

# L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi

n° 2  
juin 2008

## l'évaluation qualitative de la mise en œuvre des expérimentations

L'ANPE, l'Unédic et la Dares ont défini et mis en œuvre un cadre d'évaluation concerté des expérimentations en matière d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi. Cette évaluation comporte trois types de travaux complémentaires :

- une évaluation quantitative de l'impact de l'accompagnement renforcé sur le reclassement des demandeurs d'emploi, confiée à l'École d'économie de Paris et au Crest ;
- une enquête statistique sur la qualité des emplois retrouvés et la perception de l'accompagnement renforcé, menée par la Dares en collaboration avec l'Unédic et l'ANPE ;
- des études monographiques sur la mise en œuvre des expérimentations, confiées à deux cabinets de consultants : Amnyos et Rom & Associés.

Les premiers résultats d'ensemble seront disponibles dans le courant du mois de juin 2008 et feront l'objet d'une large diffusion. Mais il est apparu nécessaire aux membres du Comité de pilotage de l'évaluation, sans attendre la finalisation des résultats, de mettre à disposition ceux qui sont issus des approches monographiques. Ces travaux, conduits dans huit territoires représentatifs des programmes visés, fournissent d'ores et déjà des enseignements utiles pour la conduite opérationnelle des actions au plan régional, local comme national. Il importe en effet que l'évaluation soit mise au service des décideurs et des protagonistes des expérimentations afin qu'ils puissent, d'une part, procéder aux ajustements utiles pour améliorer les conditions de mise en œuvre à l'horizon de cette fin d'année, et d'autre part, s'appuyer sur ces résultats pour aider à la définition de l'offre de services attendue du futur opérateur résultant de la fusion de l'ANPE et des réseaux opérationnels des Assedic.

Il faut souligner que les analyses qui suivent sont celles des évaluateurs et que leurs conclusions n'engagent pas formellement à ce stade l'ANPE et l'Unédic. Mais elles invitent à ce que l'ensemble des parties prenantes s'en emparent pour les mettre en débat et les inscrivent dans un processus d'amélioration en continu des politiques publiques en faveur des demandeurs d'emploi en difficulté sur le marché du travail.

Je tiens enfin à remercier les deux équipes d'évaluateurs, non seulement pour la qualité des matériaux qu'ils ont livrés, mais aussi pour leur démarche coopérative qui a permis de produire des enseignements partagés à l'échelle des territoires observés et de faciliter ainsi la réflexion du comité de pilotage.

Claude SEIBEL  
Président du Comité de pilotage de l'évaluation

Engagée à la fin de l'année 2006, la mise en œuvre de l'accompagnement renforcé par les opérateurs privés de placement (OPP) et les équipes en charge du dispositif « Cap vers l'entreprise » (CVE) a été particulièrement ambitieuse. De grande ampleur, déployée rapidement, focalisée sur des objectifs de résultats, inscrite dans un environnement complexe, l'opération a toutefois davantage relevé d'un

déploiement de dispositifs juxtaposés que d'une expérimentation intégrée. Elle a mis les acteurs et les systèmes à rude épreuve mais aussi illustré leur capacité d'adaptation. La volonté de respecter les objectifs quantitatifs et le calendrier d'alimentation du dispositif a eu pour effet de modifier le champ et le contenu de l'expérimentation, et d'attester de la pertinence de la prestation d'accompagnement renforcé pour un

spectre de publics plus large que prévu. La prestation repose globalement sur des fondements communs aux équipes OPP et CVE, mais diffère selon les modalités d'implantation de celles-ci, qui ont un impact important. Pour les acteurs chargés de sa mise en œuvre, la prestation améliore qualitativement l'accompagnement vers l'emploi par rapport au suivi mensuel personnalisé (SMP).



## UN DÉPLOIEMENT RAPIDE

Le déploiement des équipes CVE et OPP est intervenu rapidement à partir de la fin de l'année 2006, en moins de quatre mois qui ont permis l'installation des locaux, la constitution des équipes avec le recrutement ou l'affectation des professionnels, la mise en place des outils et des protocoles d'orientation et d'accueil des bénéficiaires. Dans ce laps de temps, les conseillers de l'ANPE se sont approprié le processus d'orientation et l'outil de constitution des cohortes de demandeurs d'emploi (OCC). Les acteurs locaux ont intégré le suivi des expérimentations OPP dans leurs instances régionales et locales (les comités locaux de suivi par exemple), et de son côté l'ANPE a mis en place les modalités de coordination et de pilotage régional du dispositif CVE. Les systèmes d'information de l'ANPE et des Assedic ont été articulés et complétés pour permettre le pilotage et le contrôle de l'expérimentation, notamment par le croisement des informations de manière à fiabiliser le processus d'orientation.

Les nombreuses difficultés rencontrées n'ont pas été résolues immédiatement, et certains problèmes liés aux incompatibilités des systèmes d'information demeurent encore aujourd'hui, mais ce déploiement rapide a montré la grande capacité d'adaptation des acteurs de terrain, tant du côté de l'ANPE que des Assedic et des OPP.

L'opération s'est pourtant déroulée dans un contexte particulier. Elle est intervenue au moment où les capacités d'apprentissage des acteurs et des systèmes étaient proches de la saturation, en raison de la mise en place simultanée du profilage des demandeurs d'emploi, des parcours types, du suivi mensuel personnalisé, du guichet unique, du dossier unique du demandeur d'emploi (Dude) : « la mise en place des différents types de parcours, en même temps que le maintien, informatiquement au moins, de l'ancienne typologie avec différents niveaux d'offre de services, a (créé) de la confusion. On ne comprenait plus les critères de déclenchement d'un accompagnement renforcé : distance à l'emploi, faible autonomie... ».

En arrière-plan, les perspectives de fusion ANPE-Unédic et la perception d'une mise en concurrence de l'ANPE et des OPP ont pesé négativement sur le déroulement de l'expérimentation.

## UN PILOTAGE GLOBAL DIFFICILE AU PLAN DU PARTENARIAT ET DES OUTILS

Les mises en place de CVE par l'ANPE et des OPP par l'Unédic ont été juxtaposées : les instances de pilotage des deux expérimentations ont ainsi fonctionné avec peu ou pas de

points de rencontre ou d'échange, de partage des analyses et des résultats.

Il y a bien eu un co-pilotage national des deux expérimentations, ainsi que des échanges partenariaux et institutionnels approfondis et un co-pilotage effectif du dispositif OPP au niveau régional et local. Mais les Assedic n'ont pas été associés au pilotage régional du dispositif CVE, et, plus largement, les deux opérations CVE et OPP n'ont jamais donné lieu en région à une approche globale. Dans la plupart des territoires de l'expérimentation, les difficultés d'alimentation des deux dispositifs et le climat de concurrence entre CVE et OPP ont plutôt handicapé un tel rapprochement.

Le pilotage des deux opérations est souvent resté centré sur les questions pratiques, notamment la difficulté durable à alimenter quantitativement les dispositifs. Dans ce contexte, la question de l'orientation et de l'OCC ont cristallisé les difficultés. Subi comme une ingérence statistique dans la relation au demandeur d'emploi, perçu comme l'instrument de la mise en concurrence de l'ANPE et des OPP, progressivement décrédibilisé par la difficulté à atteindre les objectifs d'alimentation, OCC a illustré la difficulté à piloter une expérimentation dont les fondements étaient mal acceptés et difficiles à mettre en œuvre. OCC est tantôt qualifié de « verrue » ou de « gadget aléatoire », accusé d'être « l'outil des statisticiens, pas des conseillers » : « non seulement OCC n'est pas un outil aidant pour nous en situation d'entretien, mais ça nous enlève le peu de marge de manœuvre qu'on a dans un travail qui devient de plus en plus de la gestion administrative ».

Hormis dans certaines régions où un effort particulier a été déployé, par exemple dans le Nord-Pas-de-Calais dans le prolongement des premières expérimentations de l'Unédic, les outils de pilotage sont souvent restés à un stade très embryonnaire. De manière générale, le système d'indicateurs et le traçage des flux depuis la prescription jusqu'à la sortie du dispositif (retour à l'emploi validé ou constat d'échec) ne sont pas homogènes. Les données collectées ne sont pas toujours identiques entre les Assedic, les OPP et l'ANPE. Cela porte sur les logiques de comptabilisation (suivi des cohortes / facturation) et sur les niveaux géographiques de suivi (local / régional / national). Il manque également des informations sur la qualité de l'emploi retrouvé, au-delà des critères administratifs de validation vers un emploi considéré comme durable (part du temps partiel, des CDD, de l'intérim, etc.).

## PLUS D'ATTENTION AUX RÉSULTATS QU'ÀUX MOYENS

Alors que l'expérimentation portait sur la mise en œuvre de modalités d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi, ses critères d'évaluation ont été focalisés sur le taux de retour à l'emploi. De ce fait, les méthodes d'accompagnement et de conduite des parcours, comme les logiques d'apprentissage ont été en partie perdues de vue.

La concentration sur les résultats a en outre alimenté le climat de concurrence entre l'ANPE et les OPP, ces derniers étant facilement soupçonnés de procéder à un « écrémage des publics ». Or, en corollaire l'impossibilité de disposer rapidement des résultats de l'accompagnement n'a pas permis de « crever l'abcès » et a maintenu un statu quo qui a nourri les spéculations sur les résultats relatifs des équipes CVE et des OPP.

Cette situation a été rendue possible en raison d'un certain flou dans la communication de l'expérimentation, qui n'a jamais défini son objet de manière totalement explicite et partagée. A-t-on souhaité : expérimenter une nouvelle prestation d'accompagnement ; la capacité des OPP à se positionner massivement et rapidement sur le marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi ; la réactivité générale de l'ANPE par rapport à un nouveau type de prescription ; la capacité de l'ANPE à faire évoluer sa posture, son métier, ses pratiques ? Pour de nombreux agents de l'ANPE, c'est la « privatisation » du SPE qui était en jeu.

## LA SÉLECTION À L'ENTRÉE A ÉTÉ MOINS FORTE QUE PRÉVUE

Les problèmes d'alimentation du dispositif ont longtemps constitué la préoccupation essentielle du pilotage, occultant en partie les autres dimensions de l'expérimentation. Le volume de public initialement visé a en effet été difficile à atteindre. Au plan qualitatif, les réticences des agents vis-à-vis de l'expérimentation, combinées à la difficulté à maîtriser les nombreux critères d'éligibilité et à disposer en temps voulu des informations nécessaires, ont parfois abouti à des orientations non pertinentes des demandeurs. Pour pallier le déficit quantitatif d'alimentation des dispositifs OPP (puis CVE), les comités de pilotage de l'expérimentation ont décidé d'une part un élargissement de la cible et des critères d'intégration des dispositifs, et d'autre part un assouplissement du processus de sélection et d'orientation des bénéficiaires. Ainsi, des reprises sur stocks en agence locale ont complété le dispositif de sélection en entretien.

Ces ajustements ont eu un impact négatif sur la

qualité de l'information donnée et sur le niveau d'adhésion des bénéficiaires. Quoi qu'il en soit, il en a résulté un élargissement parfois sensible des besoins à traiter par rapport à ce qui avait été prévu au départ, et de ce fait une diversification des logiques d'accompagnement elles-mêmes.

La démonstration a ainsi été apportée que l'accompagnement renforcé pouvait être adapté à une palette de publics et de besoins plus large que la vision restrictive initiale, en portant à la fois sur des problématiques d'accès au marché du travail et de construction de projet. À terme, ce constat pose la question du ciblage d'une telle prestation et des critères de choix des publics prioritaires, qui à l'évidence sont appelés à varier d'un bassin d'emploi à l'autre.

## LES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT SONT GLOBALEMENT COMMUNES

L'accompagnement renforcé mis en œuvre par les équipes CVE et OPP relève de fondements communs ayant déjà fait la preuve de leur efficacité dans d'autres circonstances : travail des unités territoriales de reclassement (UTR) dans le cadre des conventions de conversion, convention de reclassement personnalisé (CRP), plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) conduits par certains OPP. De manière générale, on constate une éthique assez homogène de la relation d'appui, des principes d'intervention communs, des méthodes et outils de travail similaires. Les ingrédients de l'accompagnement renforcé sont les suivants : personnalisation, intensité et réactivité de la relation d'accompagnement, contractualisation des engagements réciproques pour un résultat, combinaison d'activités en face à face et dans un cadre collectif pour dynamiser les personnes, transfert aux bénéficiaires des techniques de recherche d'emploi... Certaines spécificités peuvent toutefois être observées chez des OPP déployant des méthodes et outils d'accompagnement empruntés à d'autres pays.

La plupart des équipes, CVE comme OPP, ont en outre produit un effort significatif d'innovation méthodologique, principalement en matière d'activation par le travail en groupe et de la mobilisation de canaux d'accès aux opportunités du marché. Cet effort a souvent porté sur l'adaptation des modalités d'accompagnement et des prestations d'intermédiation aux conditions locales : spécificités des populations accompagnées, des entreprises et du marché local du travail. Dans le cadre de CVE, des dynamiques de capitalisation régionale ont été amorcées et sont plébiscitées par les conseillers même si elles appellent des approfondissements.

Les charges de travail consacrées à l'accompagnement sont globalement comparables : taille des

portefeuilles, volume d'activité par parcours individuel, etc. En revanche, les dotations logistiques des plateformes CVE semblent un peu moins développées que celles des OPP, notamment pour assurer les fonctions de premier accueil et de suivi administratif.

L'accès au marché du travail passe pour partie par des canaux maîtrisés par tous (anpe.fr, moteurs de recherche, intérim, portails de recrutement des grandes entreprises, forum, etc.). Mais si l'accompagnement enrichit de facto le contenu de la relation avec l'entreprise, l'approche du « marché caché » reste encore un axe de progrès pour toutes les équipes : pour l'ANPE, qui en a les atouts par la capillarité de son réseau ; pour les spécialistes des PSE dont les réseaux sont davantage constitués de grandes entreprises que de petites. Dans le cas des OPP, la marque constitue un actif fondamental et le souci de réputation peut les inciter à ne pas mobiliser toutes leurs capacités d'intermédiation (cas de demandeurs dont les compétences ou la motivation sont « incertains »).

On relève aussi que la pression des enjeux économiques, dans un contexte où les résultats sont difficiles à obtenir, tend à peser sur les pratiques des OPP, d'où de leur part une demande d'une alimentation conforme au cahier des charges et la recherche de méthodes d'activation plus productives, etc.

## LE MODE D'IMPLANTATION INFLUENCE LE CONTENU DE LA PRESTATION

Les monographies montrent que, au regard de l'identité ou de la nature de l'organisme qui accompagne, les modes d'implantation et d'organisation des équipes ont un impact plus important sur le contenu de l'accompagnement et les modes d'intervention et de professionnalisation des équipes.

Ainsi, la logique de plateforme dédiée (équipes OPP ou CVE) facilite les processus d'apprentissage et d'innovation méthodologique, mais au prix d'un risque d'isolement par rapport aux agences locales environnantes. Dans ce cas, cela nécessite des efforts renforcés pour faire connaître les prestations proposées et entretenir les relations d'échange nécessaires à l'animation des processus d'orientation / prescription. Les plateformes ne peuvent en outre se permettre une erreur d'implantation, qui réduise leur accessibilité et pénalise les taux d'adhésion des bénéficiaires.

Dans le cas des équipes CVE réparties, la relation avec les agences locales et leurs équipes professionnelles constitue un point d'appui précieux pour la qualité de la prescription et pour l'utilisation des ressources en termes de prospection d'entreprise. Mais les difficultés de coordination sont importantes et l'isolement des conseillers ne facilite pas la capitalisation et l'apprentissage méthodologique.

## LA PRESTATION EST INSUFFISAMMENT INTÉGRÉE DANS LE SUIVI GLOBAL

Au-delà du contenu de l'accompagnement, la question du pilotage global des parcours n'a pas été posée en tant que telle dans l'expérimentation. Pourtant, la cohérence entre les étapes de parcours en amont, pendant, et après l'accompagnement renforcé, constitue un enjeu important. À titre d'illustration, l'entrée dans le dispositif s'est souvent traduite comme l'envoi vers un parcours parallèle, parenthèse alternative au parcours usuel du demandeur d'emploi au sein de l'ANPE. Globalement, la faiblesse de l'information des conseillers ANPE sur le contenu et les résultats des prestations CVE et OPP a nui à la qualité de leur travail d'information et de prescription : « *On nous a présenté le projet en décembre (2006), et depuis on n'a eu aucun retour sur ce que ça produit, on ne nous a jamais expliqué l'intérêt de ça, jamais présenté les bilans des OPP et du CVE. On nous demande d'orienter des gens mais on ne nous donne aucune visibilité sur les résultats. Comment voulez vous qu'on donne du sens à ce qu'on fait dans ces conditions ?* ».

Quand l'orientation est faite vers un OPP, le climat de concurrence, entretenu en partie par l'absence de contacts opérationnels de terrain entre les agents ANPE et les conseillers OPP, accentue la césure entre le parcours de droit commun et l'accompagnement renforcé.

Pendant la durée de l'accompagnement par les OPP (voire aussi par certaines équipes CVE), le demandeur d'emploi ne peut pas mobiliser des prestations additionnelles (bilan de compétence, évaluation en milieu de travail, formation courte) qui seraient parfois nécessaires. De plus, le manque de flexibilité contractuelle entre l'OPP et l'Unédic ne permet pas d'ajuster les durées d'accompagnement pour tenir compte de la maturation du parcours et des perspectives de succès qui peuvent en résulter au-delà de la limite des six mois.

Enfin, la sécurisation de la sortie du dispositif est peu prise en compte. Pour les équipes OPP et CVE, le manque de temps et la charge de travail handicapent un suivi réel vers l'emploi. En cas de retour à l'emploi, les OPP ont mis en place des suivis principalement administratifs, ne serait-ce que pour garantir la facturation, mais les équipes CVE ont peu investi cette dimension de l'accompagnement, estimée peu prioritaire et floue : « *le suivi en emploi n'a jamais été défini ; s'agissait-il d'une prestation de type PADE (prestation d'accompagnement dans l'emploi), d'autre chose ?* ». En cas d'échec du reclassement, la transition vers le retour au SMP n'est pas soutenue, alors qu'il serait nécessaire d'accompagner ce qui est vécu comme un échec et la perte d'une prestation individualisée. Cette difficulté est plus sensible pour les OPP que



● ● ●

dans le cas de CVE où la continuité avec le parcours à l'ANPE est plus forte.

## L'APPORT DE LA PRESTATION EST JUGÉ TRÈS SATISFAISANT PAR SES ACTEURS

Pour les professionnels en charge de l'accompagnement, comme pour les bénéficiaires interrogés, la prestation améliore qualitativement l'accompagnement vers l'emploi par rapport au SMP. Ils mettent en avant ses apports très significatifs en termes de remobilisation de personnes parfois désemparées, de motivation, d'engagement vers un résultat, et d'efficacité accrue dans l'approche du marché.

Certains OPP qui pratiquent les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) estiment possible d'obtenir des résultats proches de ceux obtenus lors de telles opérations. Mais ceci n'est atteignable que sous réserve d'une maturité acquise au travers du dispositif : meilleure maîtrise des critères d'entrée, enrichissement des méthodes d'accompagnement et des conditions d'accès au marché.

Dans ce cadre, la temporalité de l'accompagnement est une question cruciale. S'il est essentiel de fixer des bornes à la prestation, il est également essentiel de pouvoir les ajuster en fonction de la situation et de la progression des personnes dans leur parcours. C'est le cas des demandeurs d'emploi à dominante « projet », pour lesquels l'addition des temps de construction du projet puis d'accès au marché du travail peut fréquemment dépasser six mois (surtout quand la fin de la période coïncide avec une période de faible activité du marché), ou encore des personnes en cours de procédure prud'homale qui constitue un frein important à la capacité de la personne à se projeter dans l'avenir.

## LES TENSIONS CONSTATÉES AU COURS DE L'EXPÉRIMENTATION INTERPELLENT LE POSITIONNEMENT DU SPE

Les réactions des agents ANPE vis-à-vis des OPP ont souvent été empreintes de méfiance, voire d'hostilité. La perception d'une mise en concurrence jugée déloyale s'est exprimée au regard des conditions de l'expérimentation qui amenait les OPP à accompagner seulement les demandeurs d'emploi indemnisés, d'où une pression souvent forte : « il faut leur faire sentir qu'ils sont dans un jeu imposé, les marquer à la culotte pour qu'ils fassent ce à quoi ils se sont engagés et qu'ils ne sélectionnent pas les demandeurs d'emploi ».

Dans certaines régions, des conseillers de l'ANPE ont difficilement accepté le positionnement spécifique des équipes CVE, lesquelles étaient perçues tantôt comme privilégiées, déchargées des

## Les monographies

Amnyos Consultants et Rom & Associés ont conduit des études monographiques sur huit territoires sélectionnés par l'ANPE et l'Unédic car offrant des situations variées :

- le Nord et le centre Pas-de-Calais (équipes OPP et CVE)
- Paris, l'est du Val-d'Oise et le Val-de-Marne (équipes OPP et CVE)
- Toulouse (équipes OPP et CVE)
- la Gironde (équipes CVE)
- Nice (équipe OPP)

Les analyses monographiques se sont appuyées sur le croisement de données documentaires et de données qualitatives recueillies par entretiens semi-directifs auprès des acteurs locaux : équipes régionales et locales de l'ANPE et des Assedic, équipes OPP, équipes CVE, ainsi que des panels (restreints) de bénéficiaires et d'entreprises. Dans certaines régions, des réunions locales ont été organisées de manière à confronter les constats et analyses opérés à des collectifs d'acteurs.

Le champ des travaux monographiques était qualitatif : il portait essentiellement sur les modalités effectives de mise en œuvre de l'expérimentation (déploiement, contenu, alimentation, pilotage) et sur l'apport des modalités d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi par rapport aux dispositifs de suivi plus « classiques ».

tâches administratives et bénéficiant d'un portefeuille réduit, tantôt comme mettant en péril l'unité du service rendu aux demandeurs d'emploi. « Avec CVE on a créé des conseillers d'élite. Ils ont peu de demandeurs d'emploi en suivi. En plus, les demandeurs d'emploi concernés ne sont pas ceux qui rencontrent le plus de difficultés. On a mis beaucoup de moyens sur CVE et on ne voit pas les résultats en matière de retour à l'emploi ». Dans le cas des OPP, ces tensions ont pris parfois une tournure aggravée au détriment du demandeur d'emploi. Ces tensions ont été d'autant plus vivaces que le contenu et l'efficacité de l'accompagnement renforcé ne faisait pas l'objet d'une information claire. Les conseillers ANPE chargés de l'orientation notamment ne disposaient pas de réponses aux questions qu'ils se posaient : au-delà des principes affichés au début du dispositif, comment se déroule réellement l'accompagnement renforcé ? En quoi cet accompagnement diffère-t-il du SMP ? Quels sont les résultats ?

L'opération a montré que l'accompagnement renforcé contribuait à améliorer la qualité de l'accompagnement des demandeurs d'emploi<sup>1</sup>, et pouvait être confié à des entités ad hoc, le cas échéant sous-traité. En creux, ce constat interroge le positionnement de l'ANPE et l'identité professionnelle des conseillers, avec une oscillation de leur activité entre l'accompagnement renforcé à la personne dans son accès à l'emploi, et une intermédiation active visant la meilleure efficacité du marché du travail. Cette intermédiation est entendue comme mettre en évidence les poches de déséquilibre et leur perspective d'évolution, les voies de leur résorption ; accélérer l'identification et le traitement des demandes et des besoins non pourvus, etc. C'est bien la question de l'architecture des métiers de l'ANPE et la façon de la traduire en modèle d'organisation qui est posée.

## UN POINT DE VIGILANCE : NE PAS PERDRE LES ACQUIS

Les investigations monographiques ont révélé à quel point les équipes engagées dans les expérimentations se sont investies dans l'accompagnement renforcé. Elles ont développé des formes d'organisation ajustées au contexte particulier de leur activité. Elles ont inventé et amélioré des activités adaptées aux publics qu'elles ont eu à accompagner. Elles ont aussi noué, parfois dans la difficulté, les liens nécessaires de coopération qui sont une condition sine qua non d'efficacité. L'observation montre que l'obtention de ces résultats nécessite une montée en compétence des agents, une maturation progressive des systèmes et des dispositifs pour laquelle un an est une durée minimale pour commencer à en tirer les bénéfices. L'approfondissement, la capitalisation et la préservation des acquis de cette expérimentation, notamment en termes de compétences et d'outils, font maintenant partie des enjeux pour l'avenir. ■

<sup>1</sup> Son efficacité quantitative et son efficacité doivent encore être évaluées.

**Publication conjointe :**  
ANPE/Dares/Unédic

**Directeur de rédaction :**  
Claude Seibel

**Rédacteurs :**  
- Amnyos : Thomas Capelier  
- Rom & Associés : Robert Mizrahi