

LES AIDES A L'EMPLOI AU ROYAUME-UNI

I - UNE AGENCE D'EXECUTION A RESEAU : L'EMPLOYMENT SERVICE

La gestion de l'ensemble des aides à l'emploi ¹est confiée à une structure unique, l'*Employment Service* (ES), créée en tant que tel en 1987. L'ES a été érigé en agence au sens du programme *Next Steps* depuis 1990. L'agence est responsable devant le ministère de l'éducation et de l'emploi (Dfee), fusionné depuis 1995.

L'*Employment Service* dispose pour exercer ses missions d'un budget annuel de 1,2 milliards de livres. Elle emploie 34 000 agents sur l'ensemble du territoire britannique. Son organisation présente les caractéristiques suivantes.

1. Au niveau central

L'ES est dirigé par un *chief executive*, nommé par le ministre sur la base d'un contrat d'objectifs. Le *chief executive* est assisté d'un conseil d'administration, qui définit les grandes lignes de l'action de l'agence. Les services du siège ont fait l'objet d'une réduction d'effectifs importante dans les années récentes.

Les missions et les objectifs de l'agence sont définis dans un accord annuel de performance conclu entre le ministère de l'éducation et l'emploi, l'agence, le *Welsh Office*, le *Scottish Office* et le *Treasury*.

Dans ce cadre, les enveloppes de crédits de l'agence sont définies de manière limitative, et attribuées suivant un niveau de nomenclature budgétaire peu détaillé. Cela confère à l'agence des possibilités de redéploiement très importantes.

2. Au niveau territorial

L'ES dispose d'un réseau de plus de 1 000 bureaux locaux (*Jobcentres*), qui emploient plus de 80 % du personnel de l'agence dans son ensemble. Ces bureaux sont chargés :

- de la collecte d'offres d'emploi auprès des employeurs et de leur communication auprès des demandeurs d'emploi ;
- de l'assistance à la recherche d'emploi ;
- de la gestion administrative des programmes d'aide à l'emploi et de formation ;
- de la coordination des actions en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Dans le cadre d'une politique générale de rapprochement entre la *Benefits Agency*, structure de gestion des prestations d'assistance, et l'*Employment Service*, les *Jobcentres* sont en outre incités à développer des partenariats au niveau local, sous la forme de guichets uniques, les *Single Gateway*. 12 expériences pilotes ont ainsi conduites en 1999.

¹ Hors indemnisation du chômage. La gestion des prestations correspondantes sont confiées à une agence spécifique, la *Benefits Agency*.

Les structures locales (*Jobcentres*)² sont dirigées par un *business manager*, dont les objectifs et les moyens sont négociés avec les services du siège de l'agence. Les dirigeants des *Jobcentres* disposent d'une autonomie de gestion importante, dans le cadre d'une politique générale d'agence qui vise à alléger les contraintes réglementaires.

II - LA GESTION DE LA PERFORMANCE

1. Les objectifs et indicateurs de l'*Employment Service*

Conformément au modèle classique des *Next Steps Agencies*, l'activité de l'ES est définie par un *framework document* général, qui constitue une sorte de lettre de mission contractuelle entre le *chief executive* de l'agence et le ministère de tutelle. Les objectifs précis et les indicateurs de performance associés figurent dans un accord annuel. L'ES s'est vu assigné les objectifs suivants pour l'année fiscale 1999-2000 :

Objectifs	Résultats -cible
Fournir une assistance efficace à la recherche d'emploi	placer 1,25 millions de personnes sur le marché du travail dans un emploi
Concentrer les efforts sur les publics les moins employables et ceux qui dépendent des prestations d'assistance depuis longtemps	- placer 190 000 chômeurs de plus de 6 mois dans un emploi - placer 38 000 chômeurs de longue durée de plus de deux ans dans un emploi - placer 150 000 jeunes chômeurs ayant suivi un programme d'action dans un emploi - placer 15 000 parents isolés ayant suivi un programme d'action dans un emploi
Aider à l'emploi des handicapés	- placer 85 000 personnes handicapés dans un emploi
Assurer une correcte application de la réglementation sur la liaison allocation chômage/recherche d'emploi	- faire en sorte que la réglementation soit respectée dans 96 % des cas
Fournir un service de qualité aux demandeurs d'emploi	- atteindre un taux de satisfaction de 87 %

Les objectifs de l'ES sont donc principalement des objectifs de placement, et de qualité du service, auxquels s'ajoute des objectifs spécifiques en matière d'efficience et de coûts :

- l'augmentation de la productivité des actions de l'ES fait l'objet de cibles spécifiques dans l'accord annuel de performance, notamment dans le sens d'une réduction des fonctions support ;
- l'ES s'est engagée à couvrir l'effet de l'inflation et des augmentations salariales par des gains de productivité, ce qui équivaut à une diminution moyenne des frais de fonctionnement de 4 %. Cet objectif est un objectif propre, déterminé en dehors de toute liaison avec les résultats attendus.

² Les *Jobcentres* sont assistés dans leur mission de gestion des aides à l'emploi et de l'assistance aux personnes handicapées par des conseillers spécifiques, les *Disability Employment Advisers*.

2. Le niveau ministériel

Le département de l'éducation et de l'emploi procède avec le *chief executive* de l'ES à une revue trimestrielle des performances de l'*Employment Service* au regard des objectifs assignés. C'est à cette occasion que des amodiations au dispositif initial peuvent être décidées, notamment en raison de changements dans la conjoncture économique.

La problématique des aides à l'emploi figure dans l'un des trois objectifs centraux (*objectives*) du département de l'éducation et l'emploi : aider les personnes sans emploi à en trouver un, en particulier les jeunes, les chômeurs de longue durée, les parents isolés et les autres personnes désavantagées sur le marché du travail (objectif n°3 du Dfee³).

Trois types de mesures de performance figurent à l'appui de cet objectif dans le Public Service Agreement pour 1999-2002 du Dfee :

- un indicateur lié à une mesure économique de portée générale : sortir 250 000 jeunes de moins de 25 ans du système d'assistance en utilisant les exonérations fiscales prévues à cet effet (*windfall tax*). Cet objectif est partagé avec le Treasury et ne rentre pas dans le champ de compétences de l'*Employment Service* ;
- une série d'indicateurs liés aux grands programmes d'aides à l'emploi en faveur de publics spécifiques. Ces indicateurs reprennent pour la plupart ceux de l'*Employment Service* ;
- une série d'objectifs de placement, eux même dérivés de ceux de l'*Employment Service*.

Les objectifs d'efficience assignés à l'ES sont également repris dans le PSA.

Les aides à l'emploi constituent donc un secteur pour lequel le chaînage entre les objectifs définis au niveau gouvernemental et ceux définis au niveau des structures d'exécution est simple et direct. Cela s'explique principalement par deux facteurs :

- l'unicité de gestion des dispositifs dans une seule structure responsable (l'*Employment Service*) ;
- la facilité relative à mesurer la performance finale de l'agence (le placement de chômeurs), qui est étroitement liée avec la finalité ultime de l'action publique, à savoir la réduction du chômage.

³ Les objectifs 1 et 2 concernent l'éducation scolaire, post-secondaire et la formation continue.