



CULTURE EN MOUVEMENT

les partenariats en question

Pierre Arnoldy

Groupe & Société

Publication pédagogique d'éducation permanente



CDGA

CDGAI
Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



Les partenariats en question

Auteur
Pierre Arnoldy - CDGAI

Concept et coordination
Marie-Anne Muyshondt - CDGAI

Collection Culture en mouvement - 2011

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe
Présidente du C.D.G.A.I.
Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope
legraphoscope@gmail.com

CULTURE EN MOUVEMENT

**Des réactions à nous communiquer,
des expériences à partager,
des questions à poser à l'auteur,
des collaborations à envisager ?**

**Centre de Dynamique des Groupes
et d'Analyse Institutionnelle asbl**

Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B.4102 - Seraing
Belgique

Marie-Anne MUYSHONDT
Coordinatrice Education permanente
marie.anne@cdgai.be
www.cdgai.be

Horaire : 9h à 13h et de 14h à 17h

Les publications d'éducation permanente du CDGAI

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront, collectivement, d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et d'oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

La collection Culture en mouvement

La collection «Culture en mouvement» a été développée au départ d'un cheminement apparenté à la recherche-action. Les livrets de la collection abordent les questions de la création culturelle, du récit de vie, de la narration, des ateliers d'écriture, des fonctionnements collectifs, de la reconnaissance de l'Autre versus mépris, de l'identité en création, de la transmission, des partenariats, de la dimension politique de la musique, des luttes sociales, du sentiment d'appartenance, des étiquettes et des stéréotypes...

Deux expériences collectives sont la source d'inspiration et de réflexion des publications 2011 de la collection «Culture en mouvement» : les projets «Bobine-Bibliothèque de Droixhe» et «Albalianza». Nous tenons à remercier chaque partenaire, interlocuteur, intervenant de ces deux projets pour l'accueil qu'ils nous ont réservé, la franchise de nos échanges, les cheminements et prises de conscience qu'ils ont ouverts et qui ont permis de mûrir les publications proposées dans cette collection.

CULTURE EN MOUVEMENT



SOMMAIRE

Introduction	9
Fiche 1 La notion de partenariat	11
Fiche 2 Ethique du travail en réseau	20
Fiche 3 Partenariats en pratique	26
Fiche 4 Une expérience emblématique des enjeux du partenariat au sein du monde associatif	42
Bibliographie	46
Bobine-Bibliothèque	48
Albalianza	50

CULTURE EN MOUVEMENT



INTRODUCTION

«La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat.» (Kofi Annan)

Extrait d'un discours à l'Assemblée Générale de l'ONU
- 24 Septembre 2001

«Partenariat : Système associant des partenaires sociaux ou économiques, et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration (exemple : l'entreprise et ses fournisseurs ou sous-traitants).»

(Dictionnaire Larousse)

La notion de partenariat et les usages qui lui sont associés relèvent initialement du monde de l'économie et des entreprises. Né empiriquement entre idéologie et désir d'efficacité, il n'est pas étonnant que le terme soit suspecté d'une certaine ambiguïté nous obligeant à légitimer l'emploi d'une notion souvent substituée à celles de coordination, coopération, collaboration, mise en projet ou réseau...

Couvrant aujourd'hui les champs de l'éducation, du socioculturel et de la santé, comment expliquer dès lors l'étrange fortune d'un modèle d'analyse et d'action qui fait largement florès dans le monde associatif en relayant une demande sociale forte incitant les institutions et les acteurs à travailler de concert ? Quel rôle les pouvoirs publics ont-ils joué dans la diffusion de ce qui peut apparaître aujourd'hui comme un nouveau paradigme ? Le partenariat n'est sans doute pas une panacée : quels sont, dès lors, les avantages et les limites d'un processus qui, tout en offrant des garanties démocratiques indéniables, se révèle parfois difficile à mettre en œuvre et avare de résultats ?...

Autant de questions et de préoccupations auxquelles ce dossier entend apporter un écho nécessairement singulier étant donné le caractère protéiforme d'une pratique en constante évolution...

La notion de partenariat

«La notion de partenariat ne doit pas être nimbée d'un mystère particulier. Sans doute est-elle polysémique et recouvre-t-elle de multiples réalités au point que la notion cache parfois des pratiques bien ténues face au potentiel évocateur du terme. Être partenaires : l'expression connote une forme de complicité lorsqu'il s'agit d'un jeu ou d'un sport ; elle suggère une forme de plaisir lorsqu'il s'agit d'amour ; elle évoque souvent une dimension «horizontale», «mutuelle», lorsqu'il s'agit de l'élaboration de projets communs entre des organisations issues de champs variés : écoles et entreprises, associations privées et Etat.»

Christian Maroy, «Le partenariat : concept ou objet d'analyse ?», in Le partenariat : définitions, enjeux, pratiques, Education Permanente n° 131, juillet 1997, p.29

Comme nous le soulignons dans l'introduction, la notion de partenariat apparaît comme une réponse empirique à une demande sociale forte émergeant dans un contexte idéologique particulier. Dès lors, elle souffre d'un manque d'élaboration théorico-méthodologique évident qui empêche d'en saisir le sens et plus spécifiquement d'envisager l'articulation entre modèles d'analyse et modèles d'action.

Pourtant, nous le savons, toute démarche de conceptualisation est indispensable pour rendre compte de pratiques novatrices et tenter de concevoir ce qui, hier encore, était inconcevable si l'on s'en tient aux cadres de référence habituels...

Dès lors, en guise de préalable, il ne nous semble pas inutile de convoquer l'étymologie, d'autant plus que son éclairage se révèle surprenant d'actualité.

Un premier sens nous est donné par le nom latin pars-partio qui est la part d'un butin que chacun s'octroie, ce qui nous renvoie de manière implacable à la dimension conflictuelle de la situation de partage-partenariat dont il est alors question. Au 17ème siècle, un autre sens du mot partenariat va émerger (1789) : venu de l'ancien français 'parçonier', apparu sous le vocable anglais 'partner', on parle alors de *l'associé* dans les domaines du jeu, de la danse et plus généralement dans les exercices à caractère artistique ou sportif.

Quant au terme de partenariat, ce n'est qu'en 1984 qu'il fera officiellement son entrée dans le dictionnaire...

Concept ou objet d'analyse ?

Une brève incursion dans la littérature sur le sujet permet de se rendre compte de la multiplicité des formes que peuvent revêtir les partenariats. Devant un tel foisonnement, se lancer dans un effort de définition ou de typologie semble constituer une entreprise hasardeuse... Pourtant plusieurs auteurs s'y sont essayés en tâchant de distinguer le partenariat d'autres modes de collaboration voisins.

Ainsi, pour nous permettre de clarifier la notion, la littérature nous offre déjà une série de distinctions en fonction du type d'acteurs impliqués, du champ d'action et de la nature des relations entre les partenaires.

Ces premières distinctions doivent nous permettre d'apporter une première réponse aux questions suivantes : s'agit-il d'un partenariat «institué» ou «de terrain» ? D'un partenariat «d'institutions» ou «d'individus» ? Dans quels champs s'inscrit-il (éducatif, économique, social, culturel,...) ? Quels types d'institutions lie-t-il (organisations publiques, privées, Etat, ...) ?

Lorsqu'on se réfère à la nature des relations entre les partenaires, les auteurs divergent :

«...Pour Landry, le 'partenariat de réciprocité' suppose une relation d'intégration entre les partenaires occasionnels, la construction de relations formelles, fréquentes, continues qui permettent une 'coopération étroite entre les organisations qui collaborent à un projet éducatif commun'. Il s'agit là d'une forme idéale de collaboration, qui dépasse le seul 'partenariat de service' où la relation se limite à des échanges ponctuels et informels d'informations ou de ressources, sans objet commun. Entre les deux se situerait un partenariat 'associatif'. Landry se propose de classer les modes de relation possibles. Il situe ainsi le partenariat dans un 'continuum qui va de l'information mutuelle d'une part, à la fusion d'autre part¹' en passant par la consultation, la coordination, la concertation, la coopération, le partenariat, la co-gestion».²

Au premier niveau, l'engagement des acteurs les uns envers les autres, se limitant à l'information mutuelle, est faible et chacun conserve son entière autonomie. Au dernier niveau, l'autonomie des uns et des autres a pratiquement disparu au profit d'un état fusionnel, d'une nouvelle entité où la poursuite des objectifs se fait dans une grande interdépendance. Se situant au sixième niveau sur huit, le partenariat implique un accord contractuel qui, s'il maintient l'intégrité de chacun des partenaires, définit et répartit les responsabilités et le rôle des uns et des autres dans la poursuite comme dans le partage des résultats attendus.

1 Landry, C. , *Émergence et développement du partenariat en Amérique du Nord*. Dans : Landry C. ; Serre, F. Ecole et entreprise. Vers quel partenariat ? Québec, Presses de l'université du Québec, 1994, p.14
2 Maroy, Ch., *Le partenariat : concept ou objet d'analyse ?*, in *Le partenariat : définitions, enjeux, pratiques*, Education Permanente n° 131, juillet 1997, p.30

Landry souligne alors la nécessaire entente de départ, l'égalité requise des partenaires pour qu'on puisse parler d'un mode de relation et de collaboration qui relève d'un 'vrai partenariat' : **'Finalement, dans sa forme la plus accomplie et de façon générale, nous avançons que le partenariat résulte d'une entente réciproque entre des parties qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif commun et le réalisent en utilisant de façon convergente leurs ressources respectives'**³. Une telle proposition a pour évidente fonction de constituer une forme de référentiel évaluatif permettant d'ordonner les pratiques par rapport à une norme positive, à une sorte d'idéal pratique.»⁴

Henripin formule une autre définition assez semblable bien que plus élaborée : **«Le partenariat est une relation équitable établie entre plusieurs parties ayant chacune sa mission propre en vue de travailler en étroite collaboration à la réalisation d'un objectif commun. Cela suppose une définition claire des rôles et des responsabilités des partenaires, le partage d'un minimum de valeurs communes sur lesquelles vont s'appuyer les actions et un bénéfice retiré par chacun des partenaires en contrepartie de ses contributions»**.⁵

3 Landry, C. , *Émergence et développement du partenariat en Amérique du Nord*. Dans : Landry C. ; Serre, F. Ecole et entreprise. Vers quel partenariat ? Québec, Presses de l'université du Québec, 1994, p.15

4 Maroy, Ch., *Le partenariat : concept ou objet d'analyse ?*, in Le partenariat : définitions, enjeux, pratiques, Education Permanente n° 131, juillet 1997, p.30

5 Henripin M., *Les pratiques locales du partenariat en éducation-travail au Québec*, dans Landry C., Serre F., (sous la direction de), Ecole et entreprise. Christian Maroy, «Le partenariat : concept ou objet d'analyse ?», in Le partenariat : définitions, enjeux, pratiques, Education Permanente n° 131, juillet 1997, p.30

À partir de sa définition, Landry en arrive à identifier trois types de partenariat en fonction de la nature de la relation entre les acteurs :

◆ Le partenariat de **service** :

Dans ce cas de figure, l'action négociée autorise l'intervention du partenaire dans des limites de temps et d'espace convenues sans lui laisser accès à une définition partagée des objectifs.

◆ Le partenariat de **réciprocité** :

Ici, le partenariat se présente comme une coopération étroite basée sur un projet commun. Des conditions sont nécessaires à l'établissement de ce type de relation : d'abord la reconnaissance de l'autre et de ses compétences, ce qui nécessite inévitablement la remise en cause des certitudes de chacun ; ensuite la création d'un véritable dialogue qui implique la capacité de s'ouvrir et de créer des ponts culturels, autrement dit de sortir de son jargon de spécialiste et d'adopter une posture d'écoute sans jugement a priori.

◆ Les partenariats **associatifs** :

Situés à mi-chemin entre le partenariat de service et de réciprocité.

D'autres auteurs mettent davantage en évidence les différences, voire les divergences de valeurs ou d'intérêts entre les partenaires :

*«De ces différences dépendrait même le potentiel innovateur des collaborations construites. Zay montre ainsi, avec l'aide de l'étymologie, que le partenariat – défini de façon minimale comme 'action commune négociée' - implique d'emblée la reconnaissance d'une division, d'une possible confrontation des parties impliquées, tension dépassée par la construction négociée d'une action commune : 'Dans le partenariat, chacun conserve ses objectifs propres, tout en acceptant de contribuer à un objectif commun'⁶. Coopération donc, mais potentiellement conflictuelle. De même, Clénet et Gérard soulignent que le partenariat ne suppose pas une unicité de valeurs de départ ; à l'opposé, la créativité pratique et institutionnelle sera plus forte si elle s'enracine dans «l'hétérogène», dans la tension créatrice : **'Partenariats et réseaux ne sont pas forcément fondés sur les valeurs communes, qu'elles soient institutionnelles ou actuelles, pas plus d'ailleurs que sur des confiances faites a priori, mais plutôt fondés sur des systèmes d'actions et de jeux de pouvoirs qui font que chacune des institutions ou chacun des acteurs ne s'identifie pas forcément à un grand «tout». Au contraire, ce serait des confrontations de logiques différentes, de savoirs différents, d'intérêts différents que naîtraient des projets et l'innovation donc la problématisation et les réponses construites. En effet, ce n'est pas de l'homogène que naissent les tensions, voire les conflits, qui permettent la création, mais bien de l'hétérogène. Dans le cas présent, l'hétérogène ce sont les finalités différentes, les acteurs différents, les enjeux différents.'**⁷»⁸*

6 A Zay, D., *Établissements et partenariats en France*. Dans : Landry, C. ; Serre, F. *Ecole et entreprise. Vers quel partenariat ?* Québec, Presses de l'Université du Québec, 1994, p. 63

7 Clénet, J. ; Gérard, C., *Partenariat et alternance en éducation*. Des pratiques à construire. Paris, L'Harmattan, 1994, pp. 30-31.

8 Maroy, Ch., *Le partenariat : concept ou objet d'analyse ?*, in *Le partenariat : définitions, enjeux, pratiques*, Education Permanente n° 131, juillet 1997, p.31

Les typologies sont donc légion, s'inscrivant dans des logiques diverses en fonction des objectifs poursuivis.

Avant de refermer ce chapitre, nous proposerons encore une typologie toute simple basée sur le statut des partenaires. Inspirée de Gagnon et Klein⁹, elle distingue quatre types de partenariat :

◆ **Le partenariat entre États** : nous n'en parlerons pas vraiment ici. Il prend habituellement la forme d'accords commerciaux, diplomatiques ou militaires.

◆ **Le partenariat de service public** : correspondant à une tentative de rénovation des organismes publics de l'intérieur, il cherche à promouvoir la décentralisation et la participation associative et citoyenne ; il se manifeste par la collaboration entre différents ministères, entre ministères et institutions publiques comme les universités, les hôpitaux et les organismes parastataux.

◆ **Le partenariat public-associatif** : il est un des piliers de ce qu'on appelle aujourd'hui l'économie sociale. Certains font la distinction entre économie sociale marchande (se situant sur le marché concurrentiel), économie sociale non-marchande et économie sociale mixte (semi-publique).

- L'économie sociale, dite marchande, se veut une alternative à une économie sauvage et animée par le seul profit. Pour que cette alternative se développe, il faut qu'elle génère des revenus suffisants à terme pour être autonome, rentable.

- L'économie sociale non-marchande ne peut vivre qu'exclusivement ou principalement de subsides publics. Elle satisfait des besoins non satisfaits, fournit des biens et services non-marchands.

9 Gagnon, C., Klein J.-L., *Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social*, Cahiers de géographie du Québec, 1991, 35 (95), p. 239-255

- Le tiers secteur (côtoyant les secteurs privé à but lucratif et public) c'est-à-dire non-marchand pur (enseignement, hôpitaux, socioculturel,...) est même parfois envisagé dans le cadre de l'économie sociale...

- Certains ne conçoivent l'économie sociale que comme un outil de réinsertion professionnelle et préconisent donc la création d'entreprises où les chômeurs difficiles à placer seraient subventionnés dans un premier temps. Ces entreprises de réinsertion peuvent soit se transformer en entreprises rentables et garder les travailleurs après échéance des primes, soit s'inscrire dans un processus purement formatif et instaurer une rotation des travailleurs, visant à faire bénéficier ce système à un grand nombre.

◆ **Le partenariat public-privé** : entre le monopole public et la privatisation des services, il apparaît comme une solution de compromis dans le processus de rationalisation et de modernisation de la prestation des services publics. Ce type de partenariat a souvent fait l'objet de critiques légitimes : *«L'étendue du développement de ces contrats et l'éventail de leurs domaines d'application ne va pas sans susciter des inquiétudes. Des échecs emblématiques, enregistrés dans les pays industrialisés comme dans les pays en développement, ont contribué à forger l'image d'arrangements opaques, excessivement favorables aux intérêts privés et source de corruption des pouvoirs publics. Symétriquement, les succès constatés ont suscité des enthousiasmes inconditionnels pour une solution censée palier l'ensemble des limites de la gestion et des finances publiques... L'enjeu est de prévenir le risque de détournement de ces contrats pour lancer des investissements que les finances publiques ne peuvent prendre en charge et le risque d'un dévoiement progressif du service public. Le premier risque se traduirait par un report indu du financement des investissements publics sur les générations futures, qui n'en bénéficieront pas ou peu.*

Le second risque mettrait en cause le service public, dont la nécessaire adaptabilité se verrait au mieux réduite par la conclusion de contrats à long terme avec le privé, si ce n'est assurée a minima par une firme privée, motivée par la seule maximisation de sa marge d'exploitation.»¹⁰

10 Marty, Fr., Voisin, A., Trosa, S., *Les partenariats public-privé*, Paris, Editions La découverte 2006, p.3



Ethique du travail en réseau

En dépit des précisions apportées lors de l'exploration de la notion de partenariat, il semble bien que partenariat et travail en réseau entretiennent des rapports de proximité qui nous incitent, dans le cadre assez général d'une réflexion éthique consacrée à ces pratiques, à attirer l'attention du lecteur sur les conditions d'émergence, durant les années 90, d'un nouveau paradigme connexionniste dont le caractère «moral» semble dorénavant définir le nouvel esprit du capitalisme.

En se faisant l'écho d'une pensée critique qui cherche à se renouveler en raison des métamorphoses qu'a connues le capitalisme à la fin du XXème siècle, nous souhaitons surtout ici mettre en garde les praticiens de terrain contre les dérives éthiques d'une certaine pratique du travail en réseau...

Comme le signalent Luc Boltanski et Eve Chiapello dans «le nouvel esprit du capitalisme», *«la formation du paradigme du réseau est liée de façon très générale à un intérêt croissant porté aux propriétés relationnelles (et aux ontologies relationnelles) par opposition aux propriétés substantiellement attachées à des êtres qu'elles définiraient en soi. Ces représentations prennent appui, par exemple, sur la rémanence, depuis le 19ème siècle, d'une conception organiciste de la société comme corps vivant irrigué par des flux, qu'ils soient matériels (les voies de communication, ou les systèmes de distribution des sources d'énergie) ou immatériels (flux financiers ou flux d'informations, courants de diffusion symbolique) (Parrochia, 1993) ; ou encore sur le développement (assuré par des logiciels informatiques permettant d'automatiser la figuration des*

relations sous forme de graphes) des techniques sociométriques mises au point en psychologie sociale (...) pour décrire au moyen de diagrammes (...) la façon dont, à l'intérieur des petits groupes, les individus sont connectés par des flux orientés de communication.»¹¹

A la différence du structuralisme qui présuppose l'existence de structures originelles sous-jacentes qu'il cherche à identifier, l'approche par les réseaux se réclame d'un empirisme radical et se réfère à un monde désormais fluide, continu, chaotique valorisant essentiellement les propriétés relationnelles au détriment des propriétés attachées aux êtres. Nous touchons sans doute là à une des critiques majeures de la démarche de travail en réseau dans ce qu'elle peut avoir d'évanescant, d'inconsistant et d'opportuniste : dans un contexte d'accélération du temps sur lequel la critique a peu de prise, l'absence de perspective et singulièrement de perspective politique et éthique, renvoie la pratique du travail en réseau à elle-même, comme fin en soi...

Le nouvel esprit du capitalisme reposant sur la cité par projets a radicalement modifié le rapport à l'argent et le rapport au travail. Épargner désormais, c'est se montrer avare de son temps, «c'est le réserver pour établir et entretenir les connexions les plus profitables, c'est-à-dire les plus improbables ou les plus lointaines, au lieu de le gaspiller dans la relation avec des personnes dont le commerce procure uniquement un agrément d'ordre affectif ou ludique (...). Mais, le temps étant une ressource non stockable, ce type d'épargne ne peut pas dormir et doit être réinvesti en permanence (...). Tandis que l'on peut confier à d'autres la gestion d'une épargne monétaire, c'est en personne qu'il faut gérer au mieux l'investissement de son temps (...).

11 Boltanski, L. ; Chiapello, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 2010, p.216-217

L'homme connexionniste est possesseur de lui-même, non pas selon un droit naturel mais en tant qu'il est lui-même le produit de son propre travail sur soi. L'apparition de la cité par projets est par là solidaire d'un autre trait marquant associé au changement actuel des conceptions de la propriété et, particulièrement, de la propriété que nous avons sur le corps, le nôtre ou celui d'autrui (par exemple dans le cas des greffes d'organe) : la croissance très importante des industries qui ont pour objet le déploiement d'une image de soi, depuis la mode, la santé, la diététique ou la cosmétique, jusqu'à l'industrie en pleine expansion du développement personnel, dont nous avons vu qu'elle accompagnait la réorganisation des entreprises avec l'apparition de nouvelles professions, comme celle de coach. Dans cette logique la propriété est dissociée de la responsabilité par rapport à autrui (...) pour être entièrement définie comme une responsabilité par rapport à soi : chacun, en tant qu'il est le producteur de lui-même, est responsable de son corps, de son image, de son succès, de son destin.»¹²

Le rapport au travail s'en trouve lui-même métamorphosé : *«Dans un modèle connexionniste, la distinction de la vie privée et de la vie professionnelle tend à s'effacer sous l'effet d'une double confusion : d'une part entre les qualités de la personne et les propriétés de sa force de travail (indissociablement mêlées dans la notion de compétence) ; d'autre part entre la possession personnelle, et, au premier chef, la possession de soi et la propriété sociale, déposée dans l'organisation. Il devient dès lors difficile de faire la distinction entre le temps de la vie privée et le temps de la vie professionnelle, entre les dîners avec les copains et les repas d'affaires, entre les liens affectifs et les relations utiles, etc.»¹³*

12 Ibidem, p. 232-236

13 Ibidem, p.237

Les auteurs franchiront un pas supplémentaire, lorsqu'ils mettront en exergue les conséquences sociales de ce phénomène de mise en réseau généralisé : *«C'est, selon nous, la diffusion très rapide d'une définition du monde social en termes de réseaux accompagnant la mise en place du monde connexionniste qui permet de comprendre comment la dynamique de l'exclusion et de l'insertion, d'abord associée au destin de groupes marginaux, a pu prendre la place impartie auparavant aux classes sociales dans la représentation de la misère sociale et des façons d'y porter remède. Un signe de cette diffusion importante est le fait que, dans le courant des années 90, un nombre croissant d'acteurs (y compris des cadres) ont vu dans « l'exclusion » une menace les concernant personnellement et, par conséquent, reconnu quelque chose de leur propre destin dans une situation sociale – pourtant très éloignée de la leur – dont le représentant paradigmatique ou, si l'on veut, le « bon exemple » était constitué par le SDF... »¹⁴*

«Les nouveaux dispositifs en réseau favorisent selon nous l'apparition et le développement d'une forme originale d'opportunisme, différente de l'opportunisme marchand et d'une extension plus large, c'est-à-dire pouvant prendre place dans une grande variété de situations dont la transaction marchande n'est qu'un des cas de figure possibles.

L'opportunisme se présentant d'abord comme une disposition des individus, nous partirons des propriétés dont les personnes doivent être dotées pour être à l'aise dans un monde connexionniste et s'y conduire de façon à y connaître des succès personnels, notamment en gérant astucieusement leur capital de relations. Ces propriétés ne nous sont pas inconnues. Nous les avons déjà en partie rencontrées lorsque, déclinant le modèle de la cité par projets, nous avons énuméré les qualités dont la possession incline, dans cette cité, à qualifier quelqu'un de «grand».

14 Ibidem, p.428

Ce sont, par excellence, celles du manager, chef de projet, mobile, léger, ayant l'art d'établir et d'entretenir des connexions nombreuses, diverses et enrichissantes et la capacité d'étendre les réseaux.

Dans la logique de la cité (...), ces qualités sont mises au service du bien commun, mais cet idéal fait aussi apparaître en négatif un autre comportement possible selon lequel les personnes qui réussissent dans le monde n'utiliseraient leurs qualités que pour servir leurs intérêts personnels de façon égoïste, voire cynique. Pour le distinguer du grand de la cité par projets (auquel nous donnerons le terme générique de meilleur), nous appellerons le personnage opportuniste qui, tout en possédant toutes les qualités requises dans ce monde, en fait un usage purement égoïste, le faiseur de réseaux...»¹⁵

La figure emblématique du «faiseur» nous permet de comprendre comment s'organise la prise de pouvoir par rapport à l'enjeu stratégique que représente l'information. Sa position hiérarchique particulière dans l'institution lui permet d'avoir accès à un ensemble de ressources (salaire de base, téléphone, courrier électronique,...) à une identité et des garanties qui le mettent à la fois à l'abri des procédures de contrôle et des responsabilités directes vis-à-vis d'éventuels subordonnés (comme c'est le cas pour un directeur). Refusant de partager ses informations et ses liens avec les membres de son équipe, sa position lui permettra d'acquérir un capital social dont les autres seront dépourvus et de s'appropriier les productions originales (produits, idées, textes) qui seront désormais associées à son nom et à sa personne...

15 Ibidem, p. 437- 438

Lorsque nous nous inscrivons dans cette logique de partenariat, il importe donc de vérifier qu'un certain nombre de conditions éthiques soient respectées sous peine de relayer une vision qui, sur le plan social, peut générer au quotidien son lot d'exclusions : aux contraintes des réseaux imposés, fruits de la territorialité partagée et de la tradition, ont succédé les risques du choix et de la solitude. L'amenuisement des relations sociales qui en résulte est réel. Il se traduit par un affaiblissement des échanges et la rupture des appartenances dans lesquelles chacun pouvait trouver les repères nécessaires pour situer sa propre identité et les sources d'assurance et de valorisation indispensables.

Mettre la critique sociale au service de la lutte contre l'exclusion consisterait alors à substituer à la notion d'exclusion, qui fait partie intégrante de la représentation en réseau véhiculée par la société néolibérale, une «théorie de l'exploitation permettant de soulager les exclus du poids d'une responsabilité individuelle unilatérale ou une fatalité inexorable et d'établir ainsi un lien entre leur sort et celui des mieux lotis...»¹⁶, théorie permettant de montrer que la réussite et la force des uns sont dues, en partie du moins, à l'exploitation d'autres acteurs dont l'activité n'est ni reconnue, ni valorisée. Dans le monde connexionniste, cette exploitation prendra volontiers le visage de la privation progressive de liens se traduisant par l'apparition d'une incapacité à entretenir même les liens existants caractéristique de la condition d'exclu...

16 Ibidem, p. 435



Partenariats en pratique

Nous voici désormais au cœur de la question...

Aborder le partenariat d'un point de vue pratique, c'est attirer l'attention des acteurs sur les innombrables possibilités qu'il renferme en évoquant les règles à suivre, les procédures à respecter et les écueils à éviter, notamment sur le plan politique et éthique, comme nous venons de l'évoquer. Bien entendu cet état de réflexion n'a aucunement la prétention de vouloir cerner une fois pour toutes l'ensemble des éléments liés à une pratique en constante évolution. Tout au plus se propose-t-il de baliser un processus qui, par sa complexité même, peut parfois inciter les praticiens du monde associatif à renoncer à des projets innovants sur le plan culturel et social...

Dans la perspective d'ouverture et de réflexion critique qui est la nôtre, nous souhaitons ici confronter l'analyse de Ros Tennyson, responsable des formations à la fondation du Prince de Galles, s'adressant à des chefs d'entreprise impliqués dans la mise en place de programmes de développement, à d'autres modèles, d'autres témoignages plus proches peut-être des pratiques associatives.

I. Pourquoi travailler en partenariat ?

Dans son manuel du partenariat¹⁷, Ros Tennyson, parlant des enjeux liés à la réduction de la pauvreté dans le monde, répond à la question en ces termes : *«L'hypothèse qui sous-tend une approche du partenariat est celle-ci : seule une collaboration trans-sectorielle totale et largement répandue peut garantir des initiatives d'un développement durable, pleines d'imagination, cohérentes et suffisamment intégrées pour s'attaquer aux problèmes les plus insolubles. Les approches mono-sectorielles ont été essayées mais se sont avérées décevantes. Des secteurs différents, quand ils travaillent séparément, développent des activités isolées, parfois même se faisant concurrence entre elles et/ou faisant double emploi et gaspillant des ressources précieuses. Travailler séparément a le plus souvent conduit au développement d'une « culture d'irresponsabilité » où le désordre ou la négligence est toujours attribué à une faute d'autrui.»*¹⁷

Le partenariat, en rassemblant des acteurs de différents horizons, permettrait donc de mutualiser les ressources ainsi rassemblées au profit d'un projet innovant en renforçant le sentiment de responsabilité et de solidarité de ces différents acteurs. En théorie, il fonctionne sur un principe de complémentarité et non pas d'autorité, de réciprocité et non pas de hiérarchie. Il est associé aux notions de confiance, d'échange et de sociabilité.

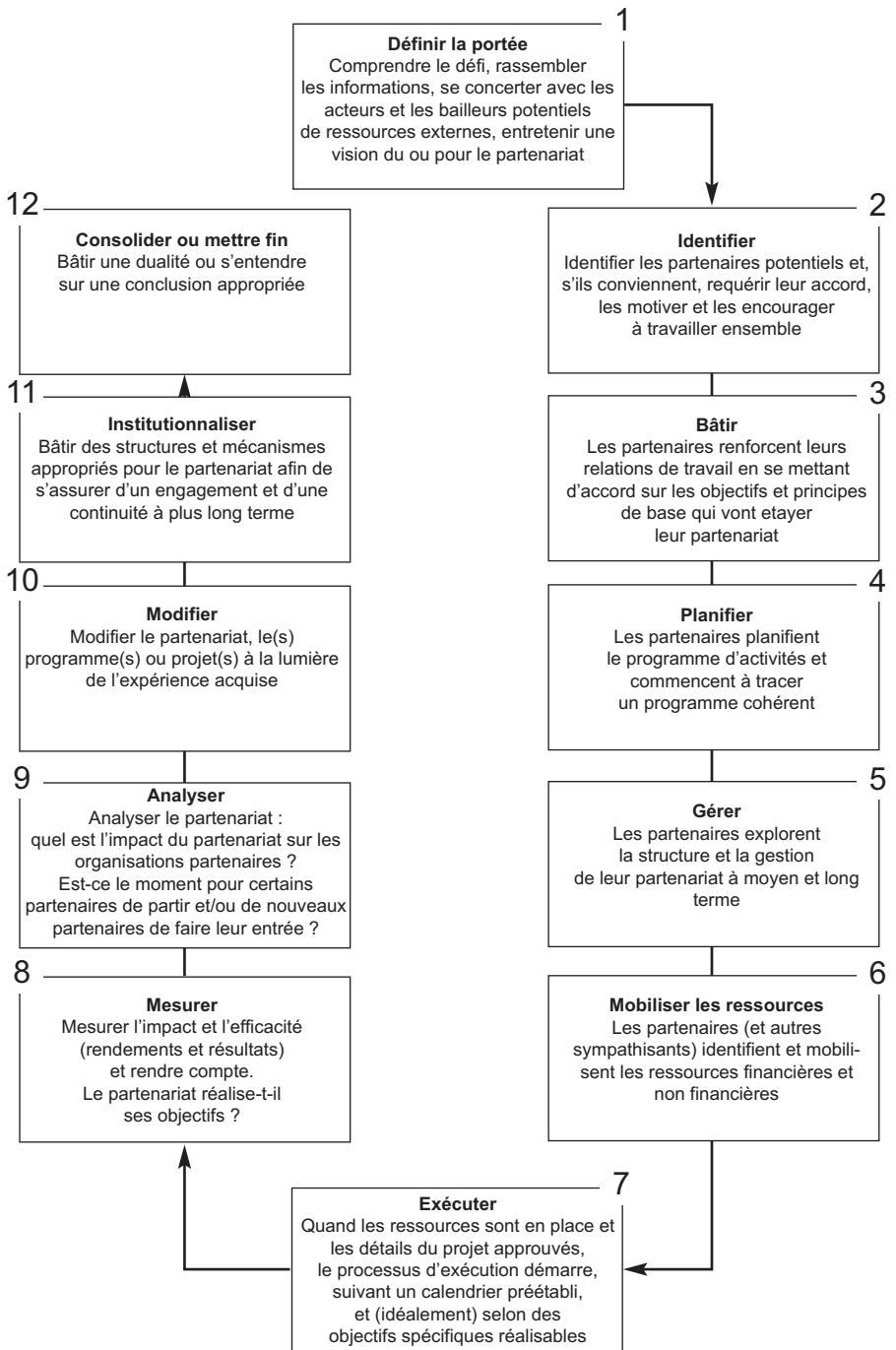
Dans le contexte socio-économique actuel, le partenariat *«apparaît à la fois comme une stratégie de sortie de crise et comme une solution aux problèmes de la prise en compte des différences culturelles, ethniques, sociales, dans des sociétés menacées de fracture sociale mais qui aspirent à une homogénéisation»*¹⁸.

17 Tennyson, R., *Manuel du partenariat. Partnering Initiative*, Forum international des chefs d'entreprises de la Fondation du Prince de Galles, 2004

18 Zay, D., « Le partenariat en éducation et en formation : émergence d'une notion transnationale ou d'un nouveau paradigme », *Le partenariat : définitions, enjeux, pratiques*, Education permanente n°131, 1997, p.24

2. les étapes significatives

Evoquant les phases significatives du processus de partenariat, l'auteur en arrive à définir douze étapes significatives qui sont reprises dans le tableau ci-dessous, en précisant bien que ce ne sont là que quelques lignes directrices qui ne résument pas la spécificité du parcours de chaque partenariat. Par contre, les phases ainsi consacrées s'offrent comme autant de garanties permettant aux différents acteurs engagés dans le processus de pouvoir atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.



3. les obstacles à la création du partenariat

Par ailleurs, promouvoir la collaboration entre des acteurs venant d'horizons différents ne va pas toujours de soi. Les obstacles à la mise en place d'un partenariat peuvent dès lors revêtir les caractéristiques suivantes en fonction des secteurs concernés :

◆ Les acteurs en général

- Une attitude générale de scepticisme peut prédominer
- Les représentations et les préjugés peuvent aboutir à des positions rigides vis-à-vis de certains acteurs, partenaires.
- Les résultats possibles sont sous ou sur estimés.

◆ Caractéristiques sectorielles négatives (réelles ou supposées)

- Secteur public : bureaucratique et intransigeant
- Secteur privé : focalisé et compétitif
- Société civile : combative et étendue

◆ Faiblesses personnelles des individus à la tête du partenariat

- Aptitudes inappropriées pour le partenariat
- Autorité restreinte interne/externe
- Rôle/travail trop étroitement focalisé
- Manque de confiance dans l'efficacité du partenariat

◆ Faiblesses dues à l'organisation (des organisations partenaires)

- Priorités contradictoires
- Concurrence à l'intérieur du secteur
- Intolérance des autres secteurs

◆ Contraintes externes

- Climat social/politique/économique local
- Vitesse du changement
- Incapacité d'accéder aux ressources extérieures

Cependant, Ros Tennyson ne néglige pas pour autant les ressources offertes par les obstacles mis ainsi en lumière : «*Quand il y a trop d'obstacles qui se dressent contre un partenariat, il peut être préférable d'abandonner l'idée et d'attendre de meilleurs auspices. Cependant, avec assez de patience, d'engagement et d'effort, on peut surmonter la plupart des obstacles. Et ceux-là mêmes qui mettent en péril le partenariat jusqu'au point de rupture peuvent être utilisés pour le transformer en quelque chose de mieux et plus fort. Certains disent (et beaucoup de partenariats l'ont expérimenté en réalité) qu'une rupture ou une crise peut engendrer une réponse originale et inattendue parce qu'elle pousse ceux qui sont impliqués à renouveler leur attention et à voir les choses avec plus d'imagination. De ce point de vue, un obstacle peut, en fait, fournir au partenariat l'occasion d'un tournant très bénéfique*»¹⁹.

4. Principes de base pour développer un partenariat

Tous les partenariats ont besoin de principes directeurs pour en assurer le développement. Ces principes doivent être préparés dans le cadre d'un processus de renforcement du partenariat et doivent être approuvés par l'ensemble des partenaires. Si ces principes constituent bien la base sur laquelle repose tout partenariat, alors ils pourront servir de «ciment» pour maintenir la cohésion entre les différents acteurs.

19 Tennyson, R., *Manuel du partenariat. Partnering Initiative*, Forum international des chefs d'entreprises de la Fondation du Prince de Galles, 2004, p.14

Chaque organisme partenaire aura ses propres enjeux et pourra avoir du mal à s'accommoder des enjeux des autres partenaires. Cependant, une discussion approfondie sur les principes utiles à chacun des acteurs permettra sans doute de concilier les points de vue et d'arriver ainsi à un compromis.

Trois principes cardinaux semblent revenir systématiquement

- ◆ **Le principe d'équité** : équité n'est pas synonyme d'égalité. Face aux différences de pouvoir, de ressources et d'influence, il s'agit de permettre à chacun des partenaires de prendre part aux décisions et de participer totalement.
- ◆ **Le principe de transparence** : la franchise, la transparence sont indispensables à la confiance dans la relation de partenariat.
- ◆ **Le principe de bénéfice mutuel** : Un partenariat qui se porte bien fera en sorte que chaque partenaire puisse avoir des avantages spécifiques en plus des avantages communs à tous les partenaires. C'est seulement de cette façon que le partenariat pourra s'assurer d'un engagement continu de ses partenaires et donc pourra être durable.

5. Identifier les partenaires

Les partenariats les plus stables et les plus efficaces sont ceux qui ont pu réunir les meilleures organisations partenaires. C'est pourquoi, en phase préliminaire, après avoir délimité les contours du partenariat, il est nécessaire :

- ◆ d'identifier le type d'organisations partenaires susceptibles d'apporter de la valeur ajoutée au projet ;
- ◆ d'explorer les pistes disponibles, soit en misant sur des contacts existants et qui ont fait leurs preuves, soit en cherchant de nouveaux contacts ;
- ◆ de choisir les partenaires les mieux adaptés et d'obtenir leur participation active.

On pourra ensuite organiser une rencontre préliminaire avec un des responsables de l'organisation partenaire potentielle. À ce stade, cela n'engage aucune des parties au partenariat, mais ce peut être l'occasion pour les deux parties de vérifier si l'on peut poursuivre la collaboration ou pas. Au mieux, cette rencontre pourra répondre aux inquiétudes des différentes parties et prévenir tout conflit d'intérêt possible.

6. Evaluer les risques et les avantages

Les risques liés à la mise en œuvre d'un partenariat peuvent se présenter sous l'une des formes suivantes :

- ◆ Impact sur la réputation : Toutes les organisations et institutions confèrent une valeur importante à leur réputation. Elles seront préoccupées, à juste titre, de savoir si cette réputation pourra être maintenue, soit par le partenariat lui-même, soit par toute retombée dans l'avenir si le partenariat venait à échouer.
- ◆ Perte d'autonomie : Travailler en collaboration signifie inéluctablement perte d'indépendance pour chaque organisation dans les domaines de travail en commun.
- ◆ Conflits d'intérêts : Les engagements du partenariat peuvent conduire à des conflits d'appartenance et/ou de loyauté, ce qui peut aboutir à des compromis inconfortables.
- ◆ Ponction sur les ressources : En pratique, les partenariats exigent un pré-investissement considérable (spécialement en termes de temps) avant même d'espérer un bénéfice quelconque.
- ◆ Défis d'exécution : Dès que le partenariat est constitué et que les ressources sont réunies, de nouveaux engagements et de nouveaux défis vont se présenter à chaque organisation partenaire au fur et à mesure de l'évolution du projet.

Les risques encourus ne doivent cependant pas faire ombrage aux différents bénéfices attendus de ce type de collaboration. Nous pourrions citer par exemple :

- ◆ L'acquisition d'expérience
- ◆ Un meilleur accès à l'information et aux différents réseaux
- ◆ Une «ouverture» plus large
- ◆ Une plus grande efficacité
- ◆ Une crédibilité renforcée
- ◆ Un meilleur accès aux ressources...

7. faire l'inventaire des ressources

Avant de formaliser l'accord de collaboration, il est important de vérifier quelles sont les ressources dont l'ensemble des partenaires doit pouvoir disposer pour réaliser le projet. Bien entendu, il s'agira d'identifier les ressources financières indispensables. Mais, il ne faut pas oublier qu'un des avantages réels de ce type de collaboration, c'est l'accès aux multiples ressources que les différents partenaires peuvent échanger dans le cadre du projet.

Voici quelles sont les ressources le plus souvent citées

- ◆ Information : statistiques, cadre légal, éléments de contexte, connaissance de la problématique,...
- ◆ Infrastructure : réunions, ateliers, événements publics, activités du projet, centre d'information,...
- ◆ Production : en fonction de l'objectif du projet et du secteur d'activité pris en considération.
- ◆ Ressources humaines : secrétariat, appui administratif, logistique, volontaires,...
- ◆ Relations avec : décideurs, fournisseurs, associations, pouvoir subsidiant, pouvoir organisateur,...

- ◆ Expertise : développement du projet, formation, spécialistes de la thématique abordée, ...
- ◆ Diffusion : système de communication électronique, bouche à oreille, publications, réseaux,...
- ◆ Autres : transport, équipement, mobilier,...

8. Obtenir l'engagement du partenaire

Les partenariats seront réduits à des paroles stériles tant que ceux qui sont impliqués ne s'engagent pas de manière tangible dans la collaboration. Un tel engagement est normalement concrétisé par une sorte «d'accord de partenariat» ou «de protocole d'accord».

De cette manière, les partenaires mettent en place un «accord pour coopérer» et c'est peut-être là tout ce qui est nécessaire pour entamer le travail. Dans un deuxième temps, s'il s'agit de mettre en place un projet de plus grande envergure, de disposer de budgets plus importants ou se faire agréer sous la forme d'une nouvelle association, on pourra toujours envisager de contractualiser l'accord de manière plus formelle. Cependant, un «accord de partenariat» constitue souvent la première étape et dans la plupart des cas, il peut être suffisant pour entreprendre et consolider le partenariat à moyen ou à long terme.

9. Gérer le processus du partenariat

Rendons à nouveau la parole à Ross Tennyson : *«Le partenariat requiert une diversité de compétences professionnelles dans ses différentes phases. Les professionnels impliqués dans les partenariats auront chacun des rôles différents selon le besoin. Il est important de reconnaître ces distinctions et de comprendre quels rôles doivent être exercés, à quel niveau et dans quel but. Il est également important de s'assurer que la personne la plus compétente exerce un rôle particulier.»*

Les rôles peuvent changer souvent pendant la durée de vie du partenariat et les partenaires peuvent être promus dans de nouveaux rôles selon qu'ils deviennent plus expérimentés dans le partenariat.

Dans ce cadre, le rôle de leader peut passer d'une personne à une autre, suivant les besoins, pour favoriser le développement et la gestion à long terme du partenariat...

Les partenariats soulèvent des questions intéressantes sur le leadership. Quel est le rôle d'un «leader» dans un concept qui est essentiellement axé sur la collaboration et basé sur la notion d'équité entre les acteurs principaux ? La collaboration entre des gens égaux et la notion d'un leadership fort sont-elles incompatibles ? Comment un leadership émerge-t-il et trouve-t-il son expression dans un modèle de partenariat sans enfreindre le principe de responsabilité partagée ? Comment les partenaires vivent-ils, au sein de leur propre organisation, leurs rôles respectifs de leader du partenariat et vice versa ?

Naturellement, à différents niveaux tout au long du processus de partenariat, l'un ou l'autre partenaire jouera un rôle plus proactif, plus exposé et plus public. Il en sera responsable et rendra compte de ses actions à ses collègues partenaires. Le style de leadership à choisir, à un moment donné, dépend largement du type du partenariat, de la complexité de la question du moment, de l'urgence de l'action requise et des personnalités des gens impliqués.

Idéalement, les partenariats disposent de professionnels avec différentes compétences de leadership, de sorte que tous les défis qui se dressent au partenariat, tout au long de son existence, trouvent un leadership fort et partagé, selon le cas, entre les différents partenaires.»²⁰

20 Tennyson, R., *Manuel du partenariat. Partnering Initiative*, Forum international des chefs d'entreprises de la Fondation du Prince de Galles, 2004, pp.30 et 31.

C'est donc cette forme de leadership partagé entre professionnels qui permettra à tout partenariat d'être efficace, et de faire face avec succès aux défis et aux obstacles qui émaillent un tel processus.

10. Aptitudes au partenariat

Pour réussir à mettre en place et à gérer un partenariat, il faut disposer d'un certain nombre d'aptitudes.

Certaines peuvent venir spontanément, d'autres doivent être acquises. Ainsi en est-il de la gestion de conflits, de la négociation, de la médiation, de la régulation et de la facilitation ainsi que de l'aptitude au travail en équipe. En effet, il se peut que chacun, à tout moment, soit amené à négocier un accord, à servir de médiateur entre différents partenaires ou à jouer le rôle de modérateur dans une réunion difficile... Enfin, et ce n'est pas le moins important, chaque partenaire aura des responsabilités dans l'évaluation et l'analyse du partenariat et de ses impacts.

Évidemment, personne ne peut avoir toutes ces aptitudes dans la même proportion. Dans un partenariat, la répartition des tâches permettra de tenir compte des atouts et des faiblesses de chacun.

Par ailleurs, pour être efficace, un partenariat réclame de la part de ceux qui souhaitent s'y investir : écoute, contrôle des émotions, confiance, empathie, optimisme, imagination, franchise et modestie. Les partenariats exigent aussi d'avoir des partenaires qui se révèlent efficaces dans la prise d'initiative et de décision.

11. Vers un guide de bonnes pratiques ?

◆ Le langage comme outil de construction du partenariat

La manière dont les partenaires se servent du langage peut construire ou détruire un partenariat. Chaque acteur peut s'enfermer dans son propre « jargon » qui se révélera complètement aliénant pour tous ceux qui ne le comprennent pas. À tout le moins, les partenaires doivent être sensibles à la manière dont ils communiquent les uns avec les autres, c'est-à-dire faire en sorte de s'exprimer dans un langage approprié, clair et concis.

◆ Travailler à partir des faits

La capacité de faire la distinction entre les faits et l'interprétation de ces faits est extrêmement importante dans le cadre de toute activité collective. Si l'action des partenaires est basée sur l'interprétation qu'ils font des événements plutôt que sur les événements eux-mêmes, cela risque de nuire au partenariat.

◆ Percée et non panne

Les blocages ou les pannes peuvent survenir à tout moment du processus de partenariat. Les pannes font partie des sous-produits de tout processus complexe. Malgré cela, les blocages peuvent être démotivants et sont souvent pris pour des obstacles insurmontables.

Une panne n'est pas nécessairement une mauvaise chose en soi, mais correspond plutôt à l'interruption d'un processus qui cherche à accomplir quelque chose de différent. Le défi pour les partenaires est alors d'apercevoir la panne comme une occasion d'accomplir une percée, en transformant la crise en opportunité.

◆ **Susciter des conversations de qualité en partenariat**

Les partenariats sont, à un certain niveau, des réseaux de communication et d'échanges. Et la qualité des entretiens entre partenaires déterminera dans une large mesure l'efficacité du partenariat. Dans leurs conversations, les partenaires forgent l'avenir. Ils font état de ce qui les anime et ils cherchent à créer un climat d'entente en insistant sur ce qui peut renforcer leur confiance mutuelle.

C'est en discutant les uns avec les autres que les partenaires peuvent transformer les problèmes en opportunités et aboutir à la mise en place d'un véritable plan d'action.

◆ **Bien gérer les réunions**

Le succès d'un partenariat dépend avant tout de la qualité des rencontres entre partenaires. Si les réunions ne sont pas soigneusement encadrées et gérées, elles deviennent facilement répétitives, ennuyeuses et contre-productives.

C'est une aptitude particulière que de savoir créer un environnement propice aux rencontres et d'assurer une conduite de réunion qui permet :

- d'atteindre ses objectifs ;
- de faire participer l'ensemble des acteurs ;
- de conclure sur tous les points inscrits à l'ordre du jour ;
- de répartir les tâches de suivi et fixer leur calendrier d'exécution ;
- de s'entendre sur les procédures de prise de décision qui s'appliqueront entre les réunions ;
- de résumer toutes les décisions prises ;
- et, par dessus tout, de terminer à l'heure prévue.

Une approche méthodologique aussi rigoureuse permettra au conducteur de la réunion de valoriser l'apport de tout le monde, tout en respectant les contraintes de temps.

Les réunions, dans le meilleur des cas, serviront également à structurer le partenariat, en permettant à chacun d'assumer, à tour de rôle, les responsabilités d'animateur, de modérateur ou de rapporteur des réunions.

◆ Rédiger les comptes rendus

Pouvoir rédiger un compte rendu ou un rapport à l'issue d'une ou de plusieurs réunions est un art. Le grand défi du secrétaire sera de pouvoir établir la distinction entre ce qui est essentiel et accessoire.

Dans tous les cas cependant, les considérations de base suivantes peuvent s'appliquer :

- décider en avance qui a besoin de quel type d'information et sous quelle forme, et ensuite adapter l'information aux différents objectifs
- limiter le compte rendu des réunions :
 - a) aux décisions
 - b) aux points qui réclament encore discussions
 - c) aux plans d'action adoptés
- tenir un registre des décisions prises et des événements clefs de telle sorte que les nouveaux venus pourront s'intégrer facilement dans le partenariat
- s'assurer, autant que possible, que la plupart des rapports écrits sont mis à la disposition de tous, ce qui caractérise un partenariat efficace et transparent

◆ Créer une «culture apprenante»

La plupart des professionnels engagés dans des partenariats sont d'accord pour dire que les structures qui durent sont celles qui sont les plus aptes à tirer parti de leurs propres erreurs et de celles des autres. Tout partenariat peut être considéré comme une forme de «recherche action» où les partenaires apprennent dans l'action ce qui leur donne l'occasion d'approfondir leurs connaissances, aptitudes et pratiques professionnelles. Une vraie collaboration est apprenante pour les personnes qui s'y engagent fermement. De plus, toute expérience de partenariat devient une source d'apprentissage pour ceux qui aspirent à créer des approches de collaboration au développement durable dans leurs propres domaines de travail.



Une expérience emblématique des enjeux du partenariat au sein du monde associatif

Je ne voulais pas refermer – même momentanément – ce dossier sans évoquer l’expérience relatée dans «Aux livres citoyens !»²¹, ouvrage collectif coordonné par Céline Martin et qui témoigne d’une expérience de partenariat menée avec beaucoup de rigueur et de passion par une série d’institutions rassemblées autour d’un enjeu capital : faire du livre un outil d’émancipation au service de la démocratie dans la lutte contre les idées d’extrême-droite.

La question qui avait donné vie à ce livre – comment des partenaires passent-ils de leurs intérêts, missions spécifiques à l’élaboration, la réalisation et l’évaluation concertée d’actions communes autour d’un enjeu partagé, «à savoir celui de faire vivre le livre, la lecture et l’écriture comme outil de participation à la démocratie, comme vecteur d’émancipation individuelle et collective»²² - a permis au collectif des praticiens rédacteurs du projet de dégager un certain nombre de principes d’action partagés que je souhaiterais mettre en évidence ici.

21 Martin, C. (Ouvrage collectif coordonné par), *Aux livres, citoyens ! Les partenariats en questions*, Mons : Les Editions du Cerisier, 2010

«Aux livres, citoyens» est une aventure initiée par le Centre d’Action Laïque de la Province de Liège, les Territoires de la Mémoire et la Bibliothèque Centrale de la Province de Liège. Ce dispositif, qui a débuté en 2006, associe aujourd’hui sur l’ensemble du territoire de la Province de Liège, 22 bibliothèques locales et plus de 90 partenaires locaux (Maison de repos, Maisons de Jeunes, centres culturels, CPAS, régie de quartier, syndicats, libraires, AMO, Académies de musique, associations d’alphabétisation, associations folkloriques, associations d’éducation permanente...).

22 *Ibid*, p.177

Sans présumer de ce qui pourrait ressortir de ce comparatif, je ne peux qu'inviter le lecteur à confronter cette expérience d'éducation permanente à l'analyse développée par Ross Tennyson, telle qu'elle apparaît dans le point précédent. Mais laissons à présent la parole aux partenaires rédacteurs d' «Aux livres citoyens» :

«Voici, de façon très synthétique, classés par ordre plus ou moins chronologique d'étapes du partenariat les principes d'action que nous dégageons :

- ◆ *Comprendre les dynamiques sociales, politiques, économiques et culturelles à l'œuvre sur le territoire où les projets vont se dérouler (par une approche documentée et des rencontres d'acteurs locaux) ;*
- ◆ *Contacter des partenaires issus de mondes professionnels différents ;*
- ◆ *Construire le projet avec l'ensemble des partenaires dès le début (ne pas arriver en ayant réfléchi à ce que l'autre peut ou doit faire) ;*
- ◆ *Impliquer les publics concernés dès le commencement de la construction du projet (si ceux-ci ne peuvent ou ne savent pas être autour de la table avec les partenaires, associer les représentants des associations ou institutions qui travaillent directement avec le public concerné) ;*
- ◆ *Définir un objet fédérateur qui réponde à l'analyse des besoins d'une population sur un territoire donné. Cet objet doit aussi pouvoir réunir les partenaires issus de divers secteurs, c'est-à-dire correspondre à un enjeu spécifique pour chacun d'eux ;*
- ◆ *Veiller à ce que les éléments clefs de l'analyse de départ soient partagés, que l'objectif général poursuivi soit compris et accepté ;*

- ◆ *Accorder la primauté au projet, au sens de l'action, tout en tenant compte des spécificités (par exemple : articuler la nécessité de visibilité générale du projet et celle de la visibilité de chaque partenaire, etc.) ;*
- ◆ *Identifier un porteur de projet qui soit facilitateur pour les ajustements qui seront nécessaires afin de garantir l'articulation entre les partenaires et le sens commun du projet ;*
- ◆ *Maintenir entre les partenaires de la confiance (de la « considération » et non du « mépris »), une écoute réciproque minimale²³ ;*
- ◆ *Laisser au projet le temps de cheminer, accepter et pourquoi pas, se réjouir que le projet se transforme ;*
- ◆ *Accorder une attention particulière à la gestion équilibrée pour chacun des partenaires des aspects logistiques des projets (qui peut faire quoi, en fonction des ressources et contraintes spécifiques).*

Cette question reste trop souvent comprise comme étant de la seule responsabilité individuelle des partenaires. Ce qui est alors fréquemment source de tensions et fragilise le partenariat ainsi que la qualité des actions. Or, l'expérience montre qu'il faut la placer aussi au niveau collectif. En effet, ce n'est pas uniquement le sens du projet, la méthodologie des actions qui doivent être collégialement construits, définis et réalisés. Les aspects pratiques nécessaires au bon déroulement des actions doivent aussi être pensés et répartis au niveau de l'ensemble du groupe ;

- ◆ *Conjuguer la rigueur des conventions qui définissent le socle minimal de départ (analyse, objectifs et planification) et la nécessité d'ouverture aux apports de chacun, aux questions imprévues, etc.*

Ces conventions sont précieuses pour affirmer le lien entre investissement professionnel, personnel et institutionnel. Toutefois, il faudra laisser le jeu suffisamment ouvert pour permettre l'innovation, la spontanéité et laisser la possibilité à

²³ Dans cette perspective, un des partenaires rédacteurs considère que : « dans le groupe, c'est un peu comme dans les jeux coopératifs. Pour y arriver, il faut : écouter les autres, avoir confiance dans le fait que chacun a quelque chose de positif à apporter, des personnes qui interagissent et un dispositif dont la règle du jeu repose sur la nécessaire coopération pour y arriver. » (Cité par les auteur(e)s)

de nouveaux partenaires d'investir le projet. En cours de route, des «courroies de transmission» seront nécessaires pour re-clarifier le sens général du projet et pour renégocier les modalités de réalisation.

Ces principes, dégagés des réussites et d'échecs au niveau de la méthodologie d'élaboration de nos projets et au niveau de leurs réalisations avec les publics, ne suffiront pas – nous le savons – à nous préserver complètement des tensions et difficultés que nous rencontrerons lors de la répartition des tâches concrètes pour la réalisation de nos actions futures, lors des moments de visibilité (logos, prises de parole vis-à-vis de la presse...), lors des évaluations (encore trop ténues dans notre opération) pour/par les publics, lors des envies d'avancer ensemble et des craintes, des peurs de s'engager dans ce qui adviendra comme projet commun mais dont on ne connaît pas encore la forme ni la fin et qui occasionnera ou non un surcroît de travail...

C'est en continuant à agir que nous continuerons à apprendre comment nous pouvons ensemble construire, réaliser et évaluer nos actions....»²⁴

Bibliographie



- ◆ Boltanski, L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999
- ◆ Boltanski, L., Thévenot, L., *Les économies de la grandeur*, Paris, PUF, 1987
- ◆ Castells, M., *La société en réseaux. L'ère de l'information*, Paris, Fayard, 2001
- ◆ Clénet, J., Gérard, C., *Partenariat et alternance en éducation. Des pratiques à construire*, Paris, L'Harmattan, 1994
- ◆ Landry, C., «Emergence et développement du partenariat en Amérique du Nord». Dans : Landry, C., Serre, F., *Ecole et entreprise. Vers quel partenariat ?* Québec, Presses de l'université de Québec, 1994a
- ◆ Landry, C., «Conclusion générale et proposition d'un cadre d'analyse du partenariat» Dans : Landry, C. ; Serre, F. *Ecole et entreprise. Vers quel partenariat ?* Québec, Presses de l'université de Québec, 1994b
- ◆ *Le partenariat : définitions, enjeux, pratiques*, Education permanente n°131, juillet 1997
- ◆ Martin, C. (Ouvrage collectif coordonné par), *Aux livres, citoyens ! Les partenariats en questions*, Mons, Les Editions du Cerisier, 2010
- ◆ Marty, F., Voisin, A., TROSA, S., *Les partenariats public-privé*, Paris, Editions La découverte, 2006
- ◆ Mérini, C., *De la formation en partenariat à la formation au partenariat*. Thèse de l'Université de Paris VIII, dir. G. Berger, 1994
- ◆ Tennyson, R., *Manuel du partenariat, Partnering Initiative*,

Forum international des chefs d'entreprises de la fondation du Prince de Galles, 2004

◆ Tremblay, G., «Les partenariats : stratégies pour une économie du savoir», *Distances et savoirs*, 2003/2 Vol.1, p. 191-208. DOI : 10.3166/ds.1.191-208

◆ Zay, D., «Etablissements et partenariats en France». Dans : Landry, C., Serre, F. *Ecole et entreprise. Vers quel partenariat ?* Québec, Presses de l'Université du Québec, 1994

ANNEXE 1



Bobine-Bibliothèque

Créée en 1987, l'asbl La Bobine est un lieu d'échanges, d'action, de réflexion et de formation axé sur le développement harmonieux des familles immigrées. Ancrée à Droixhe depuis 1992, elle a pour mission de favoriser l'émancipation et l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrées. Elle vise aussi à soutenir ces populations fragilisées dans l'éducation de leurs enfants, notamment en luttant préventivement contre le décrochage scolaire. L'asbl mène son travail de développement communautaire dans le quartier de Droixhe et Bressoux-bas.

Depuis 1997, l'Esp@ce lecture de Droixhe (Service de la lecture publique de la ville de Liège) constitue un espace de vie et d'échanges pour les habitants du quartier autour du monde de l'écrit, réel ou virtuel. Il vise le développement des pratiques de lecture grâce à des animations, des formations et des événements favorisant à la fois l'accès à la culture pour tous, la participation citoyenne et la démarche partenariale.

Le cheminement en partenariat d'une dizaine d'années entre cette bibliothèque de quartier et ce centre d'alphabétisation a donné lieu à diverses réalisations. Nous en avons retenu l'une d'elles, qui nous a paru apparentée à notre démarche de recherche-action. Il s'agit d'un projet qui peut être regardé à la fois en tant que processus d'écriture de femmes en alphabétisation, et en tant que résultat : un livre collectif intitulé «Mes souvenirs, mes richesses» publié en 2010. Ce livre a été écrit par un groupe de 18 femmes immigrées, établies en Belgique dans la banlieue liégeoise (Droixhe et Bressoux-bas). Il raconte les histoires de ces femmes en exil. Au départ de leurs récits de vie, elles sont parties de leurs

histoires personnelles pour les «réinventer» et les raconter sous la forme d'une narration collective.

Ces démarches d'écriture et de lecture ouvrent diverses questions et hypothèses qui valent plus largement que pour ce projet et sont partageables avec tous les acteurs socio-culturels, sociaux, éducatifs, psycho-médico-sociaux soucieux d'interroger leurs pratiques. En voici quelques pistes de questionnement parmi d'autres :

La narration de soi a-t-elle un impact dans la construction du rapport à soi, aux autres et au monde ? Agit-elle sur la représentation de soi et de son histoire de vie ? Agit-elle sur l'élaboration de l'identité individuelle et de l'identité collective ? De quelles façons ?

Un atelier d'écriture, au départ de récits de vie, peut-il contribuer à apporter des issues possibles aux souffrances psychosociales vécues par les personnes «en marge» d'une société (souffrances liées aux injustices de l'inégalité sociale, économique et culturelle) ? Peut-il régénérer la confiance parce qu'il repose sur de la reconnaissance et de la considération ?

Quel rapport à l'autre et quel rapport au monde l'animateur d'atelier d'écriture doit-il élaborer et poser par ses actes d'animation pour que ce dispositif puisse amener vers ces issues ? Faut-il responsabiliser ou materner ?

Quel dispositif l'animateur d'atelier d'écriture doit-il mettre en place s'il veut construire des occasions d'interaction (un rapport à l'autre) qui installent de la reconnaissance réciproque au contraire du mépris ?

Quels désirs sont à l'œuvre dans ces actes d'écriture ? Désir de laisser des traces ? De transmettre le vécu de l'exil ? De reconnaissance sociale ? De transmettre son histoire à la nouvelle génération ? De se soutenir, d'être solidaires et de cheminer ensemble vers un avenir rêvé ?

ANNEXE 2



Albalianza

Albalianza est un collectif porté par un trio d'acteurs culturels (un DJ, un ingénieur du son et un photographe, régisseur dans le cinéma)*. Ce collectif rassemble de manière souple une vingtaine de jeunes d'origines socio-culturelles diverses ayant comme point commun leurs goûts musicaux éclectiques et leur désir de les partager lors de soirées ou d'après-midi qui rassemblent des publics tout aussi variés.

Albalianza est un opérateur culturel « alternatif » qui se développe depuis 2009 à Liège dans le terreau d'un quartier de la banlieue liégeoise, Saint Léonard. Il propose des musiques Reggae, Jazz, Soul, Rap, Funk, Break-Beat (musiques dites « noires »),...

Par ailleurs, depuis 2010, cet opérateur émergent met sur pied un spectacle, « Speakeasy », qui allie rap et jazz, réunissant dans les salles des publics qui, d'habitude, ne se fréquentent pas. Et cela, sans intention ou stratégie.

« Les "speakeasys" étaient ces bars clandestins où se retrouvaient les soiffards et les noceurs, toutes origines sociales confondues, pendant les années de prohibition aux Etats-Unis. C'est dans cet univers sombre et interlope, élégant mais irrévérencieux, que se déroule une rencontre hautement illicite : celle du jazz le plus pur et du rap le plus moderne. »

Le jazz-band, constitué par d'anciens membres du groupe « Zerka » et conduit par le saxophoniste Clément Dechambre, a dans un premier temps réadapté plusieurs instrumentaux présentés par les rappeurs.

* Gaëtan Lino, Hugo Vandendriessche, Mustapha Mezmizi,
www.facebook.com/Albalianza

C'est à présent une véritable troupe de 17 artistes, dépassant les formations originales.» (Albalianza)

Albalianza peut être regardé avec des lunettes psychosociales ou socio-culturelles.

Ainsi, le fonctionnement du trio, l'évolution des rapports entre eux et les membres du collectif, la manière dont les rôles et les fonctions s'élaborent, la manière dont ce collectif trace son contour et ouvre ses portes..., illustre un mode particulier d'action propre à l'univers des «mouvements» qui ont deux caractéristiques principales : ne pas être institutionnalisés, reconnus, ni subsidiés, et bâtir - sans nécessairement en faire un objectif prioritaire - un univers de mixité sociale et culturelle : Albalianza décroïssonne ce que les milieux culturels institutionnalisés rangent dans des cases différentes et sans communication entre elles.

Les musiques que ce collectif valorise, écoute et diffuse, sont des musiques qui ont des racines «noires» créées dans deux continents étrangers : l'Afrique et l'Amérique. Elles sont chargées d'une histoire sociale et politique connue des membres porteurs d'Albalianza qui ne se sont pas seulement intéressés à en découvrir les sonorités et les rythmes, mais sont aussi soucieux d'en connaître l'histoire ainsi que les implications ou fondements culturels et politiques. Ce collectif éclectique est donc mixte, multi-social, multi-culturel, multi-économique, multi-disciplinaire et véhicule le «métissage» de tout ordre comme une bannière identitaire, voire une valeur fondatrice.

Cette démarche culturelle ouvre plusieurs questions

Est-ce la mixité et le métissage du groupe porteur d'un projet socio-culturel qui permettent de concevoir des événements et des spectacles qui attirent des publics mixtes et métissés ?

Quelle est la place laissée à la mixité sociale et culturelle dans le monde ? Est-elle aussi réduite que celles des banlieues d'une ville ? A-t-elle là sa place « naturelle » et pourquoi ? Quel est le sort réservé à la culture des immigrés dans notre société ? En somme, quelle est la place accordée aux sonorités et rythmes des musiques et voix des personnes en marge de la culture dominante ? Ainsi, dans les dispositifs sociaux, socio-culturels, éducatifs et psycho-médicaux-sociaux, quelle place donne-t-on à la valeur narrative du rap, à son potentiel de construction d'une parole sociale et d'une construction identitaire ? Quel intérêt manifeste-t-on à sa contribution à l'invention démocratique ? Quelles injustices et souffrances y sont révélées ? Quelles conditions faudrait-il mettre en œuvre pour permettre la reconnaissance sociale plutôt que le mépris ou ce qui revient au même : la négligence et l'indifférence ?

Intentions de ce livret

- ◆ Eclairer la notion de partenariat dans le champ de l'associatif et des institutions, en identifier les différents types et les éléments caractéristiques
- ◆ Outiller la réflexion à propos des questions éthiques ouvertes par le travail en réseau
- ◆ Outiller la réflexion sur les principes d'action et les éléments pratiques d'un partenariat
- ◆ Outiller une démarche réflexive sur sa pratique partenariale

Publics visés

- ◆ Les acteurs de l'associatif des secteurs sociaux, socioculturels et d'éducation permanente
- ◆ Les enseignants
- ◆ Les animateurs d'atelier d'expression : écriture, slam, théâtre, théâtre-action, vidéo, film d'animation, arts plastiques, musique, arts de la scène, etc.
- ◆ Le personnel soignant : psychologues, psychiatres, médecins, infirmiers/ières, etc.
- ◆ Toute personne intéressée par le sujet

«La notion de partenariat et les usages qui lui sont associés relèvent initialement du monde de l'économie et des entreprises. Né empiriquement entre idéologie et désir d'efficacité, il n'est pas étonnant que le terme soit suspecté d'une certaine ambiguïté nous obligeant à légitimer l'emploi d'une notion souvent substituée à celles de coordination, coopération, collaboration, mise en projet ou réseau...

Couvrant aujourd'hui les champs de l'éducation, du socioculturel et de la santé, comment expliquer dès lors l'étrange fortune d'un modèle d'analyse et d'action qui fait largement florès dans le monde associatif en relayant une demande sociale forte incitant les institutions et les acteurs à travailler de concert ? Quel rôle les pouvoirs publics ont-ils joué dans la diffusion de ce qui peut apparaître aujourd'hui comme un nouveau paradigme ? Le partenariat n'est sans doute pas une panacée : quels sont, dès lors, les avantages et les limites d'un processus qui, tout en offrant des garanties démocratiques indéniables, se révèle parfois difficile à mettre en œuvre et avare de résultats ?...

Autant de questions et de préoccupations auxquelles ce dossier entend apporter un écho nécessairement singulier étant donné le caractère protéiforme d'une pratique en constante évolution...»

Ce livret est un outil d'éducation permanente réalisé avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles.