

---

## Les partenariats

---

### 05 - partenariats - remarq – [www.david-documents.fr](http://www.david-documents.fr)

Constatant qu'il règne un certain flou sur la notion de partenariat, il est utile de préciser les contours de ce concept. Ce qui permettra d'en identifier deux acceptions différentes, la confusion entre les deux étant en partie à l'origine de difficultés pour la mise en œuvre d'authentiques projets éducatif partenariaux à l'échelle territoriale.

**Le Petit Robert définit le partenariat comme étant « une association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune ».**

**Les sociologues quant à eux définissent le partenariat comme étant « le minimum d'action commune négociée » (INRP 1995) ou encore « une action inscrite dans l'intervalle de deux ou plusieurs organisations qui visent à résoudre un problème reconnu comme étant commun, à partir des différences de chacun des partenaires et dans une recherche de complémentarité » (Corinne MERINI).**

**Pour Michel Crozier, le partenariat est « un objet protéiforme qui évolue sous les effets de l'action commune ».**

Selon Eduscol (la base documentaire du ministère de l'Education nationale) :

*« le partenariat n'est pas une fin en soi. Il s'agit plutôt d'un moyen parmi d'autres de faciliter l'atteinte de certains objectifs éducatifs liés à la mission de l'école et à celle d'organismes de la communauté [...] le partenariat est recherché parce que l'école a besoin de s'associer à d'autres ressources ou expertises pour réaliser, d'une façon optimale, les objectifs qu'elle s'est fixés dans son projet éducatif.*

*De même, des organismes de la communauté peuvent aussi rechercher un partenariat avec l'école parce que leur propre mission liée au développement des enfants et des jeunes présente des affinités avec celles de l'école. »*

Enfin les échanges entre structures, les relations institutionnelles, sont maintenant qualifiées du terme à la mode « gagnant - gagnant » afin d'apaiser les craintes réciproques et de justifier ces alliances.

## Deux dimensions du partenariat

### Deux dimensions non réductible l'une à l'autre du partenariat :

<b>Le partenariat consiste pour une structure...</b>	à <b>s'associer</b> des partenaires pour mieux remplir sa mission (partenariat centripète) ;
	à se reconnaître comme étant l' <b>une des composantes d'un système au sein duquel elle interagit</b> avec les autres composantes de ce système (partenariat systémique).

La première forme de partenariat (partenariat centripète) est celle dont l'institution scolaire a une très longue expérience dans le cadre des projets d'action éducative (PAE) ou projets artistiques et culturels (PAC) par exemple.

L'École n'a par contre qu'une expérience très récente et encore peu développée de la deuxième forme de partenariat (partenariat systémique) qui est notamment celle des Contrats éducatifs locaux, de la Veille éducative ou encore des projets de réussite éducative.

Mais alors que l'adhésion à la première forme de partenariat (partenariat centripète) ne pose plus vraiment de problèmes, les résistances par rapport à la seconde (partenariat systémique) sont encore importantes, cela très certainement en raison même de l'histoire de l'institution scolaire<sup>37</sup>, les enseignants, légitimement soucieux de préserver leur liberté pédagogique, se tenant « culturellement » à une certaine distance des territoires, de leurs enjeux et des acteurs qui y sont impliqués.

**Cette confusion entre les deux types de partenariat** renvoie à une confusion de niveau logique entre ce qui relève du niveau institutionnel (échelle élémentaire) et ce qui relève du niveau territorial (échelle systémique).

Les difficultés (et résistances) rencontrées depuis que la loi d'orientation de juillet 1989 en a fait la promotion, pour mettre en œuvre les projets d'école et d'établissement (comme d'ailleurs aussi les contrats de réussite en REP) résultent pour partie d'une telle dualité.

Face à une demande sociale et territoriale particulièrement inflationniste et extensive, la logique (le plus souvent bipolaire) adoptée dans le cadre de ces projets est à l'origine des dérives<sup>1</sup> qui ont parfois un peu trop éloigné certains établissements des missions et des priorités de l'institution scolaire, les enseignants ayant de surcroît le sentiment de cumuler plusieurs fonctions relevant de professionnalités différentes.

Or il s'agit d'inscrire le rôle et l'action de l'École dans une dynamique partenariale systémique et dans une continuité éducative à l'échelle territoriale (système) sans que pour autant l'institution scolaire ait à renoncer en quoi que ce soit aux missions qui lui sont assignées dans le cadre républicain.

C'est même le contraire puisque pour définir son concours, l'École doit expliciter et donc affirmer ses missions).

Ainsi définis, les projets d'école ou d'établissement correspondent au concours de l'École (à la place qui est la sienne, avec les responsabilités qui sont les siennes, avec les moyens dont elle dispose) à l'action commune en direction des enfants et des adolescents qui sont scolarisés en son sein mais vivent également sur un territoire donné.

<sup>1</sup> Voir rapport Moisan-Simon - Les Déterminants de la réussite scolaire en zone d'éducation prioritaire (1997)

## Les atouts d'un partenariat réussi :

<i>La présence sur le terrain :</i>	Un partenaire déjà implanté sur le territoire.
<i>L'expertise du personnel :</i>	Les acteurs doivent représenter une source de connaissances sur une foule de sujets reliés au partenariat.
<i>La souplesse :</i>	Compte tenu des infrastructures et des modalités de fonctionnement, les partenaires peuvent, de façon opportune et adaptée, relever les défis.
<i>Une gestion avisée :</i>	Une gestion de l'information et un suivi financier précis sont indispensables.
<i>Le pilotage :</i>	La composition de la structure de pilotage, l'implication des responsables et l'efficacité du management contribuent à un partenariat réussi.
<i>Le suivi et l'évaluation :</i>	La culture des acteurs et les rapports qu'il produisent doivent reposer sur une culture de l'évaluation.