



Modes
alternatifs
de prestation
des **services**
publics

Juraj Nemec
Vincent Potier
Michiel S. de Vries (Eds)

AIEIA/IISA 2018

ISBN - 978-2-931003-00-8

VI

Évaluation de la performance des opérateurs privés par les services publics de l'emploi pour l'accompagnement des chômeurs

Céline REMY

1. Introduction

Ce chapitre s'intéresse à la façon dont les prestataires de services externes (sociétés anonymes, sociétés à responsabilité limitée privées, associations) sont évalués par les services publics de l'emploi (SPE) en Belgique et en Suisse. Dans ces deux pays, les SPE délèguent une partie de la prise en charge des chômeurs à des opérateurs privés, à la demande de la Commission européenne et parce qu'ils ne peuvent pas fournir des services en interne pour tous les profils de recherche d'emploi.

Selon Alford et O'Flynn (2012, pp. 85), deux principaux types d'accords de délégation sont utilisés pour engager des partenaires externes pour la prestation des services publics : délégation sous contrat des services et partenariats public-privé (PPP) pour les infrastructures. La collaboration entre secteur public et secteur privé tel qu'étudiée dans ce chapitre peut être considérée comme la délégation de services au sens de « transfert de l'activité du secteur public à des organismes externes, les organismes publics concluant des contrats avec des tiers, avec une répartition spécifique des rôles » (Idem, p. 86). Pour les auteurs, il s'agit là de partenariats de prestation de services dans le cadre desquels des organismes publics et des associations bénévoles / à but non lucratif partagent une mission visant à atteindre un but social convenu. Dans cette perspective, la délégation exige des conditions particulières, à savoir que les prestataires externes peuvent fournir le service à moindre coût ou plus efficacement qu'en interne, avec un marché concurrentiel des prestataires potentiels et une surveillance facile du service (Idem, p. 122).

Du fait de la délégation, les SPE doivent « réglementer » les opérateurs privés qui développent des projets d'accompagnement et/ou de formation pour les demandeurs d'emploi. Les SPE développent des offres et des règles qui définissent les modalités de collaboration avec les prestataires, ainsi que les conditions de résolution des problèmes découlant du partenariat. Ces collaborations public-privé sont parfois soumises à rude épreuve en raison de problèmes relationnels, financiers, administratifs ou autres. L'évaluation des performances des opérateurs privés par des agents des services publics de l'emploi, notamment, est un moment important. Le résultat de cette évaluation détermine le montant de la subvention perçue par le prestataire pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Nous nous référons aux travaux sur les partenariats inter-organisationnels pour comprendre les différents acteurs qui les composent. Les difficultés dans un partenariat peuvent être comparées à la panne d'une machine dans une usine de production. Elle crée une « zone d'incertitude », dans le sens de Crozier et Friedberg (1981), parce qu'elle empêche la réalisation des objectifs du partenariat. Dans cette perspective, nous supposons que l'ensemble des joueurs ont plus d'impact dans la résolution des difficultés que le « cadre de collaboration » défini par le SPE. Nous allons tester cette hypothèse dans des contextes institutionnels où les conditions de la création de partenariats diffèrent.

Trois études de cas ont été réalisées avec deux SPE belges utilisant la technique d'appel à projets (environ 18 000 postes de formation pour un total de 310 000 chômeurs indemnisés) et un SPE Suisse s'appuyant sur l'appel à initiatives (environ 1 300 postes de formation pour 17 000 chômeurs) afin d'établir des collaborations public-privé. L'appel à initiatives offre une plus grande marge de négociation avec le prestataire que l'appel à projets. Les projets de soutien aux demandeurs d'emploi sont coconstruits et négociés entre le SPE et l'opérateur. D'un autre côté, l'appel à projets contient un cahier des charges plus strict dont l'opérateur doit appliquer les règles. En choisissant des contextes institutionnels où les termes de la création de partenariats divergent, nous pourrions tester notre hypothèse initiale selon laquelle l'ensemble des acteurs a un impact plus important dans la résolution des difficultés que le cadre de la collaboration (appel à projets ou appel à initiatives).

La première partie de ce chapitre s'intéresse à la documentation sur les partenariats afin de comprendre les manœuvres des parties prenantes. La deuxième partie montre comment les opérateurs privés évaluent leur performance. Elle souligne les stratégies développées par les prestataires privés confrontés à une situation où les résultats ne sont pas mesurables. Une section de conclusion vient clore ce chapitre.

2. Les manœuvres des parties prenantes dans le cadre d'une collaboration

De nombreux auteurs ont étudié des partenariats inter-organisationnels, que la collaboration se fasse entre organisations publiques, privées ou publiques et privées. Ce qui nous intéresse, ce sont les mécanismes à l'œuvre dans les jeux relationnels entre les membres d'un partenariat contractuel et, plus particulièrement, les rapports de force qui émergent entre eux. Nous voulons comprendre comment les différents acteurs interagissent et élaborent des stratégies, quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent et quel genre d'accords informels se produit entre les partenaires.

Selon Alford et O'Flynn (2012, p. 122), si toutes les conditions préalables à la délégation ne sont pas présentes, il existe un risque de défaillance de la prestation de services et d'apparition de comportements opportunistes. Certaines stratégies élaborées par les bureaux de recrutement privés sont bien identifiées dans la documentation et consistent à trier et mettre à l'écart certains demandeurs d'emploi (Dockery et Stromback, 2001 ; Considine, 2005, Brodtkin, 2005, Behagel *et al.*, 2009). Certains comportements de l'État interfèrent aussi dans la relation : défaut de paiement des coûts totaux des services et de l'administration, modification des termes des contrats en cours de route, versement tardif des financements, complexification des processus de contractualisation et complexification des exigences liées aux obligations de déclaration (Alford et O'Flynn, 2012, p. 119). Scharle (2002) souligne le développement de stratégies entre les partenaires, comme la présence de rivalités et de « problèmes de pari » qui se traduisent notamment dans la négociation des règles initiales du « jeu ». Estache *et al.* (2009) identifient le même phénomène dans le cas d'un partenariat avec une administration publique. Lors de la sélection des candidats, l'administration modifie la procédure et les critères d'évaluation des candidatures afin que le contrat soit accordé au postulant de son choix. Dans ce type de partenariat, l'administration a la main sur ses partenaires, ce pouvoir l'amenant à commettre des actes de corruption.

Considérant les partenariats comme une « action organisée », au sens de Crozier et Friedberg (1981), Lauzon et Therrien (2008) les analysent comme un jeu contenant toutes les interactions verbales et non verbales des parties prenantes. De par la nature-même du partenariat, chaque acteur fait état de ses intérêts, désirs et intentions vis-à-vis de ce partenariat. Lors de la rencontre, chacun peut se faire une représentation d'un autre partenaire. Les acteurs sont à l'affût de comportements et de discours qui abonderont dans leur sens. D'un point de vue utilitaire, ces auteurs considèrent que les parties prenantes veulent satisfaire leurs intérêts, ce qui risque produire des problèmes relationnels dès le tout début du partenariat. Ces tensions entraînent des conflits d'intérêts, ou même un jugement sur l'intention présumée des autres. Schermerhorn (1975),

Williamson (1975) et Provan (1984) soulignent les effets négatifs d'un partenariat impliquant plusieurs organismes, notamment une complexité accrue, une perte d'autonomie dans le processus décisionnel et une asymétrie des informations entre les membres du partenariat.

Les parties prenantes élaborent alors des stratégies qui tiennent compte de ces relations de pouvoir. Dans sa typologie des risques internes et externes d'une collaboration sous forme de partenariat, Préfontaine (2008) identifie comme risque interne les difficultés relationnelles découlant, en particulier, du caractère bureaucratique du secteur public. La puissance des pouvoirs publics, par le biais de procédures administratives rigides, effraie certains prestataires. Plusieurs études dans le domaine de gestion et de la comptabilité montrent que l'acteur le plus fort impose son point de vue sur l'ordre du jour et le cours des discussions, et que lui seul définit le type de contrôle bureaucratique (Dekker, 1993 ; Carr et Ng, 1995 ; Seal *et al.*, 2004). Dans son ouvrage, Préfontaine (2008) montre que les entreprises privées unissent leurs forces pour faire pression sur le secteur public afin d'utiliser un document simplifié, dans ce cas une lettre d'intention. À force d'insistance, le secteur public a finalement accepté ce compromis.

L'examen de l'équilibre des pouvoirs dans la collaboration inter-organisationnelle conduit nécessairement à l'introduction, selon Nooteboom (1996), de la question de confiance et d'opportunisme, qui jouent un rôle indispensable dans la gouvernance interne du partenariat. Nooteboom souligne le problème du contrôle des parties prenantes les unes sur les autres. Quand la confiance n'est plus suffisante, les partenaires peuvent parfois adopter des « comportements de défection » (Hirschman, 1970) en ce sens qu'ils arrêtent temporairement ou définitivement le jeu, empêchant ainsi la poursuite de la collaboration. Dans son ouvrage sur les sociétés de conseil, Arend (2009) montre l'impact du comportement opportuniste dans l'échec des alliances avec des partenaires.

Certains auteurs, comme Mouritsen et Thrane (2006), font remarquer qu'il est plus intéressant d'étudier les relations du point de vue du pouvoir, car cette posture permet de rétablir l'obligation morale de confiance. En outre, la confiance est fragile contrairement aux relations de pouvoir (Bachmann, 2001). Par exemple, une relation fondée sur le pouvoir permet au prestataire de contrôler les données des clients en vue d'exercer une pression pour réduire les coûts et en tirer un gain (Cäker, 2008). Dans son travail sur les partenariats industriels, Neuville (1997) a étudié les relations de pouvoir sur le plan de l'opportunisme. Il a opté pour une perspective originale en adoptant le point de vue du prestataire plutôt que celle du mandataire, le fabricant, comme le font généralement les auteurs. Il a étudié les manœuvres entre les acteurs du point de vue de confiance et de méfiance. Le fournisseur est décrit comme « l'exécutant » par le mandataire. Mais, derrière ce qualificatif se cache une double stratégie mise en place par le prestataire, qui consiste à susciter la confiance du mandataire, puis à en abuser par opportunisme.

Dès que le client lui accorde sa confiance, le prestataire adopte un comportement opportuniste en réduisant les coûts de production « clandestinement ». Il fournit ainsi des matériaux de qualité inférieure en réduisant, par exemple, la quantité de matières premières nécessaires à la fabrication du produit. En outre, il cherche à masquer les défaillances du produit en invitant le service « assemblage » chez le client de ne pas transmettre d'information au service « achats » (du même client). Ces actes montrent qu'il abuse de la confiance qui lui est accordée. Cäker (2008), par le biais d'études de cas dans le secteur industriel relatives à un client et deux de ses fournisseurs, met en évidence des stratégies similaires, des arrangements informels, dans les cas où le client est dominant. Ces arrangements entre acteurs permettent certains d'entre eux d'avoir le pouvoir et d'être le partenaire dominant dans le partenariat.

D'après Neuville (1997), ces stratégies compromettent la collaboration à partir du moment où le partenaire les détecte et les interprète comme opportunistes. Dans le cas contraire, elles n'ont aucun impact en termes de confiance. Elles reflètent clairement les relations de pouvoir au sein du partenariat. Marchington et Vincent (2004) soutiennent cette théorie en précisant que chaque acteur vit différemment du partenariat. Par exemple, la signature d'un contrat avec une

réglementation précise en matière de transport des produits chimiques est perçue par le client comme l'établissement d'une sorte de confiance, mais comme une contrainte par les prestataires. Ces auteurs soulignent que seule la relation interpersonnelle entre les acteurs peut permettre d'entretenir et de préserver le partenariat. Pour illustrer cela, ils étudient l'influence des forces institutionnelles, organisationnelles et interpersonnelles dans des partenariats inter-organisationnels. Ils montrent que le licenciement de travailleurs dans l'une des entreprises est préjudiciable au partenariat. Dans le cas de petites entreprises non dominantes, Cheng (2012) montre qu'elles peuvent utiliser des alliances pour acquérir progressivement un pouvoir sur le partenaire dominant. Mais, selon Ramonjavelo *et al.* (2006), la reconnaissance de règles communes, y compris l'acceptation du cadre réglementaire et la signature d'un contrat de partenariat, favorise la confiance entre partenaires et de la confiance institutionnelle qui est essentielle à toute collaboration.

3. Évaluation de la performance des opérateurs privés

Pendant plus d'un an et demi, entre avril 2011 et novembre 2012, nous avons étudié la collaboration entre les services publics de l'emploi et les opérateurs privés en Belgique (Actiris à Bruxelles et le Forem en Wallonie) et en Suisse (Office cantonal de l'emploi (OCE) à Genève). Par une observation intensive, grâce au « suivi » (Zimmerman, 1981) des agents de service du partenariat dans leur travail quotidien, nous avons pu saisir les moments cruciaux dans la vie des partenariats, de leurs débuts jusqu'à leur dissolution. Nous avons pu participer à des « comités de suivi » entre les parties prenantes et réaliser des entretiens semi-structurés avec les agents des SPE (N = 52) et les prestataires privés (N = 31).

3.1. Des résultats non mesurables

Les agents du SPE réalisent des évaluations quantitatives et qualitatives de la performance des opérateurs privés. Toutefois, ces derniers ont l'impression que la dimension quantitative est plus importante, dans l'octroi d'un financement par exemple, que la dimension qualitative du travail d'accompagnement des chômeurs. Les opérateurs du PSE ne sont pas toujours au niveau de réalisation des objectifs quantifiés. Différents quotas sont stipulés dans l'accord de partenariat et dans le cahier des charges de l'appel d'offres. L'opérateur doit recruter un certain nombre de candidats et obtenir un taux de résultats positifs¹, mais la définition des résultats n'est pas toujours très claire.

« Pour obtenir des résultats, il faut soit reprendre le travail, soit commencer une formation diplômante. Ce n'est pas très clair en termes de résultats à atteindre. Je ne connais pas le pourcentage de résultats positifs que j'ai à faire. Ça change tout le temps. » (Opérateur E. d'Actiris).

Certains opérateurs voient les conséquences négatives d'une évaluation essentiellement quantitative du projet. Quand ils n'atteignent pas leurs objectifs chiffrés, une partie de leurs subventions leur est retirée. Cela a un impact significatif sur le volume des activités et des travailleurs dans l'organisation. La réduction du budget peut conduire à l'abandon de certains projets de formation et / ou supervision des demandeurs d'emploi et à des licenciements.

Par exemple, un agent du Forem rencontre un opérateur dans le cadre d'un comité de suivi consacré à l'évaluation du projet. Ensemble, ils examinent les résultats attendus (certificat de formation ou d'emploi) pour chaque candidat. Plusieurs stagiaires ont abandonné la formation en cours de route. Ces retraits ont un impact sur le financement du projet. L'opérateur et l'agent ne sont pas d'accord sur la méthode de calcul de la subvention. Selon l'opérateur, le Bureau devrait

¹ Les résultats positifs correspondent aux candidats qui ont trouvé un emploi ou qui sont inscrits à une formation diplômante, suite à leur participation à la formation. Pour certaines mesures axées sur la mobilisation et l'orientation, le candidat doit avoir un rapport de compétence ou un projet professionnel.

retirer 167 euros par personne ayant quitté le projet. Il explique comment il a calculé que ce montant, mais l'agent n'est pas d'accord. Afin de clarifier la situation, il contacte le siège social afin de connaître la méthode de calcul à utiliser. Au final, l'opérateur perdra 1550 euros par candidat. La différence est importante pour lui.

D'autres prestataires, en collaboration avec Actiris et l'Office cantonal de l'emploi, ont exprimé des remarques plus ou moins similaires en ce qui concerne les conséquences de la difficile mesure des résultats. Le retrait du financement est vécu par les opérateurs externes comme une menace pour leur organisation.

« Nous n'avons pas tout à fait rempli notre contrat l'an passé. Nous avons perdu une partie de la subvention sans négociation. Nous n'avions pas assez de monde en Phases 2 et 3. C'est le montant qui a été retiré. » (Opérateur K. d'Actiris).

« Pour l'instant, nous avons huit cours annulés et huit cours partiellement remplis, c'est-à-dire partiellement financés. Globalement, c'est comme si nous avons annulé seize cours. Si la mesure est arrêtée, notre référent au Conseil à l'OCE doit nous le dire rapidement parce que nous devons licencier du personnel. » (Opérateur D. de l'OCE).

3.2. Stratégies de négociation, baisse de qualité, surréservations et trafic

Les opérateurs sont prêts à tout pour arriver aux quotas fixés dans l'accord et obtenir leur financement. Ce qui concerne les certificats, Forem définit le type de preuve que l'opérateur doit fournir. Rien n'est spécifié en termes de qualité du certificat. Certains opérateurs de Forem ont profité de ce manque de clarté dans les règles. Lors d'une discussion, un agent du PSE nous a dit que certains opérateurs ne fournissaient pas de preuve de bonne qualité. L'un d'eux a remis au PSE un seul CV, peu rempli et truffé de fautes d'orthographe. Une autre a fourni un certificat de travail où le candidat a travaillé un seul jour comme un serveur. Les opérateurs concernés ont obtenu leur financement pour ces candidats, mais l'agent pose la question de la qualité de ce travail et la qualité du travail de l'opérateur.

Afin d'atteindre les objectifs, les opérateurs recourent parfois à la technique de « surréservation », qui consiste à accepter plus de candidats que le nombre requis par session de formation. Celle-ci vise à réduire les risques financiers pour l'opérateur dans le cas d'un taux élevé d'abandons, ce qu'un agent de la PSE appelle les « pertes à chaud ».

« Seuls deux stagiaires n'ont pas obtenu leur certificat, mais comme nous avons pris davantage de gens pour compenser les pertes potentielles, nous avons atteint notre quota. J'ai mis en place une surréservation car beaucoup de gens abandonnent la formation en cours de route. Si nous avons une session de douze personnes, nous en prenons quinze. Si nous avons trois défections, nous recevons la totalité du budget. » (Opérateur E. du Forem).

Les opérateurs d'Actiris ne semblent pas pratiquer cette technique. Cela est peut-être dû à la base de données de gestion des chômeurs dans laquelle ils doivent encoder les renseignements concernant les candidats. En revanche, ils utilisent la technique du « trafic des participants » (Remy, 2016), tout comme les prestataires du Forem. Les prestataires de services organisent des sections internes, c'est-à-dire, ils font passer les chômeurs d'une action d'accompagnement et/ou formation liée à un appel à projets spécifique, à une formation au sein de l'organisation ou à des sessions de formation liées à d'autres appels à projets. Cette pratique de « canaux internes » est interdite par le PSE, mais certains fournisseurs l'utilisent parce qu'elle leur permet de lisser le parcours professionnel du demandeur d'emploi et de réussir une meilleure réintégration socioprofessionnelle.

« Si la personne qui bénéficie de mesures d'accompagnement publiques spécifiques souhaite rechercher un emploi, elle sera dirigée vers la mesure de recherche active d'emploi au sein de notre organisation. » (Opérateur D. d'Actiris).

« Plus ou moins de la moitié des stagiaires s'engagent dans l'un de nos ateliers internes après avoir suivi la session de formation de l'appel à projets. Et les autres sont redirigés vers d'autres métiers connexes. Normalement, on n'a pas le droit de créer des canaux internes. Nous ne sommes pas censés utiliser des modules de l'appel à projets pour promouvoir nos formations internes. [...] Le but ultime est de former des demandeurs d'emploi. Il est évident que nous cherchons avant tout à permettre aux gens de se réinsérer. » (Opérateur E. du Forem).

D'un côté, les stratégies mises en place par les prestataires de l'OCE sont différentes. Ils ne pratiquent pas le trafic des participants ni la surréservation des candidats parce qu'ils n'ont pas de maîtrise sur le recrutement des candidats. D'un autre côté, ils entreprennent des négociations avec les agents du service partenaire lors de l'évaluation des résultats, mais aussi de la révision de contrat. Lors des réunions, les opérateurs ont la possibilité de discuter de tous les aspects de la collaboration. Ils tentent ensuite de négocier le nombre de candidats qui doivent être considérés par le PSE comme un « résultat positif ». Le résultat de ces négociations est crucial car il définit le budget qui leur sera accordé par l'OCE.

Lors d'une réunion organisée entre un agent de l'OCE et un prestataire de services, nous observons les échanges autour de la question des certificats des candidats et du budget. L'opérateur doit fournir au PSE un rapport de compétence pour chaque candidat. Or, trois des candidats n'en ont pas en raison d'un absentéisme trop élevé. Les négociations portent alors sur le nombre de jours de présence du candidat à la formation. La problématique s'articule autour des éléments de justification avancés par l'opérateur. Ce dernier décrit la situation personnelle difficile des candidats (problèmes de santé, logement, etc.). Le prestataire insiste sur l'accumulation de facteurs extrinsèques à la bonne volonté du candidat. Finalement, l'agent accepte de prendre en compte ces récits. Il sait que l'opérateur a fait de son mieux avec les candidats, et que la situation financière de l'organisation est difficile. Toutefois, l'agent nous a dit avant la réunion qu'il ne changerait pas d'avis.

Cette stratégie est mise en œuvre par les prestataires dont le financement est en grande partie lié à l'obtention de résultats. Dans ces situations délicates, certains opérateurs se protègent en négociant un financement garanti dès les premières réunions avec les agents.

« J'ai demandé un forfait journalier. Je ne voulais pas prendre trop de risques. Qu'il y ait deux ou douze personnes en formation, j'ai les mêmes frais. Ce n'est pas la même chose pour moi s'ils me rémunèrent pour deux ou pour douze personnes. Nous avons un programme de quinze jours. Nous avons un forfait de deux semaines pour la formation. » (Opérateur C. de l'OCE).

Ainsi, confrontés au problème de résultats non mesurables, les opérateurs privés élaborent diverses stratégies. Certaines sont dangereuses pour la collaboration, notamment la baisse de qualité, la surréservation et le trafic de participants. D'autres stratégies sont plus modérées, comme les négociations avec les agents du PSE.

4. Conclusion

Dans ce chapitre, nous nous sommes concentrés sur la façon dont les acteurs d'une collaboration entre les services publics d'emploi et les opérateurs privés permettent de résoudre les situations critiques liées à l'évaluation du rendement de l'opérateur. Cette situation difficile touche particulièrement les opérateurs privés, car ils peuvent perdre une grande partie de leur financement. Notre hypothèse de départ posait l'idée que les manœuvres des parties prenantes avaient plus d'impact sur la résolution des difficultés que le cadre de la collaboration défini par le PSE (appel à projets en Belgique et appel à initiatives à Genève). Des projets de recherche réalisés auprès de trois PSE distincts nous ont permis de tester cette hypothèse, dans la mesure où les modalités de création de partenariats divergeaient : les deux PSE belges (Actiris et le Forem) utilisent l'appel de projets, tandis que l'Office cantonal pour l'emploi de Genève a recours à l'appel à initiatives.

Notre analyse met en évidence les différents acteurs et, en particulier, deux catégories de stratégies utilisées par les opérateurs pour atténuer ou surmonter les difficultés de l'évaluation. La première catégorie représente les actes « modérés », comme la négociation avec les agents du PSE dans le cas des prestataires de Genève. La deuxième catégorie correspond aux actes « risqués », tels qu'une faible qualité de service, le trafic de participants et la surréservation des candidats, pratiqués par les opérateurs belges. Ces stratégies sont risquées car une fois que les agents du PSR les découvrent, la confiance est rompue entre les parties prenantes. Les agents considèrent que les opérateurs privés sont opportunistes et leur rappellent les règles de partenariat avec le PSE. Dans certains cas, ils peuvent avertir les opérateurs jugés trop opportunistes et leur imposer des sanctions. Ces sanctions peuvent être d'ordre financier ou mettre fin à la collaboration lorsque les stratégies sont nuisibles à au parcours professionnel des demandeurs d'emploi.

Nous constatons que ces stratégies « à risque » se manifestent uniquement lorsque le partenariat est défini par un appel à projets. Les opérateurs, dont la collaboration avec l'Office pour l'emploi s'inscrit dans un appel à initiatives recourent à des stratégies « modérés ». Cela peut s'expliquer par le fait que ce cadre collaboratif offre aux opérateurs un plus grand espace commercial. Ils sont donc moins susceptibles d'être tentés d'engager des actions risquées parce qu'ils ont la possibilité de discuter et de négocier longuement avec les agents du PSE.

Ramonjavelo *et al.* (2006) soulignent dans leur travail que le cadre de la collaboration, par le biais de contrats de partenariat, de règles et de procédures, aide les partenaires à se faire mutuellement confiance. Notre analyse modère ce résultat en ce sens que les modalités du cadre influent sur la confiance des parties prenantes, ainsi que la présence ou l'absence de comportements opportunistes. Ainsi, le cadre de collaboration peut altérer la qualité de la relation au sein du partenariat. Il a une influence décisive sur la façon dont les événements sont gérés par les membres du partenariat. Les manœuvres des acteurs sont conditionnées par le cadre de collaboration dans lequel les parties prenantes doivent interagir. Il serait intéressant d'analyser les stratégies mises en place pour ces deux tests dans un contexte institutionnel où le partenariat est établi à partir d'un système de type appel d'offres.