

Résumé du livre : « Des partenariats publics-privés pour l’insertion des demandeurs d’emploi : une question de confiance ? », Céline Remy

I. Cadrage contextuel et méthodologique

À l’heure des politiques d’activation des demandeurs d’emploi et d’un taux de chômage élevé, il semble opportun d’interroger les réformes institutionnelles des services publics de l’emploi (SPE), notamment en matière de partenariats. Les collaborations entre SPE et opérateurs privés apparaissent comme un renouvellement des pratiques en matière d’encadrement des demandeurs d’emploi dans leur parcours d’insertion socioprofessionnelle. Ces partenariats semblent constituer la réponse adéquate aux besoins toujours grandissants en termes d’accompagnement et de formation des demandeurs d’emploi qui sont de plus en plus nombreux et ont des profils très variés (jeunes, analphabètes, femmes avec enfants, plus de 50 ans, détenus...). Les SPE subissent une forte pression de la part du gouvernement et de la Commission européenne pour réduire le taux de chômage. Facilement mis sous les projecteurs des médias, ils doivent justifier leurs politiques et stratégies d’activation des demandeurs d’emploi et ce, bien souvent, dans des contextes socio-économiques et institutionnels en crise ou en réforme. Étudier les partenariats dans le champ de l’emploi apparaît alors essentiel pour comprendre les « coulisses » de l’activation, c’est-à-dire la manière dont les acteurs publics et privés interagissent quotidiennement pour construire l’action publique.

Le marché de l’accompagnement des chômeurs a subi de grands bouleversements ces dernières décennies notamment suite à l’intervention de l’Europe. En 1997, la stratégie européenne pour l’emploi et la convention 181 de l’Organisation Internationale du Travail (OIT) invitent les SPE à établir des collaborations avec les opérateurs marchands (agences privées de placement, sociétés anonymes, A.S.B.L., etc.). Les SPE collaboraient depuis le début des années nonante avec les opérateurs privés non-marchands (organismes d’insertion socio-professionnelle, entreprises de formation par le travail, missions locales, etc.). Désormais, les acteurs publics, privés non-marchands et privés marchands doivent partager le marché de l’accompagnement des chômeurs, ce qui engendre pour le SPE la perte d’un monopole (Rousseau, 2005). Les directives européennes ont favorisé l’extension des types d’acteurs – d’intermédiaires – sur le marché de l’accompagnement des demandeurs d’emploi ainsi que la formalisation des pratiques en matière de partenariats.

Dans cette optique, les SPE créent un service « partenariat » dont les agents ont pour mission de sélectionner et d’encadrer les opérateurs dans la mise en œuvre de leur prestation. Ils décident d’utiliser les techniques d’appels à marchés (appels à projets ou appels à initiatives/sur invitation) pour établir des collaborations de sous-traitance avec les prestataires privés. Les services partenariat

professionnalisent le recours au tiers par l'instauration de procédures de sélection, de suivi et d'évaluation des projets d'accompagnement et de formation à destination des chômeurs. Cette professionnalisation se traduit par la formalisation de documents variés (cahier des charges, modèle-type de dossier de candidature, convention de collaboration, grille d'évaluation, modèle-type de rapport d'activité intermédiaire et finale, etc.) contenant les règles de collaboration.

Notre intérêt a porté sur l'étude des collaborations entre SPE et opérateurs privés d'insertion socioprofessionnelle en Belgique et en Suisse francophone. Les services publics de l'emploi (SPE) acquièrent en plus de leur rôle d'opérateur d'emploi et/ou de formation celui d'« institutions régulatrices » (Georges, 2007, 2007b) du marché de l'emploi. Nous nous intéressons dès lors à la manière dont les SPE gèrent ces « partenariats publics-privés » au niveau de la sélection des opérateurs privés, de la gestion de la relation partenariale et du suivi des projets mis en place par les opérateurs. Ces collaborations constituent des nouvelles formes de régulation du marché de l'emploi et apparaissent comme une technique de renouvellement de l'action publique (Laino et Padovani, 2000). Elles naissent dans une perspective de réduction des dépenses publiques (Campagnac, 2009), d'une volonté politique d'instaurer un rapprochement progressif entre les différents acteurs concernés par l'emploi (Dahl et Lindblom, 1953) et aussi, d'une impossibilité pour les SPE d'organiser en interne l'ensemble du soutien nécessaire à ses bénéficiaires en raison de moyens (financiers, humains, infrastructurels, etc.) insuffisants.

Les opérateurs privés reçoivent en quelque sorte un « mandat » (Hughes, 2006) de la part du SPE pour remplir une partie des missions d'accompagnement et/ou de formation des demandeurs d'emploi. La délégation de la mission d'accompagnement des chômeurs pose plusieurs questions auxquelles les analyses dans ce livre apportent des réponses. Premièrement, comment le SPE accorde-t-il sa confiance aux opérateurs privés ? Deuxièmement, comment gère-t-il les partenariats établis avec le secteur privé ? Troisièmement, comment les parties-prenantes vivent-elles la collaboration en termes de confiance ? Et, quatrièmement, quels sont les effets du modèle de partenariat sur la relation partenariale ? Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé des terrains de recherche au sein des services partenariat des SPE.

Trois enquêtes ont été réalisées, dont deux en Belgique (Actiris en Région bruxelloise et le Forem en Région wallonne) et une en Suisse (Office Cantonal pour l'Emploi à Genève), entre avril 2011 et novembre 2012. Nous avons intégré les services partenariats des SPE pendant plusieurs mois pour observer les activités partenariales et les interactions entre les agents et les prestataires. Suite à ce travail intense d'observation (N=107), des entretiens semi-directifs et compréhensifs ont été effectués auprès des agents des SPE (N=52) et aussi auprès des prestataires de service (N=31). Au

total, quatre-vingt-trois entretiens ont été réalisés. Les trois SPE ont été choisis car ils possèdent chacun un modèle de partenariat spécifique, ce qui nous permet d'étudier l'impact de celui-ci sur le déroulement de la collaboration.

Les SPE en Belgique mobilisent l'appel à projets (environ 18.000 places pour plus ou moins 330.000 chômeurs indemnisés sur les deux régions étudiées) comme technique de création du partenariat tandis que le SPE suisse recourt à l'appel à initiatives (environ 1.300 places pour plus ou moins 17.000 chômeurs). Pour veiller à la bonne mise en œuvre de leur prestation, les agents des services partenariat des SPE organisent des réunions qui peuvent être individuelles (opérateur et agent en face à face) ou collectives (opérateurs et agents réunis lors de réunions à thème) et standardisées (réunions planifiées et imposées par le SPE) ou « sur mesure » (réunions organisées selon l'évolution du projet et les besoins de l'opérateur) avec les prestataires privés. À partir de la combinaison de ces modalités, trois modèles de management du partenariat sont identifiés : 1) une gestion collective et sur mesure chez Actiris, 2) une gestion individualisée et standardisée au Forem et 3) une gestion individualisée et sur mesure à l'Office Cantonal pour l'Emploi.

Nous étudions l'impact du processus interne du partenariat (situations critiques, épreuves) et des variables de contexte (modalités du partenariat) sur l'autonomisation (passage d'une confiance interindividuelle à une confiance systémique) et la capacitation (acquisition de capacités supplémentaires) pour les parties-prenantes du partenariat public-privé. Pour ce faire, le matériau empirique a été analysé à l'aune d'un modèle original d'étude de la relation partenariale fondé sur l'articulation de la théorie de la justification (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999), de la sociologie de la confiance (Teubner, 1996 ; Luhmann, 2006 ; Ogien, 2006) et de la théorie de la capacitation (Sen, 2000, 2005), où la confiance apparaît comme un outil d'analyse de la relation entre les membres du partenariat.

II. Principaux constats de l'étude

Pour déléguer les missions d'accompagnement et de formation des chômeurs, les services publics de l'emploi sélectionnent des prestataires de service. L'analyse concerne uniquement les deux cas belges (Actiris et le Forem) car ils mobilisent tous les deux la technique d'appel à projets qui contient un processus de sélection élaboré des opérateurs, ce qui n'est pas le cas en Suisse. Les opérateurs privés déposent un dossier de candidature contenant leur projet d'accompagnement et/ou de formation auprès du SPE. Une grande partie des dossiers sont « problématiques » car ils ne répondent pas aux critères de sélection définis par l'Office de l'Emploi. Ces dossiers « critiques » provoquent des débats entre les agents, ce qui met en évidence les argumentations et le raisonnement logique de chacun d'entre eux. Nous faisons émerger les principaux registres de

justification utilisés par les agents lors du processus de sélection des futurs partenaires, ce qui nous permet de proposer, en fin de chapitre, une cartographie cognitive des agents des SPE.

Cette cartographie montre une articulation spécifique des mondes communs. Les agents sont tiraillés par une tension fondamentale entre leur mission de création de partenariats (monde connexionniste) et leur rôle qui est de faire respecter les règles d'un conventionnement avec l'Office de l'Emploi (monde civique). Les agents échangent des arguments pour étayer une décision pour chaque dossier de candidature et, par conséquent, pour établir ou non un conventionnement avec l'opérateur. Ces argumentaires appartiennent à d'autres registres de justification : le domestique pour lequel nous avons distingué la dimension du familial et de l'autoritaire et aussi l'opinion pour lequel nous avons identifié la dimension positive et négative. Chaque aspect est au service soit du monde connexionniste soit du monde civique. Le registre de l'opinion est alimenté par le registre marchand et le registre industriel, quant à lui, a un lien avec le monde de l'inspiration. Il est important de préciser que ces registres n'interviennent pas tous en même temps lors de la résolution d'une situation problématique.

Les arguments des agents du Forem ont tendance à appartenir au registre domestique familial tandis que les arguments des agents d'Actiris se situent plutôt dans le registre domestique autoritaire. La raison principale que l'on peut avancer est le type d'accompagnement offert par l'Office de l'Emploi à ses prestataires. Le Forem mobilise un encadrement individualisé alors qu'Actiris utilise un encadrement collectif. Par conséquent, le degré de familiarité entre les parties-prenantes varie fortement. Les collaborations du côté du Forem connaissent une relation de forte proximité, ce qui est moins le cas chez Actiris. Ce degré élevé de familiarité pousse les agents du Forem à être plus enclins à faire des arrangements pour obtenir ou stopper la collaboration avec le prestataire de service. Le cadre de la collaboration semble ne pas être innocent dans la manière dont les agents vont créer des partenariats.

L'entente contractuelle entre le SPE et l'opérateur privé est établie pour quelques années, selon la temporalité de l'appel à marchés. Les prestataires sont nombreux sur le marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. La concurrence est présente entre eux, notamment entre les opérateurs marchands et non-marchands. En échange de l'encadrement des demandeurs d'emploi, les opérateurs reçoivent des financements. L'atteinte des résultats constitue alors un enjeu essentiel pour eux. L'intervention des acteurs privés dans la gestion des ressources publiques pose inévitablement question car les SPE répondent à une mission d'intérêt général et de bien commun tandis que les prestataires, eux, s'inscrivent dans une logique « marchande ». Les objectifs poursuivis par ces derniers s'inscrivent-ils réellement dans l'intérêt des demandeurs d'emploi ? Ne vont-ils pas

développer des stratégies, par l'instrumentalisation des demandeurs d'emploi, pour répondre à cette logique « marchande » ?

Les SPE et les prestataires échangent un ensemble de garanties au moment de l'entrée dans la collaboration. La relation partenariale est vécue sous la forme logique du « gage ». Des épreuves apparaissent rapidement au sein de la collaboration. Elles peuvent être d'ordre administratif (réception de la lettre de réponse, réception tardive de la convention de partenariat, lourdeur et changements administratifs, difficile mesure des résultats et renouvellement de la convention), relationnel (présence de comportements inappropriés), organisationnel (absence de candidats dans les formations et non-respect des obligations) ou autres. Quand le gage n'est plus suffisant, les partenaires se sentent dans l'incertitude. La relation partenariale est alors vécue comme un « pari ». Elle peut aussi être vécue comme un « défi » à partir du moment où le partenaire se sent en situation de danger (par exemple, financièrement). Ces épreuves mettent en péril la relation de confiance entre les partenaires. La confiance peut périlcliter pour laisser place à la méfiance. Nous voyons ainsi apparaître une articulation spécifique des formes logiques de la confiance montrant la dynamique interne d'un partenariat.

L'analyse du matériau empirique met en exergue que certains prestataires poursuivent la logique « marchande », en réaction à l'esprit gestionnaire (quantification, faible financement, délais courts, etc.) du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Elle met également en évidence que le modèle de partenariat a une influence sur la manière dont les acteurs publics et privés réagissent aux « épreuves » (relationnelles, organisationnelles, administratives, etc.) engendrées par la collaboration. Les agents des SPE adaptent leur intervention en fonction des comportements des opérateurs privés. Les règles de collaboration fixées par le SPE sont constamment redéfinies et ajustées à travers les interactions entre les parties-prenantes. De la sorte, nous comprenons mieux la manière dont les SPE gèrent ces nouvelles formes de régulation du marché de l'emploi.

Les opérateurs réagissent de deux manières différentes face aux épreuves. Ils pratiquent des « actes banals » ou des « actes risqués » (surbooking de dossiers de candidature et/ou de candidats, trafic de publics illicites, résistance, etc.), ce qui a nécessairement une influence sur leur « étiquette réputationnelle ». L'intervention des agents des SPE diffère selon les stratégies mises en place par leurs partenaires. Face aux « actes banals », les agents adoptent un rôle de « protection » vis-à-vis des opérateurs tandis que face aux « actes risqués », ils rappellent les règles en adoptant l'attitude « autoritaire ». Quelle que soit l'épreuve, les agents interviennent pour donner des informations, des conseils, des documents, des règles, des « cadeaux », etc. Tous ces éléments constituent les objets emblématiques de la relation partenariale. Les objets aideront les partenaires à vivre à nouveau, une

relation de confiance. Pour retrouver une collaboration marquée du « gage », les agents des SPE doivent faire circuler ces objets entre eux et les opérateurs.

L'articulation des formes logiques de la confiance montre le processus d'autonomisation du partenariat. La relation partenariale est fortement autonomisée au début de la collaboration grâce à l'introduction de « garanties de représentation » par chaque partie-prenante. Elle se situe sur l'échelle d'autonomisation au niveau systémique de la confiance. Puis, la collaboration se « dés-autonomise » lors de la présence d'épreuves qui sont vécues comme un pari ou un défi par un des partenaires. Dans ce cas, la relation se situe sur l'échelle d'autonomisation au niveau interpersonnel de la confiance. Elle s'autonomise de nouveau lorsque les agents des SPE introduisent des objets symboliques et physiques (documents, règles, valeurs, etc.) pour atténuer ou résoudre les épreuves.

Les analyses de la vie du partenariat confirment la cartographie cognitive élaborée en fin de chapitre sur la sélection des prestataires. Cependant, elles ajoutent un lien entre les registres domestique et de l'opinion. Face aux épreuves, les opérateurs ont des attitudes tempérées ou risquées. Les attitudes tempérées favorisent la « bonne » réputation de l'opérateur. Elles sont appréciées des agents qui ont alors une réaction d'aide et de protection à l'égard de l'opérateur. Par contre, les attitudes risquées génèrent une mauvaise réputation pour le prestataire. Les agents interviennent en rappelant les règles. Ils adoptent une attitude autoritaire vis-à-vis de l'opérateur.

La comparaison des modèles de partenariats belges avec le modèle genevois renforce la conviction que les variables de contexte ont une forte influence sur la manière de gérer les « épreuves ». Le SPE genevois mobilise la technique d'appel à initiatives et l'encadrement individualisé sur mesure qui offrent les capacités d'expression, de négociation et de délibération aux opérateurs, contrairement à la technique d'appel à projets qui offre principalement la capacité d'expression, rendant ainsi la relation partenariale fortement asymétrique. Nous remarquons que les opérateurs privés recourent à des stratégies risquées pour le partenariat (et parfois les chômeurs) lorsque les modalités de collaboration ne laissent pas d'espace de négociation suffisant avec les agents du SPE. En revanche, ils utilisent des stratégies tempérées quand les modalités du partenariat leur offrent l'opportunité de s'exprimer, de discuter et de négocier avec les agents. L'introduction du modèle genevois aide, par sa configuration spécifique, à interroger plus en profondeur la question de la capacitation du partenariat.

L'étude approfondie des variables de contexte – à travers les techniques de création et de gestion du partenariat – montre, par des combinaisons spécifiques, une influence sur l'autonomisation et la capacitation du partenariat. Contrairement à l'hypothèse initiale – selon laquelle les processus d'autonomisation et de capacitation se développent de façon parallèle – il apparaît dans l'analyse

que ceux-ci ne sont pas liés de façon automatique. En effet, ils peuvent aussi être inversement proportionnels au sens où un partenariat autonomisé peut être peu capacitant ou, à l'inverse, peu autonomisé et fortement capacitant pour les membres qui le composent.

Ainsi, le modèle d'Actiris est faiblement capacitant et fortement autonomisant car il offre peu d'opportunités de négociation et de délibération aux prestataires mais il permet au partenariat de se situer au niveau systémique de la confiance grâce à un encadrement collectif et sur mesure des opérateurs externes. Par contre, le modèle de gestion des partenariats mis en place par le Forem est faiblement autonomisant et faiblement capacitant car il a tendance à maintenir le partenariat au niveau interpersonnel de la confiance et au stade de l'expression, sans offrir (ou très peu) la possibilité aux prestataires de négocier et délibérer. À l'inverse, le modèle suisse est fortement autonomisant et fortement capacitant car il permet au partenariat de s'inscrire au niveau systémique de la confiance par un encadrement sur mesure des prestataires et offre la possibilité à ces derniers de négocier voire de délibérer sur un ensemble d'aspects du partenariat (prix, nombre de candidats à former, etc).

Ces analyses montrent qu'il est crucial de penser préalablement le cadre de la collaboration car il a des effets conséquents sur le déroulement du partenariat. Les jeux des acteurs à travers le développement de stratégies sont conditionnés par les modalités de collaboration dans lesquelles les parties-prenantes doivent interagir. Les modèles de partenariat ne sont pas innocents et neutres. Ils possèdent tous leurs limites dont les acteurs peuvent profiter à partir du moment où ils trouvent les failles du système. L'action publique est orientée par les caractéristiques du partenariat et la manière dont les parties-prenantes vont interagir pour appliquer ou plutôt « ajuster » les règles de la collaboration. Ces « ajustements » peuvent évidemment avoir un impact sur les parcours des demandeurs d'emploi.

Le développement de stratégies pour faire face aux épreuves issues de la mise en collaboration témoigne de rapports de force entre acteurs. Ces pratiques sont, notamment, le surbooking de dossiers de candidature et/ou de candidats, la promotion illégale de leur formation, la basse qualité et le « trafic de publics illicites ». Elles ne sont pas mises en œuvre par tous les prestataires mais, principalement par les anciens opérateurs car les expériences de collaborations antérieures avec l'Office de l'Emploi leur ont permis de découvrir les failles du système de l'appel à projets. Ces stratégies ont un caractère « caché » voire « clandestin ». Certaines d'entre elles s'avèrent « nocives » pour la réinsertion des demandeurs d'emploi alors que d'autres la facilitent. Les opérateurs jouent avec les règles du marché de l'emploi, ce qui les fait apparaître par moment comme des « clandestins de l'efficacité » et, à d'autres, comme des « boycotteurs ». Face à « l'esprit gestionnaire » (Ogien, 1995) du marché de l'emploi, les chômeurs sont, parfois, instrumentalisés par

les opérateurs privés qui peuvent ainsi atteindre les résultats souhaités et obtenir les financements de la part du SPE.

III. Facteurs bloquants et facilitateurs la gestion du partenariat

Les partenariats et de la confiance sont au fondement de nos sociétés. Sans collaboration et sans confiance, il est impossible de mettre en place un projet quel qu'il soit. D'où chaque individu a une responsabilité dans les partenariats qu'il développe. Une attention particulière doit être portée à la manière dont les partenariats sont construits et gérés car certains projets sont difficiles à mettre en œuvre voire dysfonctionnent ou portent peu de fruits, notamment parce que les relations entre les parties-prenantes sont logées à l'encontre d'une faible confiance voire de la méfiance. Nous souhaitons mettre en exergue sur base des principaux constats analytiques les facteurs facilitateurs et bloquants la bonne collaboration entre les partenaires, c'est-à-dire la confiance entre eux. Nous voulons également fournir des conseils dans la gestion des partenariats, qu'ils relèvent du champ de l'accompagnement des demandeurs d'emploi ou d'autres domaines. Car n'est-il pas plus agréable et constructif de travailler dans le cadre de collaborations de confiance ? C'est-à-dire de relations de coopérations positives et constructives où la fiabilité, le professionnalisme, le respect, l'écoute, la compréhension mutuelle, l'ouverture d'esprit et l'humour sont présents.

La confiance dans un partenariat est une question complexe. Elle ne va pas de soi. Elle n'existe pas en tant que telle. Elle est à construire progressivement entre les parties-prenantes à travers le principe des « petits pas » où chacun s'engage dans la relation et manifeste des signes de confiance à l'autre. La confiance est à la fois nécessaire pour se lancer dans l'aventure d'une nouvelle collaboration mais elle peut aussi être risquée car les attentes déçues d'un membre peuvent être vécues comme une trahison. Instaurer la confiance permet de réduire les incertitudes de la mise en partenariat. Dans toute collaboration, des « épreuves » (difficultés administratives, financières, relationnelles, organisationnelles...) apparaissent tout au long de la vie du partenariat. Elles permettent de tester la confiance entre les partenaires, c'est-à-dire la solidité de la collaboration. Ainsi, ces situations critiques sont indispensables pour construire la relation qui se renforce au fur et à mesure de l'introduction par un des partenaires d'objets symboliques et physiques (valeurs, règles, documents, informations, etc.).

Notre enquête met en exergue le fait que le modèle de partenariat influence le déroulement de la collaboration. On identifie comme variables le type d'appel à marchés, les modalités de gestion du partenariat (encadrement individuel ou collectif et aussi sur mesure ou standardisé) et le mode de prise de décision. Il apparaît alors essentiel de réfléchir au type de relation souhaité avant de s'engager dans un partenariat car celui-ci aura nécessairement des conséquences sur la collaboration

mais aussi sur les bénéficiaires des actions mises en œuvre dans le cadre de ces partenariats. Les décisions à prendre doivent se faire au niveau du degré de symétrie / asymétrie souhaité dans le partenariat (élaboration et circulation de l'information, prise de décision, possibilité de négociation, etc.) ainsi que du degré (plus ou moins fort) de contrôle souhaité entre partenaires. Nous avons remarqué une plus forte présence de stratégies risquées (ici, mauvaise qualité de la prestation, trafic de candidats, surbooking, etc.) développées par le partenaire le plus contrôlé et qui se situe du côté de l'asymétrie. Ces stratégies sont moins présentes quand le cadre de collaboration offre les mêmes possibilités en termes d'expression, de négociation et de délibération pour l'ensemble des parties-prenantes.

Un certain nombre de facteurs peuvent bloquer le bon déroulement du partenariat ou amener des difficultés ultérieurement. On relève l'absence de discussion entre les deux parties-prenantes lors de l'élaboration du projet, de la signature du conventionnement et du mode de fonctionnement entre partenaires, les appels à marchés qui mettent en concurrence les opérateurs privés marchands avec les non-marchands, la lourdeur et la lenteur administrative des institutions publiques (manque de réactivité) mais aussi l'asymétrie d'information entre les partenaires. On note également le fait que dans certains modèles de management du partenariat public-privé les agents du service partenariat ont simplement un rôle de personnes relais, d'intermédiaires, ce qui n'aide pas à la prise de décisions rapides. D'une manière générale, la récurrence des problèmes lasse les partenaires, qu'elle se situe du côté des opérateurs privés (manque de professionnalisme, abus des stagiaires, mauvaises relations, etc.), des services publics de l'emploi (dysfonctionnements internes, gestion difficile du changement (RH, processus, documents, politique partenariale), lourdeur administrative, etc.) ou encore de la réalité du marché de l'emploi et du travail (mobilisation difficile et démotivation des demandeurs d'emploi, absence d'emplois, précarité des emplois, etc.).

En revanche, plusieurs facteurs facilitent le bon déroulement du partenariat (et du projet à développer dans ce cadre) ainsi que l'instauration de la confiance. On relève le respect des délais quand ils sont fixés d'avance. Par exemple, pour la lettre de réponse à propos de la sélection des projets par les services publics de l'emploi, la signature de la convention de partenariat et l'envoi des informations et de nouveaux documents-types pour l'élaboration des rapports d'activité. Cela s'adresse plutôt aux services publics de l'emploi qui, pour certains, sont trop dans une logique de flux tendu et dans les changements inopinés, ce qui les empêche d'honorer les délais. Un autre élément est le fait d'être encadrés pour les opérateurs privés par un agent au sein du service partenariat du SPE qui peut prendre un ensemble de décisions rapidement par rapport au projet à mettre en œuvre. Dans cette optique, un encadrement individualisé (réunion individuelle entre l'opérateur et l'agent) et sur mesure (réunion selon les besoins du projet) dans le cadre d'un appel à initiatives semble être

la formule la plus appropriée car elle allie souplesse dans l'organisation des rencontres entre partenaires avec la possibilité pour chacun de négocier et de délibérer, c'est-à-dire d'être dans une logique de co-construction.