



**HAL**  
open science

## Trois obstacles au développement du partenariat

Corinne Mérini

► **To cite this version:**

Corinne Mérini. Trois obstacles au développement du partenariat. Les Cahiers Pédagogiques, 2012, 24 (édition numérique), pp.édition numérique. hal-01116754

**HAL Id: hal-01116754**

**<https://hal.science/hal-01116754v1>**

Submitted on 14 Feb 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Trois obstacles au développement du partenariat.**  
Corinne Mérini Laboratoire PAEDI IUFM d' Auvergne  
Université B.Pascal Clermont-Ferrand

Pour citer cet article : **Mérini, C.** (2012). Travailler en partenariat dans une action d'éducation à la santé. *Les cahiers pédagogiques*. N°24 numérique hors série l'éducation à la santé <http://www.cahiers-pedagogiques.com/Trois-obstacles-au-developpement-du-partenariat>

Résumé :

Cet article pointe les trois obstacles majeurs rencontrés dans une situation de partenariat :

- Des confusions autour de la notion qui entravent les échanges
- La nécessité de travailler avec et sur la différence
- Une coopération inter-métiers qui engendre des conflits de codes, de normes et de langage.

Mots clés : partenariat - coopération - collaboration

Lors de la journée organisée par TV5 dans le cadre de la « Curiosphère », les interventions ont largement pointé que la question du partenariat était centrale pour « Réussir une action d'éducation à la santé et de prévention en milieu scolaire ».

Promouvoir un mode d'action peut passer par des fautes valoir, et la mise en avant de solutions à adopter. Dans cet article nous ferons le choix, au contraire, de soutenir le partenariat en matière d'éducation à la santé, en identifiant de ce qui peut faire obstacle à sa mise en œuvre.

Nous identifierons trois obstacles majeurs qui peuvent, à notre sens, constituer des freins à l'action :

- Des confusions autour de la notion
- La rencontre de la différence
- La coopération de professionnalités différentes

Au terme du développement de ces obstacles nous proposerons un outil contribuant à les dépasser.

### **1. Une notion confuse**

Le premier obstacle réside dans le fait que l'utilisation du terme de partenariat ou la mobilisation de l'idée ne suffisent pas, à eux seuls, pour caractériser le mode d'action qu'ils désignent. Ainsi, lors des tables rondes, le mot partenariat a été utilisé indifféremment :

- pour qualifier des sponsorings, désignant la façon dont était financée l'action,
- pour caractériser une sous-traitance ou une délégation au travers de la description d'une action menée par une association ou un organisme de prévention en lieu et place du monde scolaire,

- voire encore pour signifier : accords interinstitutionnels marquant les ententes scellées entre institutions par conventions ou textes cadres, afin de permettre la construction d'actions conjointes.

Cette diversité de significations trouble le recours à la notion. Les vidéos qui ont été présentées : Relations amoureuses et estime de soi : apprendre à faire des choix à Morlaix et le projet comportements Alimentaires des Ados : Paris sur la Santé (CAAPS) de Strasbourg<sup>1</sup> illustrent, elles, de réelles situations partenariales, c'est-à-dire des actions construites, négociées et animées conjointement (Zay, Gonnin-Bolo, 1995).

Outre les confusions terminologiques qui viennent d'être pointées autour du mot partenariat et ceci en raison, vraisemblablement de son apparition relativement récente dans le dictionnaire (une vingtaine d'années environ), l'expérience de la « différence » est sans doute le second obstacle majeur à sa mise en œuvre.

En effet, dans les représentations collectives, le terme de partenariat laisse imaginer une sorte d'harmonie d'intentions ou d'objectifs, alors qu'en réalité tout sépare les acteurs et leurs systèmes. Il est d'ailleurs fréquent que des enseignes (quelles soient commerciales, associatives ou mutualistes) s'emparent du terme pour habiller des stratégies d'ordre mercantile (Dhume, 2003) au nom de cette supposée solidarité sous la dénomination de « partenaire officiel de ... » par exemple.

## **2. La différence un mal nécessaire**

Le partenariat est un mode d'organisation de l'action qui solidarise les acteurs issus de mondes divers (Béguin, 2005) autour de ce qui fait problème dans une situation donnée. Il permet de construire des communautés sur la base des différences de chacun (Mérini, 1999). Chacun a des compétences (au sens savoir faire, mais aussi au sens pouvoir et légitimité à agir) différentes, et les positions dans les systèmes (Crozier et Friedberg 1977) sont aussi différentes. C'est de cette hétérogénéité que peut se développer un réel pouvoir d'agir et de changement dans une situation qui fait problème.

Mais en allant chercher des partenaires nous rencontrons la différence et la résistance, c'est un mal nécessaire pour créer du nouveau mais alors qu'est-ce qui unit les partenaires ?

Si le Rectorat de Moselle a développé le projet CAAPS c'est d'une part parce que le service de santé scolaire a mené une analyse de besoins, et que le personnel scolaire a sans doute été sensibilisé à la pertinence du projet. Reste que l'univers des enseignants, celui des conseillers d'éducation, du personnel IATOS<sup>2</sup> et des services de la santé scolaire sont de nature très différente. S'ils travaillent ensemble, c'est qu'ils font l'hypothèse que de leurs différences peut naître un projet plus efficace pour les élèves, mais surtout que chacun sait qu'il peut en tirer bénéfice, même si la nature de ces bénéfices peut être, là aussi, très différente (une façon d'être valorisé ou vu autrement pour le personnel de cantine, une occasion d'aborder l'alimentation pour le professeur de sciences de la vie et de la terre, une manière de motiver les élèves par une finalisation personnalisée du travail en éducation physique, lutter contre l'obésité pour le personnel médical etc..).

Quand dans la culture ou l'univers de l'un, le respect de la structure hiérarchique est incontournable (ce qui ralentit la décision) et que l'autre est pressé de finaliser l'opération, des

<sup>1</sup> Les vidéos sont en lignes sur le site de TV5 « Curiosphère » au thème Prévention et éducation à la santé

<sup>2</sup> Ingénieur, Administratif, Techniciens, Ouvriers et personnel de Service

tensions apparaissent. Autre sujet de discorde, pour l'Education nationale, les budgets fonctionnent sur l'année scolaire et non sur l'année civile (ce qui suppose d'obtenir un budget quelques mois avant que l'action ne commence), procédures et concertations s'imposent alors à un univers médical ou associatif, qui, dans leur monde professionnel sont maîtres mais aussi responsables, de leurs décisions, et ceci selon une temporalité liée à une obligation de résultat à court terme, alors que le processus d'apprentissage sur lequel travaillent les acteurs scolaires nécessite des mois ou des années. Pour le coup cette fois il y aura conflit de temporalité. Les espaces légitimes de décision, mais aussi les tempos et les procédures décisionnelles sont différents, comme le niveau de responsabilité d'ailleurs.

Il n'y a pas d'objectifs communs, au moins dans un premier temps, mais reconnaissance d'un problème ou d'une problématique commune où chacun peut trouver intérêt à agir. Pas question d'associer un acteur qui ne trouverait pas d'intérêt à l'entreprise commune, il développera assez rapidement une stratégie d'évitement ou d'abandon. La communauté de travail et les objectifs communs interviennent un peu plus tard après la rencontre.

Le partenariat qualifie avant tout une association d'acteurs fondée sur les différences de chacun pour négocier et construire une action commune visant la résolution d'un problème reconnu comme commun. Pour autant, cet appui sur la différence (de logique, de culture, d'intérêt etc..) n'est pas sans poser problème, là où chacun pense s'engager dans un collectif d'action orienté par une même intention, tous se trouvent confronter à l'hétérogénéité et aux différences de logique ou de codes ce qui tarautent les négociations. Mais c'est dans la négociation que les objectifs vont être construits.

### **3. Des identités professionnelles qui s'affrontent**

Les professionnalités « s'affrontent » dans les négociations et la construction de l'action commune, et cette fois c'est l'identité professionnelle qui est interpellée. Cette rencontre de professionnalités pousse chacun à affirmer ses spécificités. Les enseignants déclarent ne pas être des assistants sociaux et les infirmières avouent souvent qu'enseigner c'est un métier auquel elles ne sont pas formées même si elles ont à charge la question de l'éducation à la santé.

Ainsi pour un enseignant la question des apprentissages de ses élèves qui est centrale. Celle de la prévention est renvoyée à des experts, le plus souvent, au nom de l'absence de formation des enseignants en matière d'éducation à la santé ou du manque de temps qui est nécessaire à « boucler » le programme, signifiant par là que l'éducation à la santé est un domaine périphérique de l'univers scolaire. De même, très naturellement et sans trop questionner le fait, l'éducation relèverait des familles ou des associations périscolaires comme le soin et la maladie organiseraient les métiers de soignants. Cette partition des univers n'est bien entendu pas si hermétique, mais dans l'exercice du métier elle est souvent ainsi exprimée. Le partenariat pousse chacun à faire un pas de côté par rapport à ce qui fonde son identité professionnelle et à ce qui lui semble prioritaire, c'est ce qui permet d'ailleurs de créer de nouvelles formes de réponses aux problèmes, mais cela ne peut se faire que si chacun trouve intérêt à le faire. Le personnel scolaire peut trouver, évidemment, bénéfice à l'amélioration du climat scolaire, mais ce n'est pas une problématique centrale et partagée sauf dans les milieux difficiles (Berger, Leselbaum, 2002).

L'enseignant abordera, le plus souvent, la question de l'éducation à la santé à partir de trois types de motivation de la plus fréquente à la plus rare :

- Motivation relevant de sa fonction : l'enseignement des disciplines. Ce sera, par exemple, l'occasion d'illustrer, aborder ou explorer un pan particulier d'un champ

disciplinaire (le plus souvent SVT et EPS). Reconnaissons que c'est la motivation la plus fréquente (Turcotte, Desbien, 2009)

- De manière cette fois transversale c'est l'occasion pour lui d'amener ses élèves à construire des opinions raisonnées pour faire des choix éclairés, dans le cadre des activités scolaires identifiées derrière ce qu'il est convenu d'appeler les éducations à (Lange, Victor, 2006).
- L'enseignant peut, enfin, avoir rencontré chez ses élèves un problème de santé (toxicomanie, violence, grossesse précoce etc..), que ce problème empêche le cours de classe ou l'apprentissage (le plus souvent des problèmes comportement d'ordre psychosocial), dans ce cas il sera amené à se poser la question de l'éducation à la santé.

De fait la responsabilité de la formation en matière de partenariat en éducation à la santé est d'aider les enseignants à mieux comprendre ce qui fonde le partenariat et à laisser entrevoir les apports d'une démarche de collaboration avec des acteurs scolaires et non scolaire, qui reste coûteuse d'un point de vue ergonomique, et identitaire en raison de la rencontre des différences.

Un groupe de travail de l'IUFM de Versailles et de l'Inspection académique des Hauts de Seine a élaboré un outil susceptible d'engager un premier niveau de formation/réflexion autour de la mise en œuvre d'un partenariat. Plus qu'un descriptif de tâches, ces fiches proposées ci-après sont présentées sous la forme de 7 étapes et invitent à un nouveau positionnement face aux échanges à engager.

### **Bibliographie**

- Beguin, P. (2005). Concevoir pour les genèses professionnelles. *Modèles du sujet pour la conception*. Dialectiques activités développement in P. Rabardel et P. Pastré (Dir). Toulouse : Octares éditions.
- Berger, G. & Leselbaum, N. Dir. (2002), *La prévention des toxicomanies en milieu scolaire : éléments pour une évaluation*. Documents - actes et rapports pour l'éducation CRDP Languedoc-Roussillon.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). « *L'acteur et le système* ». Paris, éd. du Seuil.
- Mérini, C. (1999, 2006). *Le partenariat en formation : de la modélisation à une application*. Paris : l'Harmattan.
- Mérini, C. (coord) (2005). *Travail conjoint professionnalité enseignante*. Rapport de recherche IA 92- UIMM mai 2005. ADASE 56, Av de Wagram 75017 Paris.
- Lange, J.M. & Victor, P. (2006). Didactique curriculaire et « éducation à... la santé, l'environnement et au développement durable » : quelles questions, quels repères ? Recherches sur la communication et l'apprentissage des sciences et des techniques, *Didaskalia*, n° 28. Lyon : INRP.
- Turcotte, S. & Desbien J.F (2009). Dossier L'éducation à la santé. *Bulletin du CRIFPE* n° 16-2. Octobre 2009. Université de Montréal. Québec. Fichier PDF téléchargeable à l'adresse : <http://www.crifpe.ca/formationprofession>.
- Zay, D et A. Gonin-Bolo. (Dir.). (1995). *Établissements et partenariats. Stratégies pour des projets communs*, colloque de janvier 1993. Paris, France : INRP.

# **Partenariat ou Travail conjoint en fiches**

## **Vers une méthode d'élaboration d'un partenariat.**

Danielle Desmedt Coordinatrice REP – Martine Baconnais CPD EPS  
Extrait du document à *l'Ecole de l'ouverture quelle professionnalité ?* Coord. C. Mérini  
IUFM Versailles juin 2004

Cet outil s'adresse à tous ceux qui veulent ou doivent travailler à plusieurs. Plus qu'un descriptif de tâches, ces fiches invitent à un nouveau positionnement face aux échanges à engager.

Elles interrogent une démarche et l'explorent afin de répondre aux exigences qu'elles suscitent : exigences liées à la communication, à l'évaluation mais aussi exigences en termes de compétences et de positionnement des uns et des autres.

Ce guide est composé de 7 fiches conçues pour dynamiser un cheminement qui, partant de l'idée de l'un, de l'autre ou de quelques-uns, amène à la concrétisation d'un projet réellement commun. Ce cheminement est structuré en 7 étapes correspondant à 7 fiches intitulées :

- L'émergence d'une idée
- La recherche de partenaires
- La rencontre avec les partenaires
- L'officialisation du partenariat
- La définition des opérations
- La réalisation
- L'action conjointe est achevée

Chaque étape structure le cheminement à parcourir :

- le projet partenarial comme réponse à un questionnaire
- des partenaires sont identifiés pour faire exister le projet
- le projet devient un projet commun
- les partenaires sont organisés autour du projet
- la mise en œuvre du projet est écrite
- le projet se concrétise
- l'action est terminée

Si chaque fiche est une étape possible, elle n'est pas une étape obligatoire. Les fiches peuvent donc être lues au gré des besoins. « Travailler ensemble » c'est une dynamique à trouver mais aussi à entretenir. Les bienfaits d'une action menée collectivement et réussie vont bien au-delà de la réalisation de l'action envisagée. Cet outil est aussi un encouragement à s'y engager.

## ETAPE 1 : L'EMERGENCE D'UNE IDEE

Questions à se poser pour...	Pistes à explorer...
Il y a un problème quelque part... Ce serait bien si on pouvait... Nous avons besoin de ...	Motivation Intérêt
J'ai une idée... Il faudrait... J'ai vu quelque chose qui me séduit mais...	Innovation Création Ouverture Imagination
Il nous propose de ... On nous demande de...	Progression Évolution
Crois-tu que nous puissions... ?	S'intéresser à d'autres, à autre chose Se donner le droit de faire autrement
Ce que nous faisons ne marche plus... Changeons !	Oser Se lancer Faire évoluer  Changer S'enrichir et enrichir S'ouvrir Viser l'excellence
<b>Le projet partenarial comme réponse à un questionnement</b>	

## ETAPE 2 LA RECHERCHE DE PARTENAIRES

Questions à se poser pour...	Pistes à explorer
Comment s'y prend-on ?	Diversité Différence
Comment trouver celui qui pourra m'aider à concrétiser le projet ?	Responsabilité partagée
Quel partenaire choisir?	Identification
Quelles compétences trouver ?	Spécificité Originalité
De quelles ressources dispose-t-on?	Adhésion des partenaires
Comment faire adhérer les autres ?	Accepter comprendre
Les ressources peuvent être humaines, géographiques, bibliographiques...	Partager S'identifier Identifier
Une dose de clarté, une dose de passion et beaucoup de persévérance!	Se responsabiliser Responsabiliser  Chercher Définir  Refuser
<b>Des partenaires sont identifiés pour faire exister le projet</b>	

## ETAPE 3 LA RENCONTRE AVEC LES PARTENAIRES

Questions à se poser pour...	Pistes à explorer
La demande est-elle claire ? Les objectifs sont-ils nettement définis ?	Structuration Institutionnalisation
Avez vous bien compris la demande ? Que pouvez-vous faire pour la réussite du projet ?	Échange Écoute Compréhension
Le partenaire peut-il optimiser le projet ?	Respect
Quelle place allons nous avoir les uns et les autres ? Comment allons nous nous situer ? Percevoir l'imaginaire de l'autre.	Négociation Partage Communication
Comment négocier ?	Affirmation Vigilance Lisibilité
Les missions de chacun des partenaires correspondent-elles au cadre institutionnel ?	L'éthique, le cadre réglementaire sont-ils respectés?
Quels écrits pour communiquer ?	Présenter Se présenter Expliquer
Comptes rendus, pré-projets, informations, invitations, convocations...	Écouter – Négocier – Comprendre – Échanger – Communiquer – Dialoguer.
L'utilité de la lisibilité..... La clarté des engagements	Maîtriser – Clarifier – Valider – Refuser.
<b>Le projet devient un projet commun.</b>	

## ETAPE 4 L'OFFICIALISATION DU PARTENARIAT

Questions à se poser pour...	Pistes à explorer
Sur quels textes faut-il s'appuyer ?	Écriture – Signatures.
Ressources, documents, contacts où les trouver ?	Textes – Cadrage - Références institutionnelles – Actes.
Une convention est-elle nécessaire ? Une charte suffira-t-elle ?	Officialité – Responsabilité - Pertinence
Quelles autorisations demander ?	Autorisations – Délais.
Comment communiquer entre partenaires ? Comptes-rendus, invitations, listes, tableaux de bord, calendrier de réunions...	Institutionnaliser – Écrire – Signer - S'informer Communiquer - Faire savoir - Échéances à respecter.
Chacun des acteurs poursuit l'objectif du projet mais aussi ses propres objectifs.	Équité – Parité
<b>Les partenaires sont organisés autour du projet</b>	



## ETAPE 5 LA DEFINITION DES OPERATIONS

Questions à se poser pour...	Pistes à explorer
Quels rôles pour chacun ? Quels engagements ?	Mise en œuvre - Cahier des charges
Qui porte le projet: une personne, un groupe ? Quel(s) est (sont) l'(les) acteur(s) prédominant(s) ?	Organisation - Échéancier
Comment organiser le travail conjoint ? Quelle programmation pour les activités ? Quelle organisation proposer ?	Les modes d'intervention
Quels imprévus, obstacles éventuels peuvent survenir ?	Les remédiations envisageables
Quels lieux, horaires choisir pour les échanges, les interventions ?	Respect de l'autre - Communication
Quelle démarche ou méthode adopter ?	Proposer des formes d'action diversifiées
Quelle action / production finale ?	Échanger - Imaginer collectivement
Le projet initial est-il respecté ? Les objectifs sont-ils en écho ? Quand, comment et où échanger ?	Accepter - Se questionner - Être à l'écoute
Les compétences de chacun sont-elles mises en synergie ?	Se projeter - Trouver son rôle, sa place S'investir.
<b>La mise en œuvre du projet est rédigée</b>	

## ETAPE 6 LA REALISATION

Questions à se poser pour...	Pistes à explorer
Cela se déroule-t-il comme je le pensais ? Comme je l'espérais ? Comme nous l'avions défini ?	Poursuite de l'objectif Actions
Le déroulement des actions est-il respecté dans le temps ?	Régulation Cohérence
Les objectifs vont-ils être atteints ?	Évaluations Réajustements
La participation de chacun des partenaires respecte-t-elle le cahier des charges ? Le projet initial s'en trouve-t-il enrichi ?	Liens
La motivation soutient-elle le déroulement du projet ?	Relance
Chacun y trouve-t-il son compte ?	Poursuivre ce qui a été écrit - Respecter le contrat Tenir bon sur les axes pré-définis -
Faut-il modifier ? Quoi ?	S'adapter - réguler
Dois-je programmer des réunions pour redynamiser l'équipe ?	S'expliquer – Communiquer – Oser.
Doit-on se rencontrer pour affiner les actions ? Le réseau est-il connecté ? Faut-il arrêter ?	Maîtriser - Dire non - Tenir informer même ceux qui sont absents ou en sommeil
<b>Le projet se concrétise par une ou des actions</b>	

## ETAPE 7 LE PROJET EST DEvenu ACTION(S)

<b>Questions à se poser pour...</b>	<b>Pistes à explorer</b>
Les objectifs sont-ils atteints ? Quels impacts et effets ?	Évaluation, mesure de résultats intermédiaires, Feed back.
La collaboration a-t-elle été positive ? Quelles sont les difficultés qui ont été rencontrées ?	Critique - Bilan
Quelles conséquences cela a-t-il eu sur l'institution, l'équipe... ?	Incidences - Projection sur l'avenir - Développements
Que dire de la communication ?	Interne au groupe – En externe
Quelle incidence sur la résolution du (des) problème(s) de départ?	Nouvelles formes d'organisation, outils, méthodes etc..
Quels liens sont stabilisés, à développer, enrichir ?	Choix de nouveaux partenaires
Comment améliorer les échanges ?	Dans la phase de conception – lors de la réalisation – En matière d'évaluation, de communication ...
<b>L'action est terminée</b>	