



Réseaux et partenariats

A l'heure où territoires et acteurs doivent s'organiser pour prendre en main leur propre développement, on parle de plus en plus de «partenaires», de «réseaux», voire de «réseaux partenariaux». Il est toutefois important de bien dissocier les deux, et de bien clarifier la définition que l'on se donne de chacun d'entre eux afin de ne pas confondre un partenaire avec un client, une relation de travail ou un organisme lié par un lien de subordination.

Historique

Le mot **réseau** désigne d'abord un petit filet pour prendre des oiseaux ou du menu gibier. Il perd ensuite cette valeur diminutive et désigne un ouvrage formant un filet à mailles plus ou moins larges, et par analogie un tissu formé de petites mailles, appelé plus tard "résille". Au XIII^{ème} siècle, il désigne, au sens figuré, un "ensemble de choses abstraites emprisonnant peu à peu l'individu". Au XVIII^{ème} siècle, le mot réseau est devenu un terme de description physiologique, pour l'entrelacement de nerfs, de vaisseaux où circule le sang.

Dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, il s'applique aussi par abstraction à un ensemble de personnes directement ou indirectement liées (par exemple une organisation clandestine) et, en sciences, à un ensemble de points communiquant entre eux.

Aujourd'hui, ce deuxième sens de points communiquant a trouvé de nouvelles applications relatives à la télévision, au commerce (réseau de concessionnaires, de courtage, de distribution, de prospection). L'application du terme à l'informatique est particulièrement importante, qu'il s'agisse de réseaux locaux, par exemple les réseaux d'entreprise, de réseaux "longue distance" ou du réseau des réseaux (Internet). Ce mot de réseau est aussi souvent appliqué à un ensemble de personnes communiquant entre elles. On accepte communément la notion de «réseau de partenaires», mais on est là dans une situation relative à un ensemble de personnes entretenant des liens suivis et interactifs qui définit plutôt le **partenariat**.

Si le mot «partenaire» est courant dans les dictionnaires, le terme de **partenariat**, très employé actuellement, n'apparaît dans les dictionnaires que depuis une vingtaine d'années. Il est défini comme «une action commune (...) dans un but déterminé». Le partenariat désigne des formes de collaboration entre diverses personnes, qui vont au-delà d'une intervention ponctuelle.

Controverses

Le réseau ne représente ni une totalité, ni une unité, ni une identité. Il est au contraire une connexion de différences. Le territoire peut nourrir et se nourrir du réseau qui, tout à la fois, lui offre une visibilité et le complète.

S'il est possible d'adhérer à un réseau, il ne l'est pas d'adhérer à un partenariat, car il faut au contraire le construire. Le **partenariat** implique une rencontre, une collaboration, une réalisation commune, un projet, entre des personnes qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble. La notion de partenariat implique la rencontre de deux projets. Dans le contexte qui intéresse un établissement de formation, le partenariat relève d'une stratégie de réponse à une situation donnée. Il est bien évident que la relation partenariale doit être équilibrée : un partenaire n'est pas un client, un sous-traitant, une simple relation de travail, un subordonné ou un supérieur hiérarchique. Le partenariat ne saurait non plus s'accommoder d'une relation à sens unique, fut-elle verticale ou horizontale. Il suppose, au contraire, un échange «gagnant-gagnant».

Ce guide part du postulat selon lequel «*un partenariat n'a aucun sens s'il n'est pas basé sur un projet*». Le partenariat n'est pas une fin en soi, mais un moyen à un moment donné de mettre en œuvre un projet ; on n'est pas «*partenaire*» pour être simplement «*partenaire*». Ce partenariat stratégique et prospectif suppose de mettre en évidence les relations plus ou moins directes entre les différents acteurs concernés par une situation ou un projet donnés, de qualifier ces relations, et de clarifier le positionnement de chacun des acteurs pour adapter la stratégie de formation ou de projet conduit.

Il ne faut pas confondre partenariat et **collaboration** : Le mot « collaboration » vient du latin *cum* : « avec » et *laborare* : « travailler », et désigne l'action de travailler en commun avec quelqu'un, d'élaborer un travail commun, de contribuer à un résultat. Selon le Petit Robert, «collaboration» renvoie à l'idée «d'aide, d'appui, de concours, de coopération, de participation». La collaboration est un acte, une pratique, un accord institutionnel ponctuel, établi sur un temps plus limité que ce que ne l'est le partenariat.

Exemples

De nombreux exemples d'actions partenariales sont développés dans ce guide. Il faut noter que le niveau européen, notamment la direction de l'éducation et de la culture, attache une importance particulière à cette dimension de partenariat. Dans les appels d'offre «Equal» par exemple, les porteurs de projet doivent se structurer en partenariat local de développement (PDD), et la commission finance cette phase de structuration. Au sein de ce PDD, tous les partenaires sont égaux et chacun doit être directement responsable d'une des actions contenues dans le projet. Les projets Léonardo Da Vinci attachent également une importance particulière à l'équilibre du partenariat, fut-il local ou transnational. Il est d'ailleurs intéressant de noter que la commission européenne peut financer, au moyen de projets «réseaux», la mise en place de projets partenariaux.

Perspectives

La démarche proposée dans ce guide est fortement centrée sur la consolidation et le renouvellement du partenariat local. C'est pourquoi les outils d'analyse proposés reposent tous sur une mise en œuvre participative. Ils privilégient clairement la mobilisation collective des acteurs concernés, y compris au sein de la structure de formation elle-même, et valorisent la diversité et la richesse des points de vue de chacun. Leur usage permet d'apprendre à travailler et à construire ensemble, de mieux se connaître pour identifier les complémentarités entre acteurs.

D'autres sortes de partenariats peuvent également être considérées : le partenariat comme composante de l'action de formation, plus axé sur une relation à double sens - intervenant, personne ressource, partenaire de proximité professionnelle, partenaire institutionnel - ou le partenariat des prescripteurs, plus formel et imposé par un cahier des charges.

Il n'est pas inutile de rappeler que l'ensemble des partenariats individuels des diverses personnes travaillant au sein d'une même structure ne constituent en rien le partenariat de la structure. D'où l'intérêt de mener un travail « collectif » sur les partenariats.

Au sein d'un établissement de formation, un travail de réflexion sur le partenariat doit être mené régulièrement, en tout cas avant d'engager une structure dans une action ayant des incidences sur le développement d'un territoire. L'élaboration du projet d'établissement est un moment privilégié pour y réfléchir.

En savoir plus

CEP.-*Formations, partenariats et territoires : livret méthodologique.*- Educagri éditions, 2001.

Auteur de la fiche

Guy Lévêque – CEP de Florac