

Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique

Dominique Lahary

Intervention aux [journées d'étude de l'ADBDP](#) organisées à Amiens (Somme) du 7 au 9 novembre 2005 sous le titre ***La bibliothèque partenaire***.

Vers la fin du siècle dernier, en sortant d'une journée d'étude sur le partenariat en bibliothèque, je me suis senti vide et poisseux. Vide parce que, hors l'énonciation d'expériences menées ici et là, je n'avais pas trouvé matière à réflexion. Poisseux parce que j'avais ressenti une sorte d'*a priori* selon lequel le partenariat c'est bien par ce que c'est avec les autres. Nous étions englués dans les bons sentiments.

Vers la fin du siècle dernier, en sortant d'une journée d'étude sur le partenariat en bibliothèque, je me suis senti vide et poisseux. Vide parce que, hors l'énonciation d'expériences menées ici et là, je n'avais pas trouvé matière à réflexion. Poisseux parce que j'avais ressenti une sorte d'*a priori* selon lequel le partenariat c'est bien par ce que c'est avec les autres. Nous étions englués dans les bons sentiments.

Il s'agit la plupart du temps davantage de l'autoglorification de son propre mouvement vers l'autre que du rapport réel et souvent râpeux avec un autre pour la réalisation d'une action commune.

J'ai tant entendu de discours ronflants autour du partenariat que j'ai souhaité dégonfler la positivité affichée de ce terme et porter sur ce à quoi il peut renvoyer dans la vraie vie un regard dégrisé.

Ce regard, je l'avoue, est tout à fait institutionnel ; il peut donc entrer en contradiction avec l'intéressante intervention de Fabrice Dhume¹. Mais nous sommes ici, n'est-ce pas, pour nous entrechoquer.

Au lendemain de cette journée d'étude du siècle passé, j'ai éprouvé le besoin de coucher sur le papier, ou plutôt de jeter dans l'ordinateur, une *esquisse de théorie du partenariat* que je vous livre presque inchangée. Au fond, ces journées que nous venons de vivre étaient celles dont je rêvais. Elles n'ont pas entièrement baigné dans les bons sentiments, même s'il y en a eu (il en faut).

Après avoir proposé quelques définitions, j'aborderai successivement la question des objectifs du partenariat, son rapport avec le pouvoir et l'argent puis avec l'action publique, avant d'aborder enfin plus précisément le domaine des bibliothèques, en particulier des BDP.

¹ Fabrice Dhume, « Qu'est-ce que le partenariat ? : Contribution à la construction d'un espace de sens », *La bibliothèque partenaire*, actes des journées d'étude de l'ADBDP, Amiens, 7-9 novembre 2005 [inaccessible en 2021].

1. 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. Car c'est tout ce qu'on demande à un concept : d'être opératoire.

Qu'est-ce que le partenariat ?

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.

Évidemment 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.

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.

Qu'est-ce qu'un partenaire ?

Première définition :

Un partenaire est un organisme ou une personne dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs.

Je dis bien vos objectifs à vous. Admettons-le une fois pour toutes, c'est une affaire d'égoïsme.

Deuxième définition :

Un partenaire est un organisme ou une personne qui a besoin de vous pour atteindre ses objectifs.

Car, voyez-vous, l'égoïsme est réciproque.

Envie et obligation

Première définition :

*Un partenaire est organisme ou une personne avec qui vous avez **envie** de travailler.*

Deuxième définition :

Un partenaire est organisme ou une personne avec qui vous êtes **obligé** de travailler.

On peut avoir envie de travailler avec un partenaire c'est bien. Mais le cas se présente souvent où je me trouve obligé de travailler avec le partenaire. Et ce n'est pas un drame : nous le faisons, car nous sommes là pour travailler.

Il peut s'agir d'une obligation de moyen : sans le partenaire, je ne peux pas faire ce que j'ai à faire ou je vais le faire moins bien.

Mais l'obligation peut être de nature institutionnelle : on retrouve ici l'injonction de « travailler en partenariat » dont vient de nous parler Fabrice Dhume. Il s'agit là d'une contrainte de l'institution.

Organisme ou personne ?

Le partenaire est-il un organisme et/ou une personne ? Cette question est importante. Nous avons varié sans cesse au cours de ces journées entre les deux visions.

Je considère que le partenariat passe certes par des personnes, mais que ce sont des organismes ou des institutions qui sont ainsi associés. Si on laisse de côté cet aspect institutionnel, on ne se situe plus que dans le domaine de la relation interpersonnelle, et c'est une autre histoire.

Les faux partenariats

La fourniture et la prestation

Le fournisseur ou prestataire fournit des produits ou dispense des services pour des raisons qui lui sont propres, à titre payant ou gratuit.

Le client, ou bénéficiaire, sollicite, et obtient des produits ou services pour des raisons qui lui sont propres.

La différence avec le partenariat est qu'il n'y a pas de communauté d'opération mais un simple octroi ou échange : octroi pour un service ou une fourniture à titre gratuit sans contrepartie, échange pour un service ou une fourniture à titre payant ou à titre gratuit avec contrepartie (information, respect d'un cahier des charges, etc.)

La subvention pure

Le financeur octroie des crédits pour des raisons qui lui sont propres. Le bénéficiaire sollicite et obtient des crédits qui lui sont propres.

La différence avec le partenariat est ici encore qu'il n'y a pas de communauté d'opération mais un simple transfert de crédits sans condition (ce qui est en principe rare mais assez courant dans les faits) ou sous condition (information, respect d'un cahier des charges, production de pièces justificatives, etc.)

La labélisation pure

Une entité se réclame de l'accord, du soutien, de l'agrément, de l'homologation d'une autre pour une opération, un service ou un produit :

- après l'avoir sollicité explicitement,
- avec son accord tacite,
- à son insu.

Les organismes ont besoin d'une image et parfois ils ont besoin de l'image d'un autre pour se glorifier, se justifier, se légitimer ; image qu'ils sollicitent ou qu'ils volent.

Il n'y a pas toujours pas de communauté d'opération mais une simple utilisation de notoriété sans condition ou sous condition (respect d'un cahier des charges, production de pièces justificatives, etc.)

2. Les objectifs du partenariat

Objectifs opérationnels

Le ou les partenaires, prestataires, bénéficiaires cherchent à obtenir un effet réel extérieur à leurs organismes respectifs.

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.

Au contraire, dans le faux partenariat, les objectifs opérationnels sont distincts dans le cadre d'opérations distinctes (ou d'une opération du seul bénéficiaire).

Objectifs d'image

Le ou les partenaires, prestataires, bénéficiaires cherchent à améliorer leur propre image ou à utiliser l'image d'un autre organisme.

Dans le cadre du vrai partenariat, l'utilisation réciproque de l'image des partenaires accompagne l'opération. L'objectif d'image est alors un complément à l'objectif opérationnel)

Dans le faux partenariat, les partenaires se bornent à associer leur image. L'objectif d'image est alors unique ou principal.

Le cas peut se présenter d'une occultation d'image : l'un des partenaires omet de faire référence à l'organisme associé dans l'exécution de l'opération : l'objectif opérationnel est bien respecté mais l'objectif d'image complémentaire du partenaire est alors trahi.

Les objectifs d'image se heurtent à deux types de difficultés :

- Peut-on promouvoir plusieurs images à la fois ? Une image composite ? Songeons aux brochettes de logos qui ornent les affiches et tracts !
- Le public est généralement indifférent aux institutions.

Objectifs financiers

Une entité cherche des financements :

- pour une opération ou un ensemble d'opérations,
- pour ses frais de structure,
- pour l'ensemble de ses activités.

Ces objectifs sont propres au seul bénéficiaire.

Dans le cadre d'un vrai partenariat, une entité finance une autre entité pour réaliser une opération conjointement définie ou acceptée, ou alors une entité finance une autre entité pour que cette dernière réalise une opération répondant à ses objectifs opérationnels à elle.

Dans le faux partenariat, une entité obtient d'une autre des crédits pour l'ensemble de ses activités ou ses frais de structure, mais sans définition d'objectif ou pour en faire autre chose que ce pour quoi le dispositif a été mis en place ou la subvention a été accordée.

Objectifs institutionnels

Une entité cherche un partenariat avec une autre entité dans le but de mener une opération commune avec celle-ci :

- l'objectif peut ne pas concerner l'opération elle-même, mais le simple fait qu'elle soit menée en partenariat ;
- un objectif institutionnel, cependant accompagne le plus souvent des objectifs d'une autre nature. Cet objectif peut être complémentaire ou principal.

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.

Éloge de l'instrumentalisation

L'instrumentalisation a généralement mauvaise presse. A tort me semble-t-il.

L'instrumentalisation est l'utilisation d'une entité par une autre pour un objectif qui est propre à la première.

De la part de l'instrumentalisateur et/ou de l'instrumentalisé, elle peut être absolument délibérée, mais elle est parfois inconsciente.

Tout vrai partenariat est instrumentalisation dès que des objectifs distincts existent. C'est fréquent. Ce n'est pas grave. Nous avons tous eu la sensation de nous faire avoir dans un partenariat. Ma réponse, c'est que nous ne nous faisons pas avoir, nous servons chacun aux besoins de l'autre.

Tout pseudo-partenariat est aussi, naturellement, instrumentalisation. Ce peut être grave s'il y a détournement et qu'on arrive à des résultats qui ne sont ni prévu, ni souhaités.

L'instrumentalisation est normale. Claire Gaudois, dans son compte rendu de l'atelier sur les partenariats sociaux parlé d'instrumentalisation de la lecture au profit d'objectifs sociaux². Je prêche également l'instrumentalisation des bibliothèques au profit d'objectifs de politique publique.

L'instrumentalisation en soi n'est donc pas grave. Si un partenaire vient vous voir, c'est qu'il veut vous instrumentaliser, car vous êtes un outil pour lui.

Mais pour être vécue au mieux, l'instrumentalisation doit venir pleinement à la conscience : cette prise de conscience permet à l'instrumentalisateur, d'une part,

² Claire Gaudois, « La lecture est développée non pas en soi, mais pour être mise au service des enjeux du social : Synthèse de l'atelier 1 : Les partenariats sociaux », *La bibliothèque partenaire*, actes des journées d'étude de l'ADBDP, Amiens, 7-9 novembre 200 [inaccessible en 2021].

d'éviter tout problème avec l'instrumentalisé qui en prendrait conscience, à l'instrumentalisé, d'autre part, d'éviter les objectifs ou effets non désirés.

Cependant, ne considérer que les objectifs c'est en rester à une morale de l'intention. La vie, ce n'est pas la simple réalisation d'objectifs, c'est beaucoup plus complexe que cela. Les motifs d'agir sont innombrables. Les objectifs sont ces petits moments de conscience qui nous font nous imaginer agir lucidement. Ce qui doit nous préoccuper peut-être avant tout, ce sont l'évaluation de l'action et la compréhension des fonctions de chacun des partenaires.

3. Le pouvoir et l'argent

Qui a le pouvoir ?

Au sein d'un partenariat peut se développer une lutte pour le pouvoir. Cela aussi me semble normal : le pouvoir est un moyen, un levier commun autre. Corinne Mérini a parlé de l'indivision³ : ce n'est pas parce qu'on possède un pavillon en indivision que chacun possède 50% des parts. Il y a donc partage de pouvoir, éventuellement lutte pour le pouvoir.

Or, une opération est généralement efficace quand quelqu'un en est responsable. Dans une opération dans laquelle sont engagés plusieurs partenaires, comment cela marche-t-il ? Le co-pilotage⁴ et la cogestion sont certes souhaitables, mais ils peuvent amener des dysfonctionnements.

On s'inscrit dans un partenariat pour influencer sur l'action et si nécessaire, influencer sur les partenaires de l'action. On peut d'ailleurs soi-même subir une influence... et reconnaître le bénéfice.

Économie du partenariat

Nathalie Clerc lors de l'atelier sur le partenariat éducatif⁵, nous a présenté un très bel exemple de partenariat avec quelques éléments financiers... Nous l'avons ensuite torturée pour savoir qui, finalement, payait quoi. Les choses sont souvent très compliquées et l'analyse des moyens réellement mis en œuvre par les partenaires est souvent difficile à faire, mais présente un grand intérêt.

Les financements d'une action ne concernent pas que l'argent : il faut débusquer, autant que possible, toutes les formes de contribution. En particulier, le temps mis à la disposition d'une opération a un coût.

3 Corinne Mérini, « Nature et limites des partenariats éducatifs », *La bibliothèque partenaire*, actes des journées d'étude de l'ADBBDP, Amiens, 7-9 novembre 2005 [inaccessible en 2021].

4 Les comités de pilotage devraient bien souvent être appelés comités de co-pilotage.

5 Voir l'expérience de l'Indre relatée dans l'atelier 2. Philippe Valade, « Synthèse de l'atelier 2 : Les partenariats éducatifs », *La bibliothèque partenaire*, op. cit.

Peut-on défendre le point de vue selon lequel « qui paye décide » ? On entend souvent ce discours.

Peut-on, d'un autre côté, payer et ne décider de rien ? On est alors, pour le coup, instrumentalisé jusqu'à la corde. C'est bien l'objectif de certains partenaires.

Il y a un jeu entre la roublardise et la transparence dans bien des partenariats. Mais la clarté des financements est utile ; cette clarté éclaire également les rôles de chacun des partenaires. Pour l'assurer et la faire perdurer, il est nécessaire de conserver une trace des financements.

Ultime question : le financeur qui ne serait que financeur, serait-il encore un partenaire ?

4. Partenariat et action publique

Je distinguerai le partenariat public-public et le partenariat public-privé.

Partenariat public-public

La décentralisation a multiplié les partenariats pour la conduite des actions publiques. On compte pas moins de cinq niveaux (État, région, département, intercommunalité, commune), sans compter leurs appendices et satellites, établissements publics et pseudo-associations.

L'action de l'état se décline en une mosaïque de partenariats public / public. C'est qu'il se décompose lui-même en entités de divers niveaux, régionaux ou départementaux, ayant leur autonomie et leur logique propres : DRAC, DDJS, DDTEFP⁶, etc.

L'Éducation nationale est un cas particulier, tant ses avatars locaux sont nombreux et leur jeu respectif complexe : Rectorat, Inspection académique, Centre régional de documentation pédagogique (décliné en centres départementaux), IUFM, etc., sans parler les établissements du second degré qui disposent de leur propre autonomie relative.

Je distinguerai la décentralisation franche, où le rôle respectif des acteurs de la puissance publique, leurs missions et leurs moyens sont bien identifiés, de la décentralisation rampante quand un acteur, l'État, met à contribution les autres collectivités pour remplir ses propres missions.

Cette décentralisation rampante qui prend la forme du partenariat est évidente dans le domaine de l'éducation. Elle est peut-être inéluctable, pas seulement d'ailleurs en termes de moyens, mais également de contenus, quand les Conseils généraux fournissent des ordinateurs garnis de logiciels et de contenus pédagogiques aux collégiens⁷.

⁶ Directions régionales des affaires culturelles, directions départementales de la jeunesse et des sports, directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

⁷ C'est le cas des Bouches-du-Rhône, du Cantal, de l'Ille-et-Vilaine et des Landes.

Le partenariat public-public est la coopération volontaire entre organismes publics. Mais le cloisonnement d'une même puissance publique est souvent telle qu'on nous fait passer pour du partenariat ce qui n'est que de la transversalité c'est-à-dire la collaboration entre unités appartenant à un même organisme.

La transversalité a l'apparence du partenariat, elle est souvent vécue comme telle par les acteurs. Selon la célèbre formule publicitaire, elle a la couleur du partenariat, le goût du partenariat, mais ce n'est pas du partenariat. Je l'ajoute donc à ma liste des faux partenariats énumérés plus haut.

Si on se place du point de vue des individus, il n'y a pas de différence entre partenariat et transversalité. Si on se place du point de vue des institutions, il n'en va pas de même. Les formes humaines d'engagement et d'organisation peuvent être semblable, mais politiquement ce n'est pas du tout la même chose. Ce n'est pas parce que le dauphin a la forme d'un poisson qu'il est un poisson.

Les BDP sont des outils des conseils généraux. Quand nous menons des actions communes avec d'autres services des conseils généraux, nous ne sommes pas dans le partenariat ; nous sommes dans le cas de la coordination interne d'une puissance publique.

Partenariat public-privé

Je ne l'aborderai que brièvement. Il est peu usité dans notre domaine d'activité. Mais il me semble inéluctable. La question n'est pas de savoir si l'on y va ou pas, mais de savoir quand on y va.

Il y a des partenariats entre le secteur public et le secteur privé sans but lucratif, notamment associatif, ce dernier, en principe indépendant, pouvant n'être qu'un simple faux-nez d'une puissance publique. Un partenaire privé peut gérer ou non un service public. Il peut agir sur la population (par une offre de service ou une action publique délégué) ou la représenter, ce qui est fort différent, même si ce n'est que sur un thème particulier.

Il y a également des partenariats entre le secteur public et le secteur privé avec but lucratif : partenariats ponctuels ou durables, par exemple avec une SEM (société d'économie mixte) ou dans le cadre d'une délégation de service public.

Il faut distinguer la commande ou la sous-traitance, où le client (public) est roi (on peut l'appeler faux partenariat) du véritable partage du pouvoir entre public et privé.

5. Et les bibliothèques ?

Les bibliothèques en général

On a beaucoup parlé dans le monde des bibliothèques françaises des années 1980 de coopération... entre bibliothèques. C'était la coopération entre

semblables. L'utilité de ce concept de coopération était de souligner qu'aucune bibliothèque n'est autosuffisante, selon la belle formule de Michel Melot⁸.

Le concept de partenariat lui a succédé pour désigner l'action entre une bibliothèque et autre chose. Le partenariat a donc été un concept qui a permis de faire sortir les bibliothèques de leur entre soi⁹.

Ces notions et leur distinction ont été utiles pour faire avancer les mentalités et pratique professionnelles en déclinant diverses formes de l'ouverture des établissements. Mais si l'on adopte le point de vue institutionnel, la distinction entre coopération et partenariat n'a aucun sens.

Une BDP, par exemple, est un service du conseil général, et du point de vue de ce dernier, la coopération s'effectue entre collectivités ou organismes, par exemple entre département et communes, pas entre bibliothèques.

Les bibliothèques départementales

Les bibliothèques depositaires d'une BDP sont-ils ses partenaires ou seulement les bénéficiaires de ses services ?

Dans ce couple BDP-dépositaire, nous sommes, apparemment, dans une relation asymétrique de prestation de service : le dépositaire n'est que bénéficiaire, il n'apporte rien à la BDP.

Mais si l'on introduit un troisième terme, le public, on réalise que ce que l'on croit faire pour le dépositaire, on le fait pour la satisfaction des besoins du public. La BDP et la bibliothèque dépositaire partagent leurs moyens pour la même cible. Elles sont donc partenaires, et nous nous menons une action par ricochet.

Le concept de partenariat nous aide à cesser de vouloir satisfaire le dépositaire pour lui-même. Chaque fois que ce dernier est content, nous devons sans doute nous poser la question de savoir si cela est bien raisonnable et vraiment utile pour le public.

Conclusion

Dans une discussion préparatoire à ces journées, Joëlle Pinard, directrice de la BDP de la Drôme, déplorait le fait qu'un conseil général puisse parfois utiliser et instrumentaliser une association en changeant jusqu'à la nature de son

⁸ « Aucune bibliothèque n'est autosuffisante. Dès lors que la bibliothèque est conçue et gérée comme un ensemble éternellement incomplet, la coopération entre bibliothèques n'est plus un service supplémentaire, ni un palliatif à une situation défectueuse mais un mode d'existence normal de toute bibliothèque, qui doit être intégré à sa conception et prévu dans ses règles de fonctionnement. » Michel Melot, [Rapport annuel du Conseil supérieur des bibliothèques, 1991](#).

⁹ Dominique Arot, *Les partenariats des bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Esssib, 2002. Dominique Arot, « Les relations des bibliothèques avec leurs partenaires », in *Les relations*, actes des journées d'étude de l'ADBBDP, Vannes, 12-14 novembre 2003, [1085-rapport-annuel-du-conseil-superieur-des-bibliotheques-1991.pdf \(enssib.fr\)](#).

fonctionnement, en détournant ses buts. Bien que j'aie fait un éloge de l'instrumentalisation, je veux bien déplorer les excès de cette dernière et partager le souci de notre collègue.

Car, si l'on utilise ce concept de partenariat, c'est précisément qu'on a besoin de reconnaître l'altérité du partenaire. Nos partenaires ne sont jamais ce que l'on voudrait qu'ils soient : ils sont eux-mêmes. Et c'est finalement bien ainsi.

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.

Ceci est également vrai dans les politiques publiques. La notion de partenariat inclut la reconnaissance par les puissances publiques de leurs limites : limites entre elles (l'architecture compliquée d'imbrication des niveaux de puissances publiques) ; limite de la puissance publique par rapport à la société civile. L'enjeu est ici celui de la démocratie : un pouvoir qui ne reconnaîtrait pas l'altérité serait totalitaire.

Une citation pour rebondir :

*« La relation professionnelle cherche à débusquer toute possibilité de **surprise** : le contrat est là pour garantir que rien de surprenant n'est à craindre. Les contractants, sur un pied d'égalité, définissent soigneusement au préalable tout ce qu'ils peuvent attendre l'un de l'autre ; il n'est pas question de se faire avoir, marque de faiblesse et de vulnérabilité ; il n'est pas question d'être **surpris**. Dans un rapport contractuel, il n'y a pas de bonnes **surprises** à attendre, il n'y a que des mauvaises **surprises**. »*

Daniel Marcelli. *La surprise, chatouille de l'âme*. Albin Michel, 2000.

S'il est parfois utile de signer des conventions pour cadrer les choses, tâchons de faire qu'elles n'empêchent pas les surprises, qui sont le fruit de l'altérité.

[Site professionnel de Dominique Lahary](#) > [Dits et écrits](#) > [Interventions pour l'ADBDP](#)