

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ?

Céline Remy

Résumé

Le but de cet article est d'interroger le champ de l'accompagnement des demandeurs d'emploi comme étant ou non un marché conventionnel. Pour ce faire, les concepts de marché, de quasi-marché, de marché public et de champ sont clarifiés dans un premier temps. Pour comprendre le fonctionnement du marché de l'accompagnement, il est nécessaire dans un deuxième temps d'examiner quatre dimensions qui sont le périmètre et le financement de celui-ci mais également la sélection des opérateurs externes par les services publics de l'emploi et les stratégies développées par les différents acteurs appartenant à ce marché. L'étude de ces dimensions qui s'appuie sur trois études de cas permet de montrer la singularité du marché de l'accompagnement.

Mots-clés : *Marché de l'accompagnement – demandeurs d'emploi – champ – marché des singularités.*

Introduction

Dans ce chapitre, nous souhaitons montrer la singularité du champ de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Il est, d'abord, nécessaire de présenter l'évolution des politiques publiques en matière d'emploi puis, de clarifier les concepts de marché, de champ, de quasi-marché et de marché public. Ce travail de clarification nous permet d'identifier quatre dimensions à examiner pour comprendre le fonctionnement du marché de l'accompagnement qui sont le périmètre et le financement du marché, la sélection des opérateurs externes et les stratégies développées par les acteurs. Enfin, nous proposons une discussion à propos du

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

« champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi comme « marché des singularités »¹.

1. Évolution des politiques publiques d'emploi

Depuis 1990, différentes directives européennes donnent un nouveau souffle aux politiques d'emploi. En 1993, le livre blanc « Croissance, compétitivité et emploi » pose à l'agenda politique européen les questions de l'emploi et du chômage. Il donne une place centrale à la formation des individus pour lutter contre le chômage par la qualification des jeunes. La formation devient un « instrument de politique active du marché du travail ». La Commission émet le souhait de plus d'implication du secteur privé dans ce domaine et d'une meilleure coordination des actions des différents organismes ayant des responsabilités en la matière. En novembre 1997, la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) donne vingt et une lignes directrices pour l'emploi qu'elle organise autour de quatre piliers dont celui concernant la capacité d'insertion socioprofessionnelle.

Antérieurement à ces directives, les politiques d'emploi étaient dites « passives » du fait de s'inscrire principalement dans une optique d'indemnisation des personnes. Les objectifs des nouvelles politiques d'emploi placent désormais l'accent, d'après Conter (2012, p.115), sur le caractère actif et préventif de celles-ci. Les nouvelles politiques demandent tant aux institutions devant mettre en œuvre la politique qu'aux bénéficiaires (les chômeurs) de s'activer. D'un côté, les demandeurs d'emploi sont invités à « travailler » leur employabilité (Oriane et Conter, 2007, p.182). D'un autre côté, les organismes sur le marché de l'insertion socioprofessionnelle (ISP) sont sollicités pour la mise en place de collaborations entre eux

¹ **Méthodologie** : nous avons étudié pendant un an, de septembre 2011 à octobre 2012, le partenariat entre les services publics de l'emploi (SPE) et les opérateurs du marché de l'insertion socioprofessionnelle. Deux terrains de recherche ont été réalisés au sein des services partenariats de ces SPE en Belgique (Actiris à Bruxelles et le Forem en Wallonie) ainsi qu'un en Suisse (Office Cantonal pour l'Emploi, à Genève). Le recours à un travail intense d'observation, par la « *filature* » (Latour, 1995) des agents des services partenariats dans leur travail quotidien et aux entretiens semi-directifs et compréhensifs a permis la récolte de données empiriques sur ces collaborations. Au total, quatre-vingt-trois entretiens ont été réalisés avec les agents des SPE et les opérateurs de prestation. Les éléments d'observation et les entretiens serviront à illustrer nos propos.

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

afin d'offrir un accompagnement et des formations aux chômeurs pour améliorer leur employabilité.

La convention de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur les agences privées de placement (Convention n°181, 1997) incite les opérateurs privés à collaborer avec les services publics de l'emploi. Elle invite les États, par son article 13, à définir, établir et revoir régulièrement les conditions propres à promouvoir la coopération entre le SPE et les agences d'emploi privées, d'une part et, 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. Les agences d'emploi peuvent, désormais, accompagner et former les demandeurs d'emploi en vue de leur réinsertion socioprofessionnelle.

Pour répondre aux exigences de l'OIT, les SPE recourent à la technique de l'appel à marchés publics pour la mise en partenariat avec les opérateurs externes. Ils perdent le monopole du placement des demandeurs d'emploi. Appartenant anciennement à l'ordre du « bien public », l'accompagnement est externalisé aux opérateurs privés marchands et non-marchands, issus du champ de l'insertion professionnelle. Ce phénomène d'externalisation redessine le marché de l'accompagnement à travers, notamment, l'apparition en Belgique francophone d'une ordonnance de « gestion mixte » du marché du travail.

La Suisse ne ratifie pas cette convention. Aucune ordonnance de gestion mixte ne voit le jour. Par contre, l'Office de l'emploi délègue sa mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi aux opérateurs externes. Les collaborations sont étendues et renforcées entre SPE et prestataires. Ces diverses directives invitent les SPE à se repositionner sur ce marché. Les SPE en Belgique et en Suisse se donnent un double rôle qui est celui d'opérateur et celui de « régisseur ». Ils veillent à la coordination et à l'harmonisation des différentes activités qui se déroulent dans le domaine de l'ISP. Pour ce faire, ils ont créé un service partenariats qui recourt aux dispositifs d'appel à initiatives (SPE genevois et belges) et d'appel à projets (SPE belges francophones) par lequel ils invitent les opérateurs privés marchands et non-marchands mais aussi les opérateurs publics (peu nombreux) à déposer un projet d'accompagnement et/ou de formation à destination des demandeurs d'emploi. Les agents de ce service encadrent les opérateurs partenaires de l'Office pour la mise en place de ces projets.

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

Parallèlement à ces changements, le Fonds social européen (FSE) intervient, dès le début des années nonante, dans le financement des opérateurs du secteur de l'ISP. Il édicte des règles et des nouvelles pratiques en matière de construction et de gestion de projet. Les acteurs de terrain sont amenés à se professionnaliser à travers la construction de règles communes, le développement de sources conjointes de financement, la promotion d'instances de régulation décentralisées et partenariales, la présence de plusieurs formes de concurrence au niveau de l'obtention de conventionnement avec les autorités publiques octroyant les agréments et les financements mais aussi au niveau de la demande de formation des entreprises (Conter et Maroy, 1999, pp.27-28). Selon Conter et Maroy, le secteur de l'ISP se constitue sous la forme d'un « champ », au sens de Bourdieu (1980a), car les institutions qui le fondent s'intègrent au sein d'un « espace commun » dont les modalités de régulation (règles de fonctionnement, financement, division du travail, etc.) sont de plus en plus formalisées dans un cadre institutionnel et juridique unique.

L'ensemble de ces changements interroge le positionnement de l'État et la configuration du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Comment l'État se positionne-t-il par rapport au renouvellement des politiques d'emploi ? Sa présence est-elle renforcée ou en retrait ?

2. Vers un modèle d'analyse

Plusieurs concepts doivent être clarifiés à savoir celui de « marché », de « champ », de « quasi-marché » et de « marché public » pour être en mesure d'identifier des dimensions à examiner au sein du marché de l'accompagnement. Maints auteurs dans les disciplines de l'économie et de la sociologie ont tenté de procéder à la clarification du concept de marché. Les tentatives de définition sont nombreuses mais peu fructueuses. La controverse reste entière. Au sein de la sociologie des marchés, François (2008) distingue deux catégories d'auteurs : ceux pour lesquels « tout est marché » et ceux pour lesquels « rien n'est marché ». Les premiers disent être face à un marché à partir du moment où un échange s'effectue entre deux individus donc tout peut être marché. Les deuxièmes, par contre, mettent en exergue les conditions de fonctionnement optimal du marché, ce qui les amène à établir la définition d'un marché « parfait » délaissant totalement les marchés réels car ils sont entachés d'imperfections. Le modèle du marché « parfait » suppose trois conditions : l'agent

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

économique agit comme si les prix étaient donnés d'avance, le produit est homogène et le marché est fluide et transparent.

Garcia (1986) étudie la construction sociale d'un marché parfait, celui du marché aux fraises au cadran de Fontaines-en-Sologne. Elle met en évidence le fait que le fonctionnement « parfait » n'est pas lié à la présence de mécanismes ou d'une « main invisible » sous-tendus par le principe de « laisser-faire » mais au travail de quelques individus et à l'acceptation des limites du jeu (Garcia, 1986, p.13). Seule la réinscription des variables sociales au cœur de son analyse lui permet de rendre compte de la mise en place du marché et de ses pratiques constitutives. Ainsi, le marché est, de son point de vue, un champ de luttes qui peuvent, par moment, le déséquilibrer dans ses fondements. Elle rejoint les travaux de Bourdieu (2000) car, pour lui, le marché « *est l'ensemble des relations d'échange entre les agents placés en concurrence, interactions directes qui dépendent, comme dit Simmel, d'un conflit indirect* » (Bourdieu, 2000, p.250). Les rapports de force entre les agents modifient la structure du marché. Ce dernier est alors une relation d'échange, marquée du sceau de la concurrence et encadrée par des règles, entre un offreur et un client pour un bien ou un service dont le prix est défini par l'offre et la demande.

Bourdieu développe le concept de « champ » qui semble plus large que celui de « marché » car il est « *un microcosme dans un macrocosme de l'espace social* » (François, 2008, p.93). Le marché est un « espace de position » où des rapports de lutte s'effectuent entre les agents qui interviennent dans ce champ et s'articulent autour d'un enjeu spécifique avec des règles du jeu particulières. Le « champ » permet, d'après François (2008), de rendre compte de la logique de différenciation et de spécialisation qui accompagne le développement des sociétés en ce sens où celles-ci sont constituées de « sous-espaces » partiellement autonomes. Elle rend également compte de la logique de concurrence au sein du champ en déterminant la position (dominante ou dominée) de chaque agent ou organisation et leurs atouts spécifiques. L'offre et la demande s'effectuent dans un contexte précis, ce qui impose de recontextualiser les termes de l'échange. C'est la structure du champ à travers les rapports de force entre les agents qui détermine les conditions de négociation des prix d'achat et de vente. Dans cette optique, les agents sont placés au cœur du champ de force qui agit sur eux et les régit ; lutte qui présuppose un accord des parties-prenantes sur l'intérêt même de lutter (Lafaye, 1996, p.98). Ils ne sont pas isolés les uns des autres comme c'est le cas dans une vision néo-

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

classique du marché. Le champ est un espace dynamique dont les frontières constituent un enjeu de luttes entre les agents ou les organisations (*Idem*).

Certains auteurs (Le Grand et Bartlett, 1993 ; Glennerster et Le Grand, 1995 ; Vandenberghe, 2001 ; Vantan, 2013) se sont intéressés à un concept un peu particulier qui est proche de celui de marché, il s'agit du « quasi-marché ». Ce terme a été utilisé pour la première fois par Williamson en 1973 mais il n'en donne pas de définition. Quelques années plus tard, Le Grand reprend cette terminologie dans ses travaux sur les politiques sociales menées en Grande-Bretagne. Avec Bartlett, il tente en 1993 la construction d'une théorie des quasi-marchés en l'opposant au marché conventionnel. Selon eux, l'offre sur un marché conventionnel est soumise à la compétition entre les fournisseurs et à la maximisation du profit. Sur un « quasi-marché », la concurrence peut exister entre les organismes par rapport à l'attrait de la clientèle mais ils ne cherchent pas à maximiser le profit. La demande, elle, n'est pas liée au pouvoir d'achat du client. Il s'agit bien souvent d'un budget alloué par l'État à un organisme pour la mise en place d'un service à prix réduit à destination d'usagers. En général, le client n'intervient pas dans le choix concernant les décisions d'achat.

Une manière de définir le « quasi-marché » est d'identifier à travers la littérature les différents critères mis en exergue par les auteurs. Le Grand et Bartlett (1993, p.10) identifient les caractéristiques du « quasi-marché » qui sont : « *non-profit organisations competing for public contracts, sometimes in competition with for-profit organisations ; consumer purchasing power either centralized in a single purchasing agency or allocated to users in the form of vouchers rather than cash ; and, in some cases, the consumers represented in the market by agents instead of operating by themselves* ». À travers leurs travaux sur la protection sociale, Glennerster et Le Grand (1995, p.124) avancent que le système de soin de santé français peut être considéré comme un quasi-marché car il combine le financement par l'État à des fournisseurs indépendants. Dans son article sur le quasi-marché scolaire, Vandenberghe (2001) ajoute que les logiques d'octroi des financements font rapidement apparaître des « logiques de marché », en ce sens où les parents et les étudiants sont libres de choisir leur établissement scolaire (Vandenberghe, 2001, p.2). Trois critères permettent de définir un « quasi-marché » : 1) le financement vient de l'État, 2) il est donné aux fournisseurs privés et 3) le choix de l'organisme prestataire est laissé aux bénéficiaires. Contrairement au marché conventionnel, aucun échange monétaire n'a lieu entre l'offreur de service et le bénéficiaire.

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

Un dernier concept nous intéresse également. Il s'agit de celui de « marché public » car cette technique est couramment utilisée sur le marché de l'accompagnement. Cette expression « marché public » est assez particulière car elle associe deux termes qui paraissent antinomiques en ce sens où le terme « marché » fait référence aux lois économiques tandis que celui de « public » désigne l'État. Un marché public est défini comme un contrat à titre onéreux, conclu par un pouvoir adjudicateur avec une entreprise, en vue de faire effectuer des travaux ou de se procurer des fournitures ou des services. La réglementation des marchés publics invite au respect de deux règles essentielles qui sont la concurrence et le forfait. La règle de la concurrence, régie par le traitement égal des soumissionnaires et l'obligation de publicité, implique une mise en concurrence par le pouvoir adjudicateur, de plusieurs cocontractants potentiels avant d'attribuer le marché. La règle du forfait, elle, consiste en la fixation, en principe, d'un prix fixe préalablement convenu pour le paiement du marché.

La clarification de ces concepts nous permet de définir les dimensions à étudier pour identifier l'appartenance du secteur de l'accompagnement des demandeurs d'emploi à un « marché », un « quasi-marché », un « marché public » ou un « champ ». Pour le savoir, il faut décrire : 1) le périmètre du marché (acteurs, rôle, bien échangé et règles), 2) le type de financement, 3) la sélection des opérateurs privés et 4) les stratégies développées par les acteurs publics et privés.

3. Le périmètre du marché de l'accompagnement

Définir le périmètre du marché passe par un travail d'identification des acteurs présents en son sein. Trois acteurs spécifiques fondent ce marché : il s'agit des services publics de l'emploi (SPE), des opérateurs de l'insertion socioprofessionnelle et des demandeurs d'emploi. En ce qui concerne les SPE, ils sont « opérateurs » dans le champ de l'ISP en ce sens où ils mettent en place des dispositifs d'accompagnement et de formation à destination des demandeurs d'emploi. Suite aux nouvelles politiques publiques en matière d'emploi, ils se donnent pour rôle d'être des « régulateurs » du marché de l'accompagnement. Ils se repositionnent sur ce marché en s'octroyant une mission de coordinateur des multiples acteurs actifs dans le domaine de l'ISP en harmonisant les différentes actions d'accompagnement et de formation afin d'éviter les doublons inutiles en la matière.

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

Un autre groupe d'acteurs présents sur le marché de l'accompagnement concerne les opérateurs de l'ISP qui sont externes au SPE. Ceux-ci peuvent se comptabiliser entre quelques dizaines jusqu'à quelques centaines selon les régions. Ils sont constitués d'opérateurs publics (centres publics d'action sociale (CPAS), les écoles, etc.), d'opérateurs privés marchands (agences d'intérim, sociétés privées à responsabilités limitées (SPRL), etc.) et, également, d'opérateurs privés non-marchands qui correspondent au monde associatif (association sans but lucratif (ASBL), missions locales, organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP), entreprises de formation par le travail (EFT), etc.). Un opérateur externe ne peut pas s'improviser prestataire de service pour les demandeurs d'emploi. Il doit respecter certaines conditions notamment en matière d'agrément dont l'octroi dépend des statuts de l'organisme.

Un dernier groupe d'acteurs non-négligeables correspond aux demandeurs d'emploi. Ceux-ci ne peuvent pas être considérés comme des « clients » au sens d'acteurs économiques. Le marché de l'accompagnement ne fonctionne pas comme un marché conventionnel au sein duquel des clients achètent à un vendeur un produit ou un service. Il est différent d'un marché de téléphonie où tout un chacun, en tant que client, est libre de choisir voire de refuser un opérateur mobile comme fournisseur de service. Dans le cadre du marché de l'accompagnement, les demandeurs d'emploi sont « contraints » de travailler leur « employabilité » afin de s'insérer dans un emploi. Ils sont des « usagers » en ce sens où ils utilisent un service public par opposition à l'usage d'un bien ou d'un service fourni par une entreprise privée dans le cadre d'un marché conventionnel où sont présents des clients. Pourtant, les agents des SPE utilisent le terme « client » pour désigner les demandeurs d'emploi comme si ces derniers étaient au cœur d'un marché conventionnel alors qu'ils semblent plutôt être sur un marché particulier.

Ces différents acteurs se positionnent par rapport à un enjeu mais quel est-il ? Assez logiquement, nous pensons à celui de l'insertion socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi au sein d'emplois « convenables ». Cependant, ces acteurs sont très différents ; donc, s'interroger sur la poursuite prioritaire ou non de ce but commun n'est pas inutile. Dans les faits, nous pouvons remarquer que d'autres enjeux s'entremêlent à ce dernier. En ce qui concerne les SPE, leur priorité première est centrée sur l'application de nouvelles politiques publiques d'emploi émises par l'Union Européenne. Les SPE se repositionnent sur le marché de l'accompagnement en se donnant pour nouveau rôle d'en être le « régulateur ». Il en est de même pour le SPE genevois même s'il n'est pas directement concerné par les politiques

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

européennes. Ce nouveau positionnement amène les SPE à répondre à une deuxième priorité qui est l'élaboration et le maintien de collaborations avec les opérateurs externes dans le domaine de l'ISP. Cette délégation de leur mission se traduit par la signature de conventions de partenariat avec ces prestataires de service. Les SPE sont, alors, en mesure d'offrir à leurs usagers, un accompagnement et des formations de qualité, ce qui fait clairement référence à l'enjeu de l'ISP des demandeurs d'emploi.

En ce qui concerne les opérateurs externes, une de leurs priorités est de trouver des financements afin de poursuivre leur mission d'ISP et, par conséquent, de rester des prestataires actifs sur le marché de l'accompagnement. Ces opérateurs cherchent ensuite à étendre leurs activités en matière d'offre de service, entre autres, par la mise en collaboration avec le SPE. En général, ils souhaitent à tout prix maintenir le partenariat établi avec l'Office de l'Emploi. Ils se centrent également sur leur activité de recrutement des demandeurs d'emploi dont l'objectif est de faire fonctionner l'organisme et de percevoir des financements afin de le pérenniser. Enfin, l'enjeu de l'ISP des demandeurs d'emploi apparaît à travers l'intérêt porté à l'offre de service, c'est-à-dire à la mise en place de projets d'accompagnement et de formation de qualité.

En ce qui concerne les demandeurs d'emploi, ceux-ci n'ont pas toujours pour premier objectif leur remise à l'emploi. Un certain nombre d'entre eux participe à une formation dans l'optique d'échapper aux contrôles effectués par le service public du chômage. D'ailleurs, ceux-là abandonnent généralement la formation car elle ne les intéresse pas. L'arrêt s'effectue après les quelques jours obligatoires de présence, c'est-à-dire au moment où l'institution du chômage n'exerce potentiellement plus de contrôle sur les candidats. D'autres demandeurs d'emploi utilisent l'offre de service d'un prestataire externe uniquement dans une démarche « occupationnelle ». Ils « occupent » leur temps sans avoir pour réelle intention la recherche d'un emploi. À côté de ces deux profils, un troisième apparaît : il s'agit des demandeurs d'emploi qui participent à des formations dans le but de travailler leur employabilité afin de se réinsérer socioprofessionnellement.

Les règles du marché de l'accompagnement sont fixées par l'État, contrairement au marché conventionnel pour lequel, seules, les lois économiques faisant référence au principe de « laisser-faire » à travers la libre concurrence, la transparence et la fluidité du marché ainsi que l'homogénéisation du produit sont d'application. Les nouvelles politiques d'emploi

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

amènent les SPE à recourir aux marchés publics pour l'élaboration de partenariats avec les opérateurs externes. Les trois SPE étudiés ont privilégié les techniques d'appel à projets et d'appel à initiatives pour régir le marché de l'accompagnement. L'ensemble des acteurs de l'ISP sont obligés de respecter ces nouvelles règles en matière de conventionnement avec l'Office de l'Emploi. Le recours à une technique de marchés publics introduit nécessairement la question de la sélection des projets déposés par les opérateurs externes auprès des SPE, ce qui n'est pas le cas sur un marché conventionnel ou un « quasi-marché ».

Un marché conventionnel existe à partir du moment où un bien ou service est échangé entre différents acteurs qui sont, en général, un offreur et un acheteur. Dans ce cas-ci, le type de service offert aux demandeurs d'emploi est la participation à un projet d'accompagnement ou de formation leur permettant de travailler leur « employabilité ». Grâce au lancement d'appels à projets ou d'appels à initiatives pour leur Région, les SPE commandent des projets d'accompagnement et/ou de formation aux opérateurs externes. En échange de leur prestation, ces derniers reçoivent un financement dont le versement est parfois lié à l'atteinte des objectifs fixés par la convention de partenariat. Le service n'est pas à destination de l'acheteur (SPE) mais de son usager qui est le demandeur d'emploi.

Tout marché est soumis à la logique de concurrence. Cependant, cette dernière agit de manière un peu particulière sur le marché de l'accompagnement. La concurrence n'est pas libre au sens pur du terme car les opérateurs externes ne sont pas tous en compétition les uns avec les autres. Les opérateurs sont considérés comme des experts par les SPE, en ce sens où ils ont une expertise en matière d'accompagnement des demandeurs d'emploi. D'ailleurs, certains d'entre eux ont développé une expertise « spécifique » car ils ont des compétences pour l'encadrement de publics au profil très particulier, comme, par exemple, les personnes en détention ou les personnes analphabètes. Quand les opérateurs introduisent un dossier de candidature dans le cadre d'un appel, ils entrent en compétition avec les opérateurs ayant répondu au même appel qu'eux ; tous les opérateurs d'une Région ne répondant pas nécessairement à l'appel. Plus précisément, la rivalité apparaît quand deux prestataires ont développé la même expertise. Le marché de l'accompagnement est particulier donc la concurrence l'est aussi.

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

4. Le financement sur le marché de l'accompagnement

Sur le marché de l'accompagnement, les financements sont particuliers car ils sont octroyés par l'État à des fournisseurs externes, comme sur un « quasi-marché » tel que décrit par Le Grand et Bartlett (1993). Ils sont limités car l'enveloppe financière pour réaliser l'appel aux opérateurs externes est fermée. Les SPE donnent des financements aux prestataires avec lesquels une collaboration est établie. Comme l'ont mis en évidence Le Grand et Bartlett (1993, p.10), le budget limité semble renforcer la compétition entre les différents opérateurs externes dans la course aux financements (cf. extrait 1).

Extrait 1

« Si les autres opérateurs introduisent des dossiers de candidature, c'est une attaque sur nos moyens car on a moins de chance d'être retenus. Puis, si on est retenu, les budgets sont réduits. Le subside est vital pour la poursuite de nos activités. On n'a pas d'autres types de revenus ». (Opérateur K. d'Actiris)

L'argent ne circule pas entre l'acheteur et le vendeur dans le but de maximiser le profit de ce dernier. Les acteurs de ce marché ne peuvent pas s'inscrire dans cette logique de maximisation du profit car ils sont sur un marché particulier. Ainsi, ils ne recherchent pas un « avantage » mais plutôt à servir une « cause », l'intérêt public, par la mise en œuvre « *de services destinés à des clientèles particulières ou répondant à des situations changeantes ou encore à des besoins émergents* » (Lister, 2000 in Mazouz, 2012, p.4). Pour servir cette cause, l'État à travers les SPE dispose d'un budget limité qu'il va distribuer entre les différents prestataires externes sélectionnés dans le cadre d'un appel à marchés. Ces collaborations font plutôt référence à une « *communauté de pratiques* » (Belhocine et al., 2005, p.7) guidée par l'intérêt général qu'à un marché conventionnel où seul le profit compte (cf. extrait 2).

Extrait 2

« Quand je reçois une nouvelle offre, je regarde les objectifs, les procédures et la cohérence des moyens en fonction des objectifs. Je liste tout ce qui n'est pas clair. Je pose des questions pour savoir si la personne est uniquement ou non intéressée par l'argent. Puis, je regarde les prix ». (Agent F. de l'OCE)

L'enveloppe financière étant fermée, les SPE doivent établir des critères pour procéder à la sélection des dossiers de candidature déposés par les prestataires potentiels de service. Ce qui

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

semble particulièrement important à regarder ici est la place accordée à la question du prix d'un projet. Lors de la sélection des dossiers de candidature, les agents des SPE accordent une priorité à la qualité des dossiers plutôt qu'au prix demandé par l'opérateur. Le prix est recalculé et plafonné par l'Office. Il est défini par les règles de l'appel à marchés, c'est-à-dire par la structuration du champ. Les agents cherchent les « bons » dossiers (cf. extrait 3), c'est-à-dire les dossiers de qualité. Le critère de la qualité est prioritaire sur celui du prix, ce qui fait sensiblement référence à l'« économie des singularités » en ce sens où « le choix entre les produits est arbitré par les qualités avant de l'être par les prix » (Karpik, 2007, p.273). Il ne s'agit pas simplement de la rencontre d'une offre et d'une demande comme sur un marché conventionnel.

Extrait 3

« On a un budget limité. On doit faire un choix et utiliser des critères de sélection. Celui de l'évaluation en est un. Un opérateur qui a eu de très mauvais résultats, on ne va pas le reprendre. C'est normal que le budget soit utilisé pour des projets qui ont fait leur preuve même s'ils sont plus chers ». (Agent T. du Forem)

La question du prix n'est peut-être pas prioritaire pour les agents des SPE lors de la sélection des dossiers de candidature par contre, elle est cruciale pour les prestataires externes. La recherche de financements est un enjeu important pour la pérennisation de l'organisme. Dans leur discours, ils se plaignent généralement de l'insuffisance des budgets octroyés par l'Office de l'Emploi pour la réalisation de leur prestation. De plus, ces financements sont en partie liés à l'atteinte des objectifs fixés dans la convention de partenariat en termes de nombre de candidats recrutés et/ou encadrés jusqu'à la fin du projet d'accompagnement ou de formation. Lorsque ces objectifs ne sont pas réalisés, l'Office peut retirer une partie du financement (cf. extraits 4).

Extraits 4

« Chaque année, on est en déficit. Quand c'est comme cela ; soit c'est à charge de l'Office Cantonal pour l'Emploi soit c'est à notre charge. Evidemment, c'est à notre charge. On est en perte de 280.000 francs ». (Opérateur G. de l'OCE)

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

« Le subside est lié au nombre de groupes accompagnés, au nombre de participants minimum dans les groupes et au nombre d'entretiens individuels que l'on doit faire. Si on ne fait pas nos groupes, il nous retire des subsides ». (Opérateur E. d'Actiris)

Une dernière spécificité du marché de l'accompagnement doit être abordée. Il s'agit de la rémunération de l'usager. Tout usager participant à un projet d'accompagnement ou de formation auprès d'un opérateur externe reçoit de la part du SPE un euro de l'heure. Il est également remboursé de ses frais de déplacement et de garderie d'enfant. Il ne paie pas le service mais il reçoit de l'argent. Cette pratique est spécifique à ce marché particulier. Sur le « quasi-marché », des bons d'achat sont parfois donnés, d'après Le Grand et Bartlett (1993), aux usagers mais pas d'argent. Cette pratique peut en quelque sorte faire référence aux avantages accordés aux clients dans le cas d'un marché conventionnel. Par exemple, un opérateur de téléphonie peut octroyer quelques heures d'appels gratuits à ses clients. Dans le cadre du marché de l'accompagnement, tous les usagers bénéficient de cet avantage financier, ce qui n'est pas le cas au sein d'un marché conventionnel où seulement certains clients répondant à des critères précis profiteront de cette offre.

5. Une « double » sélection des opérateurs externes

L'établissement d'une collaboration avec l'Office de l'Emploi passe nécessairement par un processus de sélection des opérateurs externes. La sélection de ces derniers s'effectue par les agents des SPE grâce au dispositif d'appel à projets ou d'appel à initiatives. Les agents du service partenariat, ayant à ce moment-là un rôle d'évaluateur, se donnent pour objectif le respect des principes d'objectivité, d'équité et de neutralité lors de la sélection. Ils examinent les dossiers et encadrent par la suite les prestataires pour la mise en œuvre de leur service. Une tension fondamentale apparaît car ces agents sont juges et parties-prenantes de l'action. Malgré ce double rôle, ils essaient de respecter ces principes de sélection liés à la technique d'appel à marchés. Leur travail les amène à collecter un ensemble d'informations à propos de l'opérateur pour « juger » le dossier de candidature (cf. extrait 5). Ces informations servent à construire une « étiquette réputationnelle » du prestataire en question.

Extrait 5

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

« 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 et aussi d'aller voir dans la maison si d'autres services ont eu affaire à lui ». (Agent H. du Forem)

Quand les opérateurs externes sont sélectionnés par les agents de l'Office, une convention de collaboration est signée entre les deux parties-prenantes. Le prestataire est autorisé à démarrer son projet de formation. Il ne peut réaliser sa prestation qu'à partir du moment où l'Office lui envoie des candidats. D'ailleurs, les SPE s'engagent envers les prestataires à les aider dans ce processus de recrutement. C'est le rôle des agents dénommés les « conseillers ». En fonction du cahier des charges de l'appel, les opérateurs peuvent ou non faire la publicité de leur projet. L'orientation des demandeurs d'emploi ne se passe pas toujours aisément. Par conséquent, certains prestataires manquent cruellement de candidats. Les conseillers ne connaissent pas tous les opérateurs donc ils orientent les demandeurs d'emploi, qui ont généralement le choix entre plusieurs prestataires de service, vers ceux qu'ils connaissent (cf. extraits 6). Ils « filtrent » en quelque sorte les opérateurs sur la base de la connaissance qu'ils ont du marché. Une deuxième sélection est effectuée par le SPE du fait que l'information à propos des prestataires et de leur programme n'est pas fournie par le service partenariats ou n'est pas correctement réceptionnée et intégrée par les conseillers.

Extraits 6

« Avant, les chercheurs d'emploi se présentaient où ils voulaient. Quand on a voulu un parcours d'insertion plus systématique, on s'est rendu compte que les conseillers d'Actiris ne connaissaient pas bien les opérateurs. Ils envoient toujours vers les mêmes prestataires ». (Agent A. d'Actiris)

« Tous les partenaires ne sont pas au même niveau. Certains sont à côté de l'antenne d'Actiris donc ils reçoivent plus d'aide de l'antenne que nous car on est éloigné » (Opérateur F. d'Actiris)

« On ne peut pas faire de publicité. On ne peut pas téléphoner aux conseillers en demandant d'envoyer des personnes. Tout passe par le service partenariat. Quand l'information du programme n'est pas donnée aux conseillers, on ne peut pas avoir les demandeurs d'emploi ». (Opérateur I. de l'OCE)

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

La question de la sélection est propre au marché public. Elle n'apparaît pas dans le « quasi-marché » car les prestataires sont connus d'avance, comme dans le cas des écoles sur le quasi-marché scolaire de Vandenberghe (2001). Sur un marché conventionnel, les vendeurs de fraises par exemple, ne subissent pas une procédure de sélection de la part des acheteurs avant l'exposition de leur produit sur le marché. Il en est de même dans un « champ » où il n'y a pas de sélection préalable des acteurs ; celle-ci s'effectue en regard des rapports de lutte des acteurs en présence. Dans le cadre du marché public, quand le processus de sélection est terminé, SPE et opérateurs externes doivent collaborer ensemble pour la mise en place des prestations. Ils développent chacun un ensemble de stratégies afin de maintenir la collaboration.

6. Les stratégies des acteurs publics et privés

6.1. La constitution d'un dispositif de légitimation par les SPE

Par leur nouveau rôle de « régulateur » du marché de l'accompagnement, les SPE mettent en place des dispositifs de publicité et d'information mais aussi des « dispositifs d'intéressement » (Callon, 1986). Intéresser les opérateurs externes passe par l'élaboration d'un dispositif de publicité (courrier postal et/ou électronique, site internet de l'Office) des nouveaux appels à marchés. Les agents des services partenariats se tiennent à disposition des prestataires pour répondre à leurs questions concernant les appels (cf. extrait 7) car ils ont pour mission d'établir les premiers contacts avec leurs futurs partenaires.

Extrait 7

« Quand la séance d'information pour l'appel est terminée, on se tient à disposition des opérateurs. Ceux qui ne nous connaissent pas viennent nous trouver. L'année dernière, j'en ai eu trois, quatre opérateurs en aparté. C'est aussi l'occasion de donner le numéro de téléphone du service et de leur dire de ne pas hésiter à nous appeler. C'est le moment de construire la relation ». (Agent G. du Forem)

Suite aux nouvelles politiques d'emploi, les SPE décident de mettre en place de nouvelles règles en matière d'encadrement des opérateurs externes par les agents des services partenariats. L'accompagnement est renforcé aux moments-clés de la mise en place des projets comme le démarrage et la finalisation de ceux-ci. L'agent rencontre l'opérateur pour

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

faire un bilan de la situation et régler les éventuels problèmes. Le dispositif d'appel à initiatives laisse un peu plus de possibilités de négociation aux prestataires, ce qui est moins le cas dans le cadre d'un appel à projets. À travers l'ensemble de ces dispositifs et de ces règles, les SPE cherchent à rendre légitime leur nouveau rôle de « régulateur » du marché de l'accompagnement auprès des opérateurs externes. Ils doivent établir et maintenir les collaborations avec ces derniers.

6.2. L'élaboration d'une stratégie de différenciation par les opérateurs externes

Les conventionnements avec l'Office de l'Office sont signés pour les quelques années correspondant à la durée de l'appel à marchés. Ce mode de fonctionnement interroge les prestataires car ils ne sont pas certains d'être à nouveau sélectionnés par le SPE. Comme la sélection se centre sur les critères de qualité du dossier et de l'opérateur, certains d'entre eux cherchent à accroître leur réputation vis-à-vis de l'État (cf. extrait 8) pour tenter de maintenir la collaboration d'appel en appel.

Extrait 8

« On donne des heures et des heures à Actiris pour améliorer la méthodologie, pour parler de la convention, pour les interventions, pour former des nouveaux conseillers, etc. Cela est évidemment fait gratuitement ». (Opérateur E. d'Actiris)

Lors de la course aux financements, les opérateurs externes essaient de se différencier face à la concurrence présente avec leurs homologues ayant la même expertise qu'eux. Ils vont par exemple proposer un prix moins élevé ou une certification de leur formation mais aussi veiller au respect de la convention de partenariat pour mettre en évidence la qualité de l'organisme (cf. extraits 9). Ces éléments agissent comme des « délégués » (Karpik, 1996, p.539), en ce sens où ils permettent aux agents de l'Office de juger la fiabilité de l'opérateur et d'avoir confiance en lui.

Extraits 9

« Pour telle mesure, l'associatif nous a proposé un budget énorme. On ne va jamais payer cela. En plus, il n'y a pas de certification. On va se tourner vers une autre personne qui a déjà déposé un programme donc qui propose un diplôme valable. C'est intéressant pour nous car cela coûte beaucoup moins cher ». (Agent E. de l'OCE)

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

« On n'est pas du genre à reporter les quelques personnes en surplus à l'année suivante pour être certains d'avoir du budget pour l'année suivante. Ce n'est pas le chiffre qui compte mais la qualité de l'accompagnement réalisé ». (Opérateur C. d'Actiris)

Les opérateurs externes mettent également en place des stratégies face aux objectifs fixés dans la convention de partenariat. Les financements de la prestation étant en partie liés à l'atteinte de ces objectifs chiffrés, ils tentent de remplir en surnombre les places de demandeurs d'emploi (cf. extrait 10). Normalement, la convention prévoit un nombre limité de places mais certains opérateurs dépassent ce quota afin de garantir la perception de l'ensemble du financement attribué à leur prestation. Cette pratique qui semble opposée à la qualité de la prestation permet au contraire à l'opérateur d'atteindre ses résultats et d'augmenter sa réputation vis-à-vis du SPE.

Extrait 10

« Il y a juste deux stagiaires qui n'ont pas obtenu de délivrable (réalisation d'une action du plan professionnel, entrée en formation qualifiante ou en emploi) mais comme on a pris plus de personnes pour compenser les pertes éventuelles, on arrive à nos chiffres. J'ai surbooké parce qu'il y a beaucoup de personnes qui abandonnent la formation en cours de route ». (Opérateur G. du Forem)

7. Le « champ » de l'accompagnement comme « marché des singularités » ?

À l'aune de l'étude de ces quatre dimensions, le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi qui se dessine sous la forme du marché de l'accompagnement n'apparaît pas être un marché conventionnel en ce sens où le demandeur d'emploi n'est pas un client, le prix n'est pas issu de la simple rencontre entre une offre et une demande et, la concurrence n'est pas pure et dure. Il n'est pas non plus un « quasi-marché » car les fournisseurs privés ne sont pas connus d'avance et l'utilisateur reçoit de l'argent en échange de sa participation. Par contre, le marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est clairement un « champ » car les différents acteurs se positionnent dans un espace en fonction des enjeux. Des rapports de force se dessinent entre eux comme le fait que les SPE dominent les opérateurs externes car ils ont un rôle de « régulateur » du marché. Des stratégies sont développées en fonction de la position dominante ou dominée de l'acteur.

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

Pour comprendre le fonctionnement de ce champ, il est nécessaire d'inclure d'autres paramètres comme la notion de périmètre – ouvert et fermé (Weber, 1995) – appartenant au concept de marché conventionnel mais aussi le financement par l'État, la présence d'utilisateurs et le choix du prestataire par ces derniers (même si le SPE exerce un filtre) qui sont des particularités du « quasi-marché ». De plus, les règles du jeu (comme la sélection des prestataires) et le prix sont définis par la structuration du champ qui s'appuie, elle-même, sur les règles de marché public et de « quasi-marché ». Enfin, les opérateurs passent par un processus de sélection et la concurrence entre eux est spécifique et limitée car elle apparaît quand deux acteurs possèdent la même expertise. Ce champ est un « marché des singularités » car la dimension de la qualité est recherchée à travers le processus de sélection des dossiers de candidature, l'expertise des opérateurs externes et le travail d'accompagnement des candidats.

Conclusion

À travers cet article, nous pouvons remarquer que l'État, via le SPE, se repositionne sur le marché de l'accompagnement en se donnant un double rôle d'opérateur et de régulateur et ce, sans s'inscrire particulièrement dans une logique de retrait ou de renforcement de sa présence sur le marché de l'accompagnement. Ce dernier a un périmètre « fermé » en ce sens où les organismes de l'ISP sont clairement identifiés grâce à leurs agréments et les financements consacrés aux appels à marchés sont sous enveloppe fermée ce qui limite le nombre de projets et de prestataires à financer, les places à occuper dans les projets d'accompagnement et/ou de formation sont en nombre limité et certaines places sont réservées à des profils spécifiques de demandeurs d'emploi. Tous ces éléments mettent en évidence les « frontières » de ce marché. Sans être un marché conventionnel, le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi ne peut se décrire qu'en prenant appui sur certaines caractéristiques des concepts de marché, de « quasi-marché » et de marché public. Il est un « marché des singularités » car la qualité apparaît être essentielle pour répondre à l'intérêt général.

Bibliographie

Belhocine, N., Facal, J., et Mazouz, B., 2005, « Les partenariats public-privé : une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui », *Télescope*, vol. 12/1, pp. 2-14.

- Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.
- Bourdieu, P., 1980a, « Quelques propriétés des champs » dans Bourdieu P., *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit, pp. 113-121.
- Bourdieu, P., 2000, *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Éditions du Seuil.
- Callon, M., 1986, « Eléments pour une sociologie de la traduction », *Année sociologique*, n° 36, pp. 169-208.
- Conter, B., 2012, *Stratégie européenne pour l'emploi : de l'enthousiasme à l'effacement*, CRISP, Bruxelles.
- Conter, B., et Maroy, C., 1999, « Le développement de la formation professionnelle continue en Belgique francophone », *Les cahiers de recherche du GIRSEF*, n° 2.
- François, P., 2008, *La sociologie des marchés*, Paris, Armand Colin.
- Garcia, M.-F., 1986. « La construction sociale d'un marché parfait », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 65, pp. 2-13.
- Glennerster, H., et Le Grand J., 1995, « Le développement des quasi-marchés dans la protection sociale », *Revue française d'économie*, vol. 10/3, pp. 111-135.
- Karpik, L., 1996, « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, vol. 38/4, pp. 527-550.
- Karpik, L., 2007, *L'économie des singularités*, France, Éditions Gallimard.
- Lafaye, C., 1996, *La sociologie des organisations*, Paris, Nathan.
- Latour, B., 1995, *La science en action*, Paris, Folio essais.
- Le Grand, J., et Bartlett, W., 1993, *Quasi-Markets and Social Policy*, Basingstoke, MacMillan.
- Mazouz, B., 2012, « Partenariat public-privé » in Côté, L., et Savard, J.-F., (dir.). *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne] www.dictionnaire.enap.ca
- Orianne, J.-F., et Conter, B., 2007, « Les politiques d'employabilité en Belgique : traitement clinique des chômeurs et traitement statistique du chômage », *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, vol. 38/2, pp. 175-190.

Remy, C. (2015). « Le « champ » de l'accompagnement des demandeurs d'emploi est-il un « marché » ? », in Galabov, Antony & Rouet, Gilles, *Services publics, Entreprises publiques, Quelle place pour les citoyens ?*, Paris : Harmattan, pp. 81-100.

Vandenberghe, V., 2001, « Réguler l'enseignement en Belgique francophone ou comment encadrer notre « vieux » quasi-marché scolaire ? », 79^o semaine sociale du MOC (Charleroi).

Vantan, S., 2013, « Faut-il rompre avec les quasi-marchés pour penser la marchandisation ? », 3^{ème} congrès de l'AFEP (Bordeaux).

Weber, M., 1995, *Économie et société. L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*, Paris, Pocket.

Auteur :

Céline Remy est docteur en sociologie au sein du Centre de recherche et d'interventions sociologiques (CRIS) à l'Université de Liège (Belgique). Elle travaille principalement sur les questions d'emploi et de partenariat.