

Conditions d'autonomisation et de capacitation des partenariats entre service public de l'emploi et opérateurs privés : comparaison entre la Belgique et la Suisse francophone

Céline Remy*

Résumé: Cet article montre ce qui se déroule en amont des collaborations entre les services publics de l'emploi et les opérateurs privés en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Il met en évidence que les modalités de contractualisation et de gouvernance du partenariat influencent la confiance et, plus spécifiquement, la manière dont un partenariat s'autonomise et dont les prestataires acquièrent plus de capacités. Trois études de cas ont été menées au sein de partenariats dont deux en Belgique francophone et une en Suisse francophone.

Mots-clés: modèles de partenariat, confiance, services publics de l'emploi, opérateurs privés

Die Autonomisierungs- und Kapazitätsaufbaubedingungen der Partnerschaften zwischen öffentlichen Arbeitsverwaltungen und privaten Anbietern: Vergleich zwischen dem französischsprachigen Belgien und der Westschweiz

Zusammenfassung: Dieser Artikel zeigt, was sich im Vorfeld der Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen Arbeitsverwaltungen und den für die Betreuung von Arbeitssuchenden verantwortlichen privaten Anbietern abspielt. Der Fokus liegt auf den Vertrags- und Steuerungsmodalitäten der Partnerschaft. Der Artikel untersucht den Einfluss der Partnerschaften auf das Vertrauen und die Autonomisierung der Partnerschaft und den Kapazitätsaufbau der Anbieter. Es wurden Fallstudien zu drei Partnerschaften durchgeführt, zwei im französischsprachigen Belgien und eine in der Westschweiz.

Schlüsselwörter: Partnerschaft, Vertrauen, Arbeitsverwaltungen, private Arbeitsanbieter

Conditions of Autonomization and Capacity Building of Partnerships Between Public Employment Services and Private Providers: Comparison Between Belgium and Switzerland

Abstract: This article shows what takes place prior to the collaboration between the public employment services and the private operators in charge of accompanying job seekers. It highlights that the contractualization and governance arrangements of the partnership influence the trust and, more specifically, the way in which a partnership becomes autonomous and its providers acquire more capacity. Three case studies were conducted in partnerships, two in the French part of Belgium and one in the French part of Switzerland.

Keywords: partnership models, trust, public employment services, private providers

* Université de Liège, Centre de recherches et d'interventions sociologiques, BE-4000 Liège,
celineremy9@gmail.com.

1 Introduction

Dans les années 1990, un mouvement de transformation de l’État social à un État social actif s’opère. Ainsi, les nouvelles politiques publiques d’emploi s’inscrivent dans une logique « d’activation » des chômeurs. Elles ont un caractère « capacitant » (Sen 2000 ; 2005) au sens où elles invitent les individus à se former pour obtenir plus facilement un emploi. Pour atteindre cet objectif, ces politiques s’accompagnent d’une densification des procédures et des réseaux (contractualisation, développement d’outils de nouveau management public, mise en réseau et en partenariat, etc.) (Vrancken 2008, 45).

La délégation d’une partie de leur mission d’accompagnement des demandeurs d’emploi provoque pour les services publics de l’emploi (SPE) la perte d’un monopole et ce, entre autres suite à la convention 181 de l’Organisation Internationale du Travail (OIT 1997)¹ qui invite secteur public et privé à collaborer. De la sorte, le rôle de l’État évolue en passant d’un rôle d’opérateur direct à un rôle d’organisateur, de régulateur et de contrôleur (Blondiau 2004). Les SPE deviennent alors des « institutions régulatrices » du marché de l’emploi (Georges 2007).

L’objectif de ces nouvelles collaborations est de développer des projets d’accompagnement et de formation à destination des demandeurs d’emploi dont le but est la réinsertion socioprofessionnelle dans l’emploi durable. Ces collaborations sont gérées par les services « partenariats » au sein des SPE, qui assurent les processus de sélection des opérateurs privés², de suivi et d’évaluation des projets. Un contrat est signé entre le SPE et le prestataire, dont la durée varie entre un et trois ans.

La délégation de l’accompagnement des chômeurs au secteur privé est une forme de sous-traitance au sens où l’opérateur public procure les financements alors que l’opérateur privé fournit les ressources humaines, méthodologiques et matérielles. Pour Alford et O’Flynn (2012), il s’agit d’une relation de type “contracting out of services” en référence à la distribution des rôles entre SPE et opérateurs privés où le premier commandite et délègue au deuxième. Montmorillon (1989) notifie le passage d’une sous-traitance traditionnelle, où le sous-traitant est dans une relation d’autorité, à une relation moins conflictuelle fondée sur une dynamique partenariale (in Baudry 1993). Pour Mazouz (2012), ces collaborations constituent tout

¹ La convention 181 sur les agences privées d’emploi vise à réguler leur pratique et mode de fonctionnement. Elle met fin, par son article 13, au monopole public sur l’accompagnement des demandeurs d’emploi en invitant les États à définir, établir et revoir régulièrement les conditions propres à promouvoir la coopération entre le SPE et les agences privées d’emploi, d’une part, et d’autre part, ces mêmes agences à fournir régulièrement aux autorités compétentes des informations permettant de connaître leur structure et leurs activités, conformément aux conditions et aux pratiques nationales, d’autre part.

² Les opérateurs marchands sont les agences d’intérim, les sociétés privées à responsabilités limitées, les sociétés anonymes, etc. tandis que les opérateurs non-marchands et associatifs sont les organismes d’insertion socioprofessionnelle, les associations sans but lucratif, les missions locales, les entreprises de formation par le travail, etc.

de même une forme de « partenariat public-privé », celle de type « symbiotique » en ce sens où les partenaires ont sensiblement les mêmes valeurs, missions et objectifs au niveau de l'encadrement des chômeurs (Belhocine et al. 2005 ; Mazouz et al. 2008 ; Mazouz 2012).

Cette délégation pose la question de la contractualisation et de la gouvernance de ces partenariats. Les modalités de collaboration influencent la confiance entre les parties prenantes, et, par conséquent, la qualité des résultats de l'accompagnement effectué auprès des demandeurs d'emploi (Remy 2016). L'analyse des processus d'autonomisation du partenariat (i. e. capital de confiance accumulé aux différents niveaux d'existence interpersonnel, inter-organisationnel et systémique) et de capacitation de ses membres (i. e. acquérir plus de capacités d'expression, de négociation et de délibération) permet de regarder les effets des modalités de contractualisation et de gouvernance sur la collaboration et la confiance qui s'en dégagent. Elle aide à comprendre ce qui se joue en amont des partenariats. En supposant qu'une collaboration vécue dans la confiance est plus désirable tant pour les partenaires que pour les bénéficiaires de l'action, il apparaît alors essentiel de mettre en exergue les conditions dans lesquelles ses partenariats sont plus démocratiques, ouverts, responsables et capacitants.

Notre recherche pose la question de l'évolution de ces deux processus existants au sein de toute collaboration que sont l'autonomisation et la capacitation du partenariat. Dans quelle mesure le partenariat s'autonomise-t-il et est-il capacitant ? Peut-il être à la fois autonomisé et capacitant ? Pour répondre à ces questions, trois SPE avec des modèles de partenariat différents, dont deux en Belgique francophone et un en Suisse francophone, ont été étudiés. On peut supposer que la technique de contractualisation du partenariat influence le processus de capacitation, car elle définit le périmètre d'expression et de négociation entre les parties prenantes. Il est nécessaire de regarder l'effet de la capacitation sur les opérateurs privés, car ils sont en position de faiblesse par rapport aux SPE qui imposent les modalités de collaboration. En revanche, les modalités de gouvernance du partenariat, quant à elles, semblent impacter le processus d'autonomisation, car elle définit la manière dont les parties prenantes doivent collaborer.

L'article se structure comme suit : d'abord, le cadre conceptuel et théorique, qui prend appui sur la théorie des incitations ainsi que les processus d'autonomisation et de capacitation d'un partenariat, est présenté. Puis, la méthodologie et les modèles de partenariat sont exposés. Ensuite, les moments-clés de la vie du partenariat, qui sont la mise en partenariat, le conventionnement et l'encadrement des opérateurs privés par les agents des SPE, sont analysés en regard des éléments théoriques. Enfin, les résultats sont discutés avant de conclure.

2 Cadre conceptuel et théorique

2.1 La théorie des incitations : le hasard moral

En regard de la théorie des incitations (Pratt et Zeckhauser 1985 in Baudry 1993), les parties prenantes – le principal et l’agent – signent un contrat dans le cadre de leur relation de sous-traitance. Ce contrat permet de réduire l’incertitude et les risques de hasard moral. S’engager dans une collaboration constitue une prise de risque, car le comportement de la partie adverse n’est ni prévisible ni contrôlable (i. e. hasard moral). De plus, chaque partie prenante poursuit ses objectifs propres.

Dans cette optique, pourquoi le sous-traitant satisferait-il les exigences du principal? Plus précisément, dans le cadre de la délégation de l’encadrement des demandeurs d’emploi, comment les SPE peuvent-ils s’assurer de la qualité de la prestation effectuée par les prestataires privés? Plusieurs auteurs ont mis en évidence les pratiques de “creaming” et de “parking” (Dockery et Stromback 2001 ; Brodkin 2005 ; Considine 2005 ; Behagel et al. 2009) élaborées par les opérateurs privés à l’égard des demandeurs d’emploi.

A priori, les parties prenantes ne se font pas confiance dans la théorie des incitations. Deux caractéristiques sont essentielles dans cette relation : la présence d’un conflit d’intérêts et d’une asymétrie dans la distribution de l’information. Cette relation est fondée sur le manque de confiance et de coopération entre les parties prenantes. Une manière de tempérer les risques liés au hasard moral est la négociation d’un contrat. Et, d’ailleurs, la reconduction du contrat agit comme une « procédure incitative » (Baudry 1993) pour l’agent, au sens où elle a pour objectif le dépassement de la situation antérieure et des attitudes de non-coopération qui y sont éventuellement associées.

Dans le cadre des collaborations entre SPE et opérateurs privés, un contrat de collaboration est signé entre eux avec notamment une clause pour préciser les résultats à atteindre pour ce qui est du nombre et du type d’accompagnement à effectuer avec les demandeurs d’emploi. Ce contrat agit comme un « dispositif de confiance » (Karpik 1996) qui rend l’engagement crédible. La confiance au sein des partenariats comporte des niveaux et des formes différents.

2.2 Le processus d’autonomisation

Le processus d’autonomisation d’un partenariat prend appui sur les différents niveaux de la confiance : interpersonnel, interorganisationnel et systémique. La confiance interpersonnelle apparaît dans les relations entre les individus (Luhmann 2006). Elle se définit comme « la croyance qu’un autre individu, une organisation ou une institution agira de façon conforme à ce qui est attendu de lui » (Lorenz 2003, 109). Pour Ramonjavelo et al. (2006), ce type de confiance dans un partenariat se base sur la réputation et/ou les compétences reconnues, souvent suite à des expériences antérieures de collaboration.

La confiance interorganisationnelle (Teubner 1996) fait référence aux relations entre organisations dépassant le niveau interpersonnel sans pour autant en faire abstraction. Selon Dallaire et Boisclair (2008), la confiance se fonde sur le potentiel d'une organisation, à savoir ses ressources (humaines, physiques et financières) ainsi que son bilan de compétences et de réalisations en ce qui concerne les «aspects tangibles», mais aussi sa situation dans la société, son secteur d'appartenance, son affiliation à des causes, sa réputation et son historique en ce qui concerne les «aspects intangibles».

La confiance systémique (ou institutionnelle) (Luhmann 2006) s'appuie sur «le tiers niveau de transcendance des institutions sociales et politiques» (Dallaire et Boisclair 2008, 89). Elle recouvre l'aspect moral et réglementaire de la société. Dans le cas d'un partenariat, la confiance désigne le fait, pour les partenaires en présence, de se fier aux normes et aux exigences reprises pour la prestation d'un service public, et aux règles régissant les marchés publics (Ramonjavelo et al. 2006, 357), qui se traduisent à travers le contrat notamment. Selon Zucker (1986), elle repose sur les mécanismes formels indépendants des caractéristiques personnelles et organisationnelles, ainsi que l'historique des échanges.

L'intérêt de la distinction entre ces différents niveaux est de voir comment un système – le partenariat – s'autonomise de ses membres en coprésence. Le processus d'autonomisation peut se définir comme le capital de confiance accumulé aux différents niveaux d'existence (interpersonnel, interorganisationnel et systémique) du partenariat. Ceux-ci s'additionnent pour permettre à la collaboration d'être autonome à un moment donné. Le niveau interpersonnel traduit un faible degré d'autonomisation tandis que le niveau systémique révèle un fort degré d'autonomisation du partenariat.

À côté des niveaux de la confiance s'ajoutent ses formes, qui peuvent être de type "trust" ou «confidence» (Luhmann 2001). La première forme correspond au fait d'agir suite à un calcul et la deuxième au fait de garantir à l'individu la non déception de ses attentes. La confiance "trust" (calculée) relève d'une décision alors que la confiance «confidence» (naïve) fait plutôt référence à une évidence.

Ces niveaux et ces formes de confiance évoluent constamment tout au long de la collaboration, notamment lors de moments-clés (sélection, conventionnement et suivi du projet) ou d'événements particuliers (difficultés relationnelles, financières, administratives, organisationnelles, etc.), et ce, selon la configuration du modèle de partenariat créé par les SPE.

2.3 Le processus de capacitation

Entrer dans un partenariat avec le SPE confère *a priori* des nouvelles possibilités pour les prestataires de service en termes de développement de leur activité, mais aussi de «capacités» partenariales.

La capacitation permet, d'après Sen (2000 ; 2005), d'évaluer les situations et les arrangements sociaux à partir d'un double critère : les "functionings," c'est-à-dire les fonctionnements, les réalisations et les accomplissements effectifs, et l'étendue de la « liberté réelle ». L'ensemble des réalisations n'a de sens qu'associé à l'ensemble des alternatives sur lesquelles un individu (ou une organisation) peut se prononcer. C'est cet espace des choix « réellement possibles » que Sen (2000) va appeler la "capability" (capacité ou capabilité).

Dans le cadre d'un partenariat, la « capacité » d'un partenaire s'évalue sur la base du déroulement des interactions avec l'autre partie prenante. Ce qui nous intéresse tout particulièrement est la "capability for voice" (Bonvin et Farvaque 2004), c'est-à-dire la manière dont les membres d'un partenariat prennent la parole, mais aussi délibèrent et négocient. Selon Urfalino (2005), il est indispensable de procéder à la distinction entre la prise de parole, au sens d'entreprendre une discussion, et la négociation. La négociation introduit un processus collectif dans lequel plusieurs acteurs vont interagir afin d'arrêter une décision (Urfalino 2005, 105). La "capability for voice" se décline en trois registres : l'expression qui correspond au fait de donner son avis et d'argumenter, la négociation qui équivaut au fait de discuter pour trouver un accord ou un compromis en situation de désaccord et la délibération qui est le fait de décider d'une action à entreprendre en situation de décision collective.

L'intérêt de l'identification de ces différents registres est de voir la manière dont chacun intervient au sein de chaque modèle de collaboration. L'un est-il plus prégnant que l'autre et dans quelles circonstances ? Les SPE possèdent les trois capacités du fait de définir les modalités du partenariat. Le processus de capacitation concerne plus particulièrement les prestataires de service en ce sens où ce nouveau partenariat devrait leur permettre d'acquérir des capacités supplémentaires. Un partenariat fortement capacitant offre les trois types de capacités alors que lorsqu'il est faiblement capacitant, il fournit une seule capacité (l'expression), voire aucune.

3 Méthodologie de recherche

3.1 Méthode de récolte et de traitement des données

Trois études de cas ont été réalisées, entre avril 2011 et novembre 2012, au sein des services partenariats de SPE belges (Actiris à Bruxelles et le Forem en Wallonie) et genevois (Office cantonal pour l'emploi [OCE]). La Belgique et la Suisse ont été choisies, car ce sont deux pays fédéralistes avec une grande autonomie laissée aux SPE (régions belges et cantons suisses) dans la mise en œuvre de la politique d'emploi et d'accompagnement des chômeurs. Les SPE étudiés possèdent chacun un modèle particulier de gestion du partenariat.

Les SPE ont sensiblement la même configuration au niveau de leurs départements, quel que soit le pays. La direction chargée des services envers les demandeurs

d'emploi a pour principale mission d'organiser la transition des individus vers l'emploi. Elle doit aussi faire se rencontrer les offres et les demandeurs d'emploi pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle des chômeurs. La direction chargée des services envers les employeurs a pour mission de mettre en place des actions permettant la rencontre entre employeurs et demandeurs d'emploi. La direction « partenariats » assure la transversalité entre les deux premières directions par la mise en œuvre de programmes d'emploi. Par sa fonction de régisseur, elle fait appel à des prestataires pour la création de projets d'accompagnement et/ou de formation. La direction « support » s'occupe du budget, des finances et des ressources humaines de l'Office de l'emploi.

Étudier les interactions entre les partenaires publics et privés nécessite un travail d'observation intense à travers le suivi des agents dans leur quotidien (réunions de service, réunions avec les prestataires de service, comités de sélection, etc.). À partir de ces observations, des entretiens semi-directifs ont été effectués auprès de 52 agents du service partenariat au sein des SPE et 21 prestataires de service pour saisir à travers leur discours la manière dont ils vivent la collaboration (i. e. comment les acteurs décrivent-ils et catégorisent-ils cette relation en termes de « confiance/méfiance » ?).

La grille d'entretien, prétestée et adaptée selon le statut de l'interviewé, a porté sur le vécu de la collaboration (plus particulièrement, les difficultés rencontrées, car elles mettent à l'épreuve la confiance), la résolution des problèmes, les procédures de marchés publics, de sélection des prestataires et de contractualisation, l'encadrement des opérateurs et le suivi des projets, l'évaluation de la prestation, l'historique partenarial, le contexte institutionnel et son évolution, etc. Lors des observations et des interviews, chaque situation évoquée (épreuve pour le partenariat) a été analysée notamment à l'aune des formes et des niveaux de la confiance ainsi que des types de capacités.

3.2 Présentation des modèles de partenariat

3.2.1 *Une gestion bilatérale et collective du partenariat chez Actiris*

Le positionnement politique d'Actiris vis-à-vis de l'injonction de la convention 181 de l'OIT, concernant la mise en partenariat avec des opérateurs privés marchands, a penché vers la mise en place d'un marché public de type « appel à projets ». Le département « partenariats » d'Actiris y recourt depuis 2008 pour développer avec l'ensemble des opérateurs 5 000 places pour les 110 000 chômeurs indemnisés en région de Bruxelles-Capitale. Il est situé au sein du siège central donc il est directement en contact avec l'opérateur privé sans devoir passer par un service au sein des antennes de l'Office. La prise de décision concernant le partenariat s'effectue ainsi de manière bilatérale entre le siège central et l'opérateur. Le type d'encadrement, assuré par les agents d'Actiris auprès des opérateurs privés, a été longuement réfléchi par les instances supérieures de l'Office. Celles-ci ont finalement, après de nombreuses

discussions, décidé de réaliser un encadrement collectif des prestataires privés. Actiris collabore avec environ 110 partenaires privés (non)-marchands.

3.2.2 Une gestion trilatérale, individualisée et standardisée du partenariat au Forem

Le Forem s'est lancé assez rapidement, dès 2004, dans le système d'appel à projets pour ouvrir 8 000 places pour les 250 000 chômeurs de la région. Sans hésitation, il a opté pour cette technique de contractualisation du partenariat, car il a souhaité maintenir la collaboration avec un maximum d'opérateurs. Seule la technique de l'appel à projets permet le conventionnement avec des dizaines d'opérateurs, plus de 200. La Région wallonne étant très étendue avec des réalités très différentes en matière de marché de l'emploi, l'Office a créé les directions régionales. Au sein de chaque direction se trouve un service partenariats qui assure un encadrement de type individuel et standardisé des opérateurs (un agent avec un opérateur en face à face). Les agents de ce service accompagnent ceux-ci dans la mise en œuvre des projets d'accompagnement et/ou de formation des demandeurs d'emploi. Le siège central de l'Office, quant à lui, s'occupe du dispositif d'appel à projets à savoir la sélection des opérateurs, le conventionnement ainsi que des aspects financiers et juridiques. Le partenariat est géré de manière trilatérale : deux entités peuvent être identifiées au sein du Forem, à savoir le siège central et la direction régionale, qui sont toutes deux en relation avec le prestataire.

3.2.3 Une gestion bilatérale, individualisée et sur mesure du partenariat à l'OCE

La technique de contractualisation privilégiée par l'OCE est l'appel à initiatives ce qui lui permet de créer environ 1 300 places pour les quelque 17 000 chômeurs à Genève. L'OCE gère le partenariat de manière bilatérale comme Actiris. Le service partenariats, en charge des mesures de marché du travail et des conventions de partenariats avec les opérateurs privés, se situe au sein du siège central de l'OCE. L'Office ne contient aucune antenne ni direction régionale ; la prise de décision concernant le partenariat s'effectue en bilatéralité, c'est-à-dire entre les agents du service partenariats et les opérateurs privés. Contrairement à Actiris, l'accompagnement des projets de formation par les agents ne se réalise pas de manière collective, mais individuelle, comme au Forem. Le modèle de gestion du partenariat à l'OCE constitue un mélange des modèles d'Actiris et du Forem, car il est bilatéral et individualisé. Il est important de notifier que l'encadrement des opérateurs n'est pas standardisé, mais sur mesure selon les besoins de l'opérateur et du projet. L'OCE collabore avec environ une septantaine de prestataires.

4 Les moments-clés de la vie du partenariat

4.1 La mise en partenariat entre le SPE et les opérateurs privés

L'établissement d'un partenariat entre le service public de l'emploi et un opérateur privé ne s'effectue pas de n'importe quelle manière. Les SPE belges (Actiris et le Forem) privilient la technique de l'appel à projets. Le cahier des charges est suffisamment souple pour permettre à chaque opérateur de construire un projet original mobilisant des techniques d'accompagnement et des méthodologies adaptées au profil spécifique du public cible. De son côté, l'OCE utilise l'appel à initiatives. Il prospecte quelques opérateurs qui pourraient élaborer une formation pour les demandeurs d'emploi. Le projet est coconstruit et négocié entre l'opérateur et l'OCE.

Quand ces différents SPE déléguent leur mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi aux opérateurs privés d'insertion socioprofessionnelle, ils font confiance aux organismes, car ceux-ci sont experts dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. Certains d'entre eux sont depuis des dizaines d'années sur ce marché. Ils ont acquis une expérience conséquente en matière d'encadrement des individus. Face à l'idée d'une collaboration avec le secteur privé, la confiance de l'Office porte au niveau de l'institution des opérateurs privés.

À travers les partenariats, on va chercher l'expertise chez des opérateurs privés qui ont une expérience de terrain [...]. On veille à ce que le dispositif de l'Office soit intégré donc qu'il y ait une cohérence entre ce que nous faisons en interne en tant qu'opérateur et ce que nous faisons faire en externe par le recours aux opérateurs qui soutiennent notre action. On estime que les partenaires ont des expertises de seconde ligne que nous n'avons pas. L'idée est d'avoir une cohérence entre nous et eux, mais également entre eux.
(Agent A. d'Actiris)

Les SPE ne déléguent pas leur mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi à n'importe quels opérateurs privés. Même s'ils ont une confiance en l'institution de ces derniers, cette confiance n'est pas empreinte de naïveté, mais elle « calculée », dans le sens où les agents cherchent des informations pour évaluer la confiance/méfiance à accorder à l'opérateur en question.

On n'a pas d'a priori par rapport aux nouveaux opérateurs, mais on a le réflexe d'aller voir son site internet, le Moniteur belge, les agréments, mais aussi d'aller voir dans la maison si d'autres services ont eu affaire à lui.
(Agent H. du Forem)

Dans le dossier de candidature, on regarde si les choses sont bien justifiées, si la méthodologie proposée est cohérente, s'il y a un intérêt réel [...]. On s'assure d'une certaine qualité parce que c'est vers ces opérateurs-là que l'on va envoyer les demandeurs d'emploi. Il faut s'assurer de la qualité, du sérieux,

de la philosophie des opérateurs et qu'ils partagent un peu les mêmes valeurs qu'Actiris. (Agent B. d'Actiris)

Les SPE ont besoin de « gages de représentation » (Ogien 2006) de la part des opérateurs avant de leur proposer une convention de collaboration. Ainsi, ils s'inscrivent dans une démarche de collecte des informations à propos de leurs futurs prestataires. Ils leur demandent diverses garanties à travers, notamment, le canevas du dossier de candidature et les documents administratifs et juridiques à y joindre. Ils façonnent une « étiquette réputationnelle » pour chaque opérateur privé qui s'appuie sur un ensemble d'informations comme la vitrine organisationnelle, les valeurs affichées, le déroulement de la collaboration antérieure et les résultats des précédents projets.

Du côté de l'OCE, quand il souhaite mettre en place une nouvelle mesure de formation, un agent du service « partenariats » a pour mission de rencontrer les partenaires potentiels. Des négociations s'entreprennent pour identifier le meilleur offrant. Le choix de l'opérateur s'effectue sur la base de l'évaluation du meilleur rapport qualité-prix. Par exemple, un agent entre en négociation avec deux organismes qui peuvent devenir partenaires. Le premier des deux fournit une offre qui satisfait peu l'agent, car le prix proposé pour l'accompagnement d'un candidat est très élevé. De plus, cet opérateur ne propose pas de certification de la formation et la méthodologie d'encadrement des demandeurs d'emploi n'entre pas en adéquation avec le programme que l'Office souhaite mettre en place.

En revanche, le deuxième opérateur fait une offre qui répond aux attentes de l'Office en termes de méthodologie, de certification et de budget. La proposition est envoyée en l'espace de quelques heures, ce qui laisse à l'agent une bonne impression à propos de l'opérateur. Cette attitude proactive constitue un élément influençant la bonne réputation de ce dernier. L'« étiquette réputationnelle » du deuxième candidat est alimentée positivement par rapport au premier. L'Office a confiance en l'institution des opérateurs, mais il a besoin de gages.

Les opérateurs genevois tiennent un discours partagé par rapport à la confiance qu'ils portent envers le SPE. Certains d'entre eux pensent « naïvement » qu'une collaboration avec l'Office constitue un bon parti en ce sens où celui-ci tiendra toujours ses promesses en termes d'envoi de candidats, de paiement, etc., car il représente l'État. D'autres, par contre, demandent des « gages » à l'OCE, par exemple vis-à-vis du financement de la mesure de formation. Ils le font à travers la négociation du contrat de collaboration. Certains demandent une avance sur le budget fixé. Les nouveaux prestataires se situent plutôt dans une confiance basée sur le gage, de type « trust, » alors que les anciens ont tendance à être dans une confiance naïve, de type « confidence ». Le type de confiance accordé à l'Office semble également lié aux modalités de financement du projet. Quand la prise de risque financière est importante, l'opérateur s'inscrit dans une confiance de type « trust. » Par contre, quand la prise de risque est moins conséquente, il a une confiance de type « confidence » envers l'Office.

En ce qui concerne le dispositif d'appel à projets mobilisés par les SPE belges, il invite les opérateurs à déposer un dossier de candidature auprès de l'Office. La sélection des dossiers et, donc, des futurs partenaires s'effectue par les agents du service partenariats. La procédure ne prévoit pas de rencontre entre les agents et les opérateurs. Aucun n'échange ni aucune négociation n'a lieu entre les parties prenantes. La sélection se réalise à huis clos. Les opérateurs sont physiquement absents du processus de sélection. La dimension interpersonnelle n'est pas présente sauf exception. Les SPE gèrent les partenariats en recourant à une gestion procédurale et impersonnalisée mais aussi à des valeurs d'équité.

Les opérateurs croient en la procédure de sélection, sans la mettre en doute. Ils croient au fait qu'elle sera mise correctement en application par les agents de l'Office et qu'ils recevront, par exemple, le jugement de leur dossier de candidature et la convention de partenariat à la date fixée par le SPE. Il en est de même pour le financement de la prestation. Les opérateurs pensent qu'ils seront payés en temps et en heure par le SPE. Ils s'inscrivent dans une confiance de type « confidence » en ce sens où ils adoptent une attitude un peu naïve à l'égard du fonctionnement, au sens large, de l'institution qu'est l'Office de l'emploi.

On ne sait rien à propos de la procédure de sélection. On connaît la répartition et les noms des partenaires repris lors du premier comité de suivi. On a déjà rentré des dossiers qui ont été refusés. C'est normal d'avoir un refus. Il y a beaucoup d'organismes d'insertion socioprofessionnelle à Bruxelles donc Actiris doit partager le financement entre celles-ci et en donner à tout le monde. Nous ne connaissons pas les raisons du refus. (Opérateur B. d'Actiris)

Comme le montre l'extrait ci-dessus, les opérateurs privés disent eux-mêmes ne pas connaître le fonctionnement exact de la procédure de sélection des dossiers de candidature. Pourtant, l'information est à leur disposition dans le cahier des charges de l'appel à projets, mais on dirait qu'ils ne l'ont pas intégrée. Cela ne les empêche pas de poursuivre la collaboration avec le SPE. La plupart d'entre eux ne cherchent pas à obtenir l'information, c'est-à-dire plus de connaissances sur le sujet. Ils manifestent une forme de confiance « naïve » à l'égard de l'Office.

4.2 Le conventionnement entre le SPE et les opérateurs privés

Les agents des SPE proposent un contrat de collaboration aux opérateurs privés dont le projet a été retenu lors du processus de sélection. Le document est généré par l'Office de l'emploi. Le niveau interpersonnel de la confiance intervient lors de la première rencontre, alors que jusque-là, le partenariat se situait au niveau systémique (échange de documents et processus de sélection à huis clos). Dans le cadre de l'appel à projets (Actiris et le Forem), le contrat soumis aux opérateurs ne peut être modifié par ceux-ci. Cette modalité de partenariat rend très asymétrique la relation. Ainsi, les opérateurs n'ont pas la possibilité de négocier le contrat : soit

ils l'acceptent en l'état, soit ils le refusent. Ils ont peu l'occasion de s'exprimer à propos de celui-ci ou de le négocier.

Lors de la précédente convention, le SPE nous demandait de faire 9 groupes et 130 personnes en individuel. Ça fait beaucoup. Il y avait moyen de choisir 8 groupes avec un peu plus d'individuel. On a privilégié le groupe, car il fait plus de résultats. Mais, c'était trop. On était mort en fin d'année, car on est une toute petite équipe. (Opérateur E. d'Actiris)

Dans certaines circonstances, les opérateurs saisissent la capacité d'expression pour se faire entendre auprès des agents de l'Office. Ils le font quand un problème se pose par rapport au contenu du contrat. Ils prennent contact avec le siège central (ou la direction régionale dans le cas du Forem) pour faire part de leur interrogation. Ils entrent en relation avec les agents lors de la présence d'une anomalie ou d'une modification importante dans le document pour obtenir plus d'informations sur la situation.

Certains opérateurs ne sont pas contents de la décision prise par l'Office à propos de leur dossier de candidature. Ils demandent simplement des informations supplémentaires, mais ils n'ont jamais essayé de faire changer la convention de partenariat en introduisant un recours auprès de l'Office de l'emploi. (Agent T. du Forem)

Le Forem doit faire face à des situations tout à fait particulières du fait d'avoir scindé la gestion du partenariat en deux entités (siège central et directions régionales) et d'avoir opté pour une relation trilatérale. Il arrive par moment que les agents des directions régionales invitent les opérateurs à saisir cette capacité d'expression – de plainte – vis-à-vis du SPE.

Une convention a été rabotée financièrement. L'opérateur s'est vu amputé de quelques milliers d'euros. Comme il faisait appel à des prestataires externes, on [agent d'une direction régionale] lui a conseillé d'introduire une plainte (auprès du siège central de l'Office), mais il n'a pas eu de budget supplémentaire. Il devait soit accepter soit refuser la convention. Il a accepté de mener le projet. En plus, il a eu de bons résultats. (Agent R. du Forem)

Les agents agissent de cette manière quand ils estiment que la proposition de contrat faite par le siège central de l'Office est injuste (trop sévère) comme, par exemple, une réduction budgétaire importante. Le caractère injuste naît d'un écart entre la proposition de projet faite par l'opérateur, le travail de qualité qu'il a fourni précédemment et la décision finale de l'Office à l'égard de son dossier de candidature. Cet extrait montre que l'agent souhaite obtenir un meilleur contrat de collaboration pour l'opérateur en question.

En ce qui concerne l'OCE, la procédure de conventionnement se passe différemment. Établi pour un an, il existe plusieurs sortes de contrats de partenariat en fonction du type de mesure de formation et de financement (facturation par place réservée ou par place remplie ou facturation pour un groupe). Le projet donne une orientation au niveau de la nature du financement et du type de conventionnement. Certains projets sont organisés sous forme de sessions de formation alors que d'autres se réalisent via un encadrement individuel des demandeurs d'emploi. Les opérateurs ont toujours l'occasion de discuter avec les agents des modalités de paiement de la prestation. Tout l'enjeu de l'échange tourne autour de la question du partage de la prise de risque. Certains opérateurs entreprennent des négociations en ce sens.

J'ai demandé un forfait par journée. Je ne voulais pas prendre trop de risque. Qu'il y ait deux ou douze personnes dans la formation, j'ai les mêmes coûts. Ce n'est pas la même chose pour moi si on m'indemnise pour deux ou douze personnes. On a un programme sur quinze jours. On a un forfait pour les deux semaines de formation. (Opérateur C. de l'OCE)

Le dispositif d'appel à initiatives offre la possibilité aux opérateurs de s'exprimer et de négocier le contenu du contrat, ce qui n'est pas le cas dans un système d'appel à projets où le modèle de contrat est standardisé.

4.3 L'encadrement des opérateurs privés par les agents des SPE

Chaque SPE s'engage envers les opérateurs privés à leur fournir un encadrement à travers la mise en place de comités de suivi. Ainsi, les agents du service partenariats ont pour mission d'accompagner un certain nombre d'opérateurs dans la mise en place de leur prestation. Les modalités de cet encadrement varient en fonction du SPE. Il peut être individuel ou collectif et aussi standardisé ou sur mesure.

Au Forem, les agents organisent trois comités de suivi obligatoires ; un en début, un en milieu et un en fin de prestation. Les rencontres se font *de visu* entre agent et prestataire. Ces réunions permettent aux deux parties prenantes d'échanger des informations, des conseils, de faire évoluer le projet, de résoudre les problèmes relationnels ou liés à la prestation, etc. Elles constituent un lieu de négociation entre l'opérateur et l'agent. Elles sont en quelque sorte un lieu d'expression et de négociation pour les opérateurs. Par exemple, le premier comité de suivi peut servir à négocier certaines modalités du projet comme le lieu et/ou les dates de prestation. Les négociations s'effectuent dans un cadre prédéfini par le guide administratif et financier de l'appel à projets ainsi que le contrat de collaboration.

Si le Forem me demande d'aller dans une région où je sais que le taux de demandeurs d'emploi est faible, je veux bien le faire s'il m'amène le public. Si je n'ai pas le public, je ne le fais pas. Je pense qu'il faudrait vraiment négocier pour prendre le moins de risques possible. C'est possible de négocier,

la crainte que l'on peut avoir, c'est un retour de manivelle la prochaine fois qu'on introduit un dossier. C'est plutôt ça la difficulté. On a un champ de négociations précis donc c'est à nous de savoir les risques que l'on prend. Jusqu'à présent, tout s'est passé correctement. (Opérateur G. du Forem)

En revanche, les comités de suivi chez Actiris sont organisés collectivement en ce sens où ils réunissent tous les opérateurs d'une même mesure d'insertion socioprofessionnelle. Quelques réunions sont planifiées par année selon la nécessité pour l'Office de transmettre des informations aux opérateurs ou d'en récolter. Ces comités ne constituent pas des lieux de négociation des modalités de la prestation. Ils sont plutôt des lieux d'échange d'informations et de résolution des difficultés se présentant au niveau de la mise en œuvre des projets. Les opérateurs bruxellois peuvent s'exprimer à propos de la mise en place de la prestation ou de la collaboration avec le SPE, mais dans un cadre très restreint. Ils n'ont pas l'occasion d'entreprendre des négociations avec les agents comme dans le cas d'un encadrement individualisé de l'opérateur.

En réunion, on a parfois le sentiment d'être très cadenassé. Il se passe un problème chez nous, mais Actiris ne veut pas l'entendre. Ce n'est pas le moment. On n'a pas le droit de dire ça à ce moment-là, car on doit aborder d'autres problèmes. Ils nous disent de les contacter par téléphone sauf que par téléphone, les autres n'ont pas l'information alors qu'ils y ont droit. On était hyper cadre et cadenassé. Ce n'était pas le cas à la dernière réunion. On a pu dire notre ressenti par rapport à 2011. Ça nous a fait du bien.
 (Opérateur E. d'Actiris)

Chez Actiris, le niveau interpersonnel de la confiance apparaît quand un problème vient troubler la confiance systémique. Les parties prenantes se rencontrent individuellement quand une difficulté surgit au sein de la relation partenariale. Elles organisent une réunion pour trouver ensemble une solution. Le cadre de l'appel à projets restreint fortement l'espace de négociation laissé aux opérateurs privés, voire même, à certains moments, l'espace d'expression lorsque l'encadrement des opérateurs s'effectue de manière collective.

Du côté de l'OCE, le dispositif d'appel à initiatives offre d'autres perspectives aux opérateurs privés, car ceux-ci ont l'occasion de demander des réunions, de s'exprimer pleinement à propos de leurs difficultés et d'entrer en négociation avec les agents de l'Office. Il laisse aux opérateurs une marge de liberté beaucoup plus importante par rapport à l'appel à projets.

Avec l'agent Y, je ne dois pas fournir de rapports d'activités. Par contre, je dois en fournir un aux autres. Il n'y a pas de règle par rapport à ça. La revue de contrat est obligatoire chaque année. Pour le reste, chaque agent fait comme il veut. Je pense que l'agent Y est le seul à faire une visite mensuelle. Par contre, il ne demande pas de rapport d'activités. Ça dépend de

la personne [...]. On peut passer trois heures à regarder le dossier, à penser le projet, etc. On a fixé des réunions tous les mois. On réfléchit ensemble à la manière de faire évoluer le projet. On discute, on négocie, on trouve des solutions. (Opérateur D. de l'OCE)

L'encadrement individuel et sur mesure des prestataires amène rapidement la dimension interpersonnelle dans le partenariat. Le caractère sur mesure aide le partenariat à s'autonomiser plus vite, car les parties prenantes se rencontrent uniquement quand ils en ont besoin. Ces éléments empiriques montrent que les modalités de contractualisation et de gouvernance au quotidien du partenariat influencent la confiance entre les parties prenantes et, par conséquent, les processus d'autonomisation et de capacitation.

5 Discussion

La théorie des incitations montre qu'entre les parties prenantes les comportements des uns et des autres ne sont ni imprévisibles ni contrôlables (i.e. hasard moral) et l'asymétrie d'information est présente. Une incertitude trop grande génère de la méfiance entre parties prenantes. Par l'établissement de modèles de partenariat, les SPE tentent de réguler les collaborations avec les opérateurs privés. Les modalités de contractualisation et de gouvernance d'un partenariat peuvent sembler innocentes mais elles ont des effets sur la collaboration, notamment sur la confiance et, plus particulièrement, sur l'autonomisation du partenariat et la capacitation des opérateurs privés.

Les agents des SPE cherchent à instaurer un minimum de confiance pour leur déléguer l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Ils collectent des informations sur les prestataires potentiels, des « garanties de représentation », qui les aide à construire une « étiquette réputationnelle » pour chacun d'entre eux. Ils s'inscrivent dans une confiance systémique et calculée à la différence des opérateurs privés, qui ont tendance à être dans une confiance systémique et naïve envers l'administration publique, à l'exception des prestataires genevois qui collaborent depuis longtemps avec l'Office.

L'asymétrie d'information est plus ou moins forte selon les modèles de gestion du partenariat. Elle est moins présente dans le modèle genevois où les projets d'accompagnement des demandeurs d'emploi sont coconstruits entre l'agent et l'opérateur privé, du fait d'avoir associé la négociation au dispositif d'appel à initiatives. En revanche, l'asymétrie d'information est importante dans les partenariats belges, laissant parfois les prestataires livrés à eux-mêmes ou dans le désarroi, ce qui génère de la méfiance.

Le modèle du Forem incite la proximité voire une forte familiarité avec les opérateurs. L'autonomisation du partenariat est faible du fait d'avoir individualisé

et standardisé l'encadrement des opérateurs. La capacité d'expression est présente, sauf lors du processus de sélection du dossier de candidature par les agents. Les capacités de négociation et de délibération sont très peu présentes : elles existent uniquement dans le cadre restreint du comité d'accompagnement au moment de solutionner les problèmes liés aux modalités de la prestation (problème de date ou de lieu de formation). Ainsi, ce type de partenariat est faiblement autonomisé et faiblement capacitif pour les opérateurs.

Le modèle d'Actiris réduit fortement la capacitif des opérateurs : seule la capacité d'expression est présente. En revanche, il permet une forte autonomisation du partenariat en raison de l'autonomie laissée aux opérateurs pour gérer leur projet et d'intervenir en cas de besoin. La volonté d'Actiris est délibérément d'éviter une trop grande proximité entre les agents du service partenariat et les opérateurs privés, dans le but de tendre vers l'équité entre les différents opérateurs.

Par contre, le modèle développé par l'OCE réduit l'asymétrie d'information, car des négociations s'entreprennent dès les prémisses de la collaboration. Les capacités d'expression, de délibération et de négociation sont très présentes tout au long de la vie du partenariat, notamment en raison du dispositif d'appel à initiatives et d'un encadrement individualisé et sur mesure des opérateurs. Les prestataires peuvent entreprendre des négociations sur tous les aspects du contrat (financement, nombre de candidats à encadrer, type d'accompagnement du projet, etc.), ce qui n'est pas le cas en Belgique francophone. Le caractère sur mesure permet une rapide autonomisation du partenariat, car les rencontres entre parties prenantes s'effectuent selon l'apparition de difficultés et leur résolution. Il ne maintient pas en permanence le partenariat au niveau interpersonnel de la confiance, comme le fait le caractère standardisé de l'encadrement.

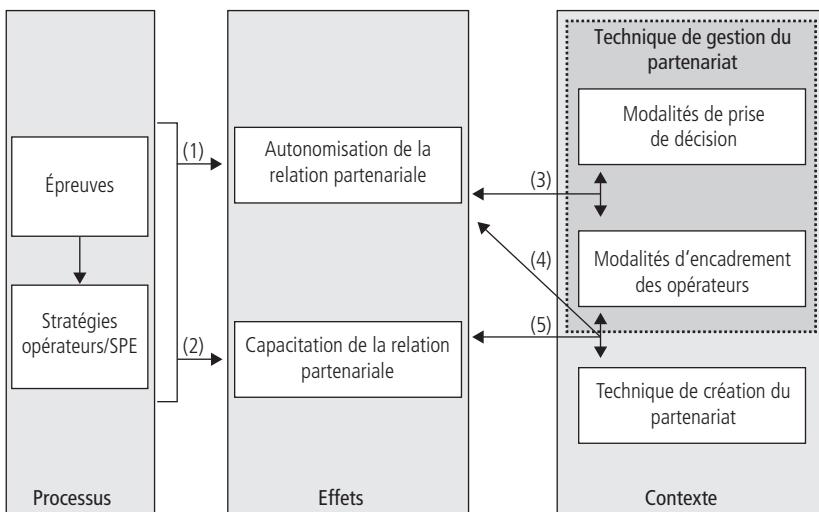
Les partenariats se situent à différents niveaux sur les échelles d'autonomisation et de capacitif selon le modèle de contractualisation et de gouvernance de la collaboration. La vie événementielle, comme les difficultés organisationnelles, financières, relationnelles ou de recrutement des demandeurs d'emploi dans le projet, provoque des déplacements plus ou moins rapides, sur ces échelles.

Selon Remy (2016), dans les modèles où l'asymétrie d'information est forte et l'espace des capacités est restreint, les opérateurs développent des stratégies face aux aberrations administratives et institutionnelles qui interfèrent négativement sur le parcours d'insertion des individus ou qui bloquent les opérateurs privés dans la réalisation de leur prestation. Dans ce cas, les agents soutiennent la démarche (parfois collective) des opérateurs face à l'institution du SPE à laquelle pourtant ils appartiennent. Mais, c'est aussi le lieu où des pratiques néfastes pour les bénéficiaires apparaissent (surbooking de candidat, trafic de publics illicites, etc.). Si les agents découvrent ces stratégies qui permettent de recevoir l'entièreté des financements, ils ont pour rôle de rappeler les règles de collaboration à l'opérateur concerné, voire de stopper la collaboration si les conséquences sont graves pour les demandeurs d'emploi.

L'ensemble des éléments agissant sur les processus d'autonomisation et de capacitation d'un partenariat sont articulés dans le schéma suivant.

Schéma 1

Les processus d'autonomisation et de capacitation d'un partenariat



Légende

Flèche 1: Les problèmes divers liés au partenariat influencent l'autonomisation du partenariat.

Flèche 2: Les problèmes divers liés au partenariat influencent la capacitation du partenariat.

Flèche 3: L'interaction des modalités de prise de décision et d'encadrement des opérateurs influence l'autonomisation du partenariat.

Flèche 4: L'interaction des modalités d'encadrement des opérateurs et de la technique de création du partenariat influence la capacitation du partenariat.

Flèche 5: L'interaction des modalités d'encadrement des opérateurs et de la technique de création du partenariat influence l'autonomisation du partenariat.

Remarque: Les flèches 4 et 5 peuvent être inversement proportionnelles.

6 Conclusion

Les modalités de la collaboration confèrent un degré de différent symétrie de la relation entre les services publics de l'emploi et les opérateurs privés. Les SPE doivent avoir confiance en leurs prestataires pour leur confier leur mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi. En jouant avec les modalités de contractualisation et de gouvernance du partenariat, les SPE sont en mesure d'influencer les processus d'autonomisation des partenariats et/ou de capacitation des opérateurs privés.

Certains modèles sont plus autonomisés et/ou plus capacitants que d'autres. Ceux d'Actiris et de l'OCE sont plus autonomisés du fait d'être dans une gestion collective pour le premier et sur mesure pour le deuxième. Le modèle de l'OCE est aussi plus capacitant, car il permet aux opérateurs genevois de négocier tous les aspects du partenariat. Dans ce cas, des arrangements apparaissent entre les parties prenantes. Face à un cadre restreint, les opérateurs belges tentent de faire pression, seuls, ou avec la force de la collectivité pour contester. Ils ont même parfois l'appui des agents des SPE, notamment quand ces derniers estiment que le cadre imposé par le SPE est trop sévère, trop contraignant, aberrant ou injuste vis-à-vis d'un ou de plusieurs prestataires.

Les SPE orientent l'action publique en définissant préalablement des modèles de partenariat. Les informer des effets peut les aider à développer une politique partenariale qui prend réellement appui sur la confiance et où les partenariats sont plus démocratiques, ouverts, responsables et capacitants. Les SPE pourront alors offrir à leurs bénéficiaires un réseau de services plus performant avec des leviers d'action face aux effets indésirables d'un manque de confiance entre parties prenantes dans le cadre de la délégation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Même si les SPE peuvent être dans certains cas contraints de recourir à tel ou tel type de contractualisation, ils ont la possibilité de moduler les modalités de gouvernance des collaborations avec le secteur privé. De la sorte, d'autres modèles de partenariat pourraient apparaître. Il serait intéressant de comparer ces résultats avec d'autres modes de contractualisation comme l'appel d'offres par exemple, voire même d'autres modalités de gouvernance.

7 Références bibliographiques

- Alford, John et Janine O'Flynn. 2012. *Rethinking Public Service Delivery: Managing With External Providers*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Baudry, Bernard. 1993. Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations. *Revue d'économie industrielle* 66 : 51–68.
- Behagel, Luc, Bruno Crepon, Julien Guitard et Marc Gurgand. 2009. *Évaluation d'impact de l'accompagnement des demandeurs d'emploi par les opérateurs privés de placement et le programme Cap vers l'entreprise*. Rapport final, Crest : École d'économie de Paris.
- Belhocine, Nouredine, Joseph Falal et Mazouz Bachir. 2005. Les partenariats public-privé : une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui. *Téloscope* 12(1) : 2–14.
- Blondiau, Pascale. 2004. *Observations à propos du Livre vert sur les partenariats public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions*. Namur : Union des Villes et Communes de Wallonie asbl.
- Bonvin, Jean-Michel et Nicolas Farvaque. 2004. *Capability for Work and Capability for Voice*. Pays-Bas : Kluwer Academic Publishers.

- Brodkin, Evelyn. 2005. Towards a Contractual Welfare State? The Case of Work Activation in the United States. Pp. 73–99 in *Contractualism in Employment Services. A New Form of Welfare State Governance*, édité par Els Sol et Mies Westerveld. The Netherlands: Kluwer Law International.
- Considine, Mark. 2005. The Reform That Never Ends: Quasi-Market and Employment Services in Australia. Pp. 41–71 in *Contractualism in Employment Services. A New Form of Welfare State Governance*, édité par Els Sol et Mies Westerveld. The Netherlands: Kluwer Law International.
- Dallaire, Louis et Michel Boisclair. 2008. L'importance de la confiance dans le partenariat : diagnostic à faire. Pp. 83–95 in *Les défis du partenariat dans les administrations publiques : un regard systémique et systématique*, édité par Michel Boisclair et Louis Dallaire. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Dockery, Alfred M. et Thorsten Stromback. 2001. Externalisation des services publics de l'emploi : évaluation préliminaire de l'expérience australienne. *Revue internationale du travail* 140(4) : 429–451.
- Georges, Nathalie. 2007. Confier les chômeurs au privé : leçons des expériences internationales. *Regards croisés sur l'économie* 2 : 178–187.
- Karpik, Lucien. 1996. Dispositifs de confiance et engagements crédibles. *Sociologie du travail* 38(4) : 527–550.
- Lorenz, Edward. 2003. Que savons-nous à propos de la confiance ? Un tour d'horizon des contributions récentes. Pp. 109–118 in *Des mondes de confiance : un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, édité par Vincent Mangematin et Christian Thuderoz. France : CNRS Sociologie.
- Luhmann, Niklas. 2006. *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Paris : Economica.
- Luhmann, Niklas. 2001. Confiance et familiarité. Problèmes et alternatives. *Réseaux* 19(108) : 15–35.
- Mazouz, Bachir. 2012. Partenariat public-privé. In *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, édité par Louis Côté et Jean-François Savard, www.dictionnaire.enap.ca (15.04.2016).
- Mazouz, Bachir, Facial Joseph et Jean-Michel Viola. 2008. Public-Private Partnership: Elements for a Project-Based Management Typology. *Project Management Journal* 39(2) : 98–110.
- Ogien, Albert. 2006. Éléments pour une grammaire de la confiance. Pp. 217–232 in *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*, édité par Albert Ogien et Louis Quéré. Paris : Economica.
- OIT (Organisation internationale du travail). 1997. Convention (n°181) sur les agences d'emploi privées. www.ilo.org (28.01.2018).
- Ramonjavelo, Valéry, Lise Préfontaine, Dorra Skander et Line Ricard. 2006. Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, inter-organisationnelle et interpersonnelle. *Revue d'Administration Publique du Canada* 49(3) : 350–374.
- Remy, Céline. 2016. *Des partenariats publics-privés pour l'insertion des demandeurs d'emploi : une question de confiance ?* Belgique : Ciriec.
- Sen, Amartya. 2005. *Rationalité et liberté en économie*. Paris : Odile Jacob.
- Sen, Amartya. 2000. *Repenser l'inégalité*. France : Seuil.
- Teubner Günther. 1996. *Droit et réflexivité. L'auto-référence en droit et dans l'organisation*. Belgique : L.G.D.J. – Bruylant.
- Urfalino, Philippe. 2005. La délibération n'est pas une conversation. Délibération, décision collective et négociation. *Négociations* 2(4) : 99–114.
- Vrancken, Didier. 2008. L'état biographique en questions. Les fondements d'une gouvernementalité réinterrogée. Pp. 45–58 in *Le social à l'épreuve des parcours de vie*, édité par Didier Vrancken et Laurence Thomsin. Louvain-la-Neuve : Academia Bruylant.
- Zucker, Lynne G. 1986. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure: 1840–1920. *Research in Organization Behaviour* 8 : 53–111.

Lorenzo Bonoli, Jean-Louis Berger, Nadia Lamamra
(dir.)



Enjeux de la formation professionnelle en Suisse

Le «modèle» suisse sous la loupe

Le modèle suisse de formation professionnelle est au centre d'un engouement sans précédent. En Suisse comme à l'étranger, il est loué pour sa gestion basée sur un partenariat public-privé, pour sa capacité à intégrer un nombre important de jeunes au sortir de l'école obligatoire et pour la qualité de la formation fournie, en phase avec les besoins du marché du travail. Cependant, ces atouts risquent de masquer la haute complexité de ce modèle ainsi que les défis auxquels il est – et sera – confronté. Rassemblant treize contributions de spécialistes du domaine, cet ouvrage passe le modèle suisse de formation professionnelle à la loupe: il fournit les informations factuelles et les outils théoriques nécessaires pour en déchiffrer la complexité et identifier ses défis majeurs, en particulier aux niveaux systémique, sociologique et pédagogique.

Lorenzo Bonoli, docteur en philosophie, est chercheur séniior et enseignant à l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP).

Jean-Louis Berger, docteur en sciences de l'éducation, est professeur à l'IFFP.

Nadia Lamamra, docteure en sciences sociales, est professeure à l'IFFP.

Lorenzo Bonoli, Jean-Louis Berger,
Nadia Lamamra (dir.)
**Enjeux de la formation
professionnelle en Suisse**
Le «modèle» suisse
sous la loupe

CONTRIBUTIONS À LA RECHERCHE
EN FORMATION PROFESSIONNELLE



376 pages, SFr. 43.—