un des trois dispositifs suivants : accompagnement renforcé par un opérateur privé, accompagnement renforcé par le SPE, et accompagnement classique du SPE (groupe de contrôle).

Ces bons sont proposés aux chômeurs relevant du régime d'assurance-chômage, qui y sont inscrits depuis plus de six mois.

Les évaluations concordent dans leurs résultats : le dispositif des bons de placement a un impact positif sur le retour à l'emploi tandis que la délégation du placement à des prestataires extérieurs n'améliore pas les chances de retour à l'emploi par rapport aux services rendus par le SPE.

Henrik WINTERHAGER (2006)⁽²⁴⁾ montre ainsi que le passage par un opérateur privé dans le cadre de la délégation du placement a un impact négatif sur la probabilité d'être en emploi deux mois après l'entrée en dispositif. Les effets disparaissent après quelques mois. Gerhard KRUG et Gesine STEPHAN (2011) soulignent également que l'accompagnement par des opérateurs privés dans ce même cadre de la délégation de placement conduit à des effets négatifs sur le taux d'emploi un an après l'entrée dans le dispositif et à une durée plus importante d'indemnisation des bénéficiaires comparé à l'accompagnement par le service public de l'emploi. Les bons de placement⁽²⁵⁾ en revanche raccourcissent la durée passée au chômage d'environ quatre mois et améliorent les chances de retour à l'emploi.

Cependant, l'accès aux prestataires est rendu complexe pour le demandeur d'emploi, qui ne dispose pas d'information suffisante sur leurs caractéristiques et performances. Une seconde étude (KRUPPE, 2006) tempère cette conclusion optimiste, puisque seuls 5% des bénéficiaires de bons n'auraient pas trouvé d'emploi sans ce bon. La sous-traitance par les bons de placement est par ailleurs demeurée marginale puisqu'en 2004 seuls 17% des chômeurs inscrits ont reçu un bon de placement et seul 1,3% l'a effectivement utilisé. Thomas KRUPPE (2006) identifie également des *effets d'aubaine*, puisque 20% des chômeurs interrogés ont indiqué avoir utilisé le bon de placement après avoir trouvé un travail, et 14% que leur employeur leur avait recommandé d'utiliser leur bon de placement et de sélectionner un prestataire privé une fois l'embauche déjà décidée. L'étude n'examine pas l'incidence de ces bons sur les délais de retour à l'emploi.

Au Royaume-Uni⁽²⁶⁾, la plupart des programmes de sous-traitance de l'accompagnement et du placement ont fait l'objet d'une évaluation par le département de l'emploi et des retraites (DWP). Ces évaluations comparent la performance relative des programmes d'accompagnement réalisés par des opérateurs privés dans les *employment zones*⁽²⁷⁾ avec les programmes publics *New Deal*⁽²⁸⁾ mis en œuvre dans le reste du pays et ne sont donc pas à proprement parler des évaluations d'impact de l'externalisation⁽²⁹⁾.

HALES *et al.* (2003) montrent ainsi que les *employment zones* (EZ) ont accru les chances de retour à l'emploi des chômeurs de longue durée par rapport au programme public *New Deal 25+* : un an après le début du programme, 34% des participants dans les EZ avaient connu une période d'emploi rémunéré, contre 24% parmi le groupe de contrôle. Mais cet effet ne perdure pas : un an plus tard, les taux de retour à l'emploi ne sont plus significativement différents. HASLUCK *et al.* (2003) ainsi que GRIFFITHS et DURKIN (2007) mettent également en évidence un impact faible mais significatif des *employment zones* sur les sorties du chômage durant la première année par rapport aux zones de *New Deal*. Là encore, les bons résultats des EZ ne persistent pas puisque l'on

(26) Jusqu'en 1997, les prestataires privés jouaient un rôle marginal dans la mise en œuvre des programmes de retour à l'emploi au Royaume-Uni. Le gouvernement du *New Labour* confie alors au SPE britannique, le *Jobcentre Plus* (JCP), la mise en œuvre des programmes d'activation «*New Deal*» destinés à des publics en difficulté (chômeurs de longue durée, jeunes, seniors et travailleurs handicapés). Les programmes de formation et d'accompagnement vers l'emploi les plus intensifs sont sous-traités à des prestataires externes, incluant des organisations à but non lucratif et une part croissante d'organisations du secteur marchand.

(27) En 2000, des *employment zones* sont mises en place dans quinze zones d'emploi à fort taux de chômage. Dans ces zones, le principal programme d'accompagnement des chômeurs de plus de 25 ans (*New Deal 25+*) est remplacé par un programme spécifique *employment zones* (EZ), construit pour tester une nouvelle approche de réduction du chômage de longue durée grâce au recours à des opérateurs privés axés sur le retour à l'emploi, dont les contrats de sous-traitance intègrent une part de rémunération à la performance (sur le modèle précurseur australien). L'objectif est d'expérimenter de nouveaux arrangements organisationnels, plus flexibles que ceux du SPE, afin d'analyser les améliorations que les sous-traitants peuvent apporter si on leur laisse une flexibilité suffisante pour mettre en place leur propre modèle d'intermédiation, tout en les rémunérant à la performance (modèle de la boîte noire) (GRIFFITHS, DURKIN, 2007).

(28) Voir ANGELOFF (2011) pour une présentation des programmes *New Deal*.

(29) En effet, la délimitation public/privé n'est pas stricte, puisque le SPE sous-traite de nombreuses prestations des programmes *New Deal* à des opérateurs privés sous-traitants. De plus, les *employment zones* sont des zones géographiques différentes, qui ont été sélectionnées de manière non aléatoire (zones à fort taux de chômage). Comparer les résultats dans ces zones et dans celles où est appliqué le programme *New Deal* ne fournit pas des groupes comparables de délivrance publique et privée de services pour l'emploi. Par ailleurs, l'intensité de l'accompagnement proposé dans les deux types de zones est également différente.

(24) L'étude de WINTERHAGER (2006) évalue, à l'aide de méthodes de *matching*, le recours à la sous-traitance de services de placement en 2004 pour un public de chômeurs de courte durée confiés à des prestataires privés pendant trois mois.

(25) BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2006), détaillé dans LE CERF *et al.* (2011) qui constitue une excellente synthèse des évaluations allemandes à laquelle nous renvoyons le lecteur francophone.

assiste à une convergence des performances des *EZ* et des zones *New Deals* dans le temps.

L'efficacité de l'externalisation varie selon les publics et la motivation des bénéficiaires

En Allemagne, WINTERHAGER (2006) identifie dans le cadre de la délégation de placement des effets positifs sur le retour à l'emploi pour certains sous-groupes comme les femmes en Allemagne de l'Ouest et les demandeurs d'emploi âgés. KRUPPE (2006) montre que les bons de placement ont eu un impact plus élevé pour les jeunes, les hommes et les personnes bénéficiant d'un niveau de qualification élevé. Enfin, BERNHARD et KRUPPE (2010) établissent qu'ils sont davantage utilisés par les chômeurs les plus proches du marché du travail, ce qui peut expliquer leur efficacité observée : seuls 23 % des chômeurs en ayant bénéficié n'ont pas trouvé d'emploi après l'accompagnement externalisé. L'effet est plus faible en revanche pour les chômeurs peu qualifiés, les plus âgés et les femmes.

En Suède, les expérimentations aléatoires évaluées aboutissent à des conclusions contrastées, mais l'accompagnement public se révèle pour la majeure partie des demandeurs d'emploi plus efficace que celui des organismes privés. Néanmoins, l'étude de BENNMARKER *et al.* (2013) pointe que les immigrés suivis par des organismes privés reprennent plus souvent un emploi que ceux suivis par le SPE et bénéficient également de revenus supérieurs.

Au Royaume-Uni, VEGERIS *et al.* (2010) observent que les jeunes bénéficiaires (18-24 ans) du *Flexible New Deal*⁽³⁰⁾ ont de moins bons résultats sur le marché du travail que leurs homologues suivis par le SPE⁽³¹⁾.

HASLUCK *et al.* (2003), dans le cadre des *EZ* au Royaume-Uni, n'identifient pas d'effets de substitution : l'impact du programme pour les chômeurs de longue durée ne s'est pas fait aux dépens des autres groupes de chômeurs (jeunes et chômeurs de courte durée). Selon cette étude, la compétence du conseiller, l'engagement et la motivation du bénéficiaire ainsi que la présence d'une offre de travail abondante sur le marché du travail sont les principaux déterminants de l'efficacité des programmes. La motivation du bénéficiaire et la liberté qui lui est laissée dans le choix du dispositif suivi, voire de l'organisme qui l'accompagne, jouent un rôle

important dans la réussite ou non d'une externalisation d'accompagnement.

La nature des contrats de sous-traitance et le mode de gouvernance du marché de l'accompagnement externalisé impactent fortement l'efficacité de ces programmes

Les évaluations convergent sur le fait que les opérateurs privés réagissent fortement aux incitations et que la nature des contrats de sous-traitance est déterminante pour l'efficacité des programmes externalisés. Il est donc nécessaire de construire des contrats dans lesquels les modalités de paiement dépendent des objectifs visés et évoluent en conséquence. Les incitations financières doivent être conçues de telle façon que l'opérateur privé soit amené à remplir une mission de service public de l'emploi en œuvrant, selon les cas, ou bien pour le retour à l'emploi de tous les chômeurs ou bien pour celui des demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail.

Aux Pays-Bas, les accompagnements délivrés par le service public et par les prestataires externes sont bien différents, ce qui explique sans doute pourquoi l'on ne dispose pas d'évaluation des performances comparées public/privé ; en revanche, les évaluations sur la nature des contrats conclus avec les opérateurs privés sont beaucoup plus développées. En effet, les très nombreux appels d'offres passés depuis 2002⁽³²⁾ ont permis de comparer et d'analyser l'effet sur le marché du travail des deux principaux types de contrats de sous-traitance : les contrats avec rémunération à la performance de type « *no cure, less pay* » (NCLP, « pas de résultats, paiement inférieur ») ont entraîné des coûts de transaction élevés pour le SPE comme pour les fournisseurs privés de services, si bien qu'il a été décidé d'opter pour des contrats intégralement basés sur la performance de

(30) De 2009 à 2010, le programme *Flexible New Deal* sous-traité à des prestataires externes, s'adresse à tous les chômeurs de longue durée, le SPE continuant de gérer l'indemnisation des chômeurs ainsi que leur accompagnement au cours de la première année de chômage.

(31) Les zones *FND* ont été choisies en façon endogène en fonction de difficultés particulières de retour à l'emploi des chômeurs présents dans ces zones. Il ne s'agit donc à nouveau pas rigoureusement d'une évaluation d'impact.

(32) Jusqu'à récemment, les Pays-Bas ont été l'un des pays européens à pousser le plus loin la logique de sous-traitance de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. En 2002, la réforme du SPE et la décentralisation de la politique gouvernementale débouchent sur une autonomie importante accordée aux opérateurs privés et une diminution forte de l'intervention de l'opérateur public. Les entreprises privées à but lucratif se taillent la part du lion avec, au premier rang, les entreprises de travail temporaire, alors que la place des associations est modeste. Le système néerlandais s'articule alors autour de divers acheteurs de services pour l'emploi (*Job center*, organisme d'assurance-chômage, municipalités, employeurs privés) destinés à des publics variés (chômeurs indemnisés, bénéficiaires de minima sociaux, salariés), et de multiples fournisseurs de services (incluant de nombreuses microstructures). Dans le cadre de ce « marché du reclassement » (*reinsertion market*), des modules de services sont organisés (et achetés) sous forme de « trajectoire complète de reclassement » ; le prestataire externe s'engage ainsi dans un véritable parcours individualisé avec le bénéficiaire. Pour répondre à la critique de standardisation des trajectoires et de l'absence de choix de l'opérateur, des bons de placements (« *vouchers* ») ont été mis en place en 2004, comme en Allemagne. Ils donnent à chaque chômeur la possibilité de négocier avec le prestataire externe de son choix (parmi une liste d'entreprises labellisées par le SPE).

type « *no cure, no pay* ⁽³³⁾ » (NCNP, « pas de résultat, pas de paiement »), inexistants en 2002, et qui représentent environ la moitié des contrats conclus avec les organismes privés en 2005 (KONING, HEINRICH, 2010).

Les contrats de type « *no cure, no pay* » comportent des risques importants d'écramage et de parking. Cependant, Pierre KONING et Carolyn J. HEINRICH (2010) montrent que le passage à une rémunération stricte à la performance (NCNP) ne s'est pas accompagné d'un écramage de la part des opérateurs privés vis-à-vis des chômeurs indemnisés car les contrats du SPE ont été correctement ciblés sur les demandeurs d'emploi les plus proches du marché du travail. Pour ce public, les contrats NCNP ont augmenté les taux de placement, cet effet étant néanmoins concentré sur les contrats courts (six à douze mois) pour les chômeurs les plus employables. Les auteurs soulignent l'importance de la nature des contrats et des incitations données aux opérateurs privés *via* les modes de rémunération pour éviter les effets indésirables de sélection à l'entrée et de parking (identifiés par les auteurs dans le cas des travailleurs handicapés).

Le schéma général des contrats mis en place par le SPE tient de toute manière compte du risque d'écramage puisque chaque contrat est ciblé sur un petit nombre de participants. Le système d'appels d'offres a en outre évolué afin d'améliorer l'efficacité du marché de l'externalisation, de personnaliser davantage les accompagnements et de destiner les programmes les plus intensifs aux chômeurs les moins employables.

En France, BEHAGHEL *et al.* (2014) notent que les deux programmes d'accompagnement renforcé – public et privé – ont des impacts plus forts dans les zones où ils sont en concurrence (*effet de stimulation* ⁽³⁴⁾) que dans celles où seul un programme est déployé. Les auteurs pointent que les opérateurs privés sont également très sensibles à la nature et au design des contrats de sous-traitance. Ainsi, l'analyse des réinscriptions au chômage au cours des six mois suivant la reprise d'emploi montre que les opérateurs privés se sont concentrés sur une cible précise : les emplois éligibles au paiement

de l'intégralité de la prestation ⁽³⁵⁾, sans impact additionnel sur les formes d'emploi moins rémunératrices pour l'opérateur (effet de parking) ; le dispositif public, quant à lui, augmente les retours vers toutes les formes d'emploi. Les performances des opérateurs privés suggèrent cependant qu'il n'y a pas eu d'effet d'écramage.

En Allemagne, selon WINTERHAGER (2006) ⁽³⁶⁾, la nature du contrat et la sélection de l'offre la moins chère parmi toutes celles des opérateurs privés répondant au marché ont contribué à leur faible performance dans le cadre de la délégation de placement : non seulement, ils tirent vers le bas les prix de leurs prestations afin de remporter les marchés, mais les résultats en termes de retour à l'emploi de leurs bénéficiaires sont décevants. Les bénéficiaires suivis par des opérateurs privés davantage rémunérés en cas de succès du placement retrouvent plus souvent un emploi que ceux suivis par un opérateur moins bien rétribué. Les études le confirment, les opérateurs privés agissent différemment selon les incitations financières.

La gouvernance du marché de l'accompagnement externalisé peut expliquer en partie la moindre performance observée des programmes mis en œuvre par les opérateurs privés. VEGERIS *et al.* (2010) mettent par exemple en évidence plusieurs difficultés rencontrées dans la gestion du programme « *Flexible New Deal* ⁽³⁷⁾ » au Royaume-Uni en lien avec le nouveau modèle de sous-traitance des *prime contractors* : l'offre de service et la qualité des différents prestataires sont mal connues des conseillers du SPE, en raison de l'absence de contact direct avec les différents sous-traitants locaux. Cette difficulté est accrue lorsque le sous-traitant de rang un délègue l'accompagnement à des sous-traitants secondaires. De plus, la concurrence entre prestataires pour accéder aux offres d'emploi disponibles localement crée le risque d'une saturation de la demande d'emplois auprès des entreprises. Enfin, certaines étapes de l'accompagnement comme le diagnostic et l'établissement d'un plan d'actions sont dupliquées, le prestataire ne reprenant pas à son compte les travaux conduits par les conseillers du *Jobcentre plus* (LE CERF *et al.*, 2011).

Supprimé en 2010 en raison de son coût trop élevé pour des résultats insuffisants en termes de retour à l'emploi, le *Flexible New Deal* est

(33) Les contrats NCNP prévoyaient dès leur mise en place à partir de 2002 de consacrer environ 10 à 20 % du prix total de la prestation à l'élaboration d'un plan d'actions avec le bénéficiaire, un montant fixe de 40 % six mois après le début du programme, et le complément de 40 à 50 % en cas de reprise d'emploi d'une durée minimale de six mois, dans les deux mois suivant la signature du contrat.

(34) Les auteurs suggèrent que la concurrence pourrait être un aiguillon particulièrement puissant pour le dispositif public, tout en reconnaissant qu'il est impossible de distinguer la part que jouent la demande de travail, les caractéristiques des populations, la situation de concurrence entre les dispositifs, ou tout autre caractéristique spécifique des zones, dans l'explication de ces écarts d'impact.

(35) Emplois de plus de six mois, avec une durée de travail supérieure à 110 heures par mois.

(36) L'étude de WINTERHAGER (2006) évalue, à l'aide de méthodes de *matching*, le recours à la sous-traitance de services de placement en 2004 pour des chômeurs de courte durée confiés à des prestataires privés pendant trois mois.

(37) De 2009 à 2010, le programme *Flexible New Deal* sous-traité à des prestataires externes, s'adresse à tous les chômeurs de longue durée, le SPE continuant de gérer l'indemnisation des chômeurs ainsi que leur accompagnement au cours de la première année de chômage.

remplacé par le *Work Programme* en 2011. LANE *et al.* (2013) soulignent le contexte économique particulièrement difficile dans lequel intervient ce nouveau programme⁽³⁸⁾, ainsi que les incompréhensions entre SPE et prestataires privés sur le degré d'autonomie laissé à ces derniers pour décider de la meilleure façon d'accompagner les bénéficiaires⁽³⁹⁾. Les auteurs montrent que la tarification, modulée selon les types de publics, introduite par le *Work Programme*, n'est pas suffisamment différenciée pour inciter les opérateurs à concentrer leurs efforts sur les chômeurs les plus difficiles à placer, et à réaliser les investissements nécessaires pour leur reclassement, surtout en période de crise.

En Allemagne comme au Royaume-Uni, deux ans après la mise en place de la délégation de placement et des bons de placement, le SPE a concentré l'approvisionnement de ces services en restreignant le nombre de marchés publics passés et donc de prestataires sous-traitants. Les opérateurs privés se sont donc regroupés, si bien que des prestataires principaux ont émergé. L'une des intentions était de limiter les liens entre les agences locales du SPE et un nombre trop important de prestataires externes, procédé qui est rapidement apparu comme générateur de surcoûts. Les prestataires qui répondent aux appels d'offres doivent désormais remplir des critères de qualité, une plus grande importance est accordée à la concurrence sur les prix et davantage de contrats comprennent des modalités de paiement de type « *no cure, less pay* » et « *no cure, no pay* ».

Les modèles de contractualisation des opérateurs privés chargés de l'accompagnement des chômeurs sont encore en construction, et la tendance est au morcellement des contrats ciblés sur des publics plus homogènes.

Les rares analyses coûts-bénéfices ou chiffrages financiers se révèlent en faveur de l'accompagnement direct par le service public de l'emploi : les ressources affectées aux opérateurs privés paraissent offrir un moins bon rendement que celles accordées aux services publics de l'emploi. Au Royaume-Uni, l'analyse coûts-bénéfices suggère que les *employment zones* coûtent significativement plus cher que les zones *New Deal* et que l'argent qui y est investi est *in fine* moins rentable. Dans le cas français, du fait du coût plus élevé de la prise en charge par les opérateurs privés, BEHAGHEL *et al.* (2014) montrent qu'il est vraisemblable que le rapport coût/avantage de cet accompagnement soit favorable au public : le programme public entraîne une diminution des dépenses d'indemnisation de 6 à 8 % (par rapport à l'accompagnement classique du SPE) ; le programme privé diminue également la durée d'indemnisation, mais cet effet est compensé par des radiations moins fréquentes. En effet, les opérateurs privés ne sont pas chargés des contrôles de la recherche d'emploi ni des sanctions, qui affectent ainsi moins les bénéficiaires dans le dispositif privé. Il en ressort que l'accompagnement par les opérateurs privés ne réduit *in fine* pas la durée d'indemnisation par rapport à l'accompagnement classique.

(38) Le volume sous-traité aux opérateurs privés a été supérieur d'un tiers aux prévisions, obligeant les prestataires à une réorganisation importante et à une adaptation de leurs méthodes de travail (davantage d'entretiens collectifs plutôt qu'individuels par exemple pour faire face à l'afflux de bénéficiaires). En outre, les mauvaises perspectives du marché du travail ont conduit à des difficultés financières importantes pour de nombreux prestataires, d'autant plus que la part du paiement à la performance avait été accrue. Le modèle des *prime contractors* s'est ainsi révélé inadapté à cette situation de crise, puisque les *prime contractors* n'ont plus disposé des ressources nécessaires pour sous-traiter à leur tour un accompagnement à un sous-traitant secondaire (considéré comme un coût fixe sans perspective de retour positif).

(39) Une autonomie complète, sur le modèle de la boîte noire, devait être expérimentée dans le cadre du *Work Programme*, mais la mise en œuvre s'est révélée plus directive par le SPE.

Bibliographie

- ANGELOFF T. (2011), « Des hommes malades du chômage ? Genre et (ré)assignation identitaire au Royaume-Uni », *Travail et emploi*, n° 128, pp. 69-82.
- ARNI P. (2011), *How to improve labor market programs for older job-seekers? Evidence from a social experiment*, mimeo.
- ARNI P. (2013), *What's in the blackbox? A field experiment on the effect of labor market policy on search behavior and beliefs*, Technical report.
- BEHAGHEL L., CRÉPON B., GURGAND M. (2009), « Évaluation d'impact de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par les opérateurs privés de placement et le programme Cap vers l'entreprise », in *L'évaluation des expérimentations d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi conduites par l'Unedic et l'ANPE en 2007*, octobre, pp. 51-118.
- BEHAGHEL L., CRÉPON B., GURGAND M. (2014), « Private and public provision of counseling to job-seekers: evidence from a large controlled experiment », *American economic journal: applied economics*, vol. 6, n° 4, pp. 152-174.
- BENNMARKER H., GRÖNQVIST E., ÖCKERT B. (2013), « Effects of contracting out employment services: evidence from a randomized experiment », *Journal of public economics*, vol. 98, pp. 68-84.
- BERNHARD S., KRUPPE T. (2010), « Vermittlungsgutscheine für Arbeitslose, oft ausgegeben und selten eingelöst », *IAB Kurzbericht*, n° 21.
- BREDGAARD T., LARSEN F. (2008), « Quasi-markets in employment policy: do they deliver on promises? », *Social policy and society*, vol. 7, n° 3, pp. 341-352.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2006), *Die Wirksamkeit moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt – Bericht*.
- CRÉPON B., DEJEMEPPE M., GURGAND M. (2005), « Counseling the unemployed: does it lower unemployment duration and recurrence? », *IZA Discussion paper*, n° 1796.
- CRÉPON B., DUFLO E., GURGAND M., RATHELOT R., ZAMORA P. (2011), « L'accompagnement des jeunes diplômés demandeurs d'emploi par des opérateurs privés de placement : les enseignements d'une évaluation », *Dares analyses*, n° 94.
- CRÉPON B., DUFLO E., GURGAND M., RATHELOT R., ZAMORA P. (2012), « Do labor market policies have displacement effect? Evidence from a clustered random experiment », *Document de travail*, n° 28, Crest.
- CUMMING L. (2011), *Payment-by-outcome in welfare to work, 2020*, London, Public Services Trust.
- DARES, PÔLE EMPLOI (2013), « L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi : évaluation du recours aux opérateurs privés par Pôle emploi de 2009 à 2011 », *Synthèse.Éval'*, n° 3, Dares.
- DE KONING J., DENYS J., WALWEI U. (1999), *Deregulation in placement services: a comparative study for eight EU countries*, Report for the European Commission, Luxembourg, Office for official publications of the European Communities.
- DOLTON P., O'NEILL D. (1996), « Unemployment duration and the restart effect: some experimental evidence », *The Economic journal*, vol. 106, n° 435, pp. 387-400.
- DOLTON P., O'NEILL D. (2002), « The long-run effects of unemployment monitoring and work-search programs: experimental evidence from the United Kingdom », *Journal of labor economics*, vol. 20, n° 2, pp. 381-403.
- FINN D. (2011), « Sub-contracting in public employment services: review of research findings and literature on recent trends and business models », *PES to PES dialogue*, DG Employment, social affairs and inclusion, Bruxelles, Commission européenne.
- FOUGÈRE D. (2000), « Accompagnement des chômeurs et sanctions : leurs effets sur le retour à l'emploi », in Pisani-Ferry J. (dir.), *Plein emploi*, Rapport du Conseil d'analyse économique, n° 30, pp. 313-340.
- FOUGÈRE D., KAMIONKA T., PRIETO A. (2010), « L'efficacité des mesures d'accompagnement sur le retour à l'emploi », *Revue économique*, vol. 61, n° 3, pp. 599-612.
- GAUTIER P., MULLER P., VAN DER KLAUW B., ROSHOLM M., SVARER M. (2011), *Estimating equilibrium effects of job search assistance*, Working paper, 30 novembre.
- GIVORD P. (2010), « Méthodes économétriques pour l'évaluation de politiques publiques », *Document de travail*, n° G2010/08, Insee.
- GRATADOUR C. (2009), *L'accompagnement des demandeurs d'emploi : de la conception à la mise en œuvre. Complexité des institutions, difficultés d'évaluation*, thèse de doctorat, Université Paris-1.
- GRATADOUR C., MANSUY M. (2007), « Sous-traiter l'accompagnement des chômeurs : éléments d'évaluation », *Travail et emploi*, n° 108, pp. 21-34.
- GRIFFITHS R., DURKIN S. (2007), « Synthesising the evidence on Employment Zones », *Research report*, n° 449, Department for work and pensions.
- GRUBB D. (2006), « Le quasi-marché des services de gestion individualisée en Australie », Présentation à l'Atelier international d'experts de la Commission technique sur l'assurance-chômage et du maintien de l'emploi, Bruxelles, 10-11 avril.
- GUÉZENNEC C. (2011), « L'accompagnement des demandeurs d'emploi : bilan d'une politique active du marché du travail en Europe et enseignements pour la France », *Note d'analyse*, n° 228, Centre d'analyse stratégique.

- HÄGGLUND P. (2009), «Experimental evidence from intensified placement efforts among unemployed in Sweden», *IFAU working paper*, n° 16.
- HALES J., TAYLOR R., MANDY W., MILLER M. (2003), *Evaluation of Employment Zones: report on a cohort survey of long-term unemployed people in the zones and a matched set of comparison areas*, London, National centre for social research.
- HASLUCK C., ELIAS P., GREEN A. (2003), *The wider labour market impact of Employment Zones*, Institute for Employment Research, University of Warwick.
- LABROUSSE A., ZAMORA P. (coord.) (2013), «Expérimentations de terrain et politiques publiques du travail et de l'emploi. Apports récents et mises en perspective», *Travail et emploi*, n° 135.
- LALIVE R., MORLOK M., ZWEIMÜLLER J. (2011), «Applying for jobs: does ALMP participation help?», *Working paper*, n° 19, University of Zurich.
- LERCERF P.-E., MONNET E., HESPEL V. (dir.) (2011), «Étude comparative des effectifs des services publics de l'emploi en France, en Allemagne et au Royaume-Uni», *Rapport de l'Inspection générale des finances*, n° 2010-M-064-02.
- KONING P., HEINRICH C. (2010), «Cream-skimming, parking and other intended and unintended effects of performance-based contracting in social welfare services», *IZA Discussion paper*, n° 4801.
- KRUG G., STEPHAN G. (2011), «Is contracting-out intensified placement services more effective than in-house production? Evidence from a randomized field experiment», *LASER Discussion papers*, n° 51.
- KRUPPE T. (2006), «Vermittlung durch Private – wenn ein Dritter ins Spiel kommt», *IAB Forum*, n° 1.
- LANE P., FOSTER R., GARDINER L., LANCELEY L., PURVIS A. (2013), «Work programme evaluation», *Research report*, n° 832, Department for work and pensions.
- MEYER B. (1995), «Lessons from the US unemployment insurance experiments», *Journal of economic literature*, vol. 33, n° 1, pp. 91-131.
- OCDE (2006), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2006 : stimuler l'emploi et les revenus*, Paris, Éditions OCDE.
- OCDE (2009), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2009 : faire face à la crise de l'emploi*, Paris, Éditions OCDE.
- OCDE (2012), *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2012*, Paris, Éditions OCDE.
- PARENT G., SAUTORY O., DESPLATZ R. (2013), «L'accompagnement des demandeurs d'emploi : enseignements des évaluations», *Documents d'études*, n° 178, Dares.
- PEDERSEN J., ROSHOLM M., SVARER M. (2012), «Experimental evidence on the effects of early meetings and activation», *IZA Discussion paper*, n° 6970.
- SEIBEL C. (2009), *Les expérimentations d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi conduites par l'Unedic et l'ANPE en 2007 – Rapport de synthèse*, Paris, La Documentation française.
- STRUYVEN L., STEURS G. (2005), «Design and redesign of a quasi-market for the reintegration of jobseekers: empirical evidence from Australia and the Netherlands», *Journal of European social policy*, vol. 15 n° 3, pp. 211-229.
- VAN DEN BERG G., VAN DER KLAUW B. (2006), «Counseling and monitoring of unemployed workers: theory and evidence from a controlled social experiment», *International economic review*, vol. 47, n° 3, pp. 895-936.
- VEGERIS S., VOWDEN K., BERTRAM C., DAVIDSON R., DURANTE L., HUDSON M., HUSAIN F., MACKINNON K., SMEATON D. (2010), «Jobseekers regime and flexible new deal evaluation: a report on qualitative research findings», *Research report*, n° 706, Department for work and pensions.
- WINTERHAGER H. (2006), «Private job placement services – a microeconomic evaluation for Germany», *Discussion paper*, n° 06-026, ZEW, Centre for European economic research.