

# LE PARTENARIAT DANS LE TRAVAIL SOCIAL

## Sommaire

Introduction.....	2
Approches de la notion du partenariat.....	2
Définitions et contexte du partenariat.....	2
Partenariat et autres formes de travail en commun.....	9
Les enjeux du partenariat.....	14
Les types de partenariat.....	15
Partenariat et territoires.....	16
Mise en œuvre du partenariat dans le travail social.....	17
Les bases juridiques du partenariat.....	17
Les limites du partenariat et les difficultés de sa mise en œuvre.....	19
L'évaluation du partenariat.....	28
Présentation de témoignage(s).....	29
Le partenariat selon la Vice-Présidente du CCAS de Metz.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b> 28
Le partenariat selon la coordinatrice Enfance-Jeunesse de la Ligue de l'Enseignement de Metz.....	29
Le partenariat selon le coordonnateur de la politique éducative territoriale au service Animation-Culture de la Ligue de l'Enseignement, FOL57 (Fédération des Œuvres Laïques).....	30
Bibliographie.....	31
<i>Liens avec les programmes et référentiels</i> .....	33
Bac professionnel SPVL.....	33
Bac technologique ST2S.....	33
BTS ESF.....	34
DE CESF.....	34

## Introduction

La démarche de partenariat s'est généralisée dans le champ social notamment à partir des lois de décentralisation. Les problèmes auxquels sont confrontés les travailleurs sociaux sont de plus en plus complexes et les dispositifs d'action sociale associent de nombreux acteurs du secteur public et de la société civile. Dans ce contexte, travailler ensemble, unir les compétences, les ressources et les efforts, mutualiser les moyens, produire de la synergie est devenu une nécessité pour assurer un accompagnement de qualité pour l'utilisateur. Le partenariat entre institutions est considéré aujourd'hui comme un principe d'action indispensable à la mise en œuvre des politiques publiques.

Si le partenariat se décline selon différentes formes, et, avec des acteurs dotés de pouvoirs variables, animés de logiques ou de motivations différentes, il nécessite en revanche des règles de fonctionnement comprises et admises par tous.

Dans ce dossier, il s'agit, en premier lieu, de présenter une approche sémantique, juridique et méthodologique du partenariat.

La seconde partie illustre, d'une part, la pratique du partenariat au sein du CCAS de la ville de Metz, et, d'autre part le positionnement des associations impliquées dans les contrats Enfance Jeunesse en Moselle, aux côtés des collectivités pour le développement du service public. Elle est construite à partir de témoignages d'acteurs clés.

## Approches de la notion du partenariat

### Définitions et contexte du partenariat<sup>1</sup>

Le « partenariat » a fait l'objet d'une définition officielle :

« Coopération entre des personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel,...) permet de réaliser un projet commun. »

Source : Commission de terminologie et de néologie du domaine social<sup>2</sup>,  
Ministère de l'emploi et de la solidarité

---

<sup>1</sup> La notion de « partenariat » sera abordée ici au travers de définitions récentes. Si l'on souhaite approcher la notion sans un angle plus théorique et historique, il convient de l'étudier à partir de la sociologie des organisations (*notamment aux travers des travaux de Crozier, cf bibliographie*).

<sup>2</sup> Commission de terminologie et de néologie du domaine social, Bulletin Officiel, Solidarité-Santé, Vocabulaire du domaine social, Ministère de l'Emploi et de la solidarité, n° 2002/1 bis, Fascicule spécial.

**Philippe Brachet**<sup>3</sup>, centre la définition du partenariat sur la relation :

Le partenariat, c'est la relation entre plusieurs acteurs pour parvenir à un résultat commun : ils sont partenaires dans sa réalisation.

Philippe Brachet, *Partenariat et services publics*, l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt, 2006, En ligne sur le site de l'ADBDP

**Julien Damon**<sup>4</sup> insiste sur le fait qu'il n'a y pas « un » partenariat mais plusieurs :

Certains, se gaussant d'une certaine emphase rhétorique autour de ce terme qui devient parfois « interpartenariat », « multipartenariat » ou encore « partenariat interinstitutionnel », critiquent la magie du verbe et son peu de substance. D'autres célèbrent les pratiques partenariales qui jalonnent une mutation des politiques, de l'acte unilatéral vertical de l'Etat, vers de libres coopérations horizontales ajustées par les « partenaires » à l'échelle des territoires. Certains considèrent que l'horizon du partenariat réinvente la démocratie<sup>25</sup>, et exaltent un mode d'administration qui effacerait les clivages entre intérêt national et intérêt local, voire entre intérêt général et intérêt privé. D'autres contestent l'opacité des pratiques (négociations, arrangements, marchandages) qu'il couvre, et y décèlent un danger pour la démocratie et/ou pour la République.

Au-delà des débats de fond, tous les « partenaires » vous le diront : il n'y a pas un, mais des partenariats. Cette déclinaison plurielle du partenariat est même infinie. Ses formes vont de la simple information ponctuelle, à la fusion institutionnelle. De la réunion légale, à la coopération spontanée, les politiques et pratiques partenariales sont diversement encadrées. Avec le partenariat, des acteurs, dotés de pouvoirs variables, interviennent ensemble, pour se consulter, pour décider, voire pour exécuter ensemble un projet, sur une échelle qui va l'arrangement officieux, à l'acte de droit public, avec sanctions à la clé.

« *Le partenariat, Retour sur une notion d'un quart de siècle* », référence « Partenariat et politiques sociales », Revue de droit sanitaire et social, vol. 45, n° 1, 2009, pp. 149-162.  
Article en ligne sur le site de J. Damon :

**Fabrice Dhume**<sup>5</sup> définit le partenariat comme :

« Une méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action – faire autrement ou faire mieux – sur un objet commun – de par sa complexité et/ou le fait qu'il transcende le cadre d'action de chacun des acteurs –, et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre. »

« *Du travail social au travail ensemble, le partenariat dans le champ des politiques sociales* », Ed. ASH, 2001.6, cité dans *Qu'est-ce que le partenariat ? Contribution à la construction d'un espace de sens, Mars 2002, ISCRA, en ligne*

<sup>3</sup> Membre des associations ADELS (Association pour la démocratie et l'éducation locale et sociale), CAFECES (Carrefour pour une Europe civique et sociale), FQP (France Qualité Publique), OMIPE (Observatoire des missions publiques en Europe) et Services Publics, Maître de conférences en Sciences politiques à l'Université Paris 10, Philippe Brachet a participé aux Journées d'étude 2005 de l'ADBDP (Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt), dont le thème était : « La bibliothèque partenaire ». Il est intervenu sur « Partenariats et services publics ».

<sup>4</sup> Julien Damon est Professeur associé à Sciences-Po (cycle d'aménagement et d'urbanisme).

<sup>5</sup> Fabrice Dhume - Chercheur en sciences sociales, à l'ISCRA (*Institut Social et Coopératif de Recherche Appliquée*), chargé de cours à l'université Paul Valéry - Montpellier III, dans le master "Intermédiation sociale", sur le partenariat dans les politiques publiques, a mené de nombreux travaux sur le champ des politiques sociales, et notamment sur le partenariat.

Il souligne les multiples possibilités de définir le mot partenariat, apparu dans le dictionnaire au milieu des années 1980, et le qualifie de « mot magique », de « nouveau paradigme-fétiche », de « d'outil publicitaire », utilisé tant dans les entreprises que dans les politiques publiques. Il dénonce ainsi une manipulation, invite à ne pas confondre le mécénat et le partenariat et affirme que la banalisation du terme se fait au détriment d'une véritable relation de partenariat.

« Il ne se passe pas un jour et il n'est pas un discours qui, aujourd'hui, ne fasse appel au vocable de partenariat. Le terme a envahi notre environnement avec une facilité et une rapidité d'autant plus déconcertantes que l'usage qui en est fait peut parfois apparaître bien singulier. Ainsi, lorsqu'une grande firme américaine de boisson essaie de vendre ses bulles sous l'image du partenariat (du genre « partenaire des jeux olympiques »), elle tente de faire croire que le mécénat a cédé la place au partenariat, et que la consommation est devenue un acte à forte valeur morale. De même, quand un service public commence à parler de « partenariat avec les usagers », il tend à accroître l'idée que la consommation de service (fut-il public) relève d'un véritable partage de responsabilité, la modernité ayant substitué à la demande de charité la transmutation des « clients » en « partenaires » (...)

Dans le langage courant, partenariat désigne une image plus qu'une réalité relationnelle, et encore moins une nouveauté sociologique (...). L'engouement pour le terme fait qu'il a quasiment pris valeur de nom générique pour désigner les relations avec autrui, saturant et obstruant totalement le champ conceptuel des relations inter-institutionnelles, voire même inter- personnelles (...).

La promotion de l'idée de partenariat aurait donc comme fonction d'unifier les acteurs en substituant radicalement au liant politique (par essence conflictuel <17>) un pseudo lien méthodologique (le partenariat n'étant en fin de compte qu'une « méthode »), dans une stricte approche utilitaire, rationnelle et policée. »

<17> Ou plus précisément existant à travers ces « communautés polémiques » qu'évoque Jacques RANCIERE in *La mésentente*, éd. Galilée, 1995. La formule du *consensus* s'oppose donc radicalement à l'être de la *politique* et renverrait plus la figure de la *post-démocratie*, c'est-à-dire « le paradoxe qui fait valoir sous le nom de démocratie la pratique consensuelle d'effacement des formes de l'agir démocratique » (p.142).

-----  
« *Partenariat, lien social... Une société du consensus virtuel* », Fabrice Dhume, Février 2003, [en ligne sur l'ISCREA](#)

Il propose aussi de distinguer l'idée du partenariat des principes du partenariat, afin de savoir si l'on est vraiment dans une relation de partenariat :

« La façon dont on parle en général du partenariat inverse ce que peut être un rapport de partenariat. Je propose que nous distinguions l'idée de partenariat et des principes du partenariat. Par idée, j'entends le mot, la notion, le qualificatif général... Quand on l'utilise sous cet aspect, le partenariat a une tendance générale à tout requalifier et devenir lui-même extrêmement flou ».

De l'autre côté, le principe du partenariat peut être défini comme une des formes possibles du travail ensemble. Il s'agit d'une forme qui s'inscrit dans un continuum des diverses manières d'être en relation avec l'autre qui va de l'information à la fusion, qui s'inscrit donc sur un axe sur lequel l'intégration est croissante. Sur cet axe, on peut situer le partenariat du côté de la coopération, juste après la coopération (...)

Quand on se tient dans l'idée de partenariat, au bout du compte, tout le monde devient partenaire. Il y a là appui sur un désir d'être en commun extrêmement consensuel. On se tient là dans une requalification du consensus. Mais si l'on raisonne dans le registre des principes du partenariat, quand on observe la façon dont se fait concrètement la coopération, on constate que le conflit est omniprésent. Les façons de définir les projets sont d'emblée très différentes. Ligne de séparation épistémologique : est-on dans la recherche du consensus, ou admet-on l'expression du dissensus ? »

« *Qu'est ce que le partenariat ? Contribution à la construction d'un espace de sens* ». Journées d'étude 2005, pour l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt, publié le mercredi 13 septembre 2006, [En ligne sur l'ADBDP](#)

**Corinne Merini**<sup>6</sup> insiste sur le contexte du partenariat, analysé dans un système d'actions :

Le mot partenaire vient de l'anglais "*partner*". Il est défini comme une "*personne associée dans*". Il apparaît là qu'il n'est pas possible :

- de parler de partenariat d'une manière universelle et générale,
- de penser que celui-ci est identique à la fois dans les objets et dans les milieux différents et variés où il est appliqué,
- de ne pas en préciser l'objet.

Dire : "*partenariat égale personne associée dans*" nécessite de contextualiser les situations d'ouverture mises en place (partenariat et art, partenariat et éducation à la santé, partenariat et environnement, partenariat et ...).

(...) Le colloque INRP de 1993 a défini le partenariat comme étant "*le minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun*". C'est-à-dire que le partenariat ne se situe pas dans le projet ni dans le dogme mais authentiquement dans l'action, dans une action commune et négociée (qui n'a rien à voir avec la délégation et ou la sous-traitance). Mais les intérêts d'une municipalité ou d'une association ne sont pas les intérêts de l'école. Il faut donc qu'il y ait négociation, ce qui est énergétiquement coûteux mais indispensable puisque c'est elle qui va aider à tout instant, à tout niveau du système, à construire le rapport entre les identités en présence. Il est possible, là, de parler d'inter système qui lie deux ou plusieurs organisations n'ayant pas au départ vocation à produire des effets en commun et qui organise les différences autour de la perspective commune de complémentarité et de bénéfices.

Au départ, la seule chose qui soit commune entre tous les partenaires est la reconnaissance d'un problème (échec scolaire, violence, santé) qui a souvent émergé à la suite d'un événement déclencheur identifié par un ou plusieurs partenaires. Les intérêts et les objectifs des systèmes en présence sont, eux, différents. Cela situe bien le partenariat dans un système d'actions cherchant à "*agir sur ...*" et non dans un projet ou un simple échange avec d'autres, avec toutes les limites et tous les avantages de l'action. Cette action va être à l'articulation, à la marge de différentes institutions : collectivités territoriales, justice, école, etc. Cela place leurs acteurs, à ce moment-là, eux aussi à la marge de leurs institutions respectives, en rupture avec elles, dans une position qui est à la fois source de difficultés mais aussi de richesses. (...)

Les partenariats sont, en fonction de leurs contextes, plus ou moins importants, plus ou moins ancrés dans le contexte local, mais gagnent à être conceptualisés pour être régulés. Cependant, à force de résoudre localement, avec ses ressources propres, les problèmes présents, une culture locale et des microsystèmes apparaissent au détriment d'un savoir ou d'une culture universels.

Cela constitue les limites du système. »

« *Le partenariat : histoire et essai de définition* », Actes de la Journée nationale de l'OZP (Observatoire des zones prioritaires), 5 mai 2001. [En ligne sur le site de l'OZP](#).

**Michel Chauvière**<sup>7</sup> définit le partenariat dans le Nouveau dictionnaire critique d'action sociale<sup>8</sup>. Il l'introduit comme un élément de la « panoplie des normes et moyens contemporains de l'action publique » qui « voisine avec le projet, le contrat, l'évaluation, mais aussi la cogestion et le paritarisme... ». Le partenariat ne date pas d'aujourd'hui et, qu'il se fasse sous la forme de coordinations interministérielles ou de planification, il répondait à la « recherche pragmatique d'efficacité et d'utilité par le décloisonnement institutionnel et la mobilisation d'une pluralité d'acteurs et de ressources ». Il est devenu plus transversal, repose sur un territoire, se contractualise et acquiert « une consistance idéologique particulière ». Il s'est développé avec les

<sup>6</sup> Corinne Merini est Maître de conférences à l'IUFM de Versailles.

<sup>7</sup> Michel Chauvière est Docteur en sociologie, directeur de recherche au CNRS, membre du CERSA, CNRS/université de Paris-2. Ses travaux portent sur les politiques sociales, familiales, les institutions et professions, les usagers.

<sup>8</sup> « *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale* », Jean-Yves Barreyre et Brigitte Bouquet. Ed. Bayard Centurion, Octobre 2006 - Entrée « partenariat », Michel Chauvière, p. 410-412

politiques transversales territorialisées de lutte contre l'exclusion et la délinquance, et par la mise en œuvre de la décentralisation qui a nécessité une coopération pour l'action et les financements. Les acteurs publics et/ou privés<sup>9</sup>, institutionnels ou associatifs, professionnels ou bénévoles, sont invités de plus en plus à se réunir, se concerter, pour agir plus efficacement, théoriquement sans hiérarchie. Le partenariat « tend visiblement à faire système, il engendre aussi une nouvelle bureaucratie de la complexité ». Il est « devenu une fin en soi, une valeur, un gage de qualité ». Il présente l'avantage de permettre le dialogue, une économie de moyens, une mutualisation des ressources..., mais, parfois, est « un marché de dupes dont les fonctionnements concrets de plus en plus sophistiqués tendent à échapper au contrôle des acteurs, et spécialement aux plus vulnérables d'entre eux ».

**Philippe Brachet**<sup>10</sup> situe le partenariat dans les services publics en lien avec les attitudes des responsables à l'égard des usagers :

« **•l'information** (au sens de la maxime " nul n'est censé ignorer la loi "). Elle est diffusée uniformément et hiérarchiquement à partir du sommet ;  
**•la consultation** se définit par le refus du décideur de partager aucun aspect du processus avec les interlocuteurs (date, ordre du jour, décisions...) ;  
**•la concertation**, elle, se distingue de la consultation à partir du moment où les décisions prises tiennent compte des points de vue exprimés ;  
**•le partenariat** relève de la concertation en général, mais suppose, en plus, une certaine institutionnalisation de sa pratique, un affichage clair par la direction du domaine qui lui est ouvert ainsi qu'une stabilité dans la reconnaissance mutuelle des partenaires.  
 Les deux premières attitudes relèvent de la souveraineté, les deux dernières, de la participation. »

« *Partenariat et services publics* », Publié le 13 septembre 2006 - [en ligne sur l'ADBDP](#)

**Dominique Lahary**<sup>11</sup> a conclu les Journées d'étude 2005 de l'ADBDP (Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt), dont le thème était : « La bibliothèque partenaire ». Il est intervenu sur « Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique ». Ses propos invitent à s'éloigner des discours habituels et institutionnels « englués dans les bons sentiments ». Il propose quelques définitions :

« Préalable : je pose que le partenariat se situe dans le domaine de l'action, qu'il est lui-même une action. Et je vais tenter de le définir comme concept opératoire (...)

**Première définition :**

Le partenariat, c'est l'association d'au moins deux organismes pour mener une opération commune ou un ensemble d'opérations communes en vue d'objectifs **communs**.

Cela, c'est ce qu'on affiche le plus souvent. Dans la réalité, nous savons bien que les partenaires sont loin d'avoir tous les mêmes objectifs. Ils peuvent certes avoir des objectifs en commun. Ils en ont d'autres distincts. Cela ne les empêche pas de travailler ensemble.

Evidemment on affiche en général des objectifs communs, au besoin dans une convention.

La communauté des objectifs permet sans doute que le partenariat soit plus fort, plus efficace, pérenne. Mais cette communauté n'est absolument pas, à mon sens, une condition nécessaire du partenariat.

<sup>9</sup> On parle couramment de PPP pour « Partenariat Public Privé ».

<sup>10</sup> Maître de conférences en Sciences politiques à l'Université Paris 10, Philippe Brachet a participé aux Journées d'étude 2005 de l'ADBDP (Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt), dont le thème était : « La bibliothèque partenaire ». Il est intervenu sur « Partenariats et services publics ».

<sup>11</sup> Directeur de la BDP du Val-d'Oise,

D'où ma **seconde définition** :

Le partenariat, c'est l'association d'au moins deux organismes pour mener une opération commune ou un ensemble d'opérations communes en vue d'objectifs **distincts**

On peut naturellement mixer les deux définitions, en constatant qu'il peut y avoir mélange d'objectifs communs et distincts.

Le partenariat peut être ponctuel, récurrent ou à vocation permanente.

Le partenariat peut être informel ou formel. Le partenariat informel n'est pas un partenariat de seconde zone. Il fonctionne souvent très bien.

La formalisation peut certes concerner l'aspect juridique des choses, par exemple une convention. Mais on peut également formaliser le fonctionnement de la ou des opérations : en ce sens la formalisation peut être organisationnelle (comité de pilotage) et/ou procédurale (validation, évaluation...).

Il s'agit pas de décréter a priori " créons un comité de pilotage ", mais de se dire, le cas échéant : " pour réussir, mieux vaut qu'il y ait un comité de pilotage ". C'est une nécessité qui naît de la pratique. Nous sommes ici dans le cadre d'une définition opérationnelle du partenariat. »

« Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique », Publié le 11 mars 2007  
En ligne [sur le site de l'ADBDP](#)

Concernant les partenaires et la question des objectifs du partenariat, Dominique Lahary considère que ce sont des organismes ou des institutions qui sont associés (même si le partenariat passe par des personnes) et que chacun des partenaires peut être choisi ou imposé, en vue d'atteindre des objectifs opérationnels communs ou distincts (« c'est une affaire d'égoïsme »).

« Dans le cadre d'un vrai partenariat, les objectifs opérationnels peuvent être communs ou distincts. On est conscient ou non de la différence éventuelle d'objectif, mais en tout cas on définit une opération commune : ce qui définit le partenariat, c'est la communauté d'action (...)

L'effet partenarial recherché est la création d'un climat durable de coopération entre deux entités qui restent considérées dans leur individualité propre.

L'effet recherché peut être communautaire : on recherche la création d'un climat de travail commun entre cellules et individus d'entités différentes, dépassant les clivages entre ces entités. »

Un partenaire peut avoir le sentiment d'être utilisé (« instrumentalisé ») par l'autre, pour un objectif qui n'est pas le sien, mais cela ne doit pas poser problème si chacun peut servir aux besoins de l'autre, comprendre les fonctions respectives et attacher de l'importance à l'évaluation de l'action.

Le partenariat pose la question du pouvoir, souvent lié au financement des actions. Un responsable est certes nécessaire mais il peut y avoir co-pilotage et cogestion. Cette organisation vaut pour le partenariat « public-public », « coopération volontaire entre organismes publics », développée dans le cadre de la décentralisation, qui ne doit pas être confondu avec la « transversalité ». Le partenariat « public-privé », qu'il s'agisse du secteur privé à but non lucratif (associations) ou lucratif, ne peut être de la sous-traitance.

Dominique Lahary conclut :

« Le partenariat ce n'est pas de l'altruisme, ce mouvement descendant vers l'autre pour sa propre gloire. Le partenariat, c'est l'altérité. Le partenariat, c'est associer des altérités. Le partenariat, c'est reconnaître l'altérité. N'est pas du partenariat ce qui nie l'altérité. »

**Yvon Schléret**<sup>12</sup> situe le partenariat exigé par les politiques publiques dans la logique de projet et désigne l'Etat comme étant « l'Etat animateur » de ce partenariat qui rassemble des acteurs locaux (collectivités territoriales, institutions...).

« Le partenariat : un nouveau modèle de l'action collective

Cet appel au partenariat n'est pas spécifique à la loi du 31 mai 1990. Il se retrouve dans toutes les politiques dites transversales initiées au cours des années 1980 et dont la politique de la ville est devenue la figure emblématique. Il s'inscrit dans une nouvelle méthodologie de l'action publique axée sur la problématique du projet et abandonnant la logique de la programmation <34>. Le mot de partenariat, dérivé de partenaire, semble d'ailleurs être devenu d'usage courant au milieu des années 1980 <35>. Cette notion permet de traduire, dans la rhétorique sur l'action collective, le désir ou la nécessité de coopérer, de travailler ensemble, de se coordonner. Elle renvoie au modèle de la gestion par projet que J.P. Boutinet définit comme "un essai de combinaison de ressources humaines et non humaines qui sont associées dans le même ensemble (...) pour réaliser un dessein spécifique" et qui implique "une mutuelle concession" <36>. Et lorsqu'on interroge les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du plan départemental, c'est bien ce modèle qui domine : "Le partenariat consiste à mobiliser et à structurer un réseau de professionnels autour d'un objectif commun". "Le partenariat, c'est agir ensemble. Il aboutit à la constitution d'un savoir-faire collectif, à des synergies puissantes qui permettent d'avancer de manière plus efficace" <37>. » (...)

« A l'occasion de la mise en œuvre de la loi Besson, de nombreuses réflexions ont porté sur le partenariat. C'est ainsi qu'il a été décrit comme correspondant à "une organisation, de caractère provisoire, mise en place entre un certain nombre d'entreprises ou d'institutions fonctionnant de manière autonome, pour traiter un problème précis (analyse d'un dossier, élaboration d'un projet commun). Chacune de ces institutions a constaté qu'il lui manquait des clés pour régler le problème. Elle est donc obligée de faire appel à d'autres institutions qui ont fait le même constat. Pour reprendre une formule célèbre : il y a indépendance dans l'interdépendance.... Il s'agit d'un assortiment consensuel d'objectifs et non d'une addition des objectifs de chacun. La réussite du partenariat se mesure à la réalisation de ces objectifs et non à la réalisation des objectifs individuels des partenaires" <38>. C'est là une conception de type managérial, directement orientée sur l'action et inspirée des méthodes de gestion de projet ».

<34> - Donzelot J., Estèbe Ph., "L'Etat animateur. Essai sur la politique de la ville", Editions Esprit, 1994. " (...) p.39-40

<35> - A. Rey situe en 1984 l'apparition et la généralisation du mot partenariat. Cf. "Dictionnaire historique de la langue française", Editions Le Robert (1992).

<36> - Boutinet J.P. , "Anthropologie du projet", PUF 1990.

<37> - Définitions avancées par des acteurs du plan départemental de Meurthe-et-Moselle.

<38> - "Guide pratique : comment manager le partenariat ?", Habitat Formation, document édité à l'occasion de Formaville (5 et 6 novembre 1992).

« Le Partenariat, principes et réalité ? »-

Loger les personnes défavorisées : une politique publique sous le regard des chercheurs - ORSAS Lorraine.

[En ligne sur le site de l'ORSAS Lorraine](#)

Les différentes approches du partenariat mettent l'accent sur le fait qu'il suppose une forme de complicité, l'élaboration de projets communs, un partage d'activités, l'association de personnes ou d'institutions, une coordination, une coopération.

A la base du partenariat, il y a nécessité d'une volonté commune, d'une entente réciproque entre les partenaires pour réaliser un objectif commun, chacun gardant sa place et sa spécificité, sans hiérarchie, sans méthode pré déterminée. La volonté de faire autrement que seul conduit chacun à adapter plus ou moins sa pratique aux nécessités d'un axe décidé en commun. Ces échanges d'action font l'objet le plus souvent de contrats. L'idée du « faire ensemble » est généralement bien considérée, reçue positivement par les partisans d'une « union censée faire la force ».

<sup>12</sup> Yvon Schléret est sociologue, enseignant à l'Université de Nancy 2, Directeur de l'ORSAS, président de l'Association Lorraine de Formation et de Recherche en Action Sociale (ALFOREAS) qui gère l'Institut Régional de Formation des Travailleurs Sociaux (IRTS) avec ses deux sites (Metz et Nancy).



## Partenariat et autres formes de travail en commun

Toutes les formes de travail en commun ne sont pas nécessairement du partenariat. Plusieurs concepts sont utilisés, sans distinction très précise, pour évoquer le fait de travailler ensemble, de s'unir pour un échange ou un objectif commun. Les professionnels, dans le champ du social, soucieux de répondre au mieux aux besoins des usagers, sont amenés à collaborer, à coopérer, à se coordonner, à travailler en réseau ou en partenariat.

Une distinction peut se faire entre ces formes d'échange.

**Collaboration et coopération** constituent le premier niveau de ces échanges. Elles supposent des relations voire même des rencontres, une communication d'informations réciproques. Elles reposent sur une interdépendance plus ou moins importante mais parfois nécessaire entre professionnels et peuvent aboutir à des accords plus ou moins formels mais n'exigent pas de négociations préalables à la recherche d'un but commun.

« L'idée de coopération s'inscrit dans une certaine idée du développement humain où s'établit un rapport d'interdépendance nécessaire entre les sujets ; c'est l'idée que l'on ne peut être soi qu'avec d'autres (5) A la question « *qu'est-ce que le sujet ?* », on peut répondre « *ce qui, dans l'homme et la femme, reste ouvert à la recherche d'un sens, d'un partage* (6) » c'est-à-dire ce qui se construit dans l'inter—l'interrelation, l'interaction, l'interpellation du monde et des autres.

La coopération, c'est à la fois une façon de penser le rapport entre les personnes et un projet, avec sa méthode et ses manières de le réaliser. C'est dans l'espace/temps du projet coopératif que se négocient, s'entrecroisent, se conjuguent ou se déchirent parfois l'intérêt individuel et l'intérêt collectif ».

« Une autre idée de la coopération : *l'exemple des groupes d'entraide mutuelle* », Martine Dutoit<sup>13</sup>, Vie sociale n°1/2010, p. 167. [Sommaire de la revue en ligne](#)

(5) : François Flahaut, *Be yourself*, Paris, Ed. Mille et une nuits, 2006.

(6) : Julia Kristeva, *Handicap, différence et société*. Cycle des grandes conférences de Lyon, organisé par le Pôle universitaire de Lyon et la ville de Lyon, 2006.

Parfois, le terme **articulation** est retenu pour évoquer un travail commun.

« Nous privilégierons dans notre intervention le terme d'articulation plutôt que celui de coordination. Certes les professionnels peuvent s'appuyer sur le DERPAD pour se coordonner entre eux, mais sémantiquement le terme d'articulation induit une notion de dynamique et de souplesse qui nous paraît plus adéquate pour exprimer les capacités que doit avoir un collectif interprofessionnel, pluridisciplinaire ou partenarial, dans le champ de la Protection de l'enfance ».

« *Le partenariat... articulation ou coordination entre les professionnels ? Un exemple : le DERPAD* », Maxime Calvet, Jean-Jacques Valentin. Vie sociale, n°1/2010, p. 99, [Sommaire de la revue en ligne](#)

La **coordination** suppose une organisation élaborée, une concertation, un but commun.

« Agencement d'actions dans le dessein de rationaliser et de rendre cohérent. Mode de régulation, elle met en œuvre des objectifs et des conditions étroitement dépendantes du contexte dans lequel elle est envisagée. Elle est un des mots clés de l'action sociale, dispositif institutionnel souffrant de dysfonctionnement et nécessitant une mise en ordre. La coordination concerne particulièrement deux champs : celui de l'action sociale polyvalente et celui de la vieillesse ».

« *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale* », B. Veysset-Puijalon, Ed. Bayard, 2006, p. 146-147

Fabrice Dhume dit de la coordination qu'elle est :

« Articulatio des réponses des uns et des autres dans un principe de cohérence ».

<sup>13</sup> Martine Dutoit, est Directrice d'Advocacy France ([WWW.advocacy.fr](http://WWW.advocacy.fr))

« Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales » - Fabrice Dhume, Editions ASH, 2001 (Extraits) - [En lien sur le site de l'ISCRA.](#)

### Coordination et coopération sont souvent associées : ainsi, Marcel Jaeger<sup>14</sup>

« Au moment où les Agences régionales de santé (ARS) se mettent en place et où se développent les groupements de coopération, les politiques publiques sont à l'heure du décloisonnement, de la transversalité. De toutes parts s'exprime un sentiment d'échec face aux organisations compartimentées. Même si la thématique n'est pas neuve, (...), l'actualité législative et réglementaire, depuis les ordonnances Juppé de 1996 dans le domaine de la santé et la loi du 2 janvier 2002 pour l'action sociale et médico-sociale, est particulièrement marquée par la double problématique de la coopération et de la coordination : coopération, car les structures, comme les acteurs, ne peuvent plus fonctionner dans l'indifférence aux autres ; coordination, car la reconnaissance des autres ne peut se limiter ni au gré à gré, ni au coup par coup

Du point de vue des fonctionnements institutionnels, les deux préoccupations de coordination et de coopération s'expriment « en interne » et « en externe ». Elles se déclinent en effet au sein de chaque institution à travers le travail d'équipe pluridisciplinaire, la notion de référence, l'organisation en pôles, la « gouvernance », la responsabilité, le secret partagé..., avec tous les problèmes afférents à la coordination des ressources humaines et au management (...). Mais elle occupe aussi une place croissante dans la mise en lien des institutions avec leur environnement : partenariats, travail en réseau, groupements de coopération sociaux et médico-sociaux, dont la création va de pair avec la mise en place des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens ».

« Coopérer, coordonner : nouveaux enjeux », Marcel Jaeger, Vie sociale n°1/2010- [introduction](#), p. 9, [En lien sur le site de la revue](#)

Faisant référence à la définition du projet d'établissement contenu dans l'article 12 de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, Marcel Jaeger écrit :

« Il doit expliciter les objectifs de l'établissement ou du service, « notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement ». Ce n'est pas l'article le mieux écrit de la loi. Du point de vue de l'ordre des mots, il eût été plus logique de parler d'abord de coopération, puis de coordination. Car c'est là un des problèmes majeurs. Si la coopération est depuis longtemps un impératif qui se décline sans et entre les institutions et les dispositifs, elle laisse entière la question du pilotage, donc de la coordination.

Autrement dit, les deux termes ne sont pas sur le même plan : la coordination est une obligation fonctionnelle liée à des enjeux de pouvoir ; elle résulte de l'obligation morale et politique de la coopération. Cette dernière a certes, elle aussi, une dimension fonctionnelle, mais elle répond en tout premier lieu à une demande de prise en compte de la complexité et de la pluralité des besoins des personnes en difficulté. D'autre part, la coordination se situe dans la recherche d'une cohésion d'acteurs et de dispositifs, sachant qu'il n'est guère possible, pour y parvenir, d'échapper à une formalisation des procédures ».

« L'actualité et les enjeux de la coordination des actions et des dispositifs », Marcel Jaeger, Vie sociale n°1/2010, p.15-16 [Sommaire de la revue en ligne](#)

**Partenariat et réseau** font parfois l'objet d'une étude comparative. Ils ont en commun de reposer sur une dynamique d'acteurs qui entretiennent des relations privilégiées, formant un système plus ou moins complexe, plus ou moins organisé.

Le travail en réseaux repose essentiellement sur une dynamique d'acteurs. Des personnes se connaissent sur un territoire, ont pris des habitudes de travail, et trouvent donc facile de travailler ensemble. Le réseau peut être très efficace du fait de sa souplesse et des relations privilégiées qu'entretiennent les différents professionnels et bénévoles. Parfois ces réseaux sont relativement bien organisés et plus ou moins articulés avec les logiques des institutions ou associations concernées.

Mais il y a souvent du jeu entre les pratiques des acteurs et les logiques institutionnelles. C'est là la faiblesse des réseaux et parfois le danger lorsque que les acteurs sur le territoire s'éloignent trop de leurs institutions. Certaines dérivent peuvent se produire et contrarier le projet. (...)

<sup>14</sup> Professeur titulaire de la Chaire de Travail social et d'Intervention sociale du Cnam

Le travail en partenariat repose aussi sur une dynamique d'acteurs, mais cette dynamique est obligatoirement articulée de façon précise avec les dynamiques de leurs organisations respectives. C'est là nous semble-t-il la vertu fondamentale du partenariat. L'implication des acteurs et des organisations garantit la pérennité des projets. Si un acteur part, l'institution le remplace. Il n'y a pas de partenariat sans un conventionnement précis définissant le cadre d'action, les méthodes, les moyens, les responsabilités et les résultats attendus ; car les organisations ne peuvent pas engager leur identité sur des projets flous. (...)

Dans un dispositif partenarial, chaque partenaire détient une part de la compétence collective. Chacun possède son propre champ d'intervention qui se recoupe parfois avec celui des autres. Mais il n'y a pas de confusion de compétences, c'est la règle d'or du partenariat ».

« Travailler ensemble », Roland Fonteneau,  
Doc'Animation en Gérontologie, n° 14, janvier/mars 2007, p. 111

« Dans le champ organisationnel, le réseau permet d'introduire une synergie et une mise en projet ; en tant que système fonctionnel, il organise les institutions, les services par fonctions et non plus par dispositifs. Bien plus récent dans l'intervention sociale que le partenariat, le travail en réseau est rentré en force dans ce champ dans les années quatre vingt dix. Il y met en relation des acteurs non seulement de différentes fonctions mais aussi de différentes disciplines. Le réseau est ainsi d'emblée multiréférencé et ne fait pas forcément écho à une professionnalité ou à une structure organisée spécifiques. 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, de réciprocité, de sociabilité. Les acteurs de terrain sont concernés par la problématique qui les réunit et les mobilise, à la différence parfois de certains partenaires institutionnels qui sont des agents mis à disposition de la population sur des dispositifs qu'ils ne choisissent pas ». (...)

Le terme de réseau substitue à une vision statique de la réalité une vision dynamique qui met l'accent sur la circulation, la communication, la coordination et la régulation, il a une connotation systémique puisqu'il est pensé en terme de flux et de systèmes dynamiques, qui relie des ensembles spatiaux organisés, assurant les relations internes des systèmes et des sous-systèmes et les relations externes entre les différents systèmes. Il est utilisé alors dans le sens de liens entre individus et aussi de situations collectives faites de connexions d'acteurs. L'analyse systémique envisage l'organisation en tant que système. L'accent est mis sur les interactions entre les éléments du réseau, la finalisation (les objectifs, les missions, les fonctions), l'ouverture plus ou moins grande sur l'environnement.(...)

Pour le Ministère du travail et des affaires sociales, « un réseau est un ensemble organisé de plusieurs personnes physiques ou morales, dites acteurs du réseau, dispersées dans une zone territoriale donnée, de compétences différentes et complémentaires qui agissent pour un objectif commun, selon des normes et des valeurs partagées, sur la base d'une coopération volontaire pour améliorer la prise en charge d'une communauté». Il est question dans ces textes d'intervenants et d'acteurs, et non pas de partenaires. (...)

#### **Spatialité et temporalité**

S'il n'existe pas d'organisation humaine sans réseau, il existe à l'inverse des partenariats sans réseau, c'est-à-dire sans liens entrecroisés et tissés ensemble. Une assistante sociale de polyvalence peut très bien avoir comme partenaire un éducateur d'une structure d'accueil pour enfants, sans que celui-ci soit en lien pour autant avec la psychologue du Centre Médico-Psychologique qui suit la mère de cet enfant et qui travaille avec l'assistante sociale...Le réseau bien plus que le partenariat fait intervenir la relation à l'espace et au temps dans une temporalité et une territorialisation de la rencontre, alors que le partenariat fait essentiellement référence aux personnes, à leur statut, à leurs fonctions ».

« *Du partenariat au travail en réseau : un changement de regard en travail social* », Evelyne Simondi  
[En ligne sur le Site RéseauEval,](#)

« La loi du 2 janvier 2002 incite fortement les établissements du secteur sanitaire et social et leurs services à organiser leur action en termes de convention, de coordination, de complémentarité et de continuité de prise en charge de la personne. Cette préconisation – qui s'inscrit dans une volonté d'un meilleur accompagnement de la personne, de l'utilisateur – se transforme de plus en plus en injonction : travailler en réseau, décloisonner, développer les partenariats. (...)

Le réseau interroge le sens de la participation.

Pour les professionnels y participant, c'est une remise en cause de leur « pouvoir », entendu comme perception globale dans un système qui demeure très hiérarchisé. La redéfinition de la place de chacun

peut entraîner une souffrance. Déjà, les diverses relations en jeu dans le travail sont source d'injonctions paradoxales (2) elles-mêmes générant de l'incompréhension, du conflit, de l'épuisement professionnel. L'inscription dans un réseau peut accentuer les tensions entre collègues et partenaires (3).

« Réseau... Attention, fragile ! », Laurence Hardy,  
Doc'ANIMATION en gérontologie, n°14, janvier/mars 2007, p.84

(2) L'injonction paradoxale peut être marquée par une multiplication d'ordres, pas forcément cohérents pour la personne qui doit les mettre en œuvre et qu'il est donc difficile voire impossible d'exécuter. Le paradoxe découle d'une obligation de penser une chose et son contraire.

(3) : **Le partenariat** relève d'une collaboration institutionnelle, souvent maîtrisée par les responsables hiérarchiques. Le réseau se porte sur un autre plan, plus près des problématiques des usagers.

**La loi 2002-303 du 4 mars 2002** relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé définit précisément les réseaux de santé :

*Chapitre V : Réseaux*

*Article 84*

*I. - Il est inséré, dans le titre II du livre III de la sixième partie du code de la santé publique, un chapitre Ier ainsi rédigé*

*« Chapitre Ier  
« Réseaux de santé*

*« Art. L. 6321-1. - Les réseaux de santé ont pour objet de favoriser l'accès aux soins, la coordination, la continuité ou l'interdisciplinarité des prises en charge sanitaires, notamment de celles qui sont spécifiques à certaines populations, pathologies ou activités sanitaires. Ils assurent une prise en charge adaptée aux besoins de la personne tant sur le plan de l'éducation à la santé, de la prévention, du diagnostic que des soins. Ils peuvent participer à des actions de santé publique. Ils procèdent à des actions d'évaluation afin de garantir la qualité de leurs services et prestations. « Ils sont constitués entre les professionnels de santé libéraux, les médecins du travail, des établissements de santé, des centres de santé, des institutions sociales ou médico-sociales et des organisations à vocation sanitaire ou sociale, ainsi qu'avec des représentants des usagers. (...)*

*En lien sur le site du Journal officiel*

**Régis Dumont**<sup>15</sup>, co-auteur de l'ouvrage « Travailler en réseau », (éd. Dunod, 2004), propose une approche comparée du partenariat et du réseau. Il clarifie les concepts de réseaux professionnels et de partenariat, tout en montrant leur complémentarité. Il situe le réseau professionnel formel dans une dynamique de projet commun orientée vers l'innovation. Le partenariat, formalisé par des chartes et des conventions porteuses de valeurs partagées, offre à l'utilisateur une amélioration de la qualité de la prestation issue du travail en réseau.

Ses propos, lors d'une intervention, ont fait l'objet d'une synthèse :

Extrait de la synthèse :

Pour répondre à la double contrainte de l'environnement, le travail en réseau et le partenariat se conjuguent dans la complémentarité. Le premier développe une logique d'acteur par une recherche de l'innovation « sur mesure », le second s'inscrit dans une logique institutionnelle qui élabore des méthodologies d'intervention visant la transversalité des situations. Par sa spécificité liée à la formalisation, le partenariat offre à l'utilisateur une amélioration de la qualité de la prestation issue du travail en réseau, quelque soit l'interlocuteur.

Source : Travail en réseau et partenariat en travail social et médico-social, Synthèse de l'intervention de Régis Dumont, faite par Jean-Marie Simon, en ligne sur [Arsea](http://www.arsea.fr/publications.php) <http://www.arsea.fr/publications.php>

Pour aller plus loin, il nous semble pertinent d'indiquer l'ouvrage de Joëlle Libois et Francis Loser : « Travailler en réseau - Analyse de l'activité en partenariat dans les domaines du social, de la santé et de la petite enfance », 2003, Ed. IES, Collection - Centre de Recherche Sociale

Peu défini et recouvrant des réalités parfois éloignées les unes des autres, le travail en réseau constitue un terrain de recherche exemplaire pour comprendre comment les "praticiens réflexifs" du domaine sociosanitaire s'y prennent aujourd'hui pour penser et construire leurs interventions, surtout lorsqu'ils se trouvent confrontés à des intervenants provenant d'autres horizons institutionnels et professionnels.

Dans cet ouvrage, les auteurs nous livrent le fruit d'une démarche fondée sur l'analyse de cas concrets. A partir de situations de crise signalées par une directrice de structure de la petite enfance, leur

<sup>15</sup> Régis Dumont, Éducateur spécialisé de formation, responsable du département de l'intervention socio-éducative à l'I.R.T.S. Nord/Pas-de-Calais,

recherche a été mise en œuvre en étroite collaboration avec les professionnels (les) impliqués (es) dans l'intervention en réseau. Ces derniers (ères) ont accepté une microanalyse de leurs actions et co-actions ainsi qu'un examen scrupuleux de leurs discours produits, avant, pendant et après les différentes séquences d'intervention.

L'approche choisie pour cette recherche s'est avérée particulièrement pertinente pour appréhender les diverses compétences et enjeux entourant la dynamique des processus impliqués. Au-delà des préoccupations organisationnelles et théoriques, les auteurs ont réussi à démontrer que le travail en réseau soulève toute une série de dilemmes d'ordre déontologique, axiologique et émotionnel qui brouillent l'intelligibilité de l'action développée.

Aller au plus fin de l'analyse des interactions en jeu a véritablement permis d'ouvrir des espaces de compréhension utiles au développement des savoirs et des pratiques professionnelles. Tirant bénéfice de leurs découvertes, les auteurs ont élaboré un protocole qui offre quelques perspectives d'action concrètes concernant la définition commune des problèmes et pistes d'interventions ainsi que le pilotage de l'action menée en partenariat.

Présentation de l'éditeur sur le site de [la BDSP](#)

## Les enjeux du partenariat

Dans son ouvrage Fabrice Dhume <sup>16</sup> invite notamment à questionner le sens du mot « partenariat » et surtout ses enjeux.

*Qu'est-ce donc, alors, que ce « partenariat » dont tout le monde parle et que chacun semble (ou dit) essayer de pratiquer ? Puisque le partenariat n'est pas tout et n'importe quoi, quelle est la spécificité de ce mode de coopération ? (...)*

Derrière ces quelques questions, c'est - encore et toujours - *le sens* que l'on peut interroger : le « partenariat » serait-il une recette miracle qui permettrait de résoudre tous les problèmes sur lesquels les acteurs des politiques publiques butent depuis la nuit des temps ? C'est assurément excessif, même si l'usage incantatoire du terme pourrait suggérer quelque pratique magique... Alors, ce fameux « partenariat », n'est-ce qu'une idée floue qui sert de paravent pour masquer notre incapacité à changer le monde et sa misère ? N'est-ce qu'un outil qui pourrait servir à *faire différemment* et donc peut-être mieux, si on sait l'utiliser à bon escient ? Le partenariat *est-il souhaitable ? Est-il possible ? Qu'apporte-t-il à l'action ? A quelles conditions ? Et avec quelles limites, quelles contraintes ?*

Si l'on compare le partenariat à un jeu, encore faut-il en connaître et en partager les règles. *Quelle est donc la position des acteurs dans ce jeu ? Quelles sont les règles et qui les dit ? Quels sont les enjeux du partenariat ?*

Beaucoup de questions, donc, que cache mal un discours consensuel et généraliste. A travers le dévoilement du *jeu*, on verra que l'indéfinition du terme tend à masquer certains *enjeux*. (...)

Des questions très « basiques » se posent, auxquelles il faut essayer de répondre. Tout d'abord, lorsqu'on a comme projet de *travailler ensemble*, il faut se mettre d'accord sur ce que l'on veut faire ensemble. Il faut aussi *s'entendre* sur les conditions de ce travail : qu'est-ce que l'on entend (et que l'on sous-entend) lorsqu'on parle de « partenaires », de « partenariat », etc. S'ils ne construisent pas des *références communes*, les « partenaires » potentiels risquent fort de passer l'un à côté de l'autre sans s'être vus ni compris ! Et sans jamais avoir fait de « partenariat ». (...)

Le « partenariat » pose, par essence, les questions en terme d'interface, de relations et de tout ce qui interagit, voire interfère, à l'occasion de la rencontre. L'un de ses intérêts est justement de favoriser la cohérence dans l'action. La question transcende à la fois la diversité du champ social lui-même, et les

16 Fabrice Dhume, chercheur en sciences sociales, à l'ISCRA (Institut Social et Coopératif de Recherche Appliquée), chargé de cours à l'université Paul Valéry - Montpellier III, dans le master "Intermédiation sociale", sur le partenariat dans les politiques publiques<sup>16</sup>, a mené de nombreux travaux sur le champ des politiques sociales, et notamment sur le partenariat.

découpages sectoriels plus ou moins arbitraires, et générateurs de conflits, de superpositions ou d'incohérences.

« *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales* », Fabrice Dhume  
Edition ASH, 2001 – Présentation de l'ouvrage en ligne sur le site de l'Iskra – [Document PDF 12 pages](#)

Il reconnaît les besoins d'un travail commun

Il faut admettre que « sur le terrain », chacun se rend compte de la complexité des situations et de son incapacité individuelle à tout traiter. De plus en plus souvent, me semble-t-il, la démarche collective apparaît nécessaire pour tenter de dépasser les limites individuelles ou institutionnelles.

Même référence ci-dessus

Il propose d'ouvrir une « problématisation » du « partenariat » et expose les conditions, les limites et les difficultés de sa mise en œuvre. Il propose une piste de méthode pour aider à la construction d'un partenariat.

## Les types de partenariat

**Julien Damon**<sup>17</sup> présente l'essor de la place prise par le partenariat en matière d'aide et d'action sociales, particulièrement dans la lutte contre l'exclusion, dans l'évolution des régimes de protection sociale, en France et dans l'Union européenne. Il rappelle qu'à côté des partenaires « sociaux » traditionnels (syndicats et organisations patronales) ont été de plus en plus souvent associés d'autres partenaires, notamment dans le cadre de la décentralisation (villes, départements, associations, régions, entreprises). Des « coopérations horizontales » se font à l'échelle des territoires, ce qui peut laisser penser à un développement de la démocratie. Parfois, ces mêmes pratiques sont vécues comme une menace du fait de leur opacité et des confusions que leur superposition entraîne.

Les types de partenariats sont multiples, présentés par l'auteur sous la forme d'une étoile : « l'Etoile du partenariat » :

« Avec le partenariat, des acteurs, dotés de pouvoirs variables, interviennent ensemble, pour se consulter, pour décider, voire pour exécuter ensemble un projet. On propose une « étoile du partenariat » rassemblant, à travers ses différentes branches, des couples d'oppositions entre diverses formes de partenariat » (...) (Les axes et les branches) permettent la distribution et la comparaison des différents partenariats. Ils n'opposent pas véritablement des types « purs » de coopération. »

« *Protection sociale et lutte contre l'exclusion. Regards critiques sur le « partenariat »* », Julien Damon  
Horizons stratégiques Vol. 1, n° 3, 2007 - [En ligne sur le Cairn](#)

La démarche de l'auteur est accessible en ligne, dans l'article signalé ci-dessus.

<sup>17</sup> Julien Damon est Professeur associé à Sciences Po (cycle d'aménagement et d'urbanisme), ancien Rapporteur général du Grenelle de l'insertion, ancien chef du département « Questions sociales » au Centre d'analyse stratégique, membre du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, membre du Conseil scientifique de la Mission de recherche « Droit et Justice » (2010).

## Partenariat et territoires

Après avoir travaillé longtemps sur la politique de l'habitat et la politique de la ville, **Daniel Béhar**<sup>18</sup> intervient davantage aujourd'hui sur les enjeux du développement local, de la cohésion et de la gouvernance territoriales. Ses travaux récents portent notamment sur la territorialisation des politiques publiques.

Il pose la question de la pertinence du territoire pour le partenariat. Le partenariat doit « s'inscrire à la bonne échelle ».

« Si le partenariat constitue depuis une quinzaine d'années l'horizon obligé pour la mise en œuvre des politiques publiques territoriales, cette exigence est maintenant redoublée : ce partenariat doit s'inscrire à la bonne échelle. Il y aurait un « optimum territorial » pour le partenariat ». Cette injonction repose sur deux fondements. Il s'agit en premier lieu de déterminer le meilleur « niveau géographique » qui permette de « globaliser » l'action publique, de mettre en cohérence ses différentes facettes sectorielles, et notamment d'articuler efficacement les politiques traitant du développement et celles relatives à la solidarité.

Par contre coup, cette bonne échelle pour le partenariat doit produire un second résultat : simplifier le partenariat lui-même, mettre un terme à la démultiplication à l'infini des scènes et des niveaux de partenariat».

« Partenariat et territoire : une nouvelle donne », Daniel Béhar  
Informations Sociales, n°95, 2001, p.28-35,  
[En ligne sur la Coopérative Acadie](#)

Daniel Béhar distingue trois types de territoires structurants pour l'action publique et les dispositifs partenariaux:

« Il s'agit davantage d'identifier les trois grands types de territoires qui structurent l'action publique locale : les territoires politiques, ceux de l'expression et de la représentation citoyenne (les collectivités territoriales), les territoires administratifs, ceux de l'organisation rationnelle de la prestation de services (les services publics) et les territoires pertinents, ceux des dynamiques socioéconomiques (les agents économiques, ménages, entreprises...). Tout l'enjeu des dispositifs partenariaux consiste alors à rendre visible chacun de ces types de territoires, puis à les agencer, les mettre en musique ».

Même référence ci-dessus

**Jean-Yves Barreyre**<sup>19</sup>, évoquant la question de la coordination des acteurs dans le champ de l'intervention publique en matière d'action sanitaire et sociale, met en avant l'importance des « territoires de vie des personnes »

« L'objet des politiques sociales n'est plus, au moins dans l'esprit des lois, « la personne », mais « la situation du sujet de droits ». Et cette situation se comprend dans les territoires de vie des personnes. Cette réorientation interroge donc aussi les « sectorisations » multiples et non coordonnées des politiques publiques.

Cette « révolution douce », par les textes, n'a pas encore trouvé ses traductions opérationnelles. Pourtant les formes de coordination plus ou moins structurées et pérennes sont très nombreuses, les différents champs de l'action publique les préconisent (réseaux, services d'accompagnement à la vie sociale, groupements de coopération, etc.) mais dans un paysage social et médico-social qui conserve ses inégalités d'équipement [6] et ses logiques institutionnelles fortes.

[6]. Carole PEINTRE, Clotilde BOUQUET, Jean-Yves BARREYRE. « Inégalités de l'équipement médico-social sur le territoire français et flux migratoires », *Traitement ES* 2006, DREES, Dossier solidarité et santé, à paraître 1<sup>er</sup> semestre 2010.

« Coopérer, coordonner : nouveaux enjeux », Jean-Yves Barreyre

<sup>18</sup> Daniel Béhar est Géographe, professeur associé à l'Institut d'Urbanisme de Paris - Université Paris XII Val de Marne, Maître de conférences à l'École des Ponts - Paris Tech et Directeur de la coopérative ACADIE.

<sup>19</sup> Directeur du CEDIAS-Musée social et du CREAHI Ile-de-France, avant-propos de la revue *Vie sociale* n°1/2010, « Coopérer, coordonner : nouveaux enjeux ».



# Mise en œuvre du partenariat dans le travail social

## Les bases juridiques du partenariat

Des études<sup>20</sup> menées autour du caractère juridique de la notion de partenariat ont montré qu'il n'existe pas de droit partenarial. Le partenariat emprunte diverses constructions juridiques (contrats, conventions...) qui relèvent plus du management que du droit et sont marquées par la domination de l'Etat sur les collectivités cosignataires de ces actes. Les conventions précisent la participation des partenaires mais ne prévoient pas toujours les responsabilités, les sanctions et financements. Il en va un peu différemment si cette coopération conduit à la création d'une structure (association ou GIP) pour mettre en œuvre le partenariat.

### Des textes juridiques

Sans aller jusqu'à créer un droit du partenariat en travail social, des textes juridiques ont appelé la mise en place de coopérations, de coordinations, de travail en réseau. Les lois de décentralisation de 1983, de politique de la ville, de lutte contre les exclusions, pour le droit au logement, en sont des exemples. Yvon Schleret<sup>21</sup> relève notamment :

La [loi du 31 mai 1990 visant à la mise en œuvre du droit au logement](#), désigne des partenaires :

Article 7 : Le financement du fonds de solidarité pour le logement est assuré par l'Etat et le département.  
La participation du département est au moins égale à celle de l'Etat.  
La région, les communes et les caisses d'allocations familiales ainsi que les autres partenaires visés à l'article 3 peuvent également participer volontairement au financement de ce fonds.

La [loi du 14 novembre 1996 relative à la mise en œuvre du pacte de relance pour la ville](#) pose le cadre de l'action pour les décideurs :

Art. 1er. - La politique de la ville et du développement social urbain est conduite par l'Etat et les collectivités territoriales dans le respect de la libre administration de celles-ci, selon les principes de la décentralisation et dans le cadre de la politique d'aménagement du territoire.

La loi [du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions](#) crée un comité de coordination et en précise les participants :

Article 155 : Il est créé un comité départemental de coordination des politiques de prévention et de lutte contre les exclusions.

<sup>20</sup>

- Philippe Ligneau, « Existe-t-il un droit du partenariat ? », Informations sociales n°95, 2001, p. 4-19
- Julien Damon, « Le partenariat, Retour sur une notion d'un quart de siècle », référence : « Partenariat et politiques sociales », Revue de droit sanitaire et social, vol. 45, n° 1, 2009, pp. 149-162. [En ligne sur le site de J. Damon](#) :
- Yvon Schleret, « Le partenariat, principes et réalité ? », ORSAS Lorraine. [En ligne sur le site ORSAS](#)

<sup>21</sup> Op. sup.

Il comprend le représentant de l'Etat dans le département, le président du conseil général, des représentants des collectivités territoriales, des représentants des administrations ainsi que des représentants des autres catégories de membres siégeant notamment dans chacune des instances suivantes : conseil départemental d'insertion, commission de l'action sociale d'urgence, comité départemental de la formation professionnelle, de la promotion sociale et de l'emploi, conseil départemental de l'insertion par l'activité économique, comité responsable du plan départemental d'action pour le logement des personnes défavorisées, conseil départemental de prévention de la délinquance, conseil départemental d'hygiène, commission de surendettement des particuliers. (...)  
Il formule toutes propositions visant à favoriser le développement et l'efficacité des politiques correspondantes dans le département, à renforcer la cohérence des différents programmes, plans et schémas départementaux et à assurer une meilleure coordination de leur mise en œuvre dans le ressort géographique le plus approprié à la prévention et à la lutte contre les exclusions.

La Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale introduit une convention pour coordonner des actions sociales et médico-sociales :

Article 20 : L'article L. 312-6 du code de l'action sociale et des familles est ainsi rédigé :  
« Art. L. 312-6. - Afin de coordonner la mise en œuvre des actions sociales et médico-sociales menées dans chaque département et de garantir, notamment, la continuité de la prise en charge ou de l'accompagnement des personnes accueillies, une convention pluriannuelle conclue entre les autorités compétentes, au titre desquelles figurent les centres communaux d'action sociale et les centres intercommunaux gestionnaires d'établissements sociaux ou médico-sociaux, définit les objectifs à atteindre, les procédures de concertation et les moyens mobilisés à cet effet, notamment dans le cadre des schémas départementaux mentionnés au 2° de l'article L. 312-5. »

Article 21 : L'article L. 312-7 du code de l'action sociale et des familles est ainsi rédigé :  
« Art. L. 312-7. - Afin de favoriser leur coordination, leur complémentarité et garantir la continuité des prises en charge et de l'accompagnement, notamment dans le cadre de réseaux sociaux ou médico-sociaux coordonnés, les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 ou les personnes physiques ou morales gestionnaires mentionnées à l'article L. 311-1 peuvent :

« 1° Conclure des conventions entre eux, avec des établissements de santé ou avec des établissements publics locaux d'enseignement et des établissements d'enseignement privés ;

« 2° Créer des groupements d'intérêt économique et des groupements d'intérêt public et y participer, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat ;

« 3° Créer des syndicats inter établissements ou des groupements de coopération sociale et médico-sociale selon des modalités définies par décret en Conseil d'Etat ;

« 4° Procéder à des regroupements ou à des fusions.

« Les établissements de santé publics et privés peuvent adhérer à l'une des formules de coopération mentionnées au présent article.

« Les établissements et services sociaux et médico-sociaux mentionnés à l'article L. 312-1 peuvent conclure avec des établissements de santé des conventions de coopération telles que mentionnées au 1° de l'article L. 6122-15 du code de la santé publique. Dans des conditions fixées par décret, ces mêmes établissements et services peuvent adhérer aux formules de coopération mentionnées au 2° dudit article.

« Afin de favoriser les réponses aux besoins et leur adaptation, les schémas d'organisation sociale et médico-sociale peuvent envisager les opérations de coopération, de regroupement ou de fusion compatibles avec les objectifs de développement de l'offre sociale. »

Plus récemment, la loi du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires introduit des modalités de coopération entre établissements de santé et dans le secteur médico-social (conventions entre établissements, création de groupements d'intérêt économique, de groupements d'intérêt public, de groupements de coopération sociale ou médico-sociale...).

## Des organisations spécifiques et des conventions.

### Les CLIC

La mise en œuvre de partenariats en gérontologie est une obligation légale portée par les centres locaux d'information et de coordination (CLIC):

Lettre DGAS/DHOS2C/O 3 n° 2004-452 du 16 septembre 2004 relative aux centres locaux d'information et de coordination (CLIC) et aux réseaux de santé gérontologiques :

« La spécificité des CLIC tient essentiellement à leur ancrage territorial fort, concrétisé par un partenariat étroit avec les collectivités territoriales, qui leur permet de faire converger les aspirations du public (personnes âgées et leur entourage), les interventions des professionnels et les politiques des institutions ». (Extrait de la lettre du 16 septembre 2004)

### Les réseaux de santé « personnes âgées »

Organisés autour des questions de prévention en santé, ils reposent sur un partenariat élargi à des institutionnels du secteur social

Circulaire DHOS/O2/O3/UNCAM n° 2007-197 du 15 mai 2007 relative au référentiel d'organisation national des réseaux de santé « personnes âgées »

« Le plan solidarité grand âge 2007-2012, annoncé le 27 juin 2006 par le ministre délégué à la sécurité sociale, aux personnes âgées, aux personnes handicapées et à la famille comporte un ensemble de mesures visant à améliorer la qualité de la prise en charge des personnes âgées par le développement de la coordination des différents acteurs de santé, sociaux et médico-sociaux : établissements publics, privés, PSPH ou à but lucratif, professionnels libéraux. Les réseaux de santé « personnes âgées » répondent parfaitement à cet objectif. L'élaboration d'un référentiel national d'organisation des réseaux de santé « personnes âgées » concourt donc logiquement à la mise en œuvre de cette politique ». (Extrait)

### Exemples de conventions de partenariat :

- Entre une coordination gérontologique et un réseau de santé : [Lien document PDF 3 pages](#)
- Entre la Caisse Régionale d'Assurance Maladie du Sud-Est et un des organismes pivots du tissu associatif œuvrant dans le champ sanitaire et social, notamment au niveau de la défense des droits des personnes en difficulté. [Lien document PDF 3 pages](#)
- Entre un réseau gérontologique de professionnels de santé libéraux (CARMAD) et une communauté d'agglomération : [Lien document PDF 5 pages](#)

*En prolongement, voir éventuellement le contrat de partenariat public-privé : « les contrats de partenariat, principes et méthodes », Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie , ordonnance du 17 juin 2004 - [Document PDF - 118 pages](#)*

## Les limites du partenariat et les difficultés de sa mise en œuvre

La mise en œuvre d'un partenariat suppose que des conditions soient rassemblées.

Evoquant le partenariat dans un DERPAD (dispositif expert régional pour adolescents en difficulté), Maxime Calvet<sup>22</sup> et Jean-Jacques Valentin<sup>23</sup> précisent :

« Pour travailler efficacement ensemble, il faut se connaître, autrement dit savoir ce que l'on peut attendre de tel ou tel partenaire : souvent les attentes démesurées que l'on a envers l'autre et la tendance ordinaire à instrumentaliser celui-ci à partir précisément de nos attentes, constituent un obstacle majeur au partenariat. Il faut pouvoir ainsi accepter que l'autre prenne le relais par rapport à tel enfant ou tel adolescent que l'on a suivi mais à sa façon (et non à la nôtre). Evidence certes, mais qui sur le terrain parfois ne va pas de soi.

Pour se connaître il faut d'une part disposer d'éléments objectifs sur la réalité de l'autre et d'autre part pouvoir le rencontrer pour échanger avec lui (hors contexte de crise) ».

« *Le partenariat... articulation ou coordination entre les professionnels ? Un exemple : le DERPAD* », Maxime Calvet, Jean-Jacques Valentin, *Vie sociale*, n°1/2010, p. 106, [sommaire de la revue en ligne](#)

La mise en œuvre du partenariat suppose des temps de rencontre et d'échange :

« Concrètement, le partenariat, comme mode de coopération, mais aussi de consultation, est également caractérisé par ce qui a été repéré comme de la « comitologie »<sup>(39)</sup> et que d'autres peuvent baptiser la « réunionnite » ou l'arbre à palabres. Il fonctionne à partir d'innombrables réunions de concertation et de coordination. Ces réunions se déroulent, souvent, à l'initiative et dans les locaux des services de l'Etat qui agencent ainsi les forums locaux du partenariat. Les acteurs, les experts, les « propriétaires » des divers problèmes sociaux s'y concertent et cherchent des accords. Communément, il s'agit de réunions relativement régulières, dans les mêmes salles, avec les mêmes acteurs qui apprennent là à se connaître, qui échangent et qui produisent, d'abord, un langage commun, puis des actions collectives ».

« *Le partenariat, Retour sur une notion d'un quart de siècle* », référence «Partenariat et politiques sociales », Julien Damon, *Revue de droit sanitaire et social*, vol. 45, n° 1, 2009, pp. 149-162. : [Article en ligne sur le site de Julien Damon](#)

(39). Voir, pour de premières références, J. Leca, « L'Etat creux », in *La France au-delà du siècle*, Les éditions de l'Aube/DATAR, 1994, pp. 91 ; D. Béhar, P. Estèbe, R. Epstein, *Les détours de l'égalité. Remarques sur la territorialisation des politiques sociales en France*, RFAS, 1998, p. 81.

Fabrice Dhume<sup>24</sup> analyse les pratiques et logiques de coopération interinstitutionnelle. Il montre l'évolution profonde des politiques sociales décentralisées « envahies », depuis le début des années 1980, par le partenariat. Il rappelle que ce travail commun pour « tenter de faire mieux en faisant autrement » ne va pas de soi, et constate un écart important entre les discours et la pratique. Il souligne les enjeux et difficultés du partenariat et propose une méthodologie pour sa construction.

#### « Un problème de méthode: le partenariat comme modèle spécifique

L'orientation réglementaire vers un "partenariat" n'est nullement accompagnée du mode d'emploi. Et cela, bien que le partenariat soit un concept spécifique, relativement nouveau, qui appelle des méthodologies d'intervention adaptées.

Les modes de "coopération" (terme générique pour parler de "l'agir ensemble") sont pluriels. A chaque objectif correspond une méthode spécifique, une organisation particulière, etc. Comme les autres modèles de coopération (réseau, co-élaboration, interinstitutionnalité, etc.) le partenariat a ses logiques

<sup>22</sup> Protection judiciaire de la jeunesse, consultante éducative au DERPAD

<sup>23</sup> Psychologue clinicien, psychanalyste, consultant au DERPAD

<sup>24</sup> Fabrice Dhume, chercheur en sciences sociales, à l'ISCR (Institut Social et Coopératif de Recherche Appliquée), chargé de cours à l'université Paul Valéry - Montpellier III, dans le master "Intermédiation sociale", sur le partenariat dans les politiques publiques<sup>24</sup>, a mené de nombreux travaux sur le champ des politiques sociales, et notamment sur le partenariat.

et ses limites propres. Il répond à l'objectif d'une coopération organisée en commun du début jusqu'à la fin dans un cadre spécifique regroupant des acteurs différents.

Ce modèle s'appuie donc à la fois sur :

- un cadre spécifique (qui est construit dans le temps et l'espace par rapport à un objet et des objectifs définis et limités),
- le concept de projet (une démarche d'action qui respecte plusieurs étapes : définition des finalités, des objectifs, des moyens ; réalisation et évaluation).
- un enjeu de multiréférentialité (qui met en jeu plusieurs "références", notamment professionnelles, complémentaires et contradictoires <sup>3)</sup>,

Ce modèle, du fait de sa complexité et de son exigence, n'est pas facile à mettre en œuvre. On mesure alors l'écart entre une orientation générale "venue d'en haut" et la réalité "de terrain" (pour reprendre une distinction subjective en usage). Sans manichéisme ni démagogie, on peut dire que l'orientation partenariale impulsée par les pouvoirs publics a de fortes chances de se traduire concrètement en injonctions contradictoires et paradoxales. D'autant que le cadre institutionnel apparaît de moins en moins clair ».

<sup>3</sup> Voir notamment les travaux de D. ZAY sur le partenariat autour de l'école.

« Le « RMI » en demande de « psy » (Enjeux et illusion d'un partenariat autour de la santé mentale) » Fabrice Dhume  
Mai 1999, [En ligne sur le site de l'ISCR](#)

Selon lui, le partenariat est décrété, relève d'une logique de l'injonction et repose sur des relations dissymétriques, ce qui « pose alors concrètement la question de l'égalité ou au moins du rapport original à établir dans les formes du travail en commun ». Il y voit un risque de « privatisation des fonctions publiques ».

« Force est de constater que l'injonction sied mal à la coopération. L'injonction tend à vider de sa substance ce qu'elle appelle de ses vœux. Et cela, malgré le fait qu'elle fasse écho à une exigence et un désir d'être-en-commun et de renouvellement de la politique. (Présentation de l'ouvrage)

De façon plus spécifique, et plus puissante à mon avis, ce désir peut se formuler ainsi : partenariat renvoie, dans l'imaginaire social, à une situation qu'on pourrait dire égalitaire. Égalité au sens général où les partenaires sont égaux dans le projet. De ce point de vue, le « partenariat » des institutions publiques avec leurs « usagers », celui d'associations avec leurs « financeurs », etc. est réellement problématique. En effet, la constitution d'une relation coopérative suppose la requalification d'une relation asymétrique en relation d'égalité (Dhume, 2001) (...) Le paradoxe de l'injonction est donc le suivant : là où le partenariat suppose et organise du conflit, l'idéologie du partenariat promeut par ce terme le consensus et la passivité. Là où le partenariat suppose la construction d'un accord sur le fond, la forme et la méthode, l'injonction présuppose le fond et la forme, laissant béante la question de la méthode<sup>25</sup>. (p. 17-18)

L'injonction ne constitue pas le problème en soi(...). Il me semble que le problème vient plus du fait que cette injonction tend aujourd'hui à fonctionner de façon vide et circulaire, et donc de façon virtuelle. En effet, l'injonction au "partenariat" « exige » de la coopération tout en situant celle-ci sur un mode improductif – parce qu'elle la conçoit hors situation et de façon consensuelle. L'injonction semble alors stériliser la situation même. Elle rend les sujets impuissants à produire la coopération. (p. 21-23)

Sous couvert de "partenariat", par exemple, on peut mettre en évidence l'organisation du passage du public au privé (Hamel, 1995) ou autrement dit la privatisation des fonctions publiques (...) La coopération ou le « partenariat » ou le « réseau » tendent donc à être intégrés dans les logiques de fonctionnement de l'entreprise, dans les modes d'organisation, dans les modes de management ». (p.31-32)

« Introduction à : La coopération dans l'action publique.  
De l'injonction de faire ensemble à l'exigence de commun », Fabrice Dhume  
Ed. L'Harmattan, 2006, [En ligne sur le site de l'ISCR](#)

Dans ce même texte (p. 6-7, 11-13)<sup>26</sup>, il interroge le sens du mot « commun », invite à se méfier d'une interprétation rapide et souligne une opposition : il y a rejet et mépris pour ce qui relève du « sens commun » et, parallèlement, incitation forte voire obligation politique de « faire en commun », que cette communauté se nomme coopération, réseau, partenariat... Il insiste sur le fait que le « commun » qui se vit dans une société est lui-même une production et reproduction sociale.

Fabrice Dhume précise le contexte de la coopération :

« La coopération n'a pas l'éclat que lui donne le discours tenu sur elle. Elle est une pratique laborieuse, exigeante, difficile, centrée sur le conflit... alors que sa valorisation communicationnelle donne une image de consensus et d'apaisement, et la proclame comme si elle allait de soi (...). La coopération a à voir avec la question du « corps social » et de sa représentation. Autrement dit, elle est connectée avec la question politique et avec la question de la façon de faire société, dans son ensemble(...). On ne fait pas de la coopération pour elle-même, mais on coopère pour réaliser quelque chose. Ce « quelque chose » est l'objet (projet) et qui héberge alors (éventuellement) un processus de coopération, qui s'élabore à travers lui. La coopération n'existe qu'au sein d'un objet thématique dont elle est un moteur et une dynamique constituante. Mais si l'on pouvait enlever l'objet thématique, rien ne resterait ; car la coopération ne tourne pas « à vide ». (p.34-35)

Fabrice Dhume, op. sup.

**Elisabeth Vidalenc**<sup>27</sup> est intervenue aux journées d'étude annuelles de l'Association Des Directeurs De Bibliothèques Départementales De Prêt <sup>28</sup> sur le thème : « *Le défi du partenariat dans le travail social ou le paradoxe du partenariat obligatoire* ». Dans cette intervention, elle précise ce qu'elle entend par « travail en partenariat » en le différenciant du réseau :

« Pour moi, le réseau serait la structure sociale ou médico-sociale mise en œuvre pour répondre à une injonction ou à un besoin (ex : réseau ville/hôpital), le partenariat serait la démarche volontairement coopérative dans laquelle s'engagerait telle personne ou groupe amenés à travailler ensemble. De même, je distingue la collaboration, c'est à dire le fait d'avoir à travailler avec d'autre, des " collègues ", de la coopération, qui implique un degré minimum d'engagement et de confiance réciproque. Le partenariat ne se décrète pas (et surtout pas par d'autres que ceux qui sont censés entrer dans la démarche) ».

« *Le défi du partenariat dans le travail social ou le paradoxe du partenariat obligatoire,*  
Elisabeth Vidalenc  
2006, *En ligne sur le site de l'ADBDP*

Elle insiste sur les conflits et souffrances inévitables :

« La différence entre collègues est certes une richesse mais d'abord une souffrance (...). En effet les diverses relations en jeu dans le travail social sont source d'injonctions paradoxales, elles mêmes générant des incompréhensions, des conflits, et de l'épuisement professionnel.

<sup>26</sup> Op. sup.

<sup>27</sup> Titulaire d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication, intervenante en formation initiale et continue dans des centres de formation au travail social (en 2002), chercheur en sociologie, Elisabeth Vidalenc a soutenu sa thèse « Travail social et formation : modélisation des partenariats à construire dans un système social complexe » en 1998 à l'université de technologie de Compiègne. Elle est l'auteur du livre « Le défi du partenariat dans le travail social » (éd. l'Harmattan, collection : Le travail du social, septembre 2002).

<sup>28</sup> **Elisabeth Vidalenc**<sup>28</sup> est intervenue aux journées d'étude annuelles de l'Association Des Directeurs De Bibliothèques Départementales De Prêt, Journées d'étude 2005 : La bibliothèque partenaire, sur le thème : « *Le défi du partenariat dans le travail social ou le paradoxe du partenariat obligatoire,* » 2006, *En ligne sur le site de l'ADBDP*, <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article422>

Le travail d'équipe peut être orienté vers la recherche d'une seule et unique représentation à partir de l'expression de chacun, ce qui conduit à des réunions interminables, chacun cherchant à convaincre l'autre de la validité de sa représentation(...). Ce partenaire (le collègue de travail) peut également se révéler menaçant dans sa différence et renvoyer chaque professionnel à une solitude difficilement supportable qui va générer de l'agressivité. La confrontation à la différence des autres membres de l'équipe est difficile. La relation d'aide implique une part d'investissement personnel et de positionnement professionnel qui vont se répercuter sur les relations entre membres de l'équipe. L'équipe peut ainsi être un lieu déstabilisant et conflictuel.

Chacun est conscient de la difficulté de mettre en place des actions de partenariat : difficultés relationnelles car la multiplication des actions communes entraîne des occasions de conflit plus nombreux, et difficultés logistiques car les professionnels travaillent dans un contexte d'urgence et de précarité qui laisse peu de place à d'autres actions ».

Elisabeth Vidalenc, op. sup.

Elle explique les conditions nécessaires au travail en partenariat et propose des méthodes d'action spécifiques au travail social.

« En aidant les acteurs à prendre conscience des paradoxes présents dans leurs actions et dans leurs relations avec leurs différents partenaires, nous les conduisons à éviter une illusion dangereuse. On pourrait croire en effet qu'une telle situation " oblige " les acteurs à " coopérer ", ou encore que la bonne volonté des partenaires suffit à assurer le succès de l'action entreprise. Pourtant de nombreux conflits, des difficultés de communication entravent le bon fonctionnement de services ou d'associations, malgré des intentions de coopération au départ ».

Elisabeth Vidalenc, op. sup.

Elle montre les difficultés rencontrées par les travailleurs sociaux du fait de leurs émotions personnelles (positives ou négatives), malgré leur professionnalisme, et celles des responsables partagés entre leurs employeurs et les usagers.

« Entre les exigences économiques et politiques et les exigences d'un travail humain auprès de personnes en grande difficulté, il existe de nombreuses possibilités d'incompréhension (...). Notre travail veut contribuer à une prise de conscience des paradoxes et des divergences de logique qui entravent la qualité des relations entre les différents partenaires du travail social ».

Elisabeth Vidalenc, op. sup.

Elle propose des solutions:

« Nous proposons donc pour chaque partenaire un dispositif d'accompagnement incluant :

- ▶ La présence d'un tiers, superviseur, ou médiateur, permettant l'expression des difficultés, la traduction des différentes logiques entre les acteurs, l'écoute réciproque ;
- ▶ La participation à un groupe de parole ou de réflexion (hors collègues de travail) permettant une confrontation des expériences, une expression des difficultés dans un lieu compréhensif et non jugeant ;
- ▶ L'institution d'une formation continue permanente pour les professionnels du social, visant à enrichir leurs connaissances dans un univers professionnel en perpétuelle évolution, mais aussi à multiplier les lieux d'échange et de confrontation des points de vue ».

Elisabeth Vidalenc, op. sup.

Voir aussi l'ouvrage d'Elisabeth Vidalenc : « Le défi du partenariat dans le travail social » que l'éditeur présente ainsi

Présentation de l'éditeur :

Etre travailleur social, c'est être à l'interface d'administrations locales ou nationales, d'une équipe aux valeurs et aux pratiques parfois fort différentes, et de populations fragilisées et souffrantes. Vivre cette complexité au quotidien génère du stress et de profondes difficultés dans les domaines de la communication et de la coopération. Elisabeth Vidalenc propose la mise en place d'un processus d'accompagnement visant à soutenir les différents partenaires du travail social dans une démarche de partenariat. Cet accompagnement individuel, d'équipe et institutionnel serait à mettre en place de façon

symétrique pour fiabiliser l'organisation du travail social et la démarche de formation. Ce livre se veut un guide d'analyse de situations complexes et une force de proposition pour un travail social en quête de sens.

« *Le défi du partenariat dans le travail social* », Elisabeth Vidalenc, Ed. l'Harmattan, collection « Le travail du social », septembre 2002

Julien Damon <sup>29</sup> présente quelques aspects négatifs du partenariat (la bureaucratisation, l'indécision) liés à la place du politique.

Dans tout le domaine du droit de l'aide et de l'action sociales, la prolifération d'opérations et de réglementations a abouti à un univers relativement obscur comprenant une myriade de sigles érotiques et une mosaïque de dispositifs hétéroclites offrant des services variés. Un écheveau de mesures, de procédures, de dénominations s'est lentement entremêlé. Au sein de ce maquis de dispositifs, l'État, les associations, les collectivités locales ont des intérêts différents, parfois divergents.(...)

En tout état de cause, on assiste là une superposition d'instances, caractéristique des nouvelles politiques territoriales de lutte contre l'exclusion. Ces instances qui visent une plus grande concertation, permettent au moins des contacts plus fréquents et des discussions répétées, impliquant les mêmes personnes, se croisant aux mêmes endroits mais dans des modes de coordination qui évoluent vers une stratification croissante.(...)

Au final, le succès du partenariat est un signe des difficultés actuelles d'un État-providence qui cherche à s'adapter à de nouvelles données. Il n'est pas une « réponse » à la crise ou aux insuffisances supposées ou constatées de l'État-providence, mais une de leurs manifestations.

Présentant le risque de gommer artificiellement la conflictualité, le partenariat, qui suppose une communauté d'idées, et qui privilégie la collégialité plus que l'unilatéralité, est certainement un « beau » principe, comme par exemple le consensus. Reste qu'on ne doit jamais oublier ni minimiser la place absolument essentielle du politique.

Julien Damon <sup>30</sup>

Il établit un parallèle entre la dictature du prolétariat et celle du partenariat.

Par l'expression ironique « dictature du partenariat » (qui commence à se répandre), nous souhaitons montrer que le recours à ces pratiques de coopération, dans le domaine des affaires sociales, est aujourd'hui une nécessité contrainte, avec ses impacts positifs mais aussi ses obscurités politiques. Dans la dictature du partenariat, comme dans celle du prolétariat, il y a de la force, du conflit et de l'idéologie. Il y a aussi une place capitale pour l'État (...). Car, dans le jeu du partenariat, l'État est un partenaire particulier, qui impose, finance, arbitre et contrôle. Il dessine des orientations et peut laisser aux autres protagonistes (partenaires plus ou moins légitimes, plus ou moins représentatifs de l'action publique la responsabilité de les mettre en œuvre et d'en assumer les conséquences (...). Engagé, depuis deux décennies, dans un double mouvement de transfert des compétences vers des instances supranationales et vers les collectivités locales, l'État s'invite et est invité à coopérer avec les villes, les départements et des acteurs privés (notamment le secteur associatif qui lui disputent le monopole de la légitimité politique et la primauté de la définition de l'intérêt général.

« *Protection sociale et lutte contre l'exclusion. Regards critiques sur le « partenariat* », Julien Damon  
Horizons stratégiques 1/2007, n° 3, p. 82-97  
En ligne sur le Cairn, [En ligne sur le Cairn](#)

<sup>29</sup> Julien Damon, est Professeur associé à Sciences Po (cycle d'aménagement et d'urbanisme), ancien Rapporteur général du Grenelle de l'insertion, ancien chef du département « Questions sociales » au Centre d'analyse stratégique, membre du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, membre du Conseil scientifique de la Mission de recherche « Droit et Justice » (2010).

<sup>30</sup>



Il constate que le partenariat est surtout promu au niveau local, à l'échelle des territoires, et repère un glissement du paritarisme vers le partenariat social en matière de protection sociale. Ce terme, de plus en plus souvent utilisé par la presse, n'est pourtant pas défini juridiquement et se développe selon des règles parfois peu claires, sans objet commun aux partenaires qui occupent des positions très inégales, voire même subordonnées. La pratique du partenariat suppose beaucoup de réunions de concertation, de coordination, qui se déroulent souvent à l'initiative et dans les locaux des services de l'État, autour de partenaires qu'il a parfois choisis.

« Le partenariat, à travers le foisonnement des formes qu'il peut prendre, apparaît cependant plus comme un mot d'ordre ou une figure imposée de la configuration actuelle de la décentralisation <sup>11</sup>, que comme un exercice totalement libre et négocié de la coopération(...). Un des risques toujours soulignés, dans les préparations de dispositifs partenariaux, est celui de l'instrumentalisation des uns par les autres. (...)

Une critique centrale vis-à-vis du partenariat et de la gouvernance est d'y observer, avec la multiplication des conventions et des contrats qui leur donnent corps, d'une part, des démembrements de compétence et, d'autre part, un obscurcissement des responsabilités et des décisions. Il nous semble également important de souligner que les coordinations sous forme de partenariat n'ont pas de légitimité claire. La distribution et la répartition des charges entre des collectivités de statut inégal (les services de l'État, les collectivités territoriales, des associations, des entreprises publiques et privées) s'exposent nécessairement à des critiques quant au possible arbitraire des décisions et des affectations de ressources ».

11. Dans une comparaison des politiques européennes de lutte contre l'exclusion, Geddes (2000), voit même dans le « partenariat local » une « nouvelle orthodoxie »

Julien Damon, op. sup.

Dans l'article « prendre soin du partenariat : les déterminants du travail en réseau au sein d'une maison des adolescents », Patrick Cottin et Danielle Dujardin évoquent les exigences du partenariat et ses difficultés :

« Le point de vue que nous défendons ici est que *« toute situation de rencontre interprofessionnelle, d'échange de pratiques, de croisement de points de vue et de savoirs, de mutualisation d'expériences... nécessite la même vigilance méthodologique et le même positionnement éthique. Les pratiques qui en découlent, fondées sur l'interinstitutionnalité et l'interdisciplinarité, vont convoquer de manière exigeante les principes fondamentaux de respect et de souci d'équité : compréhension de positionnements différents, considération pour les autres champs conceptuels, estime de soi et de son identité professionnelle, humilité dans le croisement des points de vue et des savoirs »* (25). » C'est sur ces déterminants que « la clinique du partenariat » peut permettre aux pratiques collectives de se construire comme des espaces partagés d'élaboration psychique, intégrant les différentes positions subjectives des participants à ce travail.

Néanmoins la gageure n'est pas aisée d'accepter de renoncer à sa position de responsabilité à l'égard de la personne à accompagner, notamment dans un pays où, en termes de droit, cette question est loin d'être tranchée... (...) Il nous semble également nécessaire de prendre en compte que les partenariats sont rendus plus difficiles et tendus quand le contexte général est déprimé (baisse des financements, transfert de compétence sans les moyens appropriés, réorganisation des politiques publiques et désengagement de l'Etat dans de nombreux domaines, mise à mal du principe de solidarité fondateur de tout le secteur de l'accompagnement social, médico-social, de l'éducation populaire... ».

« Les déterminants du travail en réseau au sein d'une maison des adolescents »,  
Patrick Cottin et Danielle Dujardin,  
Vie sociale n°1/2010, n° 1 / 2010, Coopérer, coordonner : nouveaux enjeux, p. 88,  
[sommaire de la revue en ligne](#)

**Catherine Dubois Palacin** <sup>31</sup>, sensibilisée à la notion de partenariat au cours de son expérience professionnelle, fait, en 2007, dans son mémoire de DSTS (Ecole de service social de la CRAMIF, 2007), le constat de difficultés rencontrées dans sa pratique et tente d'en analyser les raisons en comparant deux actions de partenariat.

Au cours de ce travail, j'ai été marquée lors des réunions avec d'autres institutions (...) par la difficulté à parvenir à des compromis satisfaisants pour l'ensemble des interlocuteurs.

Chacun restait persuadé de la nécessité d'une collaboration mais les réunions entre les services apparaissaient souvent comme marquées par la volonté de réaffirmer son champ et surtout ses limites, d'utiliser l'autre au mieux pour positionner sa place en occultant parfois le public au sujet duquel nous nous réunissions (...)

Les rencontres entre professionnels ne favorisaient pas la recherche d'un « entre-deux » c'est-à-dire la garantie des deux références (éducatives et psychiatriques) : c'était comme si l'une annulait l'autre.

*« Le partenariat : une transformation des institutions psychiatriques encore inachevée. Deux études de cas comparées »*, Catherine Dubois Palacin, Mémoire de Diplôme Supérieur en Travail Social, mars 2007, [En lien sur le site du CEDIAS](#)

Elle s'interroge alors :

Pourquoi cette volonté de se rencontrer à tout prix, de travailler ensemble ? Pourquoi décréter le partenariat comme incontournable alors qu'il nous conduit parfois à des impasses et laisse un goût d'insatisfaction à l'ensemble des interlocuteurs ? p.1

Son analyse, traversant le domaine de la psychiatrie publique et de l'éducation, relève des éléments communs qui caractérisent le contexte du partenariat : « impulsion du législatif, nouveaux acteurs dans le champ, idée de l'insertion ». Elle se demande en quoi le partenariat peut amorcer la transformation des institutions, à quelles conditions et avec quels effets.

Catherine Dubois Palacin pose l'hypothèse suivante :

C'est parce qu'il constitue un choix imposé et qu'il se construit au sein d'une communauté de pratiques que le partenariat, action collective organisée, fonctionne et transforme l'institution psychiatrique. (p.7)

Elle situe le développement du partenariat dans les années 1980-1990, marquées par la mise en place de la décentralisation, dans un contexte de chômage de masse et de développement de la précarité. Les réponses aux problèmes sociaux reposent sur des acteurs qui ne se connaissent pas (élus locaux et travailleurs sociaux) et sur des situations complexes qui exigent une forme nouvelle de coordination entre les professionnels et les organisations sur un territoire.

Les situations à traiter ne peuvent l'être par une institution seule. Elles nécessitent une pluralité d'acteurs qui désirent et/ou acceptent de négocier sur un terrain d'entente, une entente qui se formalise à travers une convention dans laquelle se trace le cadre de l'action. Parfois, les échanges dans le cadre du partenariat peuvent être violents et les actions menées limitées.

**Philippe Lyet**<sup>32</sup>, dans son ouvrage, « *L'Institution incertaine du partenariat : Une analyse socio-anthropologique de la gouvernance partenariale dans l'action sociale territoriale* », analyse deux collaborations territoriales.

<sup>31</sup> Assistante sociale

<sup>32</sup> Philippe Lyet, docteur en sociologie, est formateur-chercheur à l'IRTESS de Bourgogne. Il y est responsable de la formation qui conduit au DEIS et au Master Développement social de l'Université de Bourgogne.

Cet ouvrage est présenté ainsi :

« L'injonction au partenariat dans l'action publique et sociale provoque chez les acteurs concernés des attitudes ambivalentes. Ils en reconnaissent la nécessité, en louent parfois la pertinence mais soulignent également les difficultés à faire travailler ensemble des professionnels d'origines diverses et à faire collaborer les institutions. Ces constats relativisent les discours actuels sur la gouvernance. Si les collaborations partenariales permettent des innovations intéressantes, un problème structurel se pose : celui de l'institution incertaine de ces partenariats qui se traduit par deux phénomènes liés : l'incertitude des institutions face aux partenariats et le déficit d'institué de ces collaborations qui les rend fragiles et ne permet pas la diffusion des pratiques. Cette recherche permet de prolonger le questionnement sur le déclin de l'institution, de proposer aux acteurs professionnels des pistes pratiques pour développer les partenariats et d'interroger cette stratégie de développement de l'action publique en suggérant de garder le meilleur des collaborations partenariales, de faire évoluer l'organisation institutionnelle de la puissance publique en France et de promouvoir une forme d'institution plus coopérative".

*Présentation de l'éditeur*

« *L'Institution incertaine du partenariat : Une analyse socio-anthropologique de la gouvernance partenariale dans l'action sociale territoriale* », Philippe Lyet, éd. L'Harmattan (2008),  
[En ligne sur le site Amazon](#)

*Voir aussi une présentation de Caroline Helfter in ASH 30 octobre 2009, n° 2630, p. 38*

**Gilles Frigoli**<sup>33</sup> montre que le développement du partenariat dans l'action sociale s'explique notamment par la montée de l'exclusion et les politiques mettant en œuvre la solidarité. Il souligne l'interdépendance des acteurs et argumente les critiques portées contre cette pratique partenariale.

« L'action sociale locale compte parmi les secteurs de l'action publique les plus directement concernés par la généralisation du travail en partenariat comme principe d'action. Dans le sillage des politiques de la ville, et plus largement de l'émergence du thème de l'exclusion, les appels à la coordination des acteurs locaux n'ont cessé de se multiplier, jusqu'à constituer aujourd'hui un passage obligé de toute conception de programme public en matière d'action sociale. Toutefois, on sait que le risque est grand, dès lors que s'érige en dogme un mode de management public dont le bien-fondé est peu contestable sur le principe, de ne plus être en mesure de discerner les effets pervers dont celui-ci est potentiellement porteur. C'est un de ces effets que s'attache à décrire cet article à partir d'une tendance empiriquement constatée : tendance à ce que la recherche de la bonne entente entre partenaires devienne en soi le moteur essentiel des pratiques institutionnelles, l'objectif principal de l'action collective, reléguant au second plan la finalité de cette dernière en termes de production d'action publique proprement dite, c'est-à-dire la question de l'amélioration du sort de l'utilisateur ». (*Résumé de l'article*)

« *Lorsque gérer l'action sociale devient affaire d'action collective. Une contribution à l'analyse des partenariats dans l'action sociale territorialisée* », Gilles Frigoli  
*Revue Française des Affaires sociales* 4/2004 , n° 4, p. 85-103.

[En ligne sur le site du Cairn](#)

« En outre, il existe un lien direct entre le développement de l'approche partenariale dans l'ensemble des domaines de l'action publique et l'inscription des thèmes de la solidarité et de l'exclusion sur les agendas gouvernementaux au cours des vingt dernières années (Behar, 2001).

Enfin, l'aide en faveur des personnes en difficulté constitue un des domaines dans lesquels les débats quant au rôle qui devrait être celui de l'État sont, depuis fort longtemps, les plus virulents. Il n'est donc guère étonnant que l'émergence du partenariat comme forme de construction de l'action sociale suscite des prises de position normatives, soit que l'on y associe l'hypothèse d'un retrait de l'État dans la gestion de la pauvreté, soit que l'on dénonce le fait qu'elle s'accompagnerait du développement de politiques

<sup>33</sup> Maître de conférences en sociologie à l'université de Nice-Sophia-Antipolis et chercheur au sein du SOLIIS-URMIS (UMR CNRS 7032).

sociales d'inspiration « néolibérale » ciblées sur les catégories les plus défavorisées de la population (Borgetto, 2003). (...)

Toutefois, à notre sens, deux éléments supplémentaires qui ont, jusqu'ici, fait l'objet d'une faible attention dans la littérature consacrée aux partenariats locaux dans l'action sociale, doivent être pris en compte. Le premier concerne le caractère « indivisible » des problèmes qu'au nom de la lutte contre les exclusions, les acteurs locaux entreprennent de gérer, ainsi que le poids de cette « indivisibilité » dans le renforcement de l'interdépendance de ces acteurs. Le second a trait à la diversité des lignes d'argumentation des textes officiels, émanant des instances étatiques, qui justifient le recours à la démarche partenariale. Leur prise en compte nous semble importante car, nous en faisons l'hypothèse, leur conjonction – parce qu'elle a pour effet d'injecter de l'incertitude dans les « systèmes d'action territoriaux » qui ont à organiser leur coopération interne – contribue à favoriser ce que Friedberg (1993) nomme l'« autonomisation des échanges politiques » entre partenaires. Il faut entendre par-là la mise en place de partenariats « fonctionnant sans principe de réalité autre que des considérations de pouvoir et d'influence des parties prenantes » (*op. cit.*, p. 132-133), la négociation des règles de l'échange entre partenaires prenant le pas sur la recherche de solutions négociées aux problèmes que rencontrent les populations, pour devenir en soi le principe régulateur de la coopération ».

Gilles Frigoli, *op. sup.*

## L'évaluation du partenariat

**Jean-Louis Sanchez**<sup>34</sup>, dans une intervention au colloque "Territoires gérontologiques" : contraintes, défis et controverses, montre l'importance d'une démarche d'observation et d'analyse commune entre les acteurs des politiques gérontologiques.

Les acteurs des politiques gérontologiques sont multiples et les programmes d'action se superposent les uns aux autres sans que l'on puisse parvenir à une vision globale des besoins et à une coordination réelle des possibilités d'intervention dans le secteur. Aussi, une démarche d'anticipation et de rationalisation des réponses ne peut-elle se développer de façon efficace que par une approche transversale, faisant place à la diversité des intervenants. Or le partenariat ne se décrète pas et il ne fonctionne bien que lorsqu'il a été précédé d'une réflexion partagée sur les valeurs, les besoins et les réponses. On sait ainsi que la coordination souffre en fait d'absence de perspectives, provoquée par un recours insuffisant aux outils d'observation.

Il faut donc en convenir : seule une démarche de diagnostic et d'analyse menée en commun permettra de construire des convictions convergentes, une reconnaissance mutuelle et donc une volonté commune de concevoir des actions coordonnées. (*Extrait du résumé de l'intervention*)

« Territoires, observation et performance », intervention au colloque "Territoires gérontologiques" : contraintes, défis et controverses, Jean-Louis Sanchez, Fondation nationale de gérontologie, jeudi 14 janvier 2010  
[Résumé en ligne sur le site de l'ODAS](#)

**Delphine Chauffaut**<sup>35</sup> met l'accent sur l'évaluation du partenariat à travers l'exemple des schémas départementaux d'accueil du jeune enfant et en expose les méthodes.

Le partenariat entre institutions est considéré aujourd'hui comme un élément indispensable à la bonne mise en œuvre des politiques publiques. Travailler ensemble, mutualiser les actions, produire de la synergie... sont des vocables fréquemment employés pour souligner l'importance de la coordination, y compris dans l'emploi du temps des acteurs sociaux. Les méthodes d'analyse de ce partenariat, devenu une composante essentielle des politiques publiques, sont l'objet de cet article. Dans un premier temps, sont décrits brièvement les principes de l'analyse classique du partenariat, puis est discutée et présentée

<sup>34</sup> Délégué Général de l'Observatoire National de l'Action Sociale Décentralisée

<sup>35</sup> Responsable du département de l'animation de la recherche et du réseau des chargés d'études à la CNAF,

une expérience en cours dans la branche Famille, qui permet de tirer quelques propositions pour une nouvelle manière de concevoir l'évaluation du partenariat. (*Présentation de l'article*)

« *Réflexion méthodologique sur l'évaluation du partenariat –  
L'exemple des schémas départementaux d'accueil du jeune enfant* », Delphine Chauffaut,  
Revue Politiques sociales et familiales n° 97 - septembre 2009

[En ligne sur le site de la CNAF](#)

Le partenariat fait l'objet de nombreux articles, essentiellement de praticiens. Ces écrits partent fréquemment du principe que le renforcement de la coopération est, *a priori*, une bonne chose : dans le meilleur des cas, utile pour l'action immédiate, la coordination permettrait de mieux envisager les dossiers ultérieurs par une meilleure interconnaissance des institutions. Cette image *a priori* positive existe lorsque sont évoquées les interactions au sein même d'une institution ; ainsi, un article analysant les relations au sein des caisses d'Allocations familiales (CAF) part de ce postulat : « *pour assurer un service de qualité et favoriser le changement, les CAF doivent réussir à développer des démarches transversales et participatives* » (Eggrickx et Briole, 2003). Ces travaux se fondent souvent sur des entretiens semidirectifs de l'ensemble des partenaires, portant sur l'organisation du dispositif et le vécu du partenariat. À travers des lignes de convergence, l'analyse recherche une « vérité » de l'objet (dispositif, politique) étudié. Elle peut comprendre plusieurs niveaux. Au niveau opérationnel, on observe la

réalisation commune du travail de terrain : il implique les professionnels de terrain. Au niveau décisionnel, on décrit comment sont établies les décisions communes sur les pratiques : il implique les niveaux hiérarchiques supérieurs des institutions. Enfin, le niveau politique permet de comprendre la mise en oeuvre des objectifs politiques : il implique les élus.

Delphine Chauffaut, op. sup.

## Présentation de témoignage(s)

Des entretiens ont été réalisés auprès de personnes impliquées professionnellement dans des partenariats de façon à obtenir des témoignages sur sa mise en oeuvre : éléments constitutifs du partenariat, rôles des partenaires, difficultés rencontrées...

La forme de ces entretiens permet leur utilisation pédagogique principalement en BTS ESF et DE CESH, pour les travaux pratiques à visée éducative, lors de l'approche du « travail en partenariat, institutionnel et interinstitutionnel, en méthodologie de projet...

La présentation des liens avec les programmes et référentiels (voir dernière partie de ce dossier) indique les parties d'enseignement susceptibles d'être croisées par ces entretiens.

## Le partenariat selon la coordinatrice Enfance-Jeunesse de la Ligue de l'Enseignement de Metz

### Présentation de l'entretien avec Sandrine PELLENZ

Sandrine PELLENZ, titulaire d'un master de sociologie, est responsable de la politique éducative territoriale au service Animation-Culture de la Ligue de l'Enseignement, FOL57 (Fédération des Œuvres Laïques). A ce titre, elle est chargée d'accompagner les collectivités territoriales et les

partenaires locaux sur la politique éducative, pour la mise en œuvre des contrats Enfance-Jeunesse de la Caisse d'Allocations Familiales.

Son expérience du travail en partenariat est intéressante à partager avec de futurs professionnels de l'action sociale.

L'entretien s'est déroulé au siège de la FOL57. Il s'agit d'un entretien semi-directif, dont l'objet et les objectifs ont été clairement définis lors d'un échange préalable. Sandrine PELLEZ a souhaité orienter une partie de cet entretien sur la place qu'occupent les partenaires associatifs dans la promotion du service public, aux côtés des collectivités territoriales. Elle propose également une approche du concept de partenariat.

L'entretien a duré un peu plus de 20 minutes.

Différentes thématiques ont été abordées :

- le champ d'action du partenariat
- le territoire d'intervention, les formes de partenariat, les partenaires
- la mobilisation des acteurs pour la mise en œuvre du projet, par la responsable ou le coordinateur
- les associations locales et les collectivités territoriales : typologie et co-construction du partenariat
- les règles de fonctionnement du partenariat entre associations locales et collectivités territoriales, ou comment éviter l'instrumentalisation des partenaires associatifs
- la convention de partenariat et la nécessaire identification de chaque partenaire dans le projet
- la place de la Ligue de l'Enseignement

---

## **Le partenariat selon le coordonnateur de la politique éducative territoriale au service Animation-Culture de la Ligue de l'Enseignement, FOL57 (Fédération des Œuvres Laïques)**

### **Présentation de l'entretien avec Hugo PAURON**

Hugo PAURON est coordinateur de la politique éducative territoriale au service Animation-Culture de la Ligue de l'Enseignement, FOL57 (Fédération des Œuvres Laïques). A ce titre, il est chargé d'accompagner les collectivités territoriales et les partenaires locaux sur la politique éducative,

Au cours de cet entretien, il présente les limites du partenariat, au sein d'une association locale d'Education Populaire. Dans cette commune, la municipalité a confié à l'association la gestion de l'accueil périscolaire relevant d'un contrat Enfance Jeunesse.

Lors d'une assemblée générale de l'association auquel il a participé, certains adhérents et bénévoles ont manifesté leur réticence à l'égard de ce choix.

L'entretien s'est déroulé au siège de la FOL57. Il s'agit d'un entretien semi-directif, réalisé de façon spontané.

L'entretien a duré une dizaine de minutes.

Différentes thématiques ont été abordées :

- le financement des activités au sein de l'association
- la place de l'accueil périscolaire au sein de l'association
- le positionnement au sein de l'association, de ses bénévoles, ses adhérents, ainsi que des salariés de l'accueil périscolaire

---

## Bibliographie

- Partenariat en théorie et en pratique, Informations sociales n° 95, 2001, 133 pages
- Coopérer, coordonner : nouveaux enjeux, Vie sociale n° 1/2010, 175 pages
- Nouveau dictionnaire critique d'action sociale, Jean-Yves Barreyre et Brigitte Bouquet , Ed. Bayard Centurion, 2006. Entrée « partenariat », Michel Chauvière, p. 410-412
- « Travailler ensemble : équipes, partenariats, réseaux », revue Doc'ANIMATION en gérontologie, n°14, janvier/mars 2007, dossier p.84-121
- L'institution incertaine du partenariat. Une analyse socio-anthropologique de la gouvernance partenariale dans l'action sociale territoriale, Philippe Lyet, Ed. L'Harmattan, 2008.
- « Qu'est ce que le partenariat ? Contribution à la construction d'un espace de sens », Fabrice Dhume, Journées d'étude 2005, pour l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt, publié le mercredi 13 septembre 2006. [Dossier en ligne sur l'ADBDP](#).
- « Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales », Fabrice Dhume, Éditions ASH, 2001. [Extrait en ligne sur le site de l'ISCRA](#)
- « La coopération dans l'action publique. De l'injonction de faire ensemble à l'exigence de commun », Fabrice Dhume, Ed. L'Harmattan, 2006. [Article en ligne sur le site de l'ISCRA](#).
- « Le partenariat, Retour sur une notion d'un quart de siècle », Julien Damon, référence «Partenariat et politiques sociales », Revue de droit sanitaire et social, vol. 45, n° 1, 2009,pp. 149-162. [Article en ligne sur le site de J. Damon](#).
- « Protection sociale et lutte contre l'exclusion. Regards critiques sur le « partenariat » Julien Damon, Horizons stratégiques 1/2007 (n° 3), p. 82-97. [Article en ligne sur le Cairn](#).

- « La dictature du partenariat. Vers de nouveaux modes de management public ? » Julien Damon, *Futuribles*, n° 273, 2002, pp. 27-41 ; Voir aussi *Informations sociales*, n° 95, 2001, p.36-48
- « Le défi du partenariat dans le travail social ou le paradoxe du partenariat obligatoire », Elisabeth Vidalenc, *Journées d'étude annuelles de l'Association Des Directeurs De Bibliothèques Départementales De Prêt*, 2005. Article en ligne sur le site de l'ADBDP.
- « Le partenariat, principes et réalité ? », Yvon Schléret , ORSAS Lorraine , en ligne sur le site ORSAS <http://www.orsas.fr/archives/partenariat.pdf>
- « Le partenariat : histoire et essai de définition », Corinne Merini, Actes de la Journée nationale de l'OZP (Observatoire des zones prioritaires), 5 mai 2001.
- « Du partenariat au travail en réseau : un changement de regard en travail social », Evelyne SIMONDI, extrait en lien sur le site RéseauÉval :
- « Le partenariat : une transformation des institutions psychiatriques encore inachevée. Deux études de cas comparées », Catherine Dubois Palacin , Mars 2007 (Mémoire de Diplôme Supérieur en Travail Social).
- « Lorsque gérer l'action sociale devient affaire d'action collective. Une contribution à l'analyse des partenariats dans l'action sociale territorialisée », Gilles Frigoli *Revue Française des Affaires sociales* 4/2004 (n° 4), p. 85-103. Article en ligne sur le site du Cairn
- « Réflexion méthodologique sur l'évaluation du partenariat - L'exemple des schémas départementaux d'accueil du jeune enfant », Delphine Chauffaut, *Revue Politiques sociales et familiales* n° 97 - septembre 2009. Article en ligne sur le site de la CNAF
- « Les associations et leurs partenaires publics - Anciens enjeux, nouvelles attentes », Danièle Demoustier, *Informations sociales* n° 121 -2005/1. Article en ligne sur le site du Cairn,
- « Comprendre les organisations », collectif, *Sciences Humaines*, Hors Série n° 20, mars/avril 1998, Présentation du numéro spécial sur le site de la revue Sciences Humaines - Entretien avec Michel Crozier sur la notion de partenariat (extrait)
- « L'acteur et le système », M. Crozier, E. Friedberg, Edition Le seuil, Paris, 1977.
- Renvoi sur dossier « Théories des organisations » publié par le Centre de ressources en Sciences médico-sociales d'Île de France, mars 2009.



## Pour prolonger sur le sujet

### **Le travail en réseau**

- « Travailler en réseau - Analyse de l'activité en partenariat dans les domaines du social, de la santé et de la petite enfance », Joëlle Libois , Francis Loser , Guy Jobert (Préfacier) , paru le 01/11/2003, Editeur : IES Collection : Centre de Recherche Sociale. [Dossier](#) présenté sur le site de la [BDSP](#)
- Travailler en réseau, Ph. Dumoulin, R. Dumont et alt., Edition Dunod, 2004.

### **Les partenariats en santé publique**

- Séminaire : « Ethique et santé publique. De nouvelles collaborations partenariales en santé publique. Les limites, les possibles, l'acceptable ». ( 2010, Montpellier, Société Régionale de Santé Publique du Languedoc Roussillon). [Dossier en ligne sur le site de la SFSP](#)

## Liens avec les programmes et référentiels

### Bac professionnel SPVL

Activité A1 : activités de soutien et d'aide à l'intégration

C 3 - gérer

C 3 – 4 coordonner l'action et les interventions de différents partenaires

C 4 - mettre en œuvre un projet, réaliser des actions

C 4 – 4 contribuer au partenariat avec les acteurs locaux

Activité A2 : activités participant à la socialisation et au développement de la citoyenneté

C 1 - analyser

C1 – 2 rechercher les ressources environnantes et les éléments à valoriser  
(Patrimoine local, culturel ...)

C 3 gérer

C 4 - mettre en œuvre un projet, réaliser des actions

C 4 – 4 identifier sa place, ses activités dans la mise en œuvre d'un projet,  
Dans une équipe, un partenariat

C 4 – 5 travailler en coopération avec d'autres partenaires

Activité G1 : gestion des espaces ouverts au public

C 4 - mettre en œuvre un projet, réaliser des actions

C 4 – 5 travailler en coopération avec d'autres partenaires

Activité G2 : gestion du patrimoine locatif

C 4 – mettre en œuvre un projet, réaliser des actions

C 4 – 6 travailler en coopération avec d'autres partenaires

### Bac technologique ST2S

Pôle « politiques de santé, politiques sociales »

6 - Quelles politiques de santé publique pour promouvoir ou restaurer la santé ?

## 6.3 Principes d'organisation

- Pilotage et coordination
- Acteurs : diversité et rôle (décideurs, opérateurs, financeurs)

**8 - Quelles politiques sociales pour favoriser le bien-être social ?**

## 8.3 Principes d'organisation territoriale

- Partenariat, diversité des acteurs

## Pôle « institutions et dispositifs sanitaires et sociaux »

**12 - Quels dispositifs pour la mise en œuvre des politiques sociales**

## 12.2 Dispositifs et institutions : des réponses aux situations de pauvreté, de précarité

- Orientations majeures des dispositifs : des actions catégorielles aux actions transversales :
  - Diversité et mobilisation des acteurs
  - Territorialisation des interventions (...)
- Diversité et complémentarité des institutions : une pluralité d'actions et de compétences
- Intervention sociale sur un territoire : réponse globale et coordonnée

## Pôle méthodologique

**9. Etudes à caractère sanitaire ou social**

9.2. Comment les systèmes d'information contribuent-ils à la connaissance de l'état de santé et de bien-être social des populations et comment aident-ils à la décision ?

Fonctionnement des réseaux :

- Collecte de l'information
- Stockage
- Circulation et partage

**13 - Approche des organisations et démarche de projet**

13.1 Comment les organisations du secteur sanitaire et social fonctionnent-elles pour atteindre les objectifs que les politiques leur assignent ?

Etude d'une organisation : acteurs (professionnels et partenaires)

13.2 Comment passer d'une situation problème à la mise en œuvre d'un plan d'actions ?

**BTS ESF**

## Référentiel de certification

F3 : Animation, formation, communication professionnelle

C4.1 : Développer des actions en partenariat, en réseau et participer à la dynamique institutionnelle

- Identification des partenaires, de leurs missions, des enjeux partenariaux

Fonctions transversales

C4.7 : Participer à l'élaboration de documents contractuels avec les partenaires

## Savoirs associés

Module 4 : travail en partenariat, institutionnel et inter institutionnel

4.1.5 Pilotage, coordination, partenariat

Coopération et réseaux

Notion d'habilitation, d'agrément, de convention, d'autorisation

**DE CESF**

## Référentiel des activités professionnelles (extraits)

**Accompagnement social individuel et/ou collectif dans une dimension socio économique et éducative dans les domaines de la vie quotidienne**

### **Conception et construction du projet individuel et collectif, avec la ou les personne(s)**

- Identifier et formuler les priorités d'action
- **Se concerter avec les partenaires**
- Définir un projet et les moyens associés
- Contractualiser un projet (avec la ou les personne(s))

### **Développement social territorial**

#### **Participation et/ou élaboration de diagnostic partagé d'un territoire**

- Recueillir et croiser les données émanant de sources différentes
- **Repérer les différents partenaires et leurs missions**
- Analyser et formaliser ces données
- Assurer la transmission écrite et /ou orale des analyses et formuler des hypothèses de travail

#### **Participation à la conduite de projet social territorial**

- **Mobiliser les habitants et les partenaires**
- Identifier et évaluer les moyens techniques, humains, financiers
- Elaborer conjointement avec les partenaires le projet
- Mettre en œuvre et planifier les phases de déroulement du projet
- Proposer le montage financier du projet
- Evaluer et proposer s'il y a lieu des réajustements aux actions

### **Communication professionnelle, animation et formation**

- Conception d'informations à destination des usagers, des partenaires
- Formation (à destination des populations, des partenaires).

## BTS SP3S

### Référentiel de certification

F1 : Fonction de relation et de communication

C4.2 : Etablir une relation de service auprès de différents publics (usagers, partenaires, personnels...)

### Savoirs associés

Module A : institutions et réseaux

1.2. Statut juridique des structures

Coopérations et Réseaux :

- Modalités de coordination et de coopération
- Définition des réseaux de soin et des réseaux sociaux
- Présentation des différentes formes de contractualisation

Module G – méthodologies appliquées au secteur sanitaire et social

3. Démarche de projet

- Spécificités d'une démarche de projet interinstitutionnel