



HAL
open science

L'évaluation randomisée dans la réforme du service public de l'emploi

Claire Vivès

► **To cite this version:**

Claire Vivès. L'évaluation randomisée dans la réforme du service public de l'emploi. 2017. hal-02172417

HAL Id: hal-02172417

<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-02172417>

Preprint submitted on 3 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives | 4.0 International License

Avril
2017

L'évaluation randomisée
dans la réforme
du service public de l'emploi

Claire Vivés

190

Document de travail

« Le Descartes »
29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-Le-Grand CEDEX
Téléphone : (33) 01 45 92 68 00
Télécopie : (33) 01 49 31 02 44
www.cee-recherche.fr

L'évaluation randomisée dans la réforme du service public de l'emploi

CLAIRE VIVÉS

claire.vives@cee-recherche.fr

Cnam, Lise, CEET

DOCUMENT DE TRAVAIL

N° 190

avril 2017

Directrice de publication : **Christine Erhel**

ISSN 1629-7997
ISBN 978-2-11-139598-5

L'ÉVALUATION RANDOMISÉE DANS LA RÉFORME DU SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI

Claire Vivés

RÉSUMÉ

Ce texte interroge la construction et l'usage de l'évaluation chiffrée dans la conduite de l'action publique à partir du cas de l'évaluation randomisée de l'efficacité de trois formes d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Lorsque l'Unédic développe l'externalisation du placement des demandeurs d'emploi en 2006, mesurer l'efficacité de ces formes d'accompagnement devient un enjeu institutionnel crucial. L'évaluation randomisée, qui est en cours d'introduction en France, est présentée par ses promoteurs comme suffisamment fiable pour orienter l'action publique et est la méthodologie retenue. Alors que les dirigeants des institutions du service public de l'emploi en attendent un arbitrage de tensions institutionnelles, cette méthode d'évaluation se trouve prise au cœur de ces tensions. Nous montrons que les chiffres n'ont pas d'autorité autonome mais sont agis par des acteurs qui interviennent aux différentes étapes de l'évaluation (élaboration, mise en œuvre, mobilisation des résultats). Pour cela, il est nécessaire d'étudier conjointement les dispositifs replacés dans leur contexte institutionnel et leur évaluation.

Mots-clefs : quantification, action publique, service public de l'emploi, institution, évaluation randomisée.

Randomized Controlled Trial in Public Employment Service Reforms

Abstract

This text gives thought to construction and use of quantitative assessment in management of public action. It deals with evaluating the efficiency of three types of case-management for jobseekers through randomized controlled trial. When Unédic has developed outsourcing of case-management services in 2006, measuring efficiency became a crucial institutional issue. Randomized controlled trial, which is the chosen methodology in introduction at that time in France, is presented as sufficiently reliable to guide public action. Whereas heads of public employment service institutions expect from it an arbitrage for institutional tensions, the methodology is at the core of these tensions. We show figures have no authority by themselves but are acted by actors intervening in different evaluation phases (conception, implementation and results). For this, it is necessary studying jointly the measure in its institutional context and its evaluation.

Keywords: *quantification, public action, public employment service, institution, randomized controlled trial.*

INTRODUCTION

Le service public de l'emploi est, en 2006, une institution traversée par des tensions relatives au champ d'intervention de l'opérateur public appelé Agence nationale pour l'emploi (ANPE) et du régime d'assurance chômage (régime paritaire constitué de l'Unédic, institution nationale et des Assédict, institutions locales), et à la coordination entre ces deux institutions¹. L'administration du ministère du Travail – dénommée Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP) – tente d'arbitrer les désaccords et d'organiser la coordination. Depuis la création de l'ANPE en 1967, l'opérateur public est en charge du placement des demandeurs d'emploi et le régime d'assurance chômage de leur indemnisation. Cependant, les politiques d'activation qui reposent sur le fait de lier davantage indemnisation et accompagnement/placement par un lien de contrepartie remettent en cause cette division du travail. En effet, désireux de mettre en place des mesures destinées à accélérer le retour à l'emploi des allocataires, les représentants des organisations syndicales et patronales ont, dans les conventions d'assurance chômage, inscrit des mesures d'activation dont la mise en œuvre était réalisée par le régime ou confiée à l'ANPE. Ce recoupement de leurs champs d'intervention n'a pas été sans créer de conflit entre les deux institutions. Dans ce contexte, le lancement en 2006 par l'Unédic d'une expérimentation d'externalisation du placement de 92 000 allocataires, dont le reclassement est confié à des opérateurs privés de placement (OPP) rémunérés au résultat, aggrave les tensions existantes. Pour résoudre leurs différends, les acteurs s'accordent alors sur le besoin de disposer de chiffres fiables sur l'efficacité de ces opérateurs. La méthodologie de l'évaluation randomisée, qui fait ses débuts en France, est retenue pour réaliser cette mesure dont les acteurs attendent qu'elle soit un juge de paix.

Dans cet article, nous analysons la séquence ouverte par la décision d'évaluer le recours aux opérateurs privés de placement en 2007 jusqu'à la publication des résultats en 2009 pour éclairer la construction et l'usage de l'évaluation chiffrée dans l'action publique. Cette période est marquée par une réforme institutionnelle d'ampleur qui a donné naissance à un nouvel opérateur public, Pôle emploi.

Quelles que soient leurs formes – *benchmarking*, évaluation interne, externe, etc. – les démarches d'évaluation se multiplient avec l'idée qu'elles seraient légitimes à orienter l'action publique ou les réformes des organisations (Bezes, 2009 ; Bruno et Didier, 2013 ; Vauchez, 2008). Les travaux en sciences sociales qui ont mis au jour une légitimité croissante du chiffre (Bruno, 2008 ; Bruno, Didier et Prévieux, 2014 ; Conter, Cussó et Dufresne, 2008 ; Cussó et Gobin, 2008 ; Jany-Catrice, 2012) sont nombreux. Nous nous inscrivons dans la lignée des travaux de sociologie de la quantification qui cherchent à comprendre la construction du chiffre et ses usages comme « outil de preuve et de gouvernement » (Desrosières, 2008, p. 8). Partant de l'hypothèse que le chiffre n'a pas d'autorité par lui-même mais doit être agi par des acteurs, nous choisissons de mobiliser conjointement sociologie de la quantification et des institutions (Lagroye et Offerlé, 2010) pour étudier les institutions et les régulations dans lesquelles l'évaluation se déploie. En étudiant de manière indissociable le dispositif et son évaluation, nous posons la question de la construction et de l'usage de l'autorité du chiffre dans la conduite de l'action publique.

¹ Je tiens à remercier Emilie Sauguet, Jean-Marie Pillon et François Sarfati pour leurs conseils sur ce texte et ses versions antérieures.

Dans une première partie, nous étudions le consensus qui s'établit entre les acteurs sur la possibilité de produire une évaluation chiffrée de l'efficacité des OPP (opérateurs privés de placement) et la légitimité d'une telle mesure à trancher leurs différends. Dans un second temps, consacré à la réalisation de l'évaluation, nous montrons que, loin d'apaiser la situation, l'expérimentation randomisée exacerbe les conflits existants. La troisième partie analyse les réactions et l'usage par les commanditaires des résultats obtenus.

Encadré 1. Méthodologie

Ce document de travail s'appuie sur un volet d'une thèse de sociologie sur l'institutionnalisation du recours aux opérateurs privés de placement (OPP) au sein du service public de l'emploi français entre 2003 et 2011 (Vivés, 2013).

Nous mobilisons dans ce texte la partie de l'enquête consacrée à l'évaluation dite « OPP/CVE » mais qui est étroitement imbriquée à l'enquête dans son ensemble, dans la mesure où la question du rôle de l'évaluation dans l'institutionnalisation du recours aux OPP était au cœur de notre recherche. Cette dimension de l'enquête est d'autant plus difficile à isoler que notre démarche consiste à analyser l'évaluation dans son contexte institutionnel pour en comprendre pleinement les enjeux. Nous reprenons prioritairement dans cet article les vingt entretiens réalisés sur l'évaluation avec des évaluateurs qui ont réalisé les trois évaluations selon des méthodologies différentes et les acteurs du dispositif au sein des quatre institutions (opérateur public, Unédic, DGEFP et Dares). Nous mobilisons également des entretiens dans lesquels la question de l'évaluation n'était pas centrale mais présente, comme c'était le cas lorsque nous avons interrogé les représentants des organisations syndicales et patronales par exemple.

Nous avons également eu accès aux documents relatifs à l'évaluation : rapports intermédiaires et finaux, comptes rendus des réunions du comité de pilotage technique et politique, courriers, etc. Notre présence au sein de l'Unédic dans une position d'observation privilégiée² du 1^{er} septembre 2008 au 31 août 2011 – période de fin de réalisation des évaluations, de publication et de mobilisation des résultats – a très largement enrichi notre compréhension de cette séquence de réforme.

1. UN CONSENSUS SUR LA LÉGITIMITÉ D'UNE ÉVALUATION CHIFFRÉE À ORIENTER L'ACTION PUBLIQUE

L'expérimentation dite « OPP/CVE³ » naît de la rencontre entre, d'un côté, les cadres dirigeants du service public de l'emploi qui sont à la recherche d'une procédure d'évaluation pour trancher l'avenir du recours aux OPP (opérateurs privés de placement) et des évaluateurs qui souhaitent implanter l'évaluation randomisée. Ces acteurs la présentent comme la meilleure méthodologie pour déterminer l'efficacité d'une politique et orienter l'action publique.

1.1. Les acteurs du service public de l'emploi veulent une évaluation pour engager l'avenir

L'« expérimentation OPP/CVE » consiste à mesurer l'efficacité en matière de retour à l'emploi de l'accompagnement renforcé (délivré par des opérateurs privés ou l'ANPE) relativement à l'accompagnement couramment reçu par les chômeurs. Cette expérimentation

² Dans le cadre d'un contrat CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche).

³ Programme Cap vers l'entreprise (CVE) mis en œuvre par l'ANPE.

fait suite à la décision de l'Unédic de lancer un nouveau marché en 2006 pour confier à dix-sept opérateurs privés l'accompagnement à finalité de placement de 92 000 allocataires dans dix-sept Assédic sur trente-et-un⁴. L'Unédic justifie ce recours par l'efficacité que ses dirigeants supposent supérieure des opérateurs privés par rapport à l'opérateur public. Ce changement de vitesse dans l'externalisation exacerbe les tensions déjà existantes entre ANPE et Unédic. Ces tensions qui prennent pour objet les méthodes d'accompagnement des chômeurs ont des conséquences en termes d'architecture institutionnelle du service public de l'emploi promue au sein de chacune des directions d'institution.

Outre l'ANPE et l'Unédic, ce débat fait aussi intervenir la Direction générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP). Cette administration du ministère du Travail a une mission de tutelle de l'opérateur public et de contrôle du régime d'assurance chômage. Garante de la réalisation des missions de service public, elle est souvent amenée à jouer un rôle de contrôleur, de facilitateur et d'arbitre entre les deux institutions. Si le recours aux OPP cristallise les conflits, les enjeux dépassent largement ce dispositif : ils concernent l'avenir des régulations du service public de l'emploi et de son architecture institutionnelle, puisque la question sous-jacente est celle de la meilleure articulation entre indemnisation et placement. Faut-il fusionner ou coordonner⁵ ? Avec quelle institution en position de force ? Ces questions présentes à l'esprit des cadres des trois institutions concernées restent souvent implicites. Dans sa partie ouverte, le débat se focalise autour du jugement sur l'efficacité des OPP en matière de retour à l'emploi des personnes accompagnées. À partir du moment où le conflit se positionne sur ce terrain, l'évaluation est amenée à jouer un rôle clé.

Même si la forme d'évaluation envisagée est différente, sa réalisation est souhaitée par les représentants des organisations syndicales et aussi patronales qui administrent l'Unédic, malgré leurs divergences sur l'opportunité de recourir aux OPP⁶. Pour la direction générale de l'Unédic et les organisations favorables à l'externalisation, il s'agit, par cette évaluation, de démontrer l'efficacité supérieure des OPP afin de pouvoir y recourir plus largement ensuite. L'importance accordée au fait de produire une évaluation fiable vient des contestations dont ont fait l'objet les évaluations réalisées pour les expérimentations précédentes de recours aux OPP. Cette origine est rappelée par la présidente CFDT de l'Unédic dans une phase plus avancée de l'évaluation.

M. ___ [représentante CFDT, présidente] (...) souhaite rappeler que cette demande [d'évaluation conjointe avec l'ANPE] tire son origine du très mauvais accueil qu'avaient reçu les évaluations faites par l'Unédic à ce sujet. Une exigence politique d'une évaluation dite objective prévalait à cette démarche.⁷ ».

L'Unédic accepte donc de s'engager dans une démarche d'évaluation impliquant d'autres institutions du service public de l'emploi.

⁴ Ce marché intervient alors qu'entre 2003 et 2006 trois expérimentations de recours à des opérateurs se sont succédé. Elles ont concerné au total 10 000 allocataires (Vivés, 2013).

⁵ On rappelle qu'à cette date la décision de fusion entre l'ANPE et les Assédics n'est pas encore prise (cf. *infra*).

⁶ Dès les premiers débats sur le recours à l'externalisation du placement par l'Unédic qui ont eu lieu lors de la négociation d'assurance chômage qui a débouché sur le Plan d'aide au retour à l'emploi (PARE), les organisations patronales se sont montrées favorables au recours aux OPP, mais les organisations syndicales étaient partagées. La CGT-FO et la CGT se sont continuellement opposées à ce recours (Vivés, 2013).

⁷ Unédic, Procès-verbal du Bureau de l'Unédic du 13 mars 2008.

Les membres de la direction générale de l'ANPE acceptent que le débat se place sur le terrain de l'efficacité relative des OPP et de l'opérateur public. Cependant, ils mettent deux conditions. Premièrement, que les éléments qui font l'objet de l'évaluation soient comparables. Ils refusent donc que les résultats obtenus par les OPP en termes de retour à l'emploi soient comparés à l'accompagnement classique délivré par l'ANPE. Un programme d'accompagnement renforcé intitulé « Cap vers l'entreprise » est créé pour l'évaluation⁸ qui réduit l'écart entre les moyens dont disposent les opérateurs privés et l'opérateur public par rapport aux pratiques habituelles.

Encadré 2. Le dispositif *Cap vers l'entreprise* et son évaluation⁹

Le programme intitulé *Cap vers l'entreprise* (CVE) est un dispositif élaboré en 2006. L'expérimentation est prévue pour douze mois, six régions sont retenues et 40 000 demandeurs d'emploi sont concernés par an sur deux ans¹⁰. CVE est conçu en même temps que son évaluation qui se voit confier deux objectifs : « *assurer la transparence sur notre plus-value dans ce nouveau parcours et permettre une évaluation du nouveau dispositif avant une éventuelle généralisation*¹¹ ».

Trois objectifs sont assignés à l'expérimentation : « *garantir un positionnement de l'Agence sur des parcours d'accompagnement renforcé ; répondre aux besoins de produits mieux adaptés, en particulier, aux publics les plus éloignés de l'emploi (parcours 3) ; construire notre offre de service sur un segment de population du parcours 3*¹² ». Parce que CVE vise le retour à l'emploi, les demandeurs d'emploi pour lesquels un travail sur le projet professionnel est à mener ne sont pas éligibles. Cet accompagnement est destiné aux « *demandeurs d'emploi en parcours de recherche accompagnée (éloignés de l'emploi), avec un objectif d'emploi clair et réaliste et dont l'objectif est de trouver un emploi durable*¹³ ». La prestation prévoit « *un parcours de six mois (renouvellement possible pour trois mois) avec, a minima, un bilan mensuel entre le conseiller et le demandeur, et un contact hebdomadaire entre le conseiller et le demandeur, puis le conseiller assure le suivi dans l'emploi pendant les reprises d'emploi de courte durée*¹⁴ ». Un élément fait l'objet d'une insistance particulièrement grande : la nécessité de confronter intensément le demandeur d'emploi aux « *réalités du marché du travail* » au travers de ses candidatures sur les offres à pourvoir. Les conseillers sont tenus de réaliser des objectifs en termes de nombre de candidatures mais aussi d'entretiens d'embauche. L'accompagnement est délivré par du personnel dédié organisé de manière spécifique (soit en plateforme, soit au sein des équipes) et choisi sur la base du volontariat¹⁵. Les conseillers CVE suivent un maximum de soixante demandeurs d'emploi et « *consacrent 100 % de leur temps à cette fonction*¹⁶ », c'est-à-dire qu'ils sont déchargés des tâches administratives.

⁸ Dans le déroulement de l'évaluation, la comparaison de l'efficacité se fait entre l'accompagnement classique et CVE et l'accompagnement classique et les OPP.

⁹ Cet encadré s'appuie principalement sur deux présentations réalisées au sein de l'ANPE : ANPE, 2006a, « Cap vers l'entreprise », septembre et ANPE, 2006b, Direction de l'intermédiation, « Cap vers l'entreprise », présentation à destination des ALE.

¹⁰ Le nombre de demandeurs d'emploi concernés est donc proche du nombre de bénéficiaires d'accompagnement renforcé (84 000 sur deux ans).

¹¹ ANPE, 2006b, *op. cit.*

¹² ANPE, 2006a, *op. cit.*

¹³ ANPE, 2006b, *op. cit.*

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Il est couramment admis que la possibilité de travailler sur CVE est proposée aux conseillers jugés les « meilleurs ».

¹⁶ ANPE, 2006a, *op. cit.*

Avec cette évaluation, l'opérateur public souhaite montrer que, placés dans des conditions de travail similaires, les agents de l'opérateur public peuvent rivaliser avec les OPP.

La deuxième condition posée par l'ANPE est que l'évaluation réalisée soit de qualité. Cette exigence fait écho à la contestation par l'ANPE des chiffres produits par l'Unédic sur les expérimentations précédentes. Pour réaliser une évaluation fiable, la direction des études de l'ANPE propose de recourir à l'évaluation randomisée. La direction générale de l'ANPE compte ainsi disposer de données sur l'efficacité des OPP et maîtriser les chiffres qui circulent afin que leur institution ne soit pas contrainte par une procédure d'évaluation qu'ils jugeraient non fiable et qui démontrerait l'efficacité supérieure des OPP par rapport à l'opérateur public. Il y a la crainte de la part des acteurs des différentes institutions qu'une fois un chiffre sorti, il fera autorité et qu'il sera difficile de contester sa validité.

Enfin, les membres de la DGEFP souhaitent produire une évaluation qui arbitre le désaccord entre ANPE et Unédic. Une cadre de la délégation en poste à ce moment-là mentionne les oppositions survenues entre ANPE et Unédic après les premières expérimentations.

« La première phase avait été menée dans son coin par l'Unédic. C'était des petits volumes... chacun pouvait trouver ce qu'il souhaitait dans l'évaluation et chacun en plus mettait sur la place publique ce qu'il en retirait puisqu'il y avait un combat par média interposés entre l'ANPE et l'Unédic sur l'évaluation. Ce n'était absolument pas acceptable ni pour le ministère, ni pour le ministre, d'où la question de mettre en place une véritable évaluation pour la dernière phase d'expérimentation et ça, ça s'est fait dans le conflit.(...) Si on a eu une réunion sur l'évaluation [avec le cabinet du ministre], c'est parce qu'il y a eu un problème politique de refus de l'ANPE et de l'Unédic que l'État soit dans l'évaluation et que l'évaluation se mette en place correctement¹⁷. »

D'autres acteurs du ministère sont impliqués en plus de ceux de la DGEFP : les membres des services statistiques (Direction de l'animation de la recherche et des statistiques-Dares) et du cabinet. Pour ces acteurs, il s'agit de la même manière de se positionner comme arbitres et de réaliser une évaluation jugée de qualité par les acteurs et destinée à mettre fin aux affrontements entre ANPE et régime d'assurance chômage. C'est ce même rôle de pacification et d'arbitrage que les membres des services du ministère veulent faire jouer à l'évaluation. Il y a l'espoir que si l'évaluation est jugée fiable par les directions de l'ANPE et du régime d'assurance chômage, elle sera une forme d'autorité qui mettra fin aux conflits. Au-delà des seuls conflits institutionnels, il y a également la volonté de réaliser une évaluation exemplaire qui puisse être mobilisée pour débattre de l'avenir du recours aux OPP. Dans un courrier adressé au moment de la constitution d'un comité de pilotage technique, le directeur de la Dares fait part de son souhait que *« les expérimentations et leurs évaluations s'effectuent dans les meilleures conditions (...) et qu'elles permettent de nourrir le débat public en toute transparence¹⁸ »*.

Le débat qui oppose Unédic et ANPE sur l'avenir de l'externalisation de l'accompagnement a été posé par l'Unédic en termes d'efficacité. La direction de l'ANPE fait le choix de s'y engager également, en s'investissant activement dans la construction d'un processus d'évaluation. Les trois acteurs parties prenantes s'accordent sur la nécessité de réaliser une évaluation fiable et confèrent à cette évaluation la production d'un jugement sur l'efficacité relative des OPP et de l'opérateur public avec l'idée que ce jugement sera de nature à orienter l'avenir du recours aux OPP et donc à trancher les désaccords entre les différentes

¹⁷ Entretien avec une cadre de la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle au moment des expérimentations, septembre 2010.

¹⁸ Lettre adressée par le directeur de la Dares aux directeurs généraux de l'ANPE et Unédic et au directeur général à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, 21 novembre 2006.

institutions. Cependant, dans le même temps, cette évaluation OPP/CVE, en organisant la comparaison entre les performances de l'opérateur public et des opérateurs privés, objective la concurrence préexistante entre les deux institutions. Une tension se manifeste entre la recherche d'un chiffre fiable et la volonté que ce chiffre permette d'orienter l'avenir de l'externalisation en fonction d'intérêts contradictoires et dont les enjeux touchent aux régulations du service public de l'emploi dans son ensemble.

1.2. Les « randomistes » proposent une méthode qui produit des résultats légitimes à orienter l'action publique

Sur proposition de la direction des études de l'ANPE, la volonté qui s'exprime de réaliser une évaluation dans les institutions du service public de l'emploi rencontre le projet de plusieurs économètres de développer une nouvelle méthode d'évaluation : l'expérimentation randomisée. Ces économètres sont principalement issus du Crest (Centre de recherche en économie et statistique) et de l'École d'économie de Paris, et ont déjà réalisé un certain nombre de travaux pour l'ANPE. En accord avec Jatteau (2013a), nous les désignons par le terme de « randomistes¹⁹ ».

Encadré 3. L'évaluation randomisée et son introduction en France

L'évaluation randomisée est une méthode d'évaluation d'impact empruntée à la médecine expérimentale. Elle repose sur la composition, par assignation aléatoire, de deux groupes statistiquement comparables (groupe test et groupe témoin). On applique un traitement à l'un d'entre eux et on évalue les effets du traitement par comparaison avec le groupe non traité.

Le paysage de l'évaluation a été bousculé ces dernières années par un essor rapide des expérimentations. D'abord développées aux États-Unis (Allègre, 2010 ; Monnier, 1987) où elles ont connu une période de recul avant de « retrouver aujourd'hui un nouvel élan parmi les économistes » (Labrousse et Zamora, 2013, p. 5), elles reviennent en force dans les pays du Nord et notamment en France après avoir été reprises par l'économie du développement (Labrousse, 2010). L'évaluation OPP/CVE marque l'introduction de cette méthodologie en France et fait figure « d'expérimentation de l'expérimentation ». Elle se déroule concomitamment à deux autres évaluations de recours aux OPP qui mobilisent la même méthodologie : l'accompagnement par *Ingeus* de certains bénéficiaires du RMI dans les Hauts-de-Seine et le programme « Accompagnement des jeunes diplômés » commandité par la DGEFP. L'expérimentation OPP/CVE intervient antérieurement à l'histoire des « expérimentations sociales à la française », retracée par Bureau *et al.* (Bureau *et al.*, 2013), et elle n'est pas à proprement parlé une expérimentation sociale. Ces expérimentations connaîtront un essor important ensuite avec la création d'un Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ) en 2008 (Simha, 2015).

Comme inscrit dans le premier fascicule présentant le protocole d'évaluation OPP/CVE, les promoteurs de cette méthodologie prétendent produire un jugement « le plus sûr » possible sur l'efficacité du dispositif :

« L'évaluation d'un dispositif d'accompagnement renforcé, tel que celui mis en œuvre par l'ANPE et l'Unédic, vise à mesurer l'impact de ce dispositif sur le demandeur d'emploi au regard d'un ensemble de critères : vitesse de retour à l'emploi, statut de l'emploi retrouvé, stabilité dans l'emploi, qualité de l'emploi... L'idée naturelle pour cela est de comparer les trajectoires de trois groupes : les bénéficiaires de l'accompagnement CVE, les bénéficiaires de l'accompagnement OPP (qu'on appelle « groupes bénéficiaires ») et les bénéficiaires du parcours renforcé classique (qu'on appelle « groupe

¹⁹ A. Jatteau utilise ce terme pour désigner « des chercheurs pratiquant des expérimentations aléatoires dans le domaine des politiques publiques et/ou de la lutte contre la pauvreté » (Jatteau, 2013a).

témoignage »). Toutefois, si on ne prend pas de précautions et si on laisse les conseillers de l'ANPE ou les demandeurs d'emploi décider de la constitution des trois groupes, l'évaluation ne peut se faire de façon satisfaisante. Indépendamment de l'accompagnement reçu, les trois groupes risquent de ne pas être comparables. (...) Pour comparer des groupes comparables, la méthode la plus sûre et la plus transparente consiste à tirer au sort ces trois groupes dans une même population (méthode dite « d'échantillonnage aléatoire »)²⁰. »

L'évaluation randomisée apporte une réponse spécifique au problème auquel se confrontent les évaluations d'impact : idéalement, il faudrait, pour mesurer l'effet produit par un dispositif, pouvoir comparer la situation d'un même individu au même moment avec ou sans l'effet du dispositif. Qualifiée par ses promoteurs de « gold standard » de l'évaluation, cette méthodologie tirerait sa supériorité de ce que la comparaison entre le groupe traité et non traité est réalisée à partir de deux groupes existants et obtenus sans biais de sélection (par tirage aléatoire), alors que d'autres méthodologies économétriques travaillent à partir d'un groupe contrefactuel fictif et reconstruit (L'Horty et Petit, 2010). Selon Bruno Crépon²¹:

« Ces résultats (...) ont la force de l'évidence. C'est-à-dire qu'ils vont s'imposer à tous et, plutôt que d'avoir des résultats d'évaluation et d'étude qui vont faire débat, qui vont sans cesse être l'objet de disputes ou de querelles de spécialistes, on va avoir des résultats qui, au contraire, sont plutôt de nature à alimenter le débat et qui sont susceptibles de faire progresser la connaissance et la conduite des politiques économiques »²². »

Dans cette perspective, les résultats produits ne devraient pas être questionnés, qu'ils ne susciteraient aucune controverse sur leur production. Ainsi, à partir de cette méthodologie, « les “randomistas” apportent la promesse d'une plus grande certitude scientifique quant aux effets d'un dispositif sur des comportements donnés » (Gomel et Serverin, 2013, p. 61).

En raison de la supériorité prétendue de cette méthodologie sur les autres méthodes d'évaluation quantitative existantes, et du rôle donné à la mesure de l'impact dans la décision de généralisation, cette approche de l'évaluation est porteuse d'une conception de l'action publique. Selon Esther Duflo, les évaluations randomisées seraient en mesure de produire un jugement fiable sur l'efficacité d'une politique qui serait légitime à alimenter les décisions relatives à l'avenir d'un dispositif (Duflo, 2009). Cette volonté de disposer d'un jugement sur l'efficacité des dispositifs en vue d'éclairer les décisions sur la conduite à venir de l'action publique s'inscrit dans un mouvement plus large existant à l'échelle internationale que l'on peut rattacher à l'expression « evidence based-policy ». Il s'agit finalement d'une doctrine selon laquelle « la société doit être conduite en se basant sur des preuves rigoureuses qui garantissent le succès des politiques entreprises » (Société française de l'évaluation, 2011, p. 20). La légitimité d'une politique est réduite à son efficacité.

Dans ce contexte, se crée donc un consensus entre les acteurs des directions générales des institutions du service public de l'emploi qui sont à la recherche d'une évaluation fiable de l'efficacité et les évaluateurs qui sont désireux d'introduire cette méthodologie en France. Les deux catégories d'acteurs s'accordent autour de l'idée que ces chiffres d'évaluation

²⁰ L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi. L'évaluation des expérimentations, janvier 2008, n° 1, p. 4.

²¹ Spécialiste de l'évaluation des politiques du marché du travail, il a joué un rôle important dans le développement de la méthode expérimentale en France et participe à l'évaluation OPP/CVE.

²² Bruno Crépon, 2008, « Les expérimentations d'accompagnement menées en France auprès des demandeurs d'emploi », in Dares, « Les expérimentations pour les politiques publiques de l'emploi et de la formation », Actes du colloque, 22 et 23 mai 2008, Paris, p. 123-124.

seraient légitimes à déterminer l'avenir du recours aux OPP ou, en tout cas, à faire fonction de juge de paix dans les conflits qui opposent les acteurs appartenant aux différentes institutions.

2. DANS SA MISE EN ŒUVRE : UNE ÉVALUATION QUI EXACERBE LES CONFLITS PLUS QU'ELLE NE LES TRANCHE

Une fois le protocole d'évaluation mis au point, chaque institution est engagée dans sa réalisation. La tension perdure entre la participation à une évaluation pour produire un résultat fiable et la volonté de garder une forme de contrôle sur la production comme sur la publication des résultats. L'évaluation randomisée s'intègre dans un protocole plus large destiné à évaluer l'accompagnement renforcé dispensé par les OPP et par l'opérateur public dans le cadre du programme « Cap vers l'entreprise ».

Encadré 4. Un protocole d'évaluation présenté comme exemplaire

Par l'organisation de l'évaluation et la pluralité des méthodologies mises en œuvre, le protocole d'évaluation de l'expérimentation OPP/CVE est considéré par les différentes parties prenantes comme un modèle du genre d'une qualité rare en France.

L'objet de l'évaluation est de comparer trois parcours d'accompagnement : l'accompagnement de droit commun (dit « accompagnement classique »), l'accompagnement délivré par les OPP et celui délivré par les agents de l'ANPE dans le cadre de CVE.

Trois types d'enquêtes sont réalisés : les enquêtes monographiques, l'enquête statistique et l'évaluation randomisée. Les huit monographies étudient les conditions de mise en œuvre de l'accompagnement renforcé. Leur réalisation est confiée à deux cabinets de conseil spécialisés et qui ont pour clientes régulières les institutions du service public de l'emploi, l'un prestataire de l'Unédic et l'autre de l'ANPE. L'enquête dite « statistique » est pilotée par la Dares. Menée auprès d'un échantillon de demandeurs d'emploi ayant reçu l'un des trois accompagnements, elle a pour but, à travers des entretiens téléphoniques, de « recueillir l'opinion des bénéficiaires sur le parcours d'accompagnement dont ils ont bénéficié ; de caractériser la qualité de l'emploi retrouvé pour ceux qui se retrouvent en emploi²³ ; d'analyser, le cas échéant les motifs de refus de l'orientation vers un dispositif d'accompagnement renforcé (OPP, CVE) ; de connaître les attentes qu'auraient eu les personnes orientées vers le groupe témoin vis-à-vis des dispositifs d'accompagnement renforcé²⁴ ».

Le pilotage de l'évaluation est assuré par deux comités : l'un qualifié de « comité technique » et l'autre de « comité de pilotage » ou « comité politique » ou « comité stratégique ». Le comité de pilotage « politique » est principalement composé de membres des hiérarchies des institutions concernées, alors que le comité de pilotage « technique » regroupe essentiellement les spécialistes des évaluations en charge de son suivi au sein des différentes institutions. Certaines personnes étaient membres des deux comités, notamment les personnes occupant les fonctions de direction au sein de la Direction des études et statistiques de l'Unédic.

²³ L'enquête vise à disposer d'informations sur « les caractéristiques et la qualité de l'emploi occupé, sur les conditions de rémunération et sur l'adéquation de l'emploi par rapport au projet professionnel, lorsque les personnes sont en emploi à l'issue de leur parcours d'accompagnement ». CNIS, 2007, Fiches descriptives d'enquêtes présentées pour avis d'opportunité, formation emploi revenus, réunion du 31 mai 2007.

²⁴ Marché ayant pour objet une prestation d'étude portant sur des enquêtes monographiques régionales pour l'évaluation de la mise en œuvre des expérimentations des parcours d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi, Cahier des clauses particulières.

Aucune difficulté particulière n'est mentionnée concernant la réalisation des enquêtes monographique ou statistique²⁵. À l'inverse, l'évaluation randomisée pose de nombreux problèmes, signe de l'importance apportée à la preuve chiffrée mais également des difficultés dans la mise en œuvre. Si les promoteurs de l'évaluation randomisée la présentent comme une « simple observation », cette méthodologie entraîne différentes difficultés lors de sa mise en œuvre. Aux difficultés techniques et éthiques couramment identifiées (Jatteau, 2013b) s'ajoutent les difficultés qui tiennent aux cultures professionnelles et institutionnelles des membres des deux institutions.

En raison des caractéristiques de l'évaluation et de ses enjeux, celle-ci est, au cours de sa mise en œuvre, au cœur des concurrences institutionnelles, ce qui entraîne des difficultés à produire des résultats fiables. L'évaluation chiffrée de laquelle on attend qu'elle tranche les conflits a plutôt pour effet pendant la phase de réalisation de les exacerber.

2.1. Les difficultés de l'évaluation randomisée exacerbées par le contexte institutionnel

La problématique centrale des évaluations contrôlées, qui est classiquement à l'origine de difficultés techniques, est d'assurer la comparabilité entre groupe traité et groupe témoin pour pouvoir ensuite attribuer les différences de situation après le traitement de l'un des groupes à l'effet du traitement. Dans le cas d'OPP/CVE, la problématique se pose d'une manière singulière en raison des spécificités lors de la construction de l'expérimentation et du contexte institutionnel. La première complexité de mise en œuvre prend son origine dans la phase de construction de l'expérimentation. Un « bricolage » a été réalisé au départ : le protocole d'évaluation est construit après le dispositif et non en amont de l'expérimentation (*cf. supra*), comme le prônent les défenseurs de la méthode (L'Horty et Petit, 2010). Au moment de l'élaboration, il a fallu trancher un différend entre directions de l'ANPE et de l'Unédic. Une fois que les directions des deux institutions se sont accordées sur le fait d'évaluer, elles s'opposent sur un nouveau point : l'objet de l'évaluation. La direction de l'Unédic souhaite principalement comparer les performances des opérateurs privés à celles de l'accompagnement habituellement délivré par l'ANPE, alors que la direction de l'opérateur public souhaite comparer les résultats de l'accompagnement renforcé réalisé en interne à ceux des opérateurs privés. La solution de compromis trouvée consiste à réaliser en parallèle deux évaluations randomisées : l'une qui mesure l'impact de l'*Accompagnement renforcé* par les OPP par rapport à l'accompagnement dit « classique » et l'autre de Cap vers l'entreprise, toujours par rapport à l'accompagnement classique. Ceci conduit à faire une évaluation qui repose sur quatre échantillons au lieu de deux²⁶, ce qui se traduit par des contraintes dans la réalisation de l'évaluation. En toute rigueur, les résultats des OPP et CVE ne peuvent être comparés directement, car les deux échantillons n'ont pas des propriétés statistiques identiques. Ce schéma de mise en œuvre est révélateur du fait que, loin d'être une « observation neutre », l'évaluation randomisée est en pratique construite par les interventions des différentes institutions du service public de l'emploi.

En vue de composer des échantillons de demandeurs d'emploi statistiquement comparables, l'orientation des demandeurs d'emploi qui entrent dans le périmètre de l'évaluation se fait

²⁵ Il est bien question ici de la collecte des données et non de leur exploitation dont nous verrons ultérieurement qu'elle rencontre des difficultés.

²⁶ Ceux bénéficiant du traitement CVE et groupe de contrôle, ceux bénéficiant du traitement OPP et groupe de contrôle.

par tirage au sort à l'aide d'un outil d'affectation aléatoire appelé « outil de constitution de cohortes²⁷ ».

Encadré 5. L'outil de constitution de cohortes et son utilisation²⁸

Afin d'assurer la comparabilité des échantillons, la méthode utilisée consiste à tirer au hasard trois groupes dans la population des bénéficiaires potentiels. C'est ce qui a été fait grâce à l'outil de constitution des cohortes (OCC). Lors du premier entretien professionnel où le dossier du demandeur d'emploi est constitué, le conseiller de l'ANPE présente les différents parcours de recherche accompagnée et la notion d'accompagnement. À l'issue de l'entretien qui correspond traditionnellement au moment de « prescription », l'affectation, *in fine*, du demandeur d'emploi dans l'un des trois dispositifs d'accompagnement (OPP/CVE/parcours classique) est réalisée par l'outil de constitution des cohortes.

Il s'agit d'une application développée à l'automne 2007 par l'ANPE et mise en place sur les postes informatiques des conseillers. Pour les demandeurs d'emploi pour lesquels le conseiller identifie un besoin d'accompagnement renforcé, l'outil tire au sort la prestation qui doit être proposée au demandeur, avec des probabilités spécifiques à différentes situations et à chaque agence. Cet outil d'affectation aléatoire des demandeurs d'emploi à l'un ou l'autre des dispositifs (OPP/CVE/ parcours classique) garantit que la sélection et l'affectation des demandeurs d'emploi ne soient pas biaisées par des considérations subjectives, telles que la motivation du demandeur d'emploi ou la compétence supposée meilleure d'un opérateur par rapport à un autre, et permet aussi d'ajuster les affectations en fonction des objectifs d'accompagnement à atteindre (40 000 pour CVE, 41 000 pour les OPP).

La constitution des échantillons pose des difficultés techniques dont nous verrons qu'elles seront accrues par les conflits institutionnels (*cf. infra*).

Le deuxième type de difficultés est d'ordre éthique (Allègre, 2008). Ces difficultés sont bien connues et notamment des randomistes eux-mêmes. Elles sont similaires à celles rencontrées dans le domaine des essais cliniques : le principe du tirage au sort est difficilement acceptable et parfois vécu comme injuste (Jatteau, 2013, p. 103). Dans le cas d'OPP/CVE, l'évaluation conduit à choisir par tirage au sort la population qui bénéficie de l'accompagnement renforcé et celle qui n'en bénéficie pas, alors qu'au regard de leurs caractéristiques les demandeurs d'emploi sont identifiés comme présentant les mêmes raisons d'en bénéficier.

Les difficultés de réalisation de l'évaluation se trouvent exacerbées par le contexte institutionnel.

2.2. Une évaluation perturbée par des agents qui résistent

Les agents, qui sont en première ligne dans la réalisation de l'évaluation, puisqu'il leur revient d'orienter les demandeurs d'emploi selon des prescriptions destinées à constituer des cohortes comparables, manifestent des résistances contre un outil qui met en scène les tensions institutionnelles existantes et contribue à les exacerber.

²⁷ Cet outil est également surnommé « moulinette » ou « boîte à coucou » par les conseillers de l'ANPE et les salariés de l'Unédic.

²⁸ Cet encadré est réalisé à partir d'informations issues de Luc Behagel *et alii* (2008), Évaluation d'impact de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par les opérateurs privés de placement (OPP) et par le programme Cap Vers l'Entreprise, Rapport intermédiaire, 30 juin 2008 et de L'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi. L'évaluation des expérimentations, janvier 2008, n° 1, 4 p.

2.2.1. À l'ANPE, des agents qui résistent pour manifester leur opposition au recours aux OPP et à l'évaluation randomisée

L'évaluation est perturbée par le fait que certains agents de l'ANPE en charge d'orienter les demandeurs d'emploi vers différents types d'accompagnement ne respectent pas les prescriptions d'OCC destinées à composer des groupes statistiquement comparables. La première raison du non-respect par les agents de l'ANPE de l'usage prescrit de l'OCC trouve son origine dans l'opposition de certains d'entre eux au recours aux OPP par l'Unédic. Par conviction, certains agents refusent d'orienter les demandeurs d'emploi vers les OPP, même lorsque l'OCC le préconise. Il s'agit d'un acte délibéré de sabotage, dans la lignée de la tradition syndicaliste révolutionnaire (Pinsolle, 2015). Avec, toutefois, une spécificité : il ne s'agit pas ici de nuire aux intérêts de l'employeur mais, au contraire, de défendre leur institution qu'ils jugent attaquée par l'Unédic.

À l'opposition aux OPP vient s'ajouter le rejet des modalités d'orientation prévues dans l'évaluation. Les agents, une fois la décision prise d'orienter le demandeur d'emploi vers un accompagnement renforcé, doivent consulter la prescription faite par l'outil de constitution de cohortes. Ils se trouvent dépossédés du choix de l'accompagnement (OPP ou CVE), voire doivent orienter le demandeur d'emploi vers l'accompagnement classique, alors même qu'ils jugent qu'un accompagnement renforcé serait bénéfique. Pour les besoins de l'évaluation, l'orientation des demandeurs d'emploi leur échappe : *« pour que les populations bénéficiaires des différents accompagnements soient aussi représentatives que possible, il est également souhaitable que le refus ou la demande de traitement ne viennent pas de l'initiative des agents de l'ANPE ni des opérateurs privés²⁹ »*. La réaction des agents à cette dépossession de l'orientation qu'ils considèrent comme leur cœur de métier est d'autant plus vive qu'elle intervient dans un contexte de mise en cause récurrente de leur travail. Leur refus de se plier aux contraintes de l'évaluation est une des manifestations de formes de résistance au travail (Avril, Cartier et Serre, 2010). En l'occurrence, les agents de l'ANPE entendent ainsi résister contre la tendance en cours qui consiste à les déposséder des activités d'accompagnement et de placement. Depuis les premières expérimentations de recours aux OPP, une part – certes restreinte à ce stade – de l'accompagnement et du placement leur échappe et ils craignent que cela ne s'amplifie si la supériorité des OPP est démontrée. De plus, cette modalité d'orientation fait de l'inégalité de traitement entre les demandeurs d'emploi le résultat d'un tirage au sort³⁰, ce qui pose un problème à deux niveaux. D'une part, les agents sont dépossédés de l'orientation qui est au cœur de leur mandat. D'autre part, certains demandeurs d'emploi n'ont pas accès à un accompagnement renforcé qui leur est préconisé.

Cette situation conduit à des comportements de « désobéissance » des agents déjà mentionnés au sujet de l'orientation. Ces comportements ne sont pas propres à cette évaluation mais sont partagés par une partie des agents confrontés à des modes de gouvernement uniquement centrés sur le résultat qui font naître un sentiment de perte d'autonomie, de dépossession de leur métier ou d'impossibilité à le réaliser correctement (Belorgey, 2010 ; Matelly et Mouhanna, 2007). Cette résistance signifie leur opposition à cette évaluation et à la manière dont elle construit le jugement sur l'efficacité des agents. En

²⁹ ANPE, Unédic, 15 janvier 2007, Note aux réseaux Assédic et ANPE. Conditions d'identification et d'orientation des publics éligibles aux dispositifs d'accompagnement renforcé, Note de cadrage opérationnel, p. 4.

³⁰ Il faut toutefois préciser que le nombre de bénéficiaires est toutefois nécessairement inférieur au nombre de demandeurs d'emploi potentiellement éligibles.

cela, cette résistance s'inscrit dans un contexte de multiplication des résistances à certaines formes d'évaluation.

« Il existe d'autres exemples de contestation qui prennent la quantification de l'activité administrative ou professionnelle pour objet : le refus délibéré de respecter l'obligation de coder les actes et les pathologies sur les feuilles de maladie par les médecins libéraux ; la fronde contre l'application de la tarification à l'activité à l'hôpital ; le refus de faire passer des évaluations en CM1 et CM2 à l'école primaire ; la rétention administrative des résultats des délibérations ou de notes d'examen par les universitaires et mille autres initiatives de groupes d'individus qui conditionnent la reprise de leur participation à la chaîne de traitement de l'information à l'abrogation de textes réglementaires jugés attentatoires aux libertés individuelles ou à un principe de la démocratie » (Ogien et Laugier, 2010, p. 95).

Les problèmes éthiques sont identifiés au niveau du comité de pilotage mais ils apparaissent inhérents à cette méthodologie et aucune solution satisfaisante pour les agents ne leur est apportée. Lors du comité de pilotage du 26 janvier 2007, le président du comité de pilotage propose d'élaborer une charte éthique³¹ et de développer une démarche d'information et de pédagogie à développer auprès des agents en vue de les faire adhérer à la démarche d'évaluation et assurer la qualité des résultats produits, mais cela n'a pas suffi³².

2.2.2. Le non-respect des modalités d'orientation prévues par les salariés des Assédic

Le non-respect de la procédure d'orientation prévue par l'OCC est également le fait des agents Assédic. En raison du nombre insuffisant de demandeurs d'emploi orientés vers les OPP, leurs supérieurs hiérarchiques leur demandent de contourner le protocole d'affectation et de constituer des listes de demandeurs d'emploi à orienter vers les OPP. Certains de ces demandeurs d'emploi devraient pourtant être orientés, d'après les préconisations de l'OCC, vers d'autres accompagnements. La priorité est donnée au bon fonctionnement du marché d'accompagnement par les OPP et non pas au respect de la procédure d'évaluation. L'évaluation intervient alors que des difficultés sont déjà existantes. Comme dans le cas de l'ANPE, ces contournements par les salariés ne sont pas sanctionnés par la direction. Pour l'Unédic, l'évaluation vient exacerber ces difficultés et cela contribue en interne à discréditer la méthodologie. Pour d'autres acteurs, l'évaluation ne peut être tenue pour responsable, ces résistances de la part des agents ANPE auraient eu lieu dans tous les cas. Suite à la pression mise par le Bureau de l'Unédic sur les évaluateurs, la solution retenue pour concilier alimentation du dispositif et poursuite de l'évaluation consiste à adapter le protocole d'évaluation pour assurer l'alimentation des OPP qui, sans cela, n'auraient pas suffisamment de demandeurs d'emploi à accompagner.

L'évaluation exacerbe les difficultés d'orientation et confirme le positionnement du recours aux OPP au cœur des concurrences institutionnelles entre ANPE et régime d'assurance chômage. Elle perturbe le fonctionnement du dispositif d'accompagnement au point que la fiabilité des résultats produits est mise en question. Les évaluateurs qui réalisent l'évaluation

³¹ Qui ne verra finalement pas le jour.

³² Le travail d'évaluation monographique met en avant la vision très négative de l'outil OCC. « Vécu comme une ingérence statistique dans l'expertise qualitative du conseiller et dans la relation interindividuelle au demandeur d'emploi, l'outil a de surcroît pâti de la difficulté des conseillers à s'approprier un paramétrage complexe mais surtout mal voire pas du tout expliqué. » Amnyos consultants et Rom et Associés (2008), *Évaluation de la mise en œuvre des expérimentations des parcours d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi. Conclusion générale de l'évaluation tirée des travaux monographiques*, p. 12. Le rapport souligne que l'outil OCC a cristallisé les critiques faites au processus d'expérimentation dans son ensemble jugé incohérent et inéquitable.

randomisée composent avec les exigences des dirigeants de l'ANPE et du régime d'assurance chômage pour que l'évaluation se poursuive, même si celle-ci s'éloigne de plus en plus d'un cas d'école. Au-delà des résultats, leur objectif est de s'appuyer sur un exemple achevé pour promouvoir cette méthodologie en cours d'implantation en France.

3. DES CHIFFRES MOBILISÉS PAR LES ACTEURS SELON LES POSITIONS QU'ILS VEULENT DEFENDRE

Nous nous intéressons dans cette troisième partie aux réactions des dirigeants des institutions parties prenantes aux résultats intermédiaires et finaux. Il s'agit d'analyser comment l'expérimentation contrôlée, en tant que technique de gouvernement, a été mobilisée. La spécificité de cette expérimentation est que, finalement, l'enjeu de la généralisation ne se pose pas, laissant de côté les questions classiques de validité externe de cette méthodologie.

3.1. L'autorité de l'évaluation ne s'impose pas à l'Unédic, mais l'Unédic ne parvient pas à imposer ses vues

3.1.1. L'Unédic impose la publication de résultats préliminaires

Les premières données chiffrées sur l'efficacité des différents programmes d'accompagnement en termes de retour à l'emploi sont les résultats préliminaires exigés par l'Unédic et transmis par les chercheurs du Crest/EEP en mars 2008³³, alors que le calendrier de l'évaluation prévoyait la publication de résultats intermédiaires en juin. Les chercheurs ne sont pas désireux de les diffuser, les estimant trop prématurés pour être de qualité, mais ils se sentent obligés de répondre à des demandes très insistantes des dirigeants de l'Unédic, afin que ceux-ci ne mettent pas fin à leur participation et donc à l'évaluation. Lors du comité de pilotage technique du 20 mars 2008, les chercheurs disent leur refus de commenter ces résultats qu'ils qualifient de « fragiles³⁴ ».

Il s'agit d'une situation classique de décalage entre temporalité de l'évaluation et temporalité de la négociation (Minonzio, 2009). Les représentants des organisations syndicales et patronales membres du Bureau de l'Unédic justifient leur empressement à disposer des résultats en vue de la négociation de la convention d'assurance chômage imminente. Il s'agirait donc de disposer de données pour appuyer à la fois le positionnement des différentes organisations et pour peser dans les négociations. Les organisations sont unanimes à demander ces chiffres, alors qu'elles n'attendent pas les mêmes résultats selon les positions défendues sur l'externalisation. D'une manière générale, l'Unédic considère les évaluateurs comme des prestataires, mais déplore souvent le peu de prise qu'ils ont sur ceux-ci. Ainsi, au cours du Bureau du 13 mars 2008, le DG de l'Unédic envisage : « *dans la mesure où les obligations réciproques n'ont pas été respectées, (...) de rechercher un compromis avec l'EEP ou de dénoncer le contrat en justice*³⁵ ». L'Unédic se sent d'une manière générale en position de faiblesse dans cette évaluation, loin des situations classiques où elle est seule commanditaire de l'évaluation. Dans le compte rendu de cette réunion de Bureau du 13 mars

³³ La loi datant du 13 février 2008, à cette date, la fusion de l'ANPE et des Assédic a été votée.

³⁴ Compte rendu du comité de pilotage technique du 20 mars 2008.

³⁵ Unédic, Procès-verbal du Bureau de l'Unédic du 13 mars 2008.

2008, aucune considération n'est portée à d'éventuelles difficultés méthodologiques. Pour la représentante CFDT au Bureau, les dysfonctionnements dans le déroulement de l'évaluation sont la manifestation « *d'une volonté délibérée de déstabiliser l'Unédic*³⁶ ».

3.1.2. Des résultats intermédiaires contestés par l'Unédic

Les résultats intermédiaires « officiels » sont publiés en juin 2008. Ils sont composés des monographies, des résultats intermédiaires de l'évaluation randomisée et des premiers résultats de l'enquête statistique. Les résultats intermédiaires de l'évaluation randomisée concluent à des effets positifs de l'accompagnement CVE, mais les données disponibles à ce moment-là ne permettent pas de tirer de telles conclusions pour l'accompagnement par les OPP³⁷. Par ailleurs, même dans le cas de CVE, les résultats ne permettent pas à eux seuls d'expliquer l'impact estimé, confirmant une limite plus générale de l'évaluation randomisée.

Le Bureau de l'Unédic se désolidarise des résultats de l'évaluation et suspend ensuite sa participation aux comités de pilotage. Les membres du Bureau de l'Unédic étaient en attente de données chiffrées mais, lorsque celles produites ne correspondent pas à celles attendues, ce n'est pas l'accompagnement par les OPP qui est mis en cause mais l'évaluation.

Pour un membre du comité de pilotage, cette réaction a ouvert une période « difficile » pendant laquelle l'évaluation était en péril. Cette réaction serait le résultat d'un échec à expliquer les résultats aux membres du bureau.

« Ils ont été rejetés [par le Bureau de l'Unédic] pour une raison simple, c'est que l'horizon était trop court. Comme je l'ai dit, les OPP ayant bâti leur schéma sur des résultats plus longs, les résultats à trois mois et même à six mois ne pouvaient qu'être défavorables³⁸. Et ça, nous ne sommes pas parvenus à le faire comprendre³⁹ ».

Lors des débats au Bureau du 24 juin 2008, la représentante de la CFDT regrette les situations où les évaluations sont réalisées en interne ou, en tout cas, où l'Unédic a davantage la main.

« M. ___ [représentant CFDT] rappelle que l'évaluation a été commandée en externe parce qu'il y avait eu de fortes critiques lorsque l'évaluation du programme 2005 avait été réalisée en interne. Mais les

³⁶ Unédic, Procès-verbal du Bureau de l'Unédic du 13 mars 2008.

³⁷ « Dans ce résumé, on se focalise sur le taux de sortie à six mois vers l'emploi (horizon raisonnable pour que l'accompagnement produise des effets, et pour lequel on dispose d'échantillons suffisants). **L'effet du programme CVE pour les demandeurs d'emploi du flux indemnisable est positif, quantitativement important et statistiquement significatif.** Toutes zones confondues, on estime une augmentation du taux de sortie vers l'emploi qui se situe dans une fourchette de 3,7 à 13,1 points de pourcentage (avec un degré de confiance de 95 %). **Dans le flux indemnisable également, mais pour des zones en partie différentes, la plus-value de l'accompagnement OPP se situe entre -1,8 et 7,9 points de pourcentage. Il n'est donc statistiquement pas possible de conclure, à ce stade, si l'impact est positif.** Les effets du programme CVE sur des demandeurs d'emploi présentant des droits d'indemnisation plus courts ou dont la demande est plus ancienne sont également favorables, mais plus modérés : entre 1,5 et 10,6 points de pourcentage dans le flux indemnisable, et entre 1 et 8,4 points de pourcentage dans le stock. **Comme l'expriment les fourchettes encore larges, ces résultats présentent une marge d'incertitude non négligeable,** amenée à se réduire au fur et à mesure que les données s'accumulent. » Luc Behagel, Bruno Crépon, Julien Guitard, Marc Gurgand, 2008, *Évaluation d'impact de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par les Opérateurs Privés de Placement et par le programme Cap Vers l'Entreprise*, Rapport intermédiaire, 30 juin 2008, pp. iii-iv. Les passages soulignés le sont par nous.

³⁸ Il fait allusion au fait que les OPP auraient pensé l'évaluation sur toute la durée de l'accompagnement pour que des résultats soient obtenus à six mois, alors que, dans le cas de CVE, l'accent aurait été mis sur le reclassement rapide.

³⁹ Entretien avec un membre du comité de pilotage de l'évaluation OPP/CVE, janvier 2010.

résultats étaient plus rapides, rigoureux et compréhensibles quand ils étaient fournis par les services⁴⁰. »

Outre la volonté de maîtriser la publication des résultats, ces propos mettent en lumière la nécessité pour les commanditaires de disposer de « traducteurs » et d'interprétation des résultats, confirmant la position de faiblesse qui est celle de l'Unédic dans cette évaluation. Les conclusions tirées par les membres du Bureau conduisent à nouveau à délégitimer l'évaluation et non le travail réalisé par les OPP.

3.2. Le revirement de l'opérateur public

Si les différences de temporalités entre agenda de l'évaluation et agenda politique sont des situations classiques pour l'évaluation en général comme pour l'évaluation randomisée (Labrousse et Zamora, 2013), la mobilisation des résultats pour l'expérimentation OPP/CVE se fait dans un contexte spécifique, puisque l'architecture institutionnelle du service public de l'emploi est profondément réformée par la loi du 13 février 2008.

Encadré 6. La fusion de l'ANPE et des Assédic

Maintes fois écartée, la fusion des services d'indemnisation (Assédic) et du placement (ANPE) est une des promesses de campagne du candidat N. Sarkozy au printemps 2007. Alors que les contours de cette réforme sont initialement flous, elle est élaborée et menée au pas de charge. Dès l'automne 2007, des groupes de travail se réunissent. Le 13 février 2008, la loi « relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi » est votée. La naissance de *Pôle emploi* intervient juridiquement le 19 décembre 2008 et les agences Pôle emploi ouvrent leur porte le 2 janvier 2009.

En fusionnant l'ANPE et des Assédic, cette réforme bouleverse l'architecture institutionnelle. Le nouvel opérateur public – Pôle emploi – concentre l'ensemble des prérogatives détenues auparavant par l'ANPE et les Assédic. Les deux institutions qui s'intègrent dans Pôle emploi étaient extrêmement centralisées ; Pôle emploi conserve cette caractéristique (Dressen, 2014). Comme lors de la création des agences régionales de santé, le nouvel opérateur regroupe des personnels de statuts différents et issus d'institutions rivales (Pierru, 2012) : des agents publics d'un côté (les 30 000 ex-agents de l'ANPE) et des salariés de droits privés de l'assurance chômage (environ 18 300). Cette loi modifie également l'équilibre des pouvoirs entre acteurs : les interventions du service public de l'emploi sont reprises en main par les acteurs publics au détriment de l'institution paritaire. Cette opération de fusion administrative particulière modifie l'administration des politiques d'activation des chômeurs : elles sont déployées exclusivement par la nouvelle institution, Pôle emploi, *via* la définition d'un nouveau mandat pour les conseillers désormais en charge de l'indemnisation et du placement (Pillon et Vivés, 2016).

Le rapport final de l'évaluation est rendu public par le comité de pilotage de l'évaluation le 5 octobre 2009, alors qu'un nouveau marché de prestations d'accompagnement à finalité de placement est lancé le 27 mars 2009, notifié au mois d'août et les premiers demandeurs d'emploi sont reçus à l'automne. Les résultats qualitatifs sont disponibles depuis juin 2008. La direction générale de Pôle emploi affirme qu'ils auraient nourri l'élaboration du nouveau programme de recours aux OPP, dont Pôle emploi est commanditaire selon des personnes ayant participé à l'élaboration du marché commandité par Pôle emploi et des évaluateurs qui regrettent une mobilisation partielle et informelle de ces résultats. Les résultats des enquêtes statistique et randomisée arrivent, eux, après les décisions relatives au nouveau marché. Ce sont ces derniers qui focalisent l'attention lors de la publication. Deux points sont alors

⁴⁰ Unédic, Procès-verbal du Bureau de l'Unédic du 24 juin 2008.

discutés : les résultats de l'évaluation randomisée et la non-publication d'une enquête menée par la Dares sur la qualité de l'emploi retrouvé suite à l'accompagnement⁴¹.

**Encadré 7. Principaux résultats de l'évaluation OPP / CVE
(extraits du rapport de synthèse du comité de pilotage⁴²)**

« L'évaluation d'impact montre la plus-value des accompagnements renforcés par rapport à l'accompagnement classique en termes de retour à l'emploi. Un an après leur entrée dans l'expérimentation, le taux de sortie vers l'emploi des demandeurs d'emploi accompagnés par les OPP s'est accru de 5,6 points en moyenne. Le taux de sortie vers l'emploi des demandeurs d'emploi indemnisables suivis par les équipes CVE s'est, quant à lui, accru de 7,3 points.

Il a été constaté que le programme CVE avait un effet plus rapide et plus élevé sur le taux de sortie vers l'emploi. En effet, dès le troisième mois, un surcroît de sorties des listes était observable, alors que, pour les opérateurs privés de placement, les effets n'étaient significatifs qu'à partir du sixième mois.

Les programmes CVE et, dans une moindre mesure, OPP ont un impact supérieur dans les zones où ils ont été conjointement déployés⁴³.

Les demandeurs d'emploi accompagnés par les OPP ou les équipes CVE se réinscrivent moins fréquemment sur les listes de l'ANPE au cours des six mois qui suivent leur sortie vers l'emploi, signe que les emplois retrouvés sont généralement durables. L'efficacité du programme OPP s'observe exclusivement sur les sorties vers des emplois de plus de six mois. Le programme CVE favorise surtout les sorties vers des emplois de plus de six mois (dans une proportion légèrement supérieure à celle des OPP dans les zones où les deux programmes sont conjointement déployés) mais aussi les sorties vers des emplois de plus courte durée. (...)

Nous avons procédé à la même analyse en prenant en compte les personnes qui reprenaient une activité réduite tout en continuant à être inscrites sur la liste des demandeurs d'emploi. Nous avons pu remarquer que les résultats obtenus par les opérateurs privés de placement étaient supérieurs à ceux obtenus par l'opérateur public. Ce résultat peut être expliqué, en partie, par les incitations qui étaient données aux opérateurs privés, qui valorisaient le retour vers l'emploi durable, alors que la sortie de la liste des demandeurs d'emploi était sans doute une préoccupation plus forte pour les conseillers de l'ANPE. (...)

L'analyse des processus et du contenu des accompagnements (...) montre la **grande proximité des modalités d'accompagnement développées par les OPP et les équipes CVE**, en termes de contenu, organisation, affectation de conseillers dédiés avec des « portefeuilles » réduits de demandeurs d'emploi, méthodes, outils de travail et innovation dans les méthodes. S'agissant des prestations, les demandeurs d'emploi suivis par les équipes CVE ont eu des propositions d'offres d'emploi plus nombreuses et en meilleure adéquation avec leurs attentes que les demandeurs d'emploi suivis dans le parcours « classique » de l'ANPE. Pour leur part, les demandeurs d'emploi suivis par les OPP ont davantage bénéficié d'actions d'appui méthodologique à la recherche d'emploi.

Au total, les performances des deux réseaux apparaissent largement cohérentes avec les objectifs qui leur étaient fixés : forte incitation à la remise en emploi durable à l'horizon de six mois (le cas échéant *via* l'activité réduite) pour les OPP ; retour à l'emploi durable assorti d'objectifs de mise en relation avec les entreprises pour CVE.

Certaines analyses, utiles à l'évaluation globale des expérimentations, n'ont pu être menées dans les délais impartis. Il en est ainsi de l'impact des programmes sur la qualité de l'emploi retrouvé (statut de l'emploi, rémunération...) (...). Il eût été souhaitable de pouvoir mener un bilan économique complet des expérimentations mettant en regard l'efficacité des programmes avec leur coût (coût des prestations d'accompagnement renforcé mais aussi économies éventuelles sur les allocations chômage et surcroît éventuel de cotisations lié à la reprise d'emploi). Les données nécessaires pour mener une telle analyse n'ont pas été disponibles. (...)

La satisfaction des demandeurs d'emploi suivis par les OPP ne se distingue pas de celle des demandeurs d'emploi suivis dans un parcours classique de l'ANPE. »

⁴¹ La non publication est justifiée par les enquêtés rencontrés par des contestations internes au comité de pilotage de l'évaluation de la fiabilité des résultats obtenus.

⁴² Comité de pilotage de l'évaluation, 2010, « Les expérimentations d'accompagnement renforcé des demandeurs d'emploi conduites par l'Unédic et l'ANPE en 2007 ». *Rapport de synthèse du comité de pilotage*, 5 octobre 2009, pp. i-iii.

⁴³ Pour rappel, sur certaines zones, les demandeurs d'emploi pouvaient être orientés vers l'accompagnement classique, l'accompagnement renforcé CVE (délivré par l'ANPE) ou l'accompagnement renforcé délivré par les OPP.

On peut parler de revirement de l'opérateur public dans la mesure où l'attente de l'opérateur public (ANPE) avant la fusion était clairement de faire obstacle à la démonstration de l'efficacité supérieure des OPP pour éviter que ce type de recours ne se développe. La mise en place du dispositif d'accompagnement renforcé CVE reposait sur la volonté de montrer que, placés dans des conditions de travail identiques, les agents de l'opérateur public pouvaient être aussi efficaces que les OPP. Cependant, lorsque sortent les résultats, la situation de l'opérateur public est toute autre. Les rivalités entre opérateur public et régime d'assurance chômage sont désamorçées par le fait que l'opérateur public est désormais en position de force et que l'institution paritaire a été marginalisée par la création de Pôle Emploi (Vivés, 2013). Alors que le recours aux OPP était une remise en question de la répartition des prérogatives au sein du service public de l'emploi, la réforme apporte une réponse définitive à ces conflits.

Alors qu'on aurait pu imaginer la direction générale du nouvel opérateur public satisfaisante des résultats, elle se révèle plutôt embarrassée. L'embarras – certes dissimulé – créé au sein de Pôle emploi trouve son origine dans le fait que les résultats sont publiés peu après la décision de mettre en place un nouveau marché. Outre l'argument de la dégradation de la conjoncture économique qui créerait des besoins d'agents supplémentaires au sein du service public, pour justifier cette décision, une lecture partielle des résultats est mobilisée. Le directeur général de Pôle emploi met en avant et insiste sur l'impact positif de l'accompagnement renforcé sur le retour à l'emploi, impact mesuré par les évaluations. Au cours d'une conférence de presse, le 7 octobre 2009, il affirme : *« la première confirmation est qu'un accompagnement renforcé est efficace pour le retour à l'emploi. Et c'est une bonne chose. Ensuite, il faut éviter d'opposer le public et le privé. Aujourd'hui, on a besoin de tous⁴⁴. »* Ces propos ne sont pas erronés, mais ils ne rendent compte que très partiellement des résultats des évaluations : il n'est pas dit explicitement que l'opérateur public a obtenu de meilleurs résultats que les opérateurs privés. L'usage partiel des résultats de l'évaluation s'explique par les décisions politiques déjà prises et permet que les résultats soient une ressource pour légitimer ces projets.

3.3. Une évaluation mise à distance

Du point de vue de l'usage des résultats de l'évaluation, l'élément marquant est le faible écho qui leur est donné. Un fait significatif de l'embarras créé par ces résultats est qu'aucune des trois institutions membres du comité de pilotage de l'évaluation ne publie les résultats en son nom et donc ces derniers sortent sous le sceau du « comité de pilotage de l'évaluation ». D'après un membre du comité de pilotage, les raisons sont propres à chaque institution. L'Unédic ne reconnaît pas les résultats comme légitimes. Pôle emploi ne souhaite pas les publier alors qu'un nouveau marché vient d'être lancé. Quant à la Dares, elle a préféré...

« ... jouer sur le thème : « c'est intéressant du point de vue de l'étude des processus ». Finalement sans être aussi indépendant que la CNIL, le comité de pilotage est une instance qui fonctionne sous la responsabilité de son équipe. J'adhère assez à ça. Mais, a contrario, ça a des effets un peu pervers au second degré. Ces résultats-là, il n'y a pas eu de réunion au sein de Pôle emploi qui les commente. Ils sont diffusés à tout le monde mais...⁴⁵ »

⁴⁴ Dépêche AFP du 7 octobre 2009.

⁴⁵ Entretien avec un membre du comité de pilotage, janvier 2010.

Il regrette implicitement que les résultats ne soient pas portés par les institutions parties prenantes de l'évaluation. Les publier aurait signifié qu'elles en reconnaissent la validité et les conclusions et aurait pu contribuer à leur appropriation. Finalement, aucune institution ne communique sur ces résultats.

La nécessité d'apaisement après les conflits suscités par ces évaluations est indéniablement une explication de leur faible écho. Il est nécessaire d'apaiser les conflits entre acteurs dans la mesure où, en dépit des changements institutionnels, les mêmes restent amenés à poursuivre leur travail en commun. Bien que ce ne soit pas ce qui justifie de poursuivre le recours aux OPP, la décision de lancer un nouveau marché contribue à calmer les tensions.

Cadre du service des études (PE) : « Ce qui a apaisé les choses à l'automne dernier [2009], c'est que la décision a été assez rapidement prise d'étendre et de maintenir le recours aux OPP dans le cadre de Pôle emploi. Ça, c'était une façon de refaire baisser la pression du côté des acteurs syndicaux qui avaient du mal à accepter cette évaluation. Dès lors qu'un autre dispositif allait voir le jour et que ça signifiait que les décideurs politiques ont considéré que le recours aux OPP était nécessaire, ça permettait d'apaiser les choses⁴⁶ ».

Il apparaît donc que la réforme institutionnelle a radicalement modifié la situation : recourir aux OPP a désormais pour effet d'apaiser les tensions et est le fait de l'opérateur public. Ceci confirme que les enjeux autour du recours aux OPP et de son évaluation dépassaient largement le marché de prestations d'accompagnement renforcé qui a suscité ces conflits. Dans ce contexte, les résultats des évaluations sont laissés de côté, car ils ne peuvent servir ni une stratégie de l'Unédic (puisque'ils ne démontrent pas la supériorité du privé), ni de Pôle emploi (puisque la décision de relancer un marché de prestations externalisées a déjà été prise).

La DGEFP est allée dans le même sens en privilégiant la plus grande discrétion plutôt que la publicité donnée aux résultats. Le constat de l'usage politique de l'évaluation, qui s'est traduit par l'absence de publicité des résultats et leur mobilisation très partielle, fait consensus.

CONCLUSION

Au terme de notre analyse de la construction et de l'usage d'un jugement chiffré sur l'efficacité d'un dispositif, nous avons montré qu'il est pour cela nécessaire de ne pas se contenter d'une étude de l'évaluation, mais qu'il faut étudier conjointement l'évaluation et le dispositif dans son contexte institutionnel.

Alors qu'un certain nombre de travaux défendent la thèse d'une redéfinition des frontières entre science et politique (Gomel et Serverin, 2013), nous avons montré qu'il importe de distinguer les discours sur l'autorité du chiffre et leurs usages. Certes, il y a, au moment où l'Unédic lance l'expérimentation d'accompagnement renforcé en 2006, un consensus entre les dirigeants des institutions du service public de l'emploi autour de la réalisation d'une évaluation randomisée. Ils partagent la volonté d'une évaluation qui produirait un jugement fiable pour trancher le conflit. Les randomistes promettent de produire ce jugement suffisamment fiable pour être légitime à orienter l'action publique. L'évaluation randomisée est donc la méthode retenue.

L'évaluation randomisée ne peut par définition être réalisée « en chambre ». Au cours de sa mise en œuvre, il apparaît qu'elle exacerbe les conflits parce qu'elle met face à face les deux

⁴⁶ Entretien avec un cadre de la sous-direction « Études et évaluation » de Pôle emploi, juin 2010.

adversaires. Des agents manifestent leurs résistances en entravant sa bonne réalisation. De plus, les acteurs politiques et institutionnels se trouvent impliqués dans la construction même de l'évaluation en fonction de leurs positions dans les conflits institutionnels, loin de l'idée qu'elle serait une observation neutre de la situation.

Une fois les résultats disponibles, ceux-ci n'ont pas d'autorité autonome. Leur usage dépend de leur mobilisation par les acteurs commanditaires de l'évaluation. Dans un contexte institutionnel profondément réformé par rapport à la phase d'élaboration de l'évaluation, les enjeux liés à cette évaluation ne sont plus les mêmes. La (non) mobilisation faite des résultats montre que les acteurs qui mobilisent les résultats pour en tirer autorité sont ceux qui sont déjà en position de domination. Ceci montre que l'évaluation chiffrée n'a pas d'autorité autonome mais prend l'autorité des groupes qui la mobilisent plaidant ainsi pour une analyse conjointe du rôle des acteurs dans la construction des chiffres mais également dans leurs usages.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEGRE G., 2008, « L'expérimentation sociale des incitations financières à l'emploi : questions méthodologiques et leçons des expériences nord-américaines », OFCE, *Document de travail*, n° 22, juillet.
- ALLEGRE G., 2009, « L'expérimentation du revenu de solidarité active entre objectifs scientifiques et politiques », *revue de l'OFCE*, avril, n° 113.
- AVRIL C., CARTIER M., SERRE D., 2010, *Enquêter sur le travail: concepts, méthodes, récits*, Paris, France, la Découverte, DL 2010, 283 p.
- BELORGEY N., 2010, *L'hôpital sous pression : enquête sur le « nouveau management public »*, Paris, La Découverte (Textes à l'appui. Série Enquêtes de terrain, ISSN 1625-3671), 329 p.
- BEZES P., 2009, *Réinventer l'État: les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, France, Presses universitaires de France, xiv+519 p.
- BRUNO I., 2008, *À vos marques®, prêts... cherchez ! : la stratégie européenne de Lisbonne, vers un marché de la recherche*, Bellecombe-en-Bauges, Éd. du Croquant (Savoir-agir, ISSN 1764-0377), 267 p.
- BRUNO I., DIDIER E., 2013, *Benchmarking: l'État sous pression statistique*, Paris, France, Zones, 209 p.
- BRUNO I., DIDIER, E., PREVIEUX, J. (dirs.), 2014, *Statactivisme : comment lutter avec des nombres*, Paris, France, Zones : Éd. La Découverte, DL 2014, 269 p.
- BUREAU M.-C., SARFATI F., SIMHA J., TUCHSZIRER C., 2013, « L'expérimentation dans l'action publique », *Travail et emploi*, 135, p. 41-55.
- CONTER B., CUSSO R., DUFRESNE A., 2008, « Ombres et lumières sur l'emploi et les salaires: le rôle des indicateurs statistiques européens », dans ULB -- Université Libre de Bruxelles, p. 119-140.
- CUSSO R., GOBIN C., 2008, « Du discours politique au discours expert : le changement politique mis hors débat ? », *Mots. Les langages du politique*, 88, p. 5-11.
- DESROSIERES A., 2008, *L'argument statistique. II, Gouverner par les nombres*, Paris, France, Mines ParisTech-Les Presses, impr. 2008, 336 p.
- DRESSEN M., 2014, « Les identités professionnelles à Pôle Emploi en France chahutées par les restructurations liées au mouvement de centralisation/décentralisation », *SociologieS*.
- DUFLO E., 2009, *Expérience, science et lutte contre la pauvreté*, Paris, France, Collège de France : Fayard, 74 p.
- GOMEL B., SERVERIN É., 2013, « L'expérimentation sociale aléatoire en France en trois questions », *Travail et emploi*, 135, p. 57-71.
- JANY-CATRICE F., 2012, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, France, Presses universitaires du Septentrion, 2012, 175 p.
- JATTEAU A., 2013a, « Expérimenter le développement ? », *Genèses*, 93, p. 8-28.
- JATTEAU A., 2013b, *Les expérimentations aléatoires en économie*, Paris, France, la Découverte, impr. 2013, 125 p.
- LABROUSSE A., 2010, « Nouvelle économie du développement et essais cliniques randomisés : une mise en perspective d'un outil de preuve et de gouvernement », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 7.
- LABROUSSE A., ZAMORA P., 2013, « Expérimentations de terrain et politiques publiques du travail et de l'emploi. Apports récents et mises en perspective », *Travail et emploi*, 135, p. 5-13.
- LAGROYE, J., OFFERLE, M. (dirs.), 2010, *Sociologie de l'institution*, Paris, France, Belin, DL 2011, 399 p.
- L'HORTY Y., PETIT P., 2010, « Evaluation aléatoire et expérimentations sociales », 135, Centre d'études de l'emploi.

- MATELLE J.-H., MOUHANNA C., 2007, *Police: des chiffres et des doutes : regard critique sur les statistiques de la délinquance*, Paris, France, Michalon, 268 p.
- MINONZIO J., 2009, « L'évaluation des politiques familiales : discours sur la méthode ou mot d'ordre gestionnaire ? », *Informations sociales*, 150, p. 10-21.
- MONNIER É., 1987, *Évaluations de l'action des pouvoirs publics : du projet au bilan*, Paris, France, Économica, 169 p.
- OGIEN A., LAUGIER S., 2010, *Pourquoi désobéir en démocratie ?*, Paris, France, Éd. la Découverte, 211 p.
- PIERRU F., 2012, « La santé en fusions. L'accouchement des agences régionales de santé au forceps institutionnel », dans *La territorialisation des politiques de santé*, Les Editions Hospitalières, Bordeaux.
- PILLON J.-M., VIVES C., 2016, « La création de Pôle emploi: entre spécificités françaises et déclinaisons de standards internationaux », *Revue française des affaires sociales*, 1, p. 405-424.
- PINSOLLE D., 2015, « Du ralentissement au déraillement : le développement du sabotage en France (1897-1914) », *Histoire, économie & société*, 34e année, 4, p. 56-72.
- SIMHA J., 2015, *Les expérimentations sociales en France: une sociologie de l'évaluation des politiques publiques*, Thèse de doctorat, France, Université Paris Ouest Nanterre La Défense.
- SOCIETE FRANÇAISE DE L'EVALUATION, 2011, « Evaluation des impacts des programmes et des services publics », *Cahiers de la SFE*, 6.
- VAUCHEZ A., 2008, « Le chiffre dans le « gouvernement » de la justice », *Revue française d'administration publique*, 125, p. 111-120.
- VIVES C., 2013, *L'institutionnalisation du recours aux opérateurs privés de placement au cœur des conflits de régulation du service public de l'emploi (2003-2011)*, Thèse de doctorat, Paris Ouest Nanterre La Défense, Institutions et dynamiques historiques de l'économie.

DERNIERS NUMÉROS PARUS :

téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>

- N° 189** *Réforme des rythmes éducatifs à Paris : quelle politique d'emploi des animateurs ?*
GÉRALDINE RIEUCAU
février 2017
- N° 188** *L'impact du diagnostic du cancer sur les transitions professionnelles en France. Une étude sur données de panel administratives*
BEN HALIMA BASSEM, BEN HALIMA MOHAMED ALI, LANFRANCHI JOSEPH, LE CLAINCHE CHRISTINE, REGAERT CAMILLE
décembre 2016
- N° 187** *Relations sociales et ajustements à la crise : une analyse micro-statistique comparative franco-britannique*
THOMAS AMOSSÉ, PHILIPPE ASKENAZY, MARTIN CHEVALIER, CHRISTINE ERHEL, HÉLOÏSE PETIT, ANTOINE REBÉRIOUX
juin 2016
- N° 186** *Trouver du travail par annonce : une porte étroite. Exploitation de l'enquête Emploi (2003-2012)*
GUILLEMETTE DE LARQUIER, GÉRALDINE RIEUCAU
septembre 2015
- N° 185** *L'aide à la création d'entreprise : analyse de quatre cohortes d'entreprises créées par les chômeurs*
DOMINIQUE REDOR
août 2015
- N° 184** *The Impact of Training Programs and Subsidized Public Employment Schemes on Unemployment, Occupations, and Wages / L'impact des programmes de formation et des emplois subventionnés du secteur non marchand sur les durées de chômage et d'emploi, les salaires et les qualifications des emplois retrouvés*
THOMAS BRODATY
juillet 2015
- N° 183** *La qualité de l'emploi dans les pays émergents : une approche comparative*
ADRIEN FRONTENAUD
juin 2015
- N° 182** *Égypte 1998-2012 : de l'emploi public protégé à l'emploi informel précaire, un marché du travail en déshérence*
ISABELLE BENSIDOUN, AUDE SZTULMAN
avril 2015
- N° 181** *Qualité de l'emploi et aspirations professionnelles : quels liens avec la mobilité volontaire des jeunes salariés en CDI ?*
MICKAËL PORTELA, CAMILLE SIGNORETTO
avril 2015