

POLITIQUE DE L'EMPLOI : *un nombre croissant d'intervenants*

Depuis le début des années quatre vingt, le Service public de l'emploi recourt de plus en plus à des opérateurs externes pour la mise en œuvre de la politique active de l'emploi. En 2002, il a consacré plus de 700 M€ au « marché de l'offre de services » (soit 6 % de la dépense publique hors mesures générales d'exonération). De très nombreux acteurs prennent ainsi en charge, en partie ou en totalité, certains des dispositifs d'emploi et d'insertion.

Ces pratiques ont permis d'accroître la capacité d'action du service public : enrichissement de la gamme des services proposés aux demandeurs d'emploi et aux entreprises ; plus grande souplesse dans la gestion d'actions de plus en plus nombreuses.

L'ensemble des acteurs apprécie ce processus, même si les modalités de pilotage de l'action des opérateurs peuvent être encore améliorées. Néanmoins, il est difficile d'en évaluer précisément l'efficacité par manque de données objectives.

Telles sont les principales conclusions du rapport de l'instance d'évaluation, présidée par D. Balmary : « Politique de l'emploi et recours à des opérateurs externes ».

L'ANPE finance des sous-traitants qui aident les demandeurs d'emploi à préciser leur projet professionnel. Le ministère fait appel au CNASEA (1) pour assurer des tâches de gestion concernant plusieurs mesures importantes de la politique de l'emploi : contrats emploi-solidarité, stages d'insertion et de formation à l'emploi, programme « nouveaux services emplois jeunes ». De plus en plus souvent, les agents du Service public de l'emploi font appel à d'autres intervenants pour les aider dans leur mission.

Un partage pragmatique des rôles

D'un pôle où l'État est seul responsable d'une action dont ses services maîtrisent complètement la réalisation technique, à un autre où il partage sa responsabilité avec des acteurs qu'il associe à sa politique, la gamme de situations

(1) - Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles.

est très large. Deux fonctions majeures sont toujours réalisées en interne : la rédaction des lois, décrets et circulaires et le contrôle de l'exécution de l'action.

Pour les opérateurs externes, les formes d'action sont très variées. Cela s'explique largement par le fait que ces pratiques, développées à partir des années quatre-vingt, n'ont pas été encadrées par une stratégie organisée, ni par une doctrine de gestion prédéterminée. Les décisions ont été prises en fonction des besoins du moment.

Le recours aux opérateurs externes reflète les transformations des politiques de l'emploi

Alors que la maîtrise des effectifs de l'administration et des établissements publics est depuis longtemps une priorité, l'appel à des organismes tiers a d'abord été une modalité de gestion d'une grande souplesse destinée à faire face au développement d'actions toujours plus volumineuses.

Le recours à des opérateurs externes a aussi été un moyen d'associer de nouveaux acteurs pour promouvoir, sur une plus large échelle, une politique de qualité fondée sur la diversification des prestations proposées et sur l'individualisation des services

Tableau 1
Le poids financier des prestations aux demandeurs d'emploi externalisées par l'ANPE

Mandatements cumulés en fin d'année, en millions d'euros

	1998	1999	2000	2001	2002
Sous-traitance	45,67	67,92	140,00	146,06	346,83
Cotraitance	0,00	0,00	0,00	2,17	29,10
Total	45,67	67,92	140,00	148,23	375,93

Source : ANPE.

rendus aux usagers. Il a permis, en particulier, de mettre en place des actions nécessitant une ingénierie que les agents du Service public de l'emploi maîtrisaient mal : conseil aux entreprises, accompagnement vers l'emploi de personnes en grande difficulté. La création d'organismes cofinancés pour mettre en œuvre des actions communes à plusieurs institutions a également été un moyen de concrétiser des partenariats entre l'État, les collectivités territoriales et les partenaires sociaux.

Les réseaux associatifs et les collectivités territoriales ont réalisé des actions, progressivement intégrées dans la politique de l'emploi. Les structures d'insertion par l'activité économique, telles que les entreprises d'insertion ou les associations intermédiaires, en sont un exemple.

Des montants financiers importants

En 2002, le Service public de l'emploi a consacré plus de 700 M€ au « marché de l'offre de

services » pour mettre en œuvre une politique active de l'emploi. Ce montant représente un peu moins de 3 % des dépenses de l'État pour cette politique si l'on inclut les mesures générales d'abaissement du coût du travail, et 6 % des dépenses de l'État si on les exclut.

Les crédits destinés à rémunérer des opérateurs externes fluctuent d'une année sur l'autre. Ils ont augmenté rapidement ces dernières années, principalement sous l'effet de la forte croissance des prestations aux demandeurs d'emploi sous-traitées par l'ANPE (tableaux 1 et 2). Celle-ci s'explique par la création, en 1998, dans le cadre du troisième contrat de progrès de l'ANPE, du Service personnalisé pour un nouveau départ vers l'emploi (SPNDE), ciblé sur les publics en difficulté. En outre, à partir de 2001, avec le Plan d'aide au retour à l'emploi, les services pour tous les demandeurs d'emploi sont de plus en plus individualisés.

En 2003, le volume global des prestations délivrées aux personnes inscrites à l'ANPE a encore nettement augmenté (2,4 millions de prestations délivrées), de même que les crédits destinés à rémunérer les opérateurs chargés de leur mise en œuvre (500 M€ environ).

Pour les actions confiées à des tiers par les services du ministère, les dépenses ne peuvent pas être mesurées précisément (encadré 2).

De 1998 à 2000, ces crédits inscrits aux lois de finances avaient beaucoup augmenté : appui-conseil à l'aménagement et à la réduction du temps de travail,

Encadré 1

ÉVALUER LE RECOURS À DES OPÉRATEURS EXTERNES POUR METTRE EN ŒUVRE LA POLITIQUE ACTIVE DE L'EMPLOI

Quelles sont les actions de la politique active de l'emploi dont la mise en œuvre n'est pas directement assurée par les agents du Service public de l'emploi (SPE) (1) mais est confiée à d'autres structures : établissements publics, organismes privés à but lucratif ou non lucratif ? Pourquoi les pouvoirs publics sont-ils amenés à y recourir ? Comment s'organisent les relations entre le Service public de l'emploi et ces structures ? Quels sont les effets de ces pratiques sur l'organisation et sur la qualité des services rendus aux usagers ?

Pour répondre à ces questions, une instance d'évaluation, présidée par Dominique Balmay, a été réunie en 2002 et 2003 au Commissariat général du Plan, à l'initiative de la Dares.

La réalisation des stages de formation avait été exclue du champ de l'analyse.

(1) - Le Service public de l'emploi (SPE) désigne ici les services de l'administration ministérielle et les organismes nationaux (ANPE et AFPA) qui ont pour mission la mise en œuvre de la politique de l'emploi aux différents échelons territoriaux.

accompagnement des employeurs pour le programme « nouveaux services-emplois jeunes », développement du programme TRACE. Après un tassement en 2001 et en 2002, ces dépenses ont baissé en 2003, avec la fin de ces programmes (tableau 3).

Missions permanentes et prestations ponctuelles

Certains organismes participent en permanence à la mise en œuvre de la politique de l'emploi. Leurs responsabilités sont larges : avec les demandeurs d'emploi, ils construisent des parcours, ils élaborent des stratégies d'action territoriales ou dirigées vers certains publics, ils gèrent des crédits importants. Il s'agit presque toujours de structures publiques ou d'organismes à but non lucratif : missions locales, APEC, plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE), structures d'insertion par l'activité économique (IAE), CNASEA. Le Service public de l'emploi se situe, en général, dans une logique d'aide financière à l'exercice de leur mission, et non dans une logique d'achat de services.

En revanche, pour des prestations ponctuelles, l'ANPE et les services déconcentrés du ministère choisissent des sous-traitants qui doivent maîtriser technique-

Encadré 2

UN MANQUE DE DONNÉES OBJECTIVES POUR ÉVALUER L'EXTERNALISATION

On manque de données objectives pour conclure que le recours aux opérateurs externes a été un facteur d'efficacité de la politique de l'emploi. Pour aboutir à une telle conclusion, il faudrait pouvoir mesurer les résultats obtenus au regard des objectifs généraux de la politique de l'emploi : baisse du chômage, insertion professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi. Il faudrait également pouvoir porter un diagnostic sur la maîtrise des coûts.

Ce manque de données peut s'expliquer de plusieurs façons :

- le recours aux opérateurs externes s'étant développé en fonction des besoins du moment, il n'a jamais été présenté comme un élément majeur pour la recherche d'une meilleure efficacité de l'action publique. Les procédures d'évaluation n'ont donc pas fait de cette question un objet central d'analyse ;

- la mesure comparée de l'efficacité d'une action publique réalisée en interne ou confiée à des prestataires se heurte à de nombreuses difficultés méthodologiques. Elle est, notamment, rendue délicate par la nécessité d'évaluer cette efficacité en fonction de divers horizons temporels. Un choix d'externalisation peut être efficace à court terme et dommageable à moyen terme si les agents du Service public de l'emploi perdent des compétences indispensables pour conduire la politique de l'emploi. Inversement, un choix d'externalisation peu efficace dans un premier temps, peut gagner progressivement en efficacité si le Service Public de l'emploi améliore sa maîtrise de la gestion des opérateurs.

ment les actions à réaliser : créer des ateliers de recherche d'emploi, évaluer les compétences, accompagner individuellement ou collectivement les demandeurs d'emploi, conseiller les employeurs. Pour les actions en direction des demandeurs d'emploi, le Service public de l'emploi attend que les opérateurs drainent vers lui des publics « cachés », hors de portée des outils communs de la politique de l'emploi : habitants des territoires ruraux ou des quartiers

« sensibles », catégories particulièrement marginalisées, peu mobiles ou méfiantes à l'égard des institutions. L'organisation déconcentrée des procédures de choix des prestataires permet souvent aux agents d'avoir une bonne connaissance personnelle des organismes susceptibles d'intervenir.

Sous-traiter les actions pour les demandeurs d'emploi et le conseil aux employeurs

L'offre de prestations aux demandeurs d'emploi est peu structurée. C'est ce qui ressort des études territoriales menées par l'instance d'évaluation (encadré 3). Le nombre de sous-traitants est très élevé (plusieurs milliers chaque année). Beaucoup d'organismes sont fragiles et la rotation de leur personnel est forte. Ceci risque d'entraîner un manque de continuité et une qualité inégale dans les services rendus. L'offre de services est beaucoup plus importante dans les zones urbaines que rurales.

Quatre grands types d'intervenants sont identifiés, par ordre

Tableau 2
Le volume des prestations sous-traitées par l'ANPE

	Nombre de bénéficiaires			
	1999	2000	2001	2002
Prestations d'accompagnement	154 000	318 740	426 380	746 600
dont prestations sous-traitées	nc	nc	260 090	530 090
Part de la sous-traitance.....			61 %	71 %
Ateliers.....	308 000	357 780	402 46	829 300
dont prestations sous-traitées	nc	nc	241 480	555 630
Part de la sous-traitance.....			60 %	67 %
Évaluation des compétences	92 400	116 680	108 010	152 900
dont prestations sous-traitées	nc	nc	108 010	152 900
Part de la sous-traitance.....			100 %	100 %
Bilans de compétence approfondis			4 300	117 800
dont prestations sous-traitées			4 300	117 800
Part de la sous-traitance.....			100 %	100 %
Autres appuis ponctuels.....	61 600	23 600	25 950	48 500
Total	616 000	816 800	962 800	1 895 100
dont prestations sous-traitées	nc	nc	613 880	1 404 970
Part de la sous-traitance.....			64 %	74 %

Source : ANPE.

LES ÉTUDES ET ENQUÊTES CONDUITES PAR L'INSTANCE D'ÉVALUATION

Cinq études pluridisciplinaires ont été réalisées dans le cadre des travaux de l'instance d'évaluation. Elles ont permis d'observer les pratiques de recours à des opérateurs externes dans onze départements de France métropolitaine. L'objectif était d'appréhender la diversité des situations en observant des territoires et des actions aux caractéristiques contrastées. Par manque d'information, les enquêtes de terrain n'avaient pas été construites pour satisfaire une exigence de représentativité.

Une batterie d'entretiens

- soixante entretiens en face à face avec des opérateurs externes au Service public de l'emploi ;
- cent cinquante entretiens en face à face avec des agents des services déconcentrés du ministère et de l'ANPE ;
- quarante entretiens en face à face avec des agents des services centraux du ministère et de l'ANPE ;
- vingt entretiens en face à face avec des responsables de l'administration de l'emploi et avec des experts de la politique de l'emploi en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni ;
- quatre réunions de groupe avec des demandeurs d'emploi bénéficiaires de prestations d'accompagnement réalisées par des opérateurs externes ;
- cent soixante entretiens téléphoniques avec des employeurs bénéficiaires d'actions de conseil réalisées par des opérateurs externes.

décroissant de volume de recours aux organismes :

- des organismes de formation sous statut associatif ou de société commerciale qui ont élargi progressivement leur offre de services à des actions de conseil, d'orientation et d'accompagnement des demandeurs d'emploi ;
- des associations des secteurs social et socioculturel ;
- des organismes publics ou parapublics de formation ;
- des cabinets et associations de conseil en gestion des ressources humaines, en recrutement ou en formation.

Pour les interventions auprès des employeurs, les entreprises choisissent, en général, elles-mêmes leur prestataire parmi un large éventail d'organismes habilités par le Service public de l'emploi. L'appartenance à un même territoire peut être un élément de leur choix. Mais bien d'autres critères peuvent intervenir : reconnaissance de l'organisme par la branche professionnelle à laquelle appartient l'entreprise concernée, procédures de certification. Des grands cabinets de conseil inter-

nationaux aux consultants individuels, les profils des intervenants sont également très variés.

Des modalités de gestion encore perfectibles

Les relations du Service public de l'emploi avec l'ensemble des opérateurs s'inscrivent dans un cadre juridique et financier qui s'est progressivement formalisé. Les procédures d'achat public gagnent du terrain face aux pratiques de subventions. Les actions, malgré leur hétérogénéité, donnent lieu à des conventions au contenu juridique de plus en plus homogène.

L'ANPE maîtrise bien aujourd'hui l'appel aux sous-traitants et leur suivi. Les services du ministère, confrontés à des contraintes plus complexes, peuvent encore progresser sur plusieurs points. À moyen terme, les défis sont néanmoins communs.

Vis-à-vis des sous-traitants, le Service public de l'emploi devra :

- mieux articuler les services ponctuels fournis par les prestatai-

res afin d'offrir une offre de services cohérente à l'usager ;

- s'appuyer davantage sur l'expérience acquise par les prestataires extérieurs ;

- impulser des procédures et des moyens susceptibles de favoriser la professionnalisation des prestataires, afin d'obtenir une offre de qualité sur l'ensemble des territoires.

Avec les opérateurs permanents, les relations restent souvent ambiguës. Il est, en particulier nécessaire :

- de mieux préciser les résultats attendus ;
- de préciser les marges de liberté dont disposent les opérateurs pour conduire leur action ;
- d'accroître leurs obligations de restitution d'informations.

Malgré ces problèmes techniques, un réel consensus se dégage sur les conséquences positives d'une telle politique. De l'avis de tous les acteurs, elle a permis d'enrichir la gamme des services proposés aux usagers et d'accroître la capacité d'action du Service public de l'emploi. Elle a également permis d'introduire et de diffuser de nombreuses innovations dans le contenu des actions, sans porter atteinte au principe d'équité entre bénéficiaires.

*Carine CHEVRIER-FATÔME,
(IGAS),
Bernard SIMONIN,
(CNRS),
rapporteurs généraux
de l'instance d'évaluation.*

Tableau 3
**Montant des crédits gérés par les services du ministère
donnant lieu à l'intervention d'opérateurs externes**

*En millions d'euros**

Actions concernées	Exécution 2000	Exécution 2001	Exécution 2002
Soutiens aux entreprises et à l'activité :			
Appui-conseil ARTT	103,3	105,5	45,1
Appui-conseil à la GPEC	3,2	3,7	1,1
EDEN	38,2	37,3	49,2
Chèques-conseil	12,1	11,3	17,4
Accompagnement NSEJ	20,7	19,3	29,1
Promotion de l'emploi : ingénierie, etc.	2,5	2,3	2,5
Sous-total	180,0	179,4	144,4
Insertion des publics en difficulté:			
Aides aux EI et aux ETTI	97,6	51,9	74,9
Fonds départemental pour l'insertion	7,6	7,4	12,3
Aide à l'accompagnement dans les AI	-	-	5,3
TRACE : frais de fonctionnement	18,3	25,2	27,9
Missions locales et PAIO	69,2	72,3	nc (79,9)**
Travailleurs handicapés : plans départementaux	8,2	8,4	9,2
Accompagnements CES et post-Sife, parrainage	31,4	31,2	32,0
Cellules de reclassement	13,4	13,9	11,3
Sous-total	245,7	210,3	252,8
Total	425,7	389,6	397,2

**estimations de l'instance d'évaluation*

***en l'absence de données sur l'exécution 2002, il s'agit du montant des crédits votés.*

Remarque : la présentation budgétaire ne permet pas de distinguer précisément les actions externalisées. Le tableau ne reflète donc qu'imparfaitement le volume du « marché de l'offre de services » confié à des tiers par les services du ministère. Manquent en particulier les crédits du Fonds social européen, très utilisés pour ce type d'actions : cofinancement des Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE), des missions locales et de nombreuses actions d'accompagnement des publics en difficulté. Il faudrait également y ajouter les montants versés pour rémunérer l'activité des organismes chargés de la gestion de certaines mesures (37 M€ pour le CNASEA en 2002). Inversement, certaines lignes budgétaires surestiment nettement les montants versés aux organismes pour rémunérer leurs prestations de services aux demandeurs d'emploi car elles ne distinguent pas plusieurs types de dépenses (mesure EDEN, aides aux postes pour les entreprises d'insertion et les ETTI).

Source : Dares.

Pour en savoir plus :

« Politique de l'emploi et recours à des opérateurs externes ». *Rapport de l'instance d'évaluation présidée par D. Balmay*. Commissariat général du Plan et Conseil national de l'évaluation. La Documentation française, 2004.

Rapport au ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité sur le rapprochement des services de l'emploi. J. Marimbert avec le concours de B. Joly, 2004.

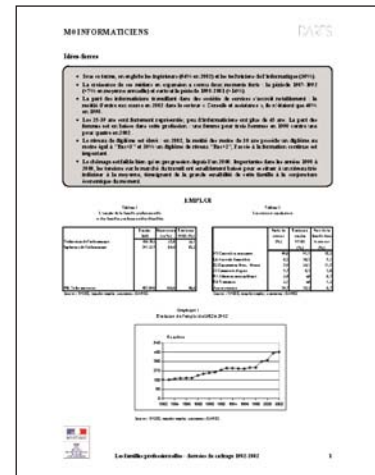
Freyssinet J. (2004), « Politique de l'emploi : les conditions de la gouvernance ». *Connaissance de l'emploi n°1*, Centre d'études de l'emploi.

Simonin B. (2004), « Politique de l'emploi : trois réformes à l'étranger ». *Connaissance de l'emploi n°3*, Centre d'études de l'emploi, mai 2004.

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES sont éditées par le Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) 39-43, quai André Citroën, 75902 Paris Cedex 15. www.travail.gouv.fr (Rubrique Études et Statistiques) - Directeur de la publication : Annie Fouquet.
Téléphone Publications : 01.44.38.22.60 ou 61 - Documentation : 01.44.38.23.12 ou 14 - Télécopie : 01.44.38.23.43
Réponse à la demande : 01.44.38.23.89 / e-mail : dares.communication@dares.travail.gouv.fr
Rédacteur en chef : Gilles Rotman. Secrétariat de rédaction : Evelyn Ferreira et Francine Tabaton. Maquettistes : Daniel Lepasant, Guy Barbut, Thierry Duret. Conception graphique : Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale. Reprographie : DAGEMO.
Abonnements : *La Documentation française*, 124, rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers Cedex. Tél. : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00 - www.ladocumentationfrancaise.fr
PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES - Abonnement 1 an (52 n°) : France (TTC) 116 € , CEE (TTC) 122,20 €, hors CEE (TTC) 124,30 €. Publicité : Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale. Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545.

Un portrait statistique des métiers réalisé par la DARES

- Des données de synthèses sur la période 1982-2002
- Un zoom sur les jeunes débutants en collaboration avec le Cereq



- Quels sont les métiers où l'emploi augmente ?
- Combien y a-t-il d'informaticiens ou de cuisiniers ?
- Quelles sont les caractéristiques des embauches ?
- Quel est le profil des personnes exerçant tel ou tel métier ?
- Quels sont les demandeurs d'emploi par métier ?

Des réponses à ces questions et à beaucoup d'autres dans les " fiches métier " produites par la DARES et disponibles sur le site du ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale :

www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_i.html
rubrique " métiers et qualifications "

DANS LES FICHES DE SYNTHÈSE

des informations sur l'évolution de l'emploi, sa localisation régionale, les niveaux de diplôme, le poids des jeunes et des femmes, le salaire et le statut des emplois, la mobilité professionnelle, le chômage.

DANS LES FICHES " INSERTION DES JEUNES "

produites en collaboration avec le CERECQ, des renseignements sur le profil des jeunes débutants dans les métiers : les niveaux de diplôme, les spécialités de formation, la localisation régionale, les statuts, le salaire, l'opinion sur les emplois occupés, la mobilité.

PME et innovations

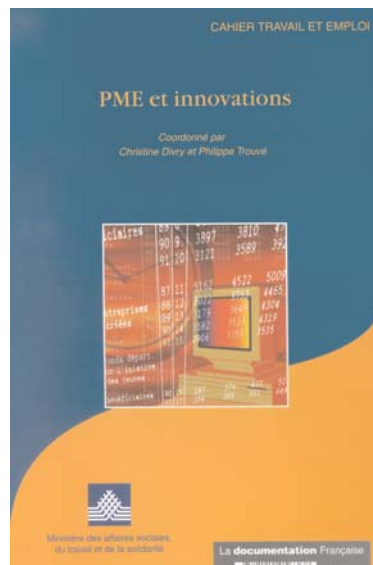
*Coordonnée par Christine Divry
et Philippe Trouvé*

Comment les petites et moyennes entreprises s'y prennent-elles pour innover ? Répondre à cette question suppose que l'on adopte délibérément une conception élargie de l'innovation. L'innovation dans les petites entreprises ne se mesure pas par ses seuls résultats, souvent modestes par rapport à ceux des grandes. Elle ne se mesure pas davantage par l'existence d'une fonction de Recherche & Développement spécialisée.

Évaluer la contribution d'une PME à l'innovation, c'est analyser l'ensemble des activités qui concourent à la réalisation de la prestation globale de l'entreprise : activités techniques et commerciales, mais aussi financières et socio-organisationnelles. Des processus diffus et informels jouent dans le contact direct avec le client.

Le changement repose sur des bases sociales et managériales qui combinent le nouveau et l'existant. Les entreprises nouent des relations et fonctionnent de plus en plus en réseau, les plus petites d'entre elles saisissant des opportunités dans leur environnement.

Avec cette notion revisitée de l'innovation, la PME est de moins en moins perçue comme une unité économique fermée dans ses frontières physiques et symboliques. Telle est une des conclusions fortes de cet ouvrage qui s'appuie sur de nombreuses études, parmi les plus récentes.



216 pages
15 €

Direction de l'animation de la recherche,
des études et des statistiques



<http://www.travail.gouv.fr>
(Rubrique Emploi puis Études et Statistiques)

En vente à :

La Documentation Française

29-31, quai Voltaire

75344 Paris Cedex 07

Téléphone : 01.40.15.70.00 -

Télécopie : 01.40.15.72.30

<http://www.ladocumentationfrancaise.gouv.fr>



**bon de
commande**

à envoyer à

**La documentation
Française**

124, rue Henri-Barbusse
93308 Aubervilliers Cedex
FRANCE

Téléphone 01 40 15 70 00

Télécopie 01 40 15 68 00

www.ladocumentationfrancaise.fr



Direction de l'animation
de la recherche,
des études et des statistiques



<http://www.travail.gouv.fr>

CAHIER
TRAVAIL ET EMPLOI

**PME
et innovations**

Participation aux frais de facturation et de port,
sauf pour les abonnements

Prix unitaire TTC	Nbre	Total
15 €		
		4,95 €

montant total à payer

1 euro = 6,55957 F

Nom _____

Prénom _____

Profession _____

Adresse _____

Code postal _____

Localité _____

Je règle

Par **chèque bancaire** ou **postal**
à l'ordre de M. l'Agent comptable
de la Documentation française

Par **carte bancaire**
(date d'expiration)

N°

Date

Signature

T RAVAIL ET EMPLOI

N° 99
Juillet
2004

International

- Le « profiling » des demandeurs d'emploi aux Pays-Bas
- L'emploi dans la restauration et l'hôtellerie en Nouvelle-Zélande
- Flexibilité négociée et relation d'emploi dans le secteur bancaire européen
- Les relations industrielles en Europe centrale et orientale

Études

- L'identité professionnelle des cadres en question
- L'impact des outils de gestion sur le travail en « front-office »
- Définir les compétences : un enjeu pour l'emploi sportif



Direction de l'animation
de la recherche,
des études et des statistiques

15,70 €

Abonnements
pour 4 numéros/an :
France : 52,50 €

Europe : 56,70 €

Dom-Tom et RP

(HT, avion éco.) : 58,80 €

Autres pays

(HT, avion éco.) : 59,80 €

Supplément avion rapide : 8,90 €

Abonnements :

La Documentation française

124, rue Henri-Barbusse
93308 Aubervilliers

Téléphone : 01.40.15.70.00

Télécopie : 01.40.15.68.00

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr>

Vente au numéro :

La librairie de

la Documentation française

29, quai Voltaire

75344 Paris Cedex 07

Téléphone : 01.40.15.70.00



**bon de
commande**
à envoyer à

**La documentation
Française**

124, rue Henri-Barbusse
93308 Aubervilliers Cedex
FRANCE
Téléphone 01 40 15 70 00
Télécopie 01 40 15 68 00

www.ladocumentationfrancaise.fr



Direction de l'animation
de la recherche,
des études et des statistiques



<http://www.travail.gouv.fr>

**TRAVAIL
ET EMPLOI**
N° 99 - Juillet 2004

Participation aux frais de facturation et de port,
sauf pour les abonnements

Prix unitaire TTC	Nbre	Total
15,70 €		
		495 €

montant total à payer
1 euro = 6,55957 F

Nom _____

Prénom _____

Profession _____

Adresse _____

Code postal _____

Localité _____

Je règle

Par **chèque bancaire** ou postal
à l'ordre de M. l'Agent comptable
de la Documentation française

Par **carte bancaire**
(date d'expiration)

N°

Date

Signature