



**HAL**  
open science

# Les formes de collaboration sur un territoire politique de la ville : enjeux et contraintes autour des dynamiques partenariales

Bertrand Baggio

## ► To cite this version:

Bertrand Baggio. Les formes de collaboration sur un territoire politique de la ville : enjeux et contraintes autour des dynamiques partenariales. Sociologie. 2015. hal-01829358

**HAL Id: hal-01829358**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01829358>**

Submitted on 4 Jul 2018

**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.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

# **Master**

## **« Conduite de Projets & Développement des Territoires »**

Spécialité « Formation, Animation,  
Développement Territorial et Transfrontalier »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

**Les formes de collaboration sur  
un territoire politique de la ville :  
enjeux et contraintes autour des  
dynamiques partenariales**

Présenté par

**Bertrand Baggio**

Tuteur de stage :

Fabrice Salzard, responsable des Equipes publiques de  
Prévention Spécialisée de Nancy Couronne

Guidant universitaire :

Nathalie Lavielle-Gutnik, Maître de conférences,  
Université de Lorraine, Lisec, Nancy

Juin 2015



*Ad augusta per angusta*

Citation latine

# Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu l'équipe de Prévention Spécialisée du Haut-du-Lièvre qui m'a permis de suivre cette année de formation dans des conditions idéales.

Je remercie ensuite l'ensemble des intervenants de l'équipe pédagogique impliquée dans le master Projter pour la qualité de leurs interventions.

Je remercie tout particulièrement Nathalie Lavielle-Gutnik, guidant pour ce mémoire, pour la pertinence et la précision de ses retours.

Je remercie enfin Fabrice Salzard pour son apport vis-à-vis de mes questionnements.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>Ière partie : Introduction au cadre réel .....</b>	<b>10</b>
I LE CONSEIL DEPARTEMENTAL DE MEURTHE-ET-MOSELLE .....	10
1 Un territoire meurthe-et-mosellan en difficulté économique .....	10
2 Le département chef de file de la Solidarité.....	10
3 Une organisation du Conseil Départemental territorialisée .....	11
II LA MISSION DE PREVENTION SPECIALISEE .....	12
1 La prévention spécialisée : une mission qui s’inscrit dans le champ de la Protection de l’enfance .....	12
2 Une mission à la croisée d’autres politiques publiques.....	13
3 Une singularité d’intervention.....	14
3.1 Des méthodes d’intervention ouvertes sur le territoire .....	14
3.2 Des équipes territorialisées sur l’agglomération Nancy Couronne .....	15
III LE PLATEAU DE HAYE : ESPACE PRIVILEGIE DES POLITIQUES PUBLIQUES..	16
1 Le plateau de Haye : une construction politique .....	16
1.1 Le Plateau de Haye site du Haut du Lièvre .....	17
1.2 Un territoire qui concentre les difficultés .....	18
1.3 Un territoire attestant une concentration institutionnelle et associative.....	19
2 La Politique de la ville qui structure amplement l’intervention des acteurs .....	19
2.1 Caractéristiques de la Politique de la ville .....	19
2.2 La politique de la ville sur le territoire du Haut du Lièvre.....	20
<b>IIème partie : De la commande à la construction d’une problématique.....</b>	<b>24</b>
I CONTEXTE DE LA DEMANDE.....	24
1 Les missions confiées dans le cadre du stage.....	24
2 Des enjeux multiples vis-à-vis des prérogatives et des choix politiques de l’Assemblée Départementale.....	24
2.1 Concernant la jeunesse .....	24
2.2 Concernant l’éducation.....	25
2.3 Sur le plateau de Haye .....	25
2.4 Pour la mission de prévention spécialisée .....	26

II DE LA TENTATIVE D'UNE PROBLEMATISATION.....	26
1 Des constats contrastés.....	26
2 A la formulation d'une problématique .....	27
<b>IIIème partie : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>29</b>
I CHOIX DE LA METHODOLOGIE .....	29
II CHOIX DE LA POPULATION.....	30
<b>IVème partie : le cadre théorique .....</b>	<b>34</b>
I LA QUESTION DU PARTENARIAT.....	34
1 Vers une caractérisation de la notion de « partenariat » .....	34
2 Partenariat et réseau : quelles distinctions ?.....	35
II LA COOPERATION, MODE DE RELATION DANS LE CADRE PARTENARIAL .....	36
1 L'origine de la coopération .....	36
2 Les modalités de la coopération .....	38
III LA PLACE DES ACTEURS DANS LES LOGIQUES DE PARTENARIAT .....	40
1 Les principes structurants de la démarche.....	40
2 Les conséquences dans les relations / interactions entre les acteurs. ....	42
<b>Vème partie : présentation des résultats .....</b>	<b>45</b>
I UNE CONNAISSANCE DES METHODES D'INTERVENTION .....	45
1 Une définition du réseau qui recouvre plusieurs dimensions.....	45
<i>1.1 Le réseau primaire comme ressource .....</i>	<i>45</i>
<i>1.2 Mais aussi l'inscription dans des réseaux structurés.....</i>	<i>46</i>
2 Une définition du partenariat plutôt partagée par les acteurs.....	46
<i>2.1 Des caractéristiques bien identifiées qui s'inscrivent dans la méthodologie de projet. 47</i>	<i>47</i>
<i>2.2 L'importance de la complémentarité .....</i>	<i>48</i>
<i>2.3 La question du sens .....</i>	<i>48</i>
II A L'EPREUVE DES PRATIQUES COLLABORATIVES .....	49
1 Des pratiques inscrites dans un territoire .....	49
<i>1.1 Un territoire dense qui regroupe une multitude d'acteurs .....</i>	<i>49</i>
<i>1.2 Une pratique de réseau qui apparaît développée .....</i>	<i>49</i>
<i>1.3 Un ancrage historique de la culture partenariale sur le territoire.....</i>	<i>49</i>
2 Une méthode inscrite dans les pratiques professionnelles .....	49
3 Un terme qui regroupe une diversité de pratiques.....	50



III LES CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DE LA DEMARCHE PARTENARIALE.	51
1 Des conditions dès l’amont du projet.....	51
1.1 <i>La question du portage financier</i> .....	51
1.2 <i>L’importance du portage institutionnel</i> .....	52
2 Des conditions dans la réalisation du projet.....	52
2.1 <i>Une organisation plutôt institutionnalisée</i> .....	52
2.2 <i>Le nécessaire temps de la rencontre</i> .....	52
2.3 <i>Le sens de la démarche tout au long du processus</i> .....	53
IV LES RELATIONS ENTRE ACTEURS DANS LE CADRE PARTENARIAL .....	54
1 Des relations formalisées dans deux instances : le Copil et le Cotech.....	54
2 L’omniprésence du consensus.....	55
3 La question du respect des compétences.....	55
<b>VIème partie : tentatives d’analyse et pistes de travail .....</b>	<b>57</b>
I LE PARTENARIAT DANS UN CONTEXTE D’INTERVENTION EN CONSTANTE	
EVOLUTION.....	57
1 Un empilement de dispositifs qui structurent le cadre d’intervention .....	57
2 Une technicisation des professionnels.....	57
3 Des méthodes inscrites dans les pratiques : liées à l’histoire et liées aux évolutions .....	58
4 Une pratique fortement institutionnalisée .....	59
5 Un autre rapport au politique .....	60
II LA PLACE ET L’IMPLICATION DES ACTEURS.....	61
1 La question centrale de l’identité professionnelle.....	61
2 Complémentarité plutôt que mutualisation .....	63
3 Consensus plutôt que compromis.....	64
4 Collaboration plutôt que coopération.....	66
PISTES D’ACTION.....	67
I EN AMONT DE LA DYNAMIQUE PARTENARIALE.....	67
II DANS LA MISE EN OEUVRE.....	69
<b>Pour conclure.....</b>	<b>71</b>
BIBLIOGRAPHIE .....	72

# INTRODUCTION

Le stage dans le cadre du master s'est déroulé au sein de l'équipe de Prévention Spécialisée du Haut-du-Lièvre du Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle, équipe dont je fais partie depuis 2006. Territoire politique de la ville, éligible au nouveau Contrat de Ville, le quartier du Haut-du-Lièvre concentre une population en forte précarisation, mais aussi une des plus importantes présences de structures associatives et institutionnelles.

La mise en place prochaine du nouveau Contrat de ville va poser de nouveaux défis aux acteurs en présence, et réactualise des enjeux pour les collectivités. L'un d'entre eux est d'associer encore plus étroitement les acteurs autour de projets de territoire sur les thématiques prioritaires de la politique de la ville, dont fait partie la jeunesse.

Et un projet de territoire se concrétise par la mise en œuvre de dynamiques partenariales.

Le partenariat comme méthode d'intervention s'est imposé depuis la décentralisation comme une démarche incontournable dans les réponses aux problématiques des publics rencontrés. Face à la complexification des situations sociales, plus un seul discours politique ou un texte législatif qui ne promeuve la démarche partenariale comme manière d'agir. Face à des publics confrontés en première ligne à une crise économique qui perdure, les politiques ont privilégié l'approche transversale au détriment des politiques sectorielles classiques depuis la fin des années 80 et l'approche territorialisée s'est imposée, illustrée par la Politique de la ville, et la mise en place de ses nombreux dispositifs.

Dans ce contexte, les acteurs de terrain ont dû s'adapter et articuler leur intervention dans ces instances. Tout semble en place pour privilégier les coopérations entre acteurs sur des projets partenariaux. Mais qu'en est-il vraiment ? Le contexte en évolution permanente, au gré de la superposition des dispositifs, favorise-t-il les pratiques partenariales entre acteurs ? Comment les acteurs s'inscrivent-ils dans ces dynamiques ? L'objet de cette recherche va tenter d'amener des éléments de réponses.

Les premières parties resituent l'équipe de Prévention Spécialisée dans son contexte institutionnel et territorial. Ensuite est abordée la méthodologie de recherche. La partie suivante propose une exploration de plusieurs concepts et éléments théoriques pour mieux appréhender la question partenariale et ses formes de coopération. Les parties qui suivent

présentent les résultats issus des entretiens réalisés et les analyses construites. La dernière partie tentera de proposer des pistes de travail potentiels.

## lère partie : Introduction au cadre réel

### I LE CONSEIL DEPARTEMENTAL DE MEURTHE-ET-MOSELLE

#### 1 Un territoire meurthe-et-mosellan en difficulté économique

La Meurthe et Moselle, fruit d'un découpage historique particulier, est un territoire moyennement peuplé (31ème dans le classement des départements en 2011).<sup>1</sup> Elle dispose d'indicateurs économiques qui la situe en milieu de classement des départements français : 41ème en termes de PIB et un taux de chômage et de pauvreté sensiblement équivalents à la moyenne nationale (respectivement 9,8% et 14,3%).<sup>2</sup>

Elle possède un nombre relativement important d'allocataires de minima sociaux (7,1% au sein de la population des 15-64 ans, 54ème parmi les départements)<sup>3</sup>.

Le département a évidemment souffert de la désindustrialisation de la région Lorraine notamment sur le pays Haut, et souffre de la crise économique depuis 2008. Le travail transfrontalier reste une donnée économique importante et permet d'amortir partiellement les effets de la crise, surtout dans le Pays Haut. Le pôle attractif est l'agglomération nancéienne, disposant de nombreux emplois dans les services, la recherche et l'enseignement supérieur.

Le département meurthe-et-mosellan se caractérise aussi par des secteurs à forte propension rurale comme le Saintois ou autour du Lunévillois.

#### 2 Le département chef de file de la Solidarité

Le Département représente, dans le "mille-feuille" administratif français, l'échelon de la solidarité et de la proximité entre les territoires, notamment ruraux.

Les dépenses en termes d'aide sociale représentent près de 45% du budget départemental, lequel s'élevait à presque 800 millions d'euros en 2013.<sup>4</sup>

L'acte II de la Décentralisation<sup>5</sup> a renforcé ses attributions dans ce domaine et a positionné le Conseil Départemental comme chef de file en matière d'aide sociale.

---

<sup>1</sup> Données issues de l'INSEE. Disponible sur <http://www.insee.fr>

<sup>2</sup> Id.

<sup>3</sup> Id.

<sup>4</sup> Rapport d'activités des services départementaux du CG 54 2013

<sup>5</sup> Loi constitutionnelle du 28 mars 2003 et loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales

Ainsi, la solidarité recouvre :

- l'enfance : protection maternelle et infantile, adoption, soutien aux familles en difficulté financière
- les personnes handicapées : politiques d'hébergement et d'insertion sociale et versement de la prestation de compensation du handicap (PCH : 2773 personnes bénéficiaires en 2013)<sup>6</sup>
- les personnes âgées : création et gestion de maisons de retraite, politique de maintien des personnes âgées à domicile et gestion de l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA: 8898 bénéficiaires)<sup>7</sup>
- la gestion du Revenu de Solidarité Active (RSA: 27035 personnes au 31.12.2013 (+8% en 1 an)).<sup>8</sup>

Outre le domaine de la Solidarité, le Conseil Départemental possède des compétences en matière d'éducation (construction et entretien des collèges), en matière d'aménagement (voirie départementale, ports maritimes) mais aussi dans le domaine culturel (gestion des bibliothèques départementales et des services d'archives départementales).

La clause de compétence générale lui permet d'intervenir dans les domaines dont il évalue des besoins recensés dans la population : économie, culture, tourisme, éducation.

A noter que cette clause, en partie supprimée par la réforme du 16 décembre 2010, a été restaurée par la loi du 27 janvier 2014. Cependant, le nouveau projet de loi sur la réforme territoriale propose à nouveau sa suppression.<sup>9</sup>

### **3 Une organisation du Conseil Départemental territorialisée**

Au regard de ses missions, l'assemblée du Conseil Départemental a adopté un projet qui s'appuie sur quatre axes :

- la solidarité entre les personnes
- l'insertion et l'économie solidaire
- la solidarité entre les territoires
- l'éducation et l'innovation citoyenne

---

<sup>6</sup> Rapport d'activités des services départementaux du CG 54 2013

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> <http://www.vie-publique.fr>

3228 agents territoriaux<sup>10</sup> ont en charge de mener à bien ces politiques sur les 6 territoires délimités par l'Assemblée départementale.

Le département s'est engagé depuis 10 ans dans une politique de territorialisation de son action publique. Elle vise à articuler les politiques publiques départementales avec les spécificités des territoires. L'objectif affiché est de répondre au mieux aux besoins des habitants.

Une réorganisation des périmètres d'intervention des Centres médico-sociaux est en cours qui, à terme vise à réduire le nombre de structures, pour les rendre davantage polyvalentes en abritant une représentation de chaque service du Conseil Départemental dans le domaine de la solidarité.

## II LA MISSION DE PREVENTION SPECIALISEE

### 1 La prévention spécialisée : une mission qui s'inscrit dans le champ de la protection de l'enfance

La prévention spécialisée se situe dans le champ de la Protection de l'Enfance, compétence départementale obligatoire depuis les premières lois de décentralisation en 1982/1983 et plus précisément depuis la loi particulière de 1986.

La Protection de l'Enfance désigne un ensemble de règles et d'institutions qui ont pour objet de prévenir les dangers auxquels un mineur peut-être exposé : « ... *la protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquels les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer selon des modalités adaptés, selon leurs besoins, une prise en charge totale ou partielle des mineurs.* »<sup>11</sup>

D'autres articles présents dans le Code de l'Action Sociale et des Familles constituent la base légale des actions de prévention spécialisée : « *Dans les zones urbaines sensibles et dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, le département participe aux actions visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles, qui peuvent prendre une ou plusieurs des formes suivantes ; Actions tendant à permettre aux intéressés d'assurer leur propre prise en charge et leur*

---

<sup>10</sup> Disponible sur <http://www.cg54.fr>

<sup>11</sup> Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) article **L112-3**

*insertion sociale - Actions dites de prévention spécialisée auprès des jeunes et des familles en difficulté ou en rupture avec leur milieu - Actions d'animation socio-éducative. »<sup>12</sup>*

La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, qui vise à redéfinir les objectifs prioritaires dans ce domaine, a indirectement renforcé la place de la Prévention Spécialisée au sein de celle-ci.

Par cette loi, les actions de la prévention spécialisée s'inscrivent de façon spécifique dans les actions de prévention de l'inadaptation sociale, devenues par la volonté du législateur un axe majeur de la politique de Protection de l'Enfance.

## **2 Une mission à la croisée d'autres politiques publiques**

Cette loi a permis de resituer la mission dans le champ de la protection de l'Enfance et non dans celui de la prévention de la délinquance, qui a fait l'objet d'un texte de loi promulgué lui aussi le 05 mars 2007.<sup>13</sup>

Si la prévention spécialisée participe par ses actions à la prévention de la délinquance, ce qu'elle a toujours assumé depuis sa création, elle n'en a pas pour autant la finalité, et n'est pas de fait soumis au même pilotage.

Une intervention de prévention spécialisée intervient théoriquement après un diagnostic territorial recensant les besoins de la population, et plus spécifiquement ceux des jeunes âgés de 12 à 20 ans.

Dans un premier temps, l'Assemblée départementale avait fait le choix que l'ensemble du département soit couvert par les actions de prévention : une prévention rurale est apparue, des équipes pouvant intervenir sur des dizaines de petites communes.

Cet éparpillement et le risque d'instrumentalisation politique par des conseillers généraux soucieux d'une présence de prévention spécialisée sur leur territoire électif ont réorganisé les secteurs d'intervention qui se sont centrés sur les quartiers dits prioritaires du département.

Fort logiquement, les équipes de prévention s'inscrivent dans les dynamiques de la politique de la ville, pilotée par l'Etat et les communes. Nous y reviendrons dans la prochaine partie.

---

<sup>12</sup> Ibid, articles L121-2 et 221-1-2

<sup>13</sup> Loi n° 2007-297 du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance

### 3 Une singularité d'intervention

Les actions de la Prévention Spécialisée et les principes fondateurs caractérisant la singularité de ce mode d'accompagnement social ont été définis dès 1972 dans le cadre d'un arrêté<sup>14</sup> :

- **L'absence de mandat nominatif** se distingue d'une approche judiciaire ou administrative classique. L'approche se veut territoriale. Néanmoins, l'absence de mandat ne suppose pas pour autant qu'il y ait une absence de commande sociale.
- **Le principe de libre adhésion** admet la nécessité d'être libre pour adhérer à des propositions éducatives pour des jeunes en situation d'opposition, de refus des institutions. Les jeunes sont ainsi à l'initiative du maintien ou non de la relation engagée.
- **Le respect de l'anonymat.** La loi de 2007 qui a introduit la notion de secret partagé atténue ce principe de 1972 : les professionnels préfèrent parler de confidentialité et échangent autour des situations avec d'autres professionnels, avec l'accord du jeune en préalable.

L'ordonnance du 1er décembre 2005, en référence à la loi 2002-2 du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, soumet les actions de prévention spécialisée à la réglementation relative aux établissements et services sociaux et médico-sociaux. Les structures de prévention spécialisée sont désormais assimilées à des établissements sociaux et soumis notamment à l'évaluation interne et externe.

#### *3.1 Des méthodes d'intervention ouvertes sur le territoire*

L'action de la prévention spécialisée s'inscrit dans une approche globale du jeune en difficulté. L'intervention des équipes éducatives consiste donc à aborder le jeune et ses principales sphères de socialisation tel que la famille, le milieu scolaire, le quartier, etc. bref sur le territoire de vie de celui-ci.

Le projet d'intervention est construit suite à un travail de diagnostic préalable réalisé par l'équipe.

---

<sup>14</sup> Arrêté du 04 juillet 1972 relatif aux clubs et équipe de prévention



Trois modes d'intervention<sup>15</sup> peuvent caractériser la fonction de l'éducateur :

### **- La présence sociale et la connaissance du territoire**

Elle consiste principalement à mener un travail d'*immersion sociale* dans le territoire afin de connaître et d'être reconnu d'une partie de la population jeune et adulte ainsi que des différents acteurs. La présence sociale permet de développer une connaissance du territoire fondée sur l'observation et l'analyse des phénomènes sociaux et d'en identifier les difficultés.

Le travail de rue, l'accueil au local, la présence dans les lieux de droit commun (collèges, associations, structures éducatives, etc.) définissent ainsi le terme qualifié de *présence sociale*.

### **- L'accompagnement social et éducatif**

Il a pour finalité d'intervenir auprès de jeunes en difficulté en vue de favoriser leur insertion sociale et professionnelle. Différentes actions peuvent le traduire : accompagnement individualisé dans des démarches, collaboration avec d'autres structures, mise en place d'actions collectives (chantiers éducatifs, séjours) sont supports à la construction d'une relation éducative en vue d'aider le jeune à se mobiliser vis à vis de ses difficultés.

### **- L'action sur le milieu**

La notion d'*action avec le milieu* permet de concevoir la prévention spécialisée comme moyen de socialisation susceptible d'agir sur un groupe voire sur un quartier et non pas uniquement avec des jeunes isolés, en dehors du contexte familial et social. Le développement d'actions partenariales visant la dynamisation du territoire ou encore la mise en œuvre de projets d'intérêt collectif avec les habitants sont des pratiques permettant de lutter contre la stigmatisation des quartiers et les phénomènes de replis sociaux mais aussi de favoriser le développement social local. L'idée n'est pas de " faire plus " mais de " faire autrement ".

Un des enjeux du développement social pose le défi de travailler ensemble, simple dans son principe mais complexe dans sa mise en œuvre.

## **3.2 Des équipes territorialisées sur l'agglomération Nancy Couronne**

Les territoires dits prioritaires (type zone urbaine sensible (Z.U.S.)) représentent les terrains d'intervention principaux où sont répartis les équipes de prévention.

Concernant l'organisation de la mission, l'échelle "agglomération" s'est très vite imposée au

---

<sup>15</sup> Projet d'intervention de l'équipe de prévention spécialisée du Haut du Lièvre 2013

CG en termes de cohérence territoriale d'action.

De plus, une des particularités en Meurthe et Moselle est la cohabitation de deux types de gestion de la compétence prévention spécialisée : une en gestion directe par des équipes publiques sur Nancy et Jarville, l'autre par délégation de service public assurée par une structure associative, Jeunes et Cité, sur Vandoeuvre et Laxou.

Cela a pu constituer quelques points d'achoppement concernant les organisations respectives, les budgets alloués et les effectifs et taux d'encadrement, des disparités se faisant jour.

Depuis plusieurs mois, les équipes de Prévention Spécialisée publiques et associatives travaillent conjointement pour tenter de garantir une cohérence des actions développées, partager une analyse des phénomènes de marginalisation et définir les réponses à apporter.

L'équipe de prévention spécialisée du Conseil général est répartie sur 2 sites : le Plateau de Haye et Jarville-Tomblaine.

### **III LE PLATEAU DE HAYE : ESPACE PRIVILEGIE DES POLITIQUES PUBLIQUES**

#### **1 Le plateau de Haye : une construction politique**

Situé sur la partie haute de Nancy, le plateau de Haye est un territoire intercommunal regroupant les communes de Nancy, Maxéville et Laxou, et se compose des quartiers du Haut du Lièvre, des Aulnes, du Champ le Bœuf et des Carrières. Il regroupe plus de 10000 habitants en 2014.<sup>16</sup>

Fruit d'une construction politique, il a permis et permet encore aujourd'hui de répondre aux critères d'éligibilité à une qualification de Zone Urbaine Sensible dans le cadre de la politique de la ville.

Classé ZUS, ce territoire concentre tous les dispositifs des différentes politiques publiques luttant contre l'exclusion et la pauvreté : éligible au Contrat urbain de cohésion sociale, bénéficiant du programme de l'ANRU, classé zone franche urbaine, zone d'éducation prioritaire avec un collège labellisé REP plus, dispositif de réussite éducative, etc.

---

<sup>16</sup> Chiffres issus de l'Agence de Développement et d'Urbanisme de l'Aire Urbaine Nancéienne

## Les différents quartiers qui composent le Plateau de Haye



source : ADUAN

La nouvelle géographie prioritaire identifie désormais deux sites sur le Plateau de Haye : l'entité Nancy/Maxéville incluant le quartier du Haut du Lièvre et celui des Aulnes et l'entité Laxou/Maxéville intégrant le quartier du Champ le Bœuf.

L'équipe de prévention spécialisée publique intervenant principalement sur le Haut du Lièvre, je vais plus spécifiquement présenter des données de ce territoire.

### *1.1 Le Plateau de Haye site du Haut du Lièvre*

#### **Un peu d'histoire...**

Le quartier du haut du Lièvre est emblématique des « grands ensembles » du fait de sa configuration urbaine imposante et organisée à l'origine autour de bâtiments de dimension importante.

Sorti de terre dans les années 60 en pleine période de construction dans les périphéries des grandes villes pour pallier la forte demande de logements, le Haut-du-Lièvre était constitué de près de 2700 logements structurés autour des deux grandes barres le Cèdre Bleu (treize étages, plus de neuf cents logements) et le Tilleul Argenté (quinze étages, plus de sept cents logements). Habité initialement par une classe moyenne qui découvrait les attributs de la

modernité, le quartier devient rapidement dès la fin des années 70 un territoire où vont se concentrer des populations en difficulté, achevant l'exode des classes moyennes.

### 1.2 Un territoire qui concentre les difficultés

Le Plateau de Haye Haut-du-Lièvre est un quartier très cosmopolite où cohabitent un grand nombre de nationalités.

Il concentre des difficultés sociales importantes et détient le taux de chômage le plus élevé de l'agglomération nancéienne.

Aujourd'hui le quartier compte plus de 5600 habitants

Il dispose de 2492 logements HLM au 31.12.12.

Plus de 60% des ménages sont considérés comme bas revenus, pour 23,8% sur le Grand Nancy (source INSEE et DGFIP).

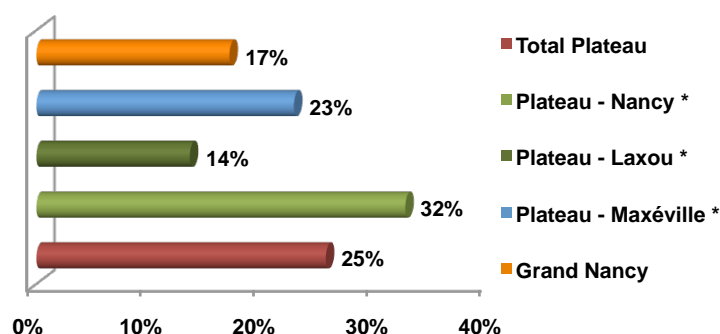
#### Comparaison du profil du quartier par rapport aux autres secteurs du Grand Nancy réalisée à partir des données carroyées

	Plateau de Haye Nancy/Maxéville	Ensemble des quartiers prioritaires Grand Nancy	Autres quartiers du Grand Nancy	Grand Nancy
<b>Démographie</b>				
Part des moins de 14 ans	<b>25.8 %</b>	24.2 %	16.7 %	16.2 %
Part des 65 ans et +	<b>10.4 %</b>	12.4 %	16.8 %	16.0 %
Part de ménages de 5 personnes +	<b>11.8 %</b>	8.5 %	4.4 %	5.1 %
Taille moyenne des ménages	<b>2.4 %</b>	2.2 %	2.0 %	2.0 %

Source : INSEE et DGFIP (Revenus Fiscaux Localisés des ménages 2011)

Ce tableau montre la part conséquente de la représentation des moins de 14 ans sur le quartier, qui est supérieure à la moyenne de l'ensemble des autres quartiers prioritaires et du Grand Nancy.

## Part des allocataires CAF ne vivant que des prestations sociales (CAF-2012)



Le revenu fiscal médian du quartier Plateau de Haye - Nancy/Maxéville s'élève en moyenne à 6 600 €, soit 550 € de revenu mensuel. La part des allocataires CAF ne vivant que des prestations sociales est la plus importante de tout le grand Nancy (32%) ;

Le nombre de demandeurs d'emploi est globalement deux fois plus élevé que dans le reste de l'agglomération, et entre 2005 et 2012 une augmentation constante des jeunes suivis par la Mission Locale a été observée.

### *1.3 Un territoire attestant une concentration institutionnelle et associative*

Le quartier du Haut du Lièvre atteste d'une grande richesse associative et d'une présence importante de structures sociales, médico-sociales et socioculturelles. Présence qui s'inscrit pour certaines dans le cadre général des politiques de droit commun, propre à toute commune et pour d'autres liée aux dispositifs spécifiques. Les structures associatives qui oeuvrent principalement dans le champ éducatif sont implantées depuis les années 60 et jouent un rôle important auprès des populations.

## **2 La Politique de la ville qui structure amplement l'intervention des acteurs**

### *2.1 Caractéristiques de la Politique de la ville*

La Politique de la ville possède des caractéristiques propres qui peuvent impacter durablement la vie des habitants et le fonctionnement des structures.

En effet, la Politique de la ville recouvre une grande diversité d'interventions relevant à la fois de l'aménagement urbain, du développement économique, de l'emploi et de l'insertion professionnelle, thématiques prioritaires depuis plusieurs années, mais aussi de l'action

sociale, de l'éducation, de la prévention de la délinquance... Cette caractéristique *pluridimensionnelle* impacte de manière importante tous les acteurs du territoire.

La Politique de la ville est aussi « *multipartenariale* » : elle repose sur la participation des collectivités locales (régions, départements, communautés urbaines, communes) et sur celles de divers organismes tels que la Caisse des dépôts et consignations, l'Acse (Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances). Elle s'appuie aussi localement « sur le milieu associatif qui sert de relais vers les populations concernées, dont la participation, qui est désormais une priorité affichée de la politique de la ville, conditionne le succès des actions entreprises. »<sup>17</sup>

Ensuite, c'est une politique combinant des dispositifs spécifiques et des dispositifs de droit commun : la Politique de la ville a été marquée par le développement de nombreux dispositifs spécifiques, mis en œuvre par le ministère de la Ville. « Ses interventions sont incitatives et non substitutives. »<sup>18</sup> : le principe de *subsidiarité* s'impose.

La dimension partenariale souhaitée par les politiques explique l'importance du cadre contractuel : cette politique est ainsi mise en œuvre à l'échelon local dans le cadre de dispositifs contractuels, notamment à travers les Contrats Urbains de Cohésion Sociale (CUCS). Ceux-ci associent l'Etat, les collectivités locales ainsi que les organismes publics et bailleurs sociaux concernés. Ce cadre contractuel présente deux caractéristiques : il est territorialisé et s'inscrit sur des durées précises, trois ans renouvelable pour le nouveau Contrat de ville. « La notion de contrat apparaît comme la clé de voûte du mode de relations que l'Etat entend instaurer avec les représentants du local ». (Ion 2000, 52)

La réforme de la Politique de la ville à travers la mise en place du nouveau Contrat de ville a comme volonté de réduire la géographie prioritaire, jugée trop large, pour mieux cibler des territoires en difficulté, en fonction des seuls critères de revenus par habitant et de densité de population. On est passé ainsi de 2600 territoires bénéficiaire à 1300 quartiers prioritaires.

## 2.2 La politique de la ville sur le territoire du Haut du Lièvre

Le CUCS se veut la traduction concrète et contractuelle de l'action des différents partenaires (Etat, Communauté Urbaine du Grand Nancy, Conseil Départemental 54, ACSE, CAF) à travers la déclinaison opérationnelle du plan de cohésion sociale.

---

<sup>17</sup> dossier « La politique de la ville à l'épreuve des violences urbaines de 2005 ». Disponible sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>

<sup>18</sup> idem

Il comprend cinq axes développés sur le territoire du Plateau de Haye:

• **L'axe « accès au logement »**

La politique de rénovation urbaine dans le cadre de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) amorcée depuis 2005 a changé profondément la physionomie du quartier du Haut du Lièvre.

Un programme de démolitions / reconstructions qui s'est avéré conséquent sur le Plateau de Haye:

- 1120 démolitions de logements
- 871 constructions
- 3512 réhabilitations

Le programme de constructions/démolitions a principalement concerné les sites du Haut du Lièvre et des Carrières, et ceux de rénovation sur le Champ le Boeuf et Les Aulnes.

Le plateau concentre aujourd'hui près de 4300 logements sociaux en 2012 sur un total de 6600 logements (Insee), soit un total de 65% du parc immobilier.

Le second objectif du volet rénovation urbaine ambitionne une plus grande mixité sociale. Il n'est toujours pas atteint aujourd'hui.

• **L'axe « accès à l'emploi »**

Une **Maison de l'emploi** est présente sur le territoire et s'inscrit dans le Service Public de l'Emploi, regroupant tous les acteurs intervenant dans le champ de l'insertion professionnelle : Pôle Emploi, la Mission Locale du Grand Nancy, le PIEAN (Plan d'Insertion par l'Economique de l'Agglomération nancéienne).

Elle utilise notamment les opportunités offertes par les clauses spécifiques d'accès à l'emploi : les clauses d'insertion et de promotion de l'emploi dans les marchés publics en lien avec le dispositif ANRU, le PIEAN, les collectivités et les bailleurs sociaux, les clauses d'embauche locale sur la Zone Franche Urbaine, ainsi que par le plan pour l'égalité des chances sur le marché de l'emploi.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Eléments recueillis dans le Contrat Urbain de Cohésion Sociale du Grand Nancy 2007-2010

### **• Le volet « lutte contre les discriminations »**

Chaque volet du plan de cohésion sociale se décline en dispositifs spécifiques dédiés à la lutte contre les discriminations dans le logement, l'emploi.

La Maison de l'emploi, portant dans ses fonctions transversales la lutte contre les discriminations et l'égalité des chances, se place dans la continuité d'actions telles que la **Charte de la Diversité** et le **Plan pour l'égalité des chances**.

### **• L'axe « prévention de la délinquance et le développement de la citoyenneté »**

L'objectif initial affiché est de mettre en œuvre des actions d'éducation à la citoyenneté et de prévention de la délinquance : par la mise en place et le financement d'**Opérations Ville Vie Vacances** par exemple.

L'objectif vise aussi à prévenir les conflits mineurs de la vie quotidienne par le développement de la médiation sociale dans les quartiers prioritaires (association de **femmes-relais**) ainsi qu'à faciliter l'accès au droit et à la justice de proximité par un soutien aux actions mises en place dans les **Maisons de la Justice et du Droit**.

Le CUCS a souhaité également accompagner les parents dans leurs fonctions éducatives (groupes de paroles) en complémentarité avec le **Réseau d'Appui et d'Accompagnement des Parents** (REAAP).

Des actions sont mises en place pour favoriser l'implication des jeunes dans leur quartier: l'opération Argent de poche, qui permet à des jeunes d'effectuer quelques heures de travaux par mois en contrepartie d'un petit pécule, des séjours financés pendant les vacances scolaires, des chantiers de rénovation de logement pilotés par le représentant de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (Etat) sur le territoire.

### **• Le volet « égalité des chances »**

Concernant la santé :

Des **Ateliers Santé Ville** communaux ont été développés suite aux objectifs de santé élaborés sur des thèmes jugés prioritaires : l'obésité, la détresse psychique, les consommations de produit, etc.

Concernant l'éducation :

Une présence d'une **Equipe de Réussite Educative**, conformément à la loi du 18 janvier 2005 : l'objectif affirmé est de tenter de répondre aux difficultés rencontrées en matière de santé (troubles du langage, malnutrition...), de scolarité (apprentissage de la lecture et de l'écriture...), sociale et familiale (relations parents/enfants...).



Dispositif partenarial dans les textes, il se traduit dans la réalité par très peu de contacts avec l'équipe de Prévention spécialisée. Il semble développer des relations principalement avec les écoles et le collège du secteur.

# IIème partie : De la commande à la construction d'une problématique

## I CONTEXTE DE LA DEMANDE

### 1 Les missions confiées dans le cadre du stage

La thématique jeunesse est une dimension transverse qui s'inscrit dans un grand nombre de politiques publiques des différentes collectivités présentes sur le territoire : commune, agglomération, département, région, Etat...Et ceci dans le cadre de compétences propres ou partagées. Elle réunit une multitude d'acteurs institutionnels et associatifs. Les nouveaux Contrats de ville soulignent encore davantage la nécessité de renforcer les articulations, les coordinations entre tous ces acteurs. Le projet de territoire, qui définit les grandes orientations sur les thématiques prioritaires de la Politique de la ville dont celle de la jeunesse, se révèle donc un enjeu fort pour les collectivités impliquées.

Suite à ma rencontre avec le responsable des équipes de Prévention Spécialisée, la commande du stage s'est rapidement imposée : le directeur territorial et lui-même y ont vu une opportunité pour réaliser un diagnostic des politiques jeunesse mises en œuvre sur le Plateau de Haye pour tenter de repérer les freins et les leviers potentiels dans la construction d'un projet de territoire co-construit et partagé. Car l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de territoire cristallise plusieurs enjeux pour la collectivité départementale.

### 2 Des enjeux multiples vis-à-vis des prérogatives et des choix politiques de l'Assemblée Départementale

#### 2.1 Concernant la jeunesse

La politique jeunesse du département se retrouve principalement dans sa politique de Protection de l'Enfance, qui recouvre la Protection Maternelle et Infantile, les services de l'Aide Sociale à l'Enfance, la Prévention Spécialisée, mais aussi dans sa politique de soutien technique et financier aux associations dans le secteur de l'animation, dont ceux issus de l'Education Populaire.

## *2.2 Concernant l'éducation*

L'éducation demeure pour l'Assemblée départementale une thématique importante qu'elle n'a de cesse de développer dans ses projets territoriaux.

Depuis l'acte II de la décentralisation, la collectivité a en charge l'entretien et le bâti des collèges. Le Conseil Départemental a décidé un plan « Collèges nouvelles générations » qui s'étale de 2012 à 2018, qui concerne tout le département et qui est porté par la nouvelle Assemblée départementale. Des référents éducation-jeunesse sont présents sur les territoires pour soutenir les initiatives entre les structures, les associations d'éducation populaire et les collèges autour de projets, participant ainsi à l'accès de tous à l'éducation, au sport, à la culture, aux loisirs, etc.

## *2.3 Sur le plateau de Haye*

Le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle avait fait le choix de ne pas signer le précédent Contrat Urbain de Cohésion Sociale 2011 - 2014. Il a en revanche décidé de signer le nouveau Contrat de Ville qui devrait se mettre en place prochainement. L'enjeu pour la collectivité sur le Plateau de Haye se révèle donc d'importance. Enjeu renforcé par la philosophie de la nouvelle Politique de la ville qui veut à travers la nouvelle géographie prioritaire renforcer la coordination entre les acteurs sur les projets de territoire.

Un Conseil de Développement s'est mis en place sur le Plateau en 2010. Piloté par la Communauté Urbaine du Grand Nancy, regroupant société civile et institutions partenaires, se réunissant plusieurs fois dans l'année, cette instance consultative se veut être un espace dynamique de mise en œuvre d'un projet de territoire. Il vise la « coproduction de programmes d'actions concernant le territoire du Plateau de Haye sur ses dynamiques urbaines et humaines. »<sup>20</sup> Les thématiques abordées croisent celles présentes dans les différents volets du Contrat Urbain de Cohésion Sociale de la Politique de la Ville : habitat, emploi, prévention-sécurité, jeunesse et éducation. L'ambition du Conseil est d'impulser des dynamiques territoriales fortes entre tous les acteurs, en impliquant notamment les habitants à travers des ateliers participatifs. Malgré l'affichage politique, les constats partagés par plusieurs acteurs reflètent peu cette dynamique : des actions mises en place mais pas de réel projet de territoire global et concerté.

---

<sup>20</sup> Etude sociologique réalisée par le cabinet IDEM-IPSO sur le PDH en 2009

## *2.4 Pour la mission de prévention spécialisée*

La question du projet de territoire est aussi un enjeu pour l'équipe de prévention spécialisée. L'intervention en zone prioritaire impose aux équipes d'imaginer leur action en lien avec les autres structures oeuvrant sur le terrain dans le cadre notamment des dispositifs en présence. Dès les années 70, la coopération avec d'autres acteurs est considérée par les équipes de prévention spécialisée comme une démarche incontournable dans leur pratique. Certaines d'entre elles érigent même le partenariat en un principe majeur, pilier de leur intervention. Depuis l'apparition de la Politique de la ville, cette volonté d'inscription dans un projet de territoire partagé et co-construit s'est renforcée. A terme le Conseil départemental souhaiterait contractualiser avec les communes concernées sur les moyens de Prévention Spécialisée dévolus sur les différents territoires dans une optique de mutualisation.

Le contexte d'intervention semble donc inciter au partenariat et favoriser les rapprochements entre les acteurs.

## **II DE LA TENTATIVE D'UNE PROBLEMATISATION**

### **1 Des constats contrastés**

Face à cet affichage, tant politique qu'institutionnel, qu'en est-il dans la réalité des pratiques ? Suite à des échanges avec les membres de l'équipe de prévention spécialisée et avec d'autres acteurs associatifs, les constats sur le terrain sont plutôt mitigés : des collaborations existent entre les structures, mais souvent à travers des actions ponctuelles, impliquant peu d'acteurs, rarement dans un esprit de mutualisation de pratiques et de culture commune de coopération. La question même de la définition du partenariat fait débat au sein de l'équipe : les avis sont partagés, notamment sur la question des limites de la collaboration. Un exemple illustre ces questionnements : l'équipe de prévention spécialisée travaille en partenariat depuis plusieurs années avec le collège du territoire et développe avec lui un nombre conséquent d'actions, qui s'appuient sur des supports variés. Des habitudes de travail se sont ancrées mais l'équipe éprouve des difficultés à faire partager à l'équipe du collège une autre vision dans la manière de coopérer. Il existe une instance au sein de l'établissement qui peut se réunir suite à une alerte d'un professeur concernant le comportement ou les résultats d'un élève. Cette instance « préventive » se réunit alors en amont pour aborder la situation et tenter d'apporter des pistes de réponses éducatives. Y assistent les professeurs principaux, le principal adjoint, le

conseiller principal d'éducation, l'assistante scolaire, l'infirmière. L'équipe de prévention, par sa connaissance du territoire, de certaines familles et de leurs enfants, par sa maîtrise d'outils / supports mobilisables, pense que sa présence dans ce groupe pourrait donner une autre dimension au travail de coopération et pourrait se révéler un apport dans certaines situations. Malgré des demandes réitérées, les éducateurs ne parviennent pas à investir ce type d'organisation. On mesure alors les blocages / freins à la volonté d'intervenir différemment au sein du collège. Les hypothèses des éducateurs sont que le collège considère que cela relève de sa compétence exclusive et ne souhaite pas forcément la partager. Une question d'identité professionnelle ? Cela nous renvoie aux limites de la coopération.

## 2 A la formulation d'une problématique

Des échanges durant les premières semaines de stage, des lectures m'ont permis de réfléchir et de commencer à élaborer des pistes de questionnement autour des actions réalisées entre acteurs.

Dans un contexte qui semble incitatif, quels peuvent être les freins à la coopération ?

- Des freins politiques ? : une volonté de "garder la main" sur ses prérogatives ? des représentations / préjugés sur les compétences respectives ? Des enjeux partisans voire politiques ?
- Des freins institutionnels ? : Des difficultés en interne peu propices à l'ouverture vers les autres ? Des dispositifs peu incitatifs ? Des outils dans les dispositifs "partenariaux" peu adaptés voire paradoxaux pour réellement travailler ensemble ? Des stratégies délibérées des acteurs pour exister voire survivre, en monopolisant les fonds disponibles ? Un contexte économique qui limite les coopérations extérieures ? De l'incantatoire vécu comme une contrainte par les techniciens ?
- Des freins professionnels ? : des cultures professionnelles peu ouvertes sur l'extérieur ? L'engagement que cela suppose ? Une méconnaissance des méthodes coopératives ? Des expériences antérieures de coopération évaluées peu concluantes ?

Cette phase de questionnements divers m'a permis de restreindre au fur et à mesure le champ de mes interrogations pour finalement cibler ce qui me semblait le cœur de la problématique : Quels sont les enjeux et contraintes autour des pratiques partenariales pour les acteurs œuvrant sur un territoire, notamment un territoire Politique de la ville ?

Le questionnement s'inscrit donc autour de la problématique des formes de partenariat observables sur un territoire prioritaire comme le Plateau de Haye et les enjeux institutionnels mais aussi interactionnels qu'elles impliquent.

Il s'ensuit deux hypothèses de travail :

- Les formes de collaboration entre acteurs dépendent du contexte d'intervention en évolution ; notamment par la mise en place progressive de nouveaux dispositifs issus des politiques publiques territorialisées.
- Les formes de collaboration dépendent de la manière dont les acteurs s'adaptent à ce contexte.

La démarche de recherche qui s'ensuit se propose de le vérifier.

## IIIème partie : Méthodologie de recherche

### I CHOIX DE LA METHODOLOGIE

Au regard de mes questionnements, c'est une vision, une perception, une restitution de pratiques partenariales qu'il m'intéressait de recueillir auprès d'acteurs du territoire du Plateau de Haye.

Très rapidement le choix de la méthodologie s'est imposé : la conduite d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs œuvrant dans le champ des politiques jeunesse.

La nature plutôt ouverte des entretiens semi-directifs devait me permettre de recueillir assez de matériau pour observer dans les discours des personnes interrogées, des variations dans leurs visions / représentations concernant les pratiques partenariales et de tenter d'en formuler des interprétations.

La conduite de l'entretien exploratoire avec le responsable des équipes de prévention spécialisée de Nancy Couronne m'a permis de mieux cibler les thématiques que je souhaitais explorer. (cf. annexe 1) La richesse dans les contenus de ses réponses s'est révélée très utile dans la construction de ma méthodologie de recherche.

J'ai ensuite élaboré une grille d'entretiens qui recouvrait trois thématiques que je souhaitais explorer :

- La connaissance par les acteurs de la méthode partenariale : quelles définitions en ont-ils ? Quelles en sont les caractéristiques ?
- La réalité de leurs pratiques partenariales sur le territoire
- Les conditions de mise en œuvre selon eux d'une démarche partenariale sur le territoire

J'ai imaginé dans un premier temps constituer un corpus rassemblant les comptes-rendus d'un projet partenarial regroupant plusieurs acteurs du quartier sur la durée, mais il est apparu qu'ils n'étaient pas systématisés et recélaient peu d'informations exploitables, notamment sur la place et le rôle de chacun, les modes de prise de décision, etc.

Au vu des contraintes liées à la durée du stage, le choix a été fait de réaliser huit entretiens comprenant l'entretien exploratoire . Ils se sont déroulés durant le mois d'avril et ont duré en moyenne entre quarante minutes et une heure. (cf. annexes)

## II CHOIX DE LA POPULATION

Deux options s'offraient à moi : soit se focaliser sur les responsables de ces structures et ainsi avoir une vision plutôt macro de type « comité de pilotage », soit s'appuyer sur les acteurs de terrain et obtenir ainsi davantage une vision méso / micro dans la mise en œuvre, de type « comité technique ». Au regard des interrogations posées, j'ai opté pour me concentrer principalement sur les « metteurs en œuvre » d'une pratique partenariale.

Ce choix a été conforté face à une interrogation qui est apparue dès le début de la démarche : comment les acteurs allaient-ils me percevoir lors des rencontres? Comme un stagiaire en master 2 en recherche d'informations pour son mémoire ? Ou comme avant tout un éducateur de Prévention spécialisée du quartier, appartenant au Conseil Départemental de Meurthe et Moselle, financeur de la plupart des structures ? Dès le départ, j'ai perçu ce biais qui pourrait avoir des incidences dans les réponses des personnes interrogées. J'ai alors pensé que me focaliser sur les acteurs de terrain plutôt que sur des représentants politiques ou institutionnels pourrait atténuer cet aspect. J'ai aussi misé sur une plus grande liberté de parole du terrain, facilitée par les relations professionnelles que j'entretiens avec plusieurs d'entre eux, suite à des expériences collectives partagées.

Avec le recul, je pense ne pas m'être trompé. Le seul entretien où j'ai pu percevoir à certains moments que la personne interrogée s'entretenait d'abord avec un représentant du Conseil Départemental s'est révélé celui avec le chef de projet politique de la ville et a produit dans ces instants-là des réponses plutôt réservées et conventionnelles.

Pour tenter d'observer des variations dans les discours et dans les pratiques des formes partenariales, j'induis des critères qui peuvent me sembler probants :

- Une variation dans l'âge des acteurs : un impact générationnel ?
- Une diversité dans la formation des acteurs : un impact professionnel ?
- une structure d'origine plus ou moins institutionnalisée : un impact institutionnel ?
- une diversité d'expérience dans le champ partenarial : un impact expérientiel ?

Les personnes retenues :

- Deux animatrices du centre social « La Clairière »

Figure historique du quartier, Le centre propose de multiples actions éducatives en direction de toutes les tranches d'âge de la population : CLSH, accompagnement scolaire,



alphabétisation, lutte contre l'illettrisme, couture-cuisine (actions d'insertion), plate-forme multimédia, atelier bois, initiation sportive, etc.

La structure engage aussi un travail en direction du public adulte, en s'appuyant sur l'acquisition des savoirs de base, sur les rythmes et les freins à l'emploi, sur la mobilité (en particulier un travail autour de l'apprentissage adapté du code de la route), ainsi que sur l'épanouissement personnel. Elle semble mettre en œuvre et participer à des projets regroupant d'autres acteurs du territoire.

Le centre social dispose d'un grand nombre de professionnels formés : assistant de service social, éducateur spécialisé, animateur diplômé d'état, conseillère en économie sociale et familiale, etc. J'ai choisi d'interroger la référente Famille du centre, qui a une longue expérience sur le quartier, et la responsable du secteur adolescents, promue récemment à ce poste.

- Le responsable de l'association d'éducation populaire « ASAE FRANCAS »

Autre figure historique du territoire, cette association est une des plus anciennes présentes sur le quartier. Inscrite dans le champ de l'éducation populaire, son ambition est d'organiser et de promouvoir des activités éducatives, culturelles, sportives pour les enfants, les jeunes et les adultes habitant le Plateau Haye.

L'association propose ainsi de nombreux ateliers : accompagnement à la scolarité, centre de loisirs, club ados, animations cuisine, etc.

Plutôt reconnue sur le quartier, l'association tente de tisser du lien social au fil des années entre les habitants, en privilégiant les espaces intergénérationnels.

L'association déclare participer à plusieurs projets partenariaux.

Le responsable de la structure est présent depuis bientôt une dizaine d'années sur le territoire.

- La coordinatrice du Buisson Ardent

Le Buisson Ardent est une association culturelle d'accueil et de solidarité, présente depuis cinquante ans sur le quartier...

L'association s'adresse à tous les habitants du Plateau, s'inscrit dans le champ de l'éducation populaire et propose des activités aux enfants, adolescents et adultes.

Le centre semble s'impliquer ponctuellement sur des actions partenariales.

La coordinatrice est présente depuis huit ans et occupait précédemment un poste d'animatrice jeunesse.

- Le chef de projet politique de la ville

Son rôle est de mettre en œuvre la politique de la ville. Il est considéré par certains comme un « professionnel du développement social ». Selon sa proximité ou distance avec le terrain et les élus, le chef de projet peut s'apparenter soit à « un chef d'orchestre, soit à un animateur de territoire, soit à un ingénieur ou soit à un superviseur à distance »<sup>21</sup>

Il est en appui auprès des acteurs, des habitants vis-à-vis des dispositifs politique de la ville : diagnostic, conseil, accompagnement, financements potentiels,... Bref, « mettre de l'huile dans les rouages ».

Le chef de projet travaille sur le territoire depuis quatre ans.

- Deux professeurs du collège Claude Le Lorrain

Le collège est un acteur incontournable du territoire. Anciennement Labellisé Eclair (Ecoles, Collèges et Lycées pour l'Ambition, l'Innovation et la Réussite), celui-ci, situé au cœur du quartier du Haut du Lièvre développe depuis plusieurs années un travail important de coopération sur le champ éducatif avec les autres acteurs du territoire.

Il dispose de moyens supplémentaires pour la réussite de son projet pédagogique, notamment de deux professeurs, référents d'un dispositif de lutte contre le décrochage scolaire (SAS), qui sont impliqués dans de multiples actions avec les acteurs locaux. L'équipe de prévention spécialisée du HDL a développé un partenariat conséquent avec l'établissement pour tenter d'offrir des réponses éducatives plus larges aux jeunes concernés.

Les professeurs exercent cette fonction depuis huit et quatre ans.

Avant de pratiquer l'étude de terrain, il apparaît important de clarifier dans un premier temps les termes de la problématique et de voir ce que certains auteurs ont pu amener dans le débat.

---

<sup>21</sup> Issu du Référentiel de compétences des métiers du développement social urbain DIV 2002. Disponible sur <http://i.ville.gouv.fr>

L'idée est de s'intéresser plus précisément à la notion de partenariat. Comprendre en quoi il consiste et ce qui le différencie ou non d'autres modes d'intervention ; ensuite, de comprendre les motivations des acteurs à coopérer d'une manière générale ; pour enfin revenir sur leur place et leurs relations dans le cadre particulier d'un partenariat.

## IVème partie : le cadre théorique

### I LA QUESTION DU PARTENARIAT

Dans le sens commun, auprès de la plupart des acteurs institutionnels, le partenariat s'apparente généralement à toute action engageant plusieurs acteurs extérieurs. Cette définition plutôt vague, générique, alimente le « flou » qui l'entoure, et ne permet pas de mettre en évidence des caractéristiques spécifiques et ainsi les « fruits » potentiels de sa mise en œuvre. Travailler sur le sens du partenariat pour Dhume (2014, 109), « c'est donc permettre de s'approprier, au-delà du mot, les logiques qui le sous-tendent, les implications qui en découlent et les applications que l'on peut en faire ».

Pour l'auteur, le partenariat ne se résume pas à une méthode ou à un outil, mais de manière plus large il « engage à une représentation de la situation et à un modèle de traitement du social. » (Dhume, 2014, 30). Il ajoute qu'il faut penser le partenariat non pas comme un simple outil technique mais comme « paradigme alternatif » (Sirotnik, Goodlad 1998) permettant la restauration du lien et la construction de formes de « travail ensemble » renouvelant l'approche du champ social.

Selon lui, l'émergence de nouveaux modes d'organisation, telle que la décentralisation, et concomitamment l'évolution des professionnels et de leurs pratiques tendent à favoriser le « travailler ensemble ». Mais se heurte à plusieurs obstacles. Pour les comprendre, il faut d'abord caractériser cette méthode d'intervention qu'est le partenariat.

#### 1 Vers une caractérisation de la notion de « partenariat »

Plusieurs auteurs en ont proposé une définition.

Pour Sirotnik et Goodlad<sup>22</sup>, c'est « un accord de collaboration mutuelle entre partenaires égaux travaillant ensemble à réaliser leurs propres intérêts tout en résolvant des problèmes communs ». Cette définition souligne les enjeux de la démarche et introduit la complexité dans la mise en œuvre.

---

<sup>22</sup> SIROTNIK K., GOODLAD J.L., « School-University partnerships in action : concepts, cases, and concerns », *Teachers College Press*.1988

Certains ont proposé une approche en fonction des implications de la démarche ou des conditions d'existence d'un partenariat. Ainsi, pour Landry (1994, 15), « dans sa forme la plus accomplie et de façon générale, le partenariat résulte d'une entente réciproque entre des parties qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif commun et le réalisent en utilisant de façon convergente leurs ressources respectives » .

Pour Besse<sup>23</sup>, le partenariat entre institutions suppose tout à la fois « le constat de problèmes communs, le diagnostic de l'intérêt d'une action concertée, la définition d'objets cadrés dans le temps, la répartition claire des zones d'intervention et de responsabilité de chacun, des modalités de régulation de l'action en cours, et enfin le souci d'établir des procédures d'évaluation de l'action selon des critères acceptés par chacun des partenaires ». Ces caractéristiques mettent en évidence la corrélation avec la méthodologie de projet, dans le sens où « le projet est à la fois la condition fondatrice du collectif mais aussi l'outil structurant la démarche de ce collectif. » (DHUME 2014, 115)

De ces différentes approches de la notion de partenariat, Dhume a tenté de produire une définition synthétique : « le partenariat est une méthode d'action coopérative interinstitutionnelle 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 cadre » (2014, 111).

Cette définition plutôt exhaustive permet d'appréhender précisément cette méthode d'intervention spécifique et de la distinguer d'autres modes.

## 2 Partenariat et réseau : quelles distinctions ?

Il différencie ainsi le partenariat du travail en réseau. Pour lui, la montée en puissance des réseaux tient aujourd'hui à leur potentiel de circulation et de mise en liaison, qui dépasse les frontières institutionnelles. « Dans un sens instrumental, le réseau caractérise un ensemble de ressources (de personnes, d'institutions, de services...) avec lesquelles des acteurs sont en lien. Ces liens qu'entretient un acteur avec d'autres doit lui permettre de faire appel à ceux-ci en

---

<sup>23</sup> (Besse), Danielle Zay. In : *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation* : 2<sup>ème</sup> édition, Nathan, 1998.

tant qu'ils sont présumés disposer d'autres compétences ou d'autres ressources, et donc d'une autre légitimité à agir ou à dire. L'utilisation du réseau intervient pour pallier les limites d'action (incapacités ou incompétences) des acteurs par l'utilisation d'un tiers identifié comme qualifié pour prendre le relais. Il s'agit d'une mise en circulation (d'informations, de personnes, de ressources...) pour capter certaines ressources ou pour transférer certains publics ou problèmes. » ( 2014, 121).

Ces éléments peuvent interroger certaines pratiques professionnelles et la manière dont elles sont caractérisées par les acteurs eux-mêmes.

Dans de nombreux accompagnements et prises en charge, les acteurs travaillent de concert, de manière complémentaire, en restant en lien, mais sans réellement partager et co-construire un projet ensemble :

- plutôt que de mutualisation, on pourrait alors davantage parler de complémentarité et de réciprocité ;
- plutôt que de coopération, il s'agirait de collaboration

Les modes de travail collectif trouvent ainsi leur essence dans l'interaction : celui du « faire avec » (collaborer) et celui de l' « agir ensemble » (coopérer). La différence renvoie au degré d'implication réciproque. Une coopération suppose un degré d'implication plus conséquent des acteurs. Dans le cadre partenarial, c'est bien de coopération dont il s'agit.

Après avoir présenté le cadre particulier de cette démarche, il me semble intéressant de réfléchir à l'origine de la demande, la place des acteurs, la nature des liens/relations lors de l'interaction. Les travaux de Cordonnier se sont intéressés à l'origine de la coopération d'une manière générale : pourquoi deux individus coopèrent ? Dans un second temps, la place des acteurs et leurs interactions seront mis en lumière.

## **II LA COOPERATION, MODE DE RELATION DANS LE CADRE PARTENARIAL**

### **1 L'origine de la coopération**

Dhume (2014) évoque l'importance de « l'intérêt de l'action concertée » : les parties doivent être convaincues de l'apport mutuel. C'est, pour l'auteur, cette notion d'intérêt qui apparaît centrale dans la question de la coopération.

Cordonnier a étudié cet aspect de manière plus large mais qui se retrouve évidemment dans les dynamiques partenariales.

Qu'est-ce qui pousse des acteurs à coopérer ? Quels peuvent être les ressorts de cette coopération ?

L'auteur cite A. Smith, père de l'économie libérale moderne : si l'on suppose que les individus sont uniquement mus par le souci de leur propre intérêt, c'est le marché (libre échange et concurrence) qui est l'institution la mieux adaptée pour promouvoir la coopération entre les individus. La coopération s'obtient en laissant les individus libres de poursuivre leurs propres fins (le plus grand profit tiré de l'usage de leur capital). On retrouve là les deux thèmes de la théorie économique : l'hypothèse de l'individu égoïste et rationnel, et le théorème de la main invisible.

Mais plusieurs situations contredisent ces axiomes dont une des figures les plus célèbres est le dilemme du prisonnier, sur lequel s'appuie l'auteur pour développer sa thèse : la rationalité économique mise en œuvre individuellement ne suffit pas, le plus souvent, à asseoir la coopération entre les individus, ou à fonder les institutions censées soutenir la coopération interindividuelle : « il y a une part de l'action humaine irréductible au calcul intéressé ainsi qu'au principe d'économie »(Cordonnier 1997, 8)

Pour Cordonnier, la figure du dilemme du prisonnier a fragilisé la représentation de l'échange fondée sur le concours des égoïsmes individuels : « Dans certaines circonstances, et lorsque l'intérêt individuel des parties en présence est principe et fin de l'échange (hypothèses de base de la théorie économique), des transactions mutuellement avantageuses auront toutes les chances d'avorter. Chaque échange est fondamentalement menacé par le fait que chacun préfère recevoir sans donner, ce qui fait peser des doutes sur la possibilité même de l'échange marchand. » (p182). Ce qui est en cause dans ce schéma, c'est l'impossibilité pour les individus de mettre en œuvre un comportement de réciprocité assurant l'émergence de la coopération.

L'auteur propose une définition de la coopération : « coopérer signifie réussir à mener une action jointe qui profite à chacun ». Le terme « profite » ayant lui-même une signification précise : qui rapporte à chacun davantage que le gain maximum qu'il sera sûr de pouvoir s'assurer individuellement, c.-à-d., en s'abstenant de compter sur son partenaire ». (p72)

Pour comprendre le principe d'effectuation de l'échange, selon l'auteur, il faut modifier une des hypothèses admises dans la théorie économique moderne, à savoir : 1-le but de l'échange

marchand est l'utilité, et 2- l'échange est lui-même conduit par la règle de l'intérêt. Ainsi l'intérêt individuel est tenu pour principe et fin de l'échange.

La réussite des individus se mesure vis-à-vis de ce qu'ils y ont gagné. Pour Cordonnier (1997, 182), « L'intérêt est la fin de l'échange. En revanche, la seconde proposition est amendée : l'intérêt n'est pas le seul principe de l'échange. Le dilemme du prisonnier prévient justement que la recherche de l'intérêt fait obstacle à la réalisation de celui-ci. Aussi, pour échanger, il faut savoir prendre l'initiative d'une perte : même dans l'échange marchand, il faut savoir donner pour recevoir ».

Or, ceci suppose que les acteurs prennent un risque et décident de donner à l'autre la prestation promise, mais sans être assuré de la réciprocité de leur partenaire. « On peut attribuer cette *faculté d'initiative* à un être doué d'*autonomie*, c.à.d. une personne qui prend conscience que les autres n'agissent pas à sa place, et qui est convaincue que le cours de l'histoire dépendra en partie de son action. Cette prise de conscience débouche sur une certaine obligation de passer à l'action (d'offrir sa prestation), et émerge assez naturellement de l'examen rationnel auquel chaque individu peut soumettre les différentes manières d'agir dans l'échange. Prendre l'initiative de la première offre et devenir l'auteur de l'échange est alors la seule « solution ». L'initiative est un principe de l'échange marchand. » (p 183)

## 2 Les modalités de la coopération

Pour pouvoir tirer un bénéfice lié à l'échange, les acteurs doivent donc savoir se dessaisir de leur contribution pour l'offrir à leur partenaire. « Ce mouvement bilatéral, qui ne suit pas l'intérêt immédiat des parties (lesquelles préféreraient recevoir sans donner) est donc en question dans chaque échange, du plus trivial au plus complexe. » (p 185)

Pour l'auteur, la clé se situe dans le principe : « Coopère pour que l'autre coopère ».

Ce principe d'action a une certaine rationalité, « dans le sens où il permet de concilier l'intérêt individuel et l'optimum collectif, mais surtout dans la mesure où il indique clairement aux partenaires qu'il faut bien un auteur de l'échange, que quelqu'un doit commencer par offrir sa prestation en prenant l'initiative d'une perte possible : qu'on ne peut pas conditionner son action à celle d'autrui et qu'il faut tenter quelque chose ». (p 195). Cela suppose que cette rationalité soit socialement partagée.



Ainsi, « l'hypothèse selon laquelle les acteurs disposent du pouvoir d'infléchir le comportement des autres, et donc d'être pour une part aussi sous l'influence des autres, nécessite de prendre en considération que les individus sont d'emblée réunis par un *lien social*. » Cela sous-entend qu'on agit toujours pour les autres. « Non dans un sens altruiste, mais pour la raison simple qu'une action n'est rien si elle n'est pas destinée à *l'appréciation d'autrui*. » (p 197)

Invoquer le lien social, c'est d'emblée admettre qu'on agit toujours *pour les autres*.

Etre rationnel, dans ces conditions, c'est faire en sorte que nos actions soient comprises et admises par les autres. « Rationnel ou rationalité se dit de l'intelligence d'un acteur lorsque celui-ci se conforme à une loi et s'offre à la vue d'un spectateur » (Berthoud 1992) La première exigence qui pèse sur l'action humaine est donc d'offrir à l'attention des autres un principe d'action par lequel ils puissent s'expliquer notre comportement. « Etre rationnel pour l'autre, c'est la dimension propre du lien social. Ce qu'offre l'acteur rationnel au spectateur est donc une prévisibilité de son choix et de son exécution dans la mesure de sa conformité à une loi ».

Ainsi dans l'action, chacun tient en exemple son propre comportement, comme référence pouvant être adoptée par les autres. On agit donc aussi pour que les autres suivent un exemple. Selon cette argumentation, il est bien *rationnel* dans le sens indiqué, de s'en tenir au principe : *coopère pour que l'autre coopère*. Pour Cordonnier, « Ce faisant, on est passé insensiblement du registre de l'avoir à celui de l'être. Il s'agit de repérer dans l'action gouvernée par des principes, la part qui revient à la volonté de porter son action à l'appréciation des autres, de partager la rationalité de ses actes avec autrui, et de tenir en exemple son comportement pour un principe dont la généralité devrait au moins s'étendre à l'autre, qui est sollicité dans ce cas pour tenir lieu de miroir de nos actes. »

La renonciation à l'intérêt individuel, dans le dilemme du prisonnier, et l'adoption d'un principe du type « Coopère pour que l'autre coopère » peut s'interpréter comme une forme d'échange interne entre l'avoir et l'être. » (p 199). Ainsi, « on ne donne pas pour recevoir, on donne pour que l'autre donne » (Lefort, 1951, p1415).

Après avoir mis en lumière les conditions nécessaires à un échange mutuellement productif, il paraît intéressant de se pencher sur la place des acteurs dans le cadre partenarial et les relations / interactions possibles mises en jeu.

### III LA PLACE DES ACTEURS DANS LES LOGIQUES DE PARTENARIAT

#### 1 Les principes structurants de la démarche

L'engagement s'effectue sur une base libre et contractuelle : c'est d'abord le choix de coopérer.

C'est un engagement mutuel : à distinguer de l'engagement réciproque (à la même mesure et sur le même plan) : cela nécessite un engagement et un apport de chacun, mais de manière ni symétrique, ni directe, ni strictement égale. Mais c'est aussi le partage d'une responsabilité collective : la place de chacun peut et doit être différente. Elle se construit en fonction des capacités, compétences, moyens, dans une logique de complémentarité. Mais pour Dhume, « ces différences de places ne sont pas inégalités de statuts ; chacun contribue également à porter la responsabilité qui incombe au collectif. » (p 112)

L'égalité de statut des partenaires : cette égalité ne doit pas se concevoir à priori. La construction collective d'un cadre spécifique conduit à renégocier les statuts : ce qui importe est l'égalité de statuts à l'intérieur du cadre spécifique. Ainsi, des acteurs aux rapports inégaux à l'extérieur de ce cadre peuvent devenir partenaires.

Selon Dhume, dans un champ social très institutionnalisé, l'acteur se situe à la croisée de trois dimensions qui se recoupent et interagissent :

- la dimension personnelle et ce dont chacun est porteur (éthique, valeurs, engagement, personnalité, etc.)
- la dimension professionnelle qui concerne l'espace du métier exercé (compétences, expertise, déontologie, formation, etc.)
- la dimension institutionnelle, c.-à-d. le cadre de l'institution dans laquelle l'acteur agit (statuts, orientations, organisation, etc.)

Ces dimensions interfèrent dans la production et influencent leur auteur. Ce sont à la fois « des espaces limitatifs et permissifs ». (p 152)

De ce fait, la posture professionnelle est « le résultat d'une construction qui se fait par choix de valeurs dans la confrontation à la complexité et aux contradictions générées par les interactions des trois dimensions. » (p 153)

On peut resituer la posture de l'acteur comme étant au carrefour de deux espaces recoupant les dimensions évoquées et qui s'opposent :

- L'espace de professionnalité, comme lieu d'interaction entre la dimension individuelle et celle du groupe professionnel. Il est « constitué par la mise en œuvre par les travailleurs sociaux de leurs compétences et qualifications dans un partage de sens au niveau de l'activité ». (p 155)
- L'espace de subordination, comme lieu d'interaction entre la dimension professionnelle et la sphère des politiques publiques et de l'institution. Il « englobe tout ce qui a trait à l'exécution du contrat de travail, qui est de l'ordre statutaire, de l'administratif, de l'institutionnel, du territoire. C'est le lieu de management où s'exercent la domination légale de l'employeur ainsi que l'activité légale des corps intermédiaires ». (p 155)

Ces deux espaces sont antagonistes dans leurs logiques, dans leur sens et peuvent être à l'origine de tensions, sources de souffrances professionnelles.

Chaque acteur doit donc, dans le cadre d'un partenariat, être à la fois représentant de son institution et des enjeux de celle-ci, être professionnel en apportant sa compétence et en défendant une déontologie, et trouver sa place en tant que personne porteuse de valeurs et d'éthique. Vaste sujet !

D'où la difficulté à trouver des compromis, et la tendance à la recherche privilégiée de consensus (qui peuvent se révéler des faux-semblants d'accord).

L'auteur aborde la notion d'espace de professionnalité à privilégier : la posture de l'acteur doit être fondée sur un engagement d'ordre éthique (personnel), plutôt qu'en référence à une idéologie institutionnelle : l'intervenant social doit être engagé, c.-à-d. porteur de valeurs personnelles qu'il met en jeu dans son cadre professionnel : on peut entrevoir la difficulté de cet équilibre à trouver et l'enjeu qu'il représente dans la réussite d'un projet partenarial...

Nombre de difficultés, de freins à la mise en œuvre d'un partenariat peuvent se comprendre sous cette approche.

Par exemple, l'injonction au partenariat : du point de vue institutionnel, l'injonction fait reposer la responsabilité de la mise en œuvre du partenariat sur les opérateurs et techniciens alors que le premier niveau d'enjeu est d'ordre politique. « L'injonction au partenariat sert donc une technicisation des politiques publiques. Le niveau décisionnel se limite à une fonction d'orientation plutôt généraliste et n'assume pas ces décisions au travers de

référentiels politiques suffisamment clairs, de stratégies d'action publique, d'affectation de moyens adaptés. » (DHUME 2014, 145)

Les conséquences pour l'auteur : la difficulté voire l'incapacité à sortir de jeux de pouvoir fondés sur l'opposition politique entre institutions ou à l'inverse, une stratégie du consensus qui conduit à nier tout désaccord au profit d'une stratégie diplomatique « caricaturale ».

## 2 Les conséquences dans les relations / interactions entre les acteurs.

S'impliquer dans une démarche partenariale a des incidences :

En termes d'engagement : l'auteur insiste sur cette notion : construire un partenariat est avant tout définir collectivement, par une négociation qui tente de prendre en compte les divers points de vue énoncés, un certain nombre de compromis relatifs à des objets de travail, des principes et des règles, des organisations fonctionnelles, etc. De l'engagement dans la négociation dépendent la force et la cohérence du collectif. Mais, revers de la médaille, l'engagement « accroît la conflictualité et nécessite du temps. »

En termes de prise de risque : le partenariat, c'est l'acceptation première d'une situation d'instabilité et d'inconfort car les habitudes et les implicites sont remis en question : on accepte un risque : réussir ou non un équilibre toujours difficile à trouver.

La difficulté de « l'agir complexe s'oppose souvent à l'idéal gestionnaire de cohérence ». (p 146) Le partenariat, comme démarche à construire inscrite dans la complexité, appelle à renouveler sans cesse sa propre vision du monde.

Dans quelle mesure la rencontre de l'autre va-t-elle m'amener à changer ? N'attend-on pas souvent un changement de l'autre plus qu'une construction d'un « travail ensemble » ?

La question de l'altérité dans le partenariat : Le travail sur les différenciations est clé dans un processus collectif. D'un côté, le collectif propose une nouvelle identification, qui est à la fois un des effets et une des ressources du travail partenarial. D'un autre côté, « la dynamique collective en général, et l'inscription institutionnelle de chacun en particulier, doivent encourager à ce que les différenciations soient alimentées : le partenariat tend vers une expérience de l' « altérisation » sans cesse renouvelée. Il doit permettre de dépasser l'altérité, sans nier ni réduire les différences. » (p 183)

La notion de conflit : Il est intéressant de noter que les deux auteurs, Cordonnier et Dhume, abordent la question du conflit dans la situation de coopération. Mais pas forcément sous le même angle : pour l'un il peut être un obstacle à la coopération, pour l'autre il est la condition sine qua non pour une réelle démarche partenariale. Il me semble pertinent d'approfondir ces éléments pour tenter de comprendre cette divergence de perception.

Pour Laurent Cordonnier, le conflit émerge d'une configuration particulière des intérêts respectifs des parties. Une situation donnée laisse place à un conflit lorsque les deux parties ont intérêt à agir de concert (à s'entendre sur une action jointe), mais ont des intérêts opposés concernant l'accord particulier qu'elles souhaiteraient mettre en œuvre.

Selon lui, « la figure du conflit est afférente à toutes les interactions sociales dont l'enjeu est le partage (ou la répartition) des bénéfices liés à une action en commun. Le conflit surgit simplement de la présence d'intérêts contradictoires au sein d'une plage d'intérêts communs plus vaste ». (p 49).

La notion de conflit est essentiellement abordée comme un obstacle majeur à une situation d'échange et responsable d'échecs potentiels. Pour en sortir, un des deux protagonistes doit prendre l'initiative et prendre ainsi le risque de donner sans recevoir : il met en place les conditions de la réciprocité.

Pour Dhume, et c'est là une divergence qu'il me semble important de noter, plutôt que la réciprocité, c'est la mutualisation qui va permettre le partenariat. Pour y parvenir, il s'appuie sur le conflit qu'il considère comme une composante nécessaire à la structuration de la démarche partenariale et comme une fonction régulatrice tout au long de cette démarche.

Pour lui, le partenariat se réalise dans la confrontation des points de vue. C'est du conflit et de l'opposition que peut naître un compromis tourné vers l'action, à travers lequel chacun peut être reconnu comme acteur. Cette activité de confrontation des points de vue permet deux choses : « de vérifier si les conditions de l'accord tiennent toujours (un prolongement de la confiance) ; et d'adapter le compromis aux variations inévitables des positions selon les situations (une actualisation du projet). » (p 185)

L'auteur souligne l'importance de la construction de ce compromis : cette construction est « une activité non seulement fondatrice (au départ), mais sans cesse régulatrice de la relation de partenariat. »

Plutôt qu'éviter les désaccords, les « dissonances » qui peuvent faire échouer un projet, il propose de les mettre en évidence, « d'organiser une scène collective sur laquelle elles peuvent se jouer et provoquer leur régulation. » (p 198)

Cette posture consiste en un principe d'acceptation de l'altérité, qui se traduit concrètement par une disposition à accepter la contradiction argumentée, le désaccord. Ainsi, « le partenariat permettrait l'institutionnalisation du conflit. »

Cette approche apparaît intéressante, et pourrait être un angle de lecture, d'analyse des résultats de certaines expériences partenariales. Nous avons souvent tendance à privilégier le consensus, à éviter d'aborder des thématiques trop conflictuelles, à ne pas creuser certaines questions ; bref à « survaloriser le consensus a priori au détriment d'un compromis, construit par tâtonnement et par confrontation. » (p 186)

Selon lui, l'aboutissement du conflit, du point de vue du collectif, n'est pas « la neutralisation des forces, mais un double mouvement d'apprentissage par le collectif : celui de l'émergence d'une culture commune en même temps que celui de respect de différences.» (p 113)

Pour Dhume, toute la question de la coopération et du partenariat tend ici « vers la capacité à conflictualiser les points de vue, à projeter mutuellement nos exigences critiques et nos capacités analytiques, à mettre en œuvre nos savoir-faire d'expertise professionnelle et stratégique pour tenter de sortir des sentiers battus et des accords convenus. » (p 172)

Cette approche du conflit pourrait éclairer sous un jour nouveau des résultats mitigés de certaines coopérations partenariales observées, qui pourraient s'expliquer alors par une possible censure dans la mise en place d' « espaces de conflictualité », imposée par une culture dominante du consensus ?

## Vème partie : présentation des résultats

Les échanges se sont révélés denses et les quatre thématiques induites par les questions-guides de l'entretien ont été largement abordées : la connaissance par les acteurs des méthodes d'intervention, la réalité de leurs pratiques collaboratives sur le territoire, les conditions de mise en œuvre pour le développement d'une démarche partenariale, et enfin les interactions entre acteurs dans ce cadre partenarial.

### I UNE CONNAISSANCE DES METHODES D'INTERVENTION

Il est tout d'abord possible d'observer une distinction entre partenariat et réseau. En effet, tous les acteurs différencient clairement les pratiques de réseau de celles de partenariat.

« Le réseau c'est autre chose...Ce n'est pas parce qu'on travaille en réseau qu'on travaille en partenariat nécessairement. »(E6 1.155)  
« La différence c'est que le réseau, on n'est pas forcément sur une notion de projet (...) partenarial,... » (E4 1.159)

#### 1 Une définition du réseau qui recouvre plusieurs dimensions

##### 1.1 Le réseau primaire comme ressource

Le terme de réseau pour les acteurs recouvre plusieurs dimensions. Pour la majorité, il représente le réseau primaire, qui se caractérise comme un carnet d'adresses, une liste de professionnels variés et sur lesquels on peut s'appuyer en cas de besoin ou de difficulté.

« ...L'idée du réseau c'était de concevoir un petit peu un listing, un répertoire de gens qui, spécialisés dans ces problématiques-là, pouvaient servir (...) Voilà j'ai une situation, là je suis face à un mur, il n'y a pas de solution comment on peut faire remonter ça ? Au niveau de la justice ? Au niveau de l'état ? Etc. Et c'est chacun un peu qui alimente ce réseau. En fait ce réseau aide à ce que chacun puisse apporter des réponses dans les situations qu'il rencontre au quotidien ». (E2 1.157 à 171)  
« ...Donc forcément ça touche différents types de professionnels qui interviennent dans plein de structures qui ne sont pas des structures à visée sociale on va dire, l'hôpital, un gynécologue,... » (E2 1.153 à 155)  
« Le réseau (...)qu'on peut solliciter pour répondre à une question ou pour réorienter un usager vers quelqu'un du réseau,... » (E4 1.172)

- Les acteurs énoncent un côté informel dans le fonctionnement du réseau

« Le réseau est un fonctionnement qui est moins formalisé, moins institué. » (E8 1.508)

- Qui est caractérisé par le lien entre les personnes qui fonde la relation

« On passe beaucoup par le réseau. C'est de personne à personne. Ce n'est même pas de structure à structure. C'est moi qui appelle quelqu'un que je connais,... » (E1 1.163)  
« C'est à dire que si lui s'en va demain, Eh bien on ne bossera plus avec (...) sur le projet vidéo. Donc c'est ça le réseau pour moi, c'est vraiment de personne à personne. » (E1 1.167 à 169)

- La notion d'échange apparaît fortement dans les discours, non seulement concernant des informations mais aussi autour d'échanges de pratiques

« ...Ça apporte de l'information à tous les acteurs qui rencontrent cette problématique, ça permet des échanges de pratiques,... »(E2 1.166)

« Le réseau ça peut être un échange d'infos, de bonnes pratiques, « (E6 1.156)

## 1.2 Mais aussi l'inscription dans des réseaux structurés

- Le réseau structuré qui s'inscrit dans un dispositif, issu d'un cadre législatif.

« Nous quand on parle réseau, c'est le réseau REP +, du Haut du Lièvre » (E3 1.154)

« ...Sur l'accompagnement scolaire par exemple pour moi il y a un réseau. Il y a le réseau du contrat local d'accompagnement scolaire (CLAS)... »(E5 1.200)

« Déjà un réseau pour moi ce serait déjà plus ou moins imposé. Parce que je vois nous on est sur un réseau (...) On doit travailler avec les partenaires sur les territoires. C'est vraiment inscrit dans les nouveaux textes qui sont sortis avec la création de REP +. » (E7 1.111 à 149)

« Là on est vraiment sur la dimension réseau pour un projet d'accompagnement à la scolarité. Cela veut dire qu'il s'adosse à un dispositif. »(E5 1.206 à 207)

- Et qui peut permettre la réalisation de projets partenariaux en son sein

« ...Je dirais que les partenariats s'intègrent à un fonctionnement en réseau, donc je dirais que le fonctionnement en réseau est plus large et que les partenariats permettent, contribuent à un bon fonctionnement de réseau. » (E3 1.155 à 157)

« ...Mais on ne travaille pas nécessairement un projet avec l'ensemble du réseau. » (E6 1.157)

« C'est une recherche mutuelle de points communs pour pouvoir travailler ensemble mais même si maintenant c'est inscrit avec la nouvelle loi d'orientation, on doit chercher des partenaires. » (E7 1.115 à 117)

## 2 Une définition du partenariat plutôt partagée par les acteurs

La définition du terme de partenariat et de la notion de coopération fait l'objet d'un relatif consensus pour la totalité des acteurs.

- Les acteurs assimilent la coopération à la démarche partenariale et s'accordent pour la définir comme une manière de faire ensemble.

« ...Pour moi cela signifie travailler ensemble, oui... » (E3 1.267)

« Et bien c'est faire une opération ensemble tout simplement. » (E5 316)

- Et qui s'inscrit dans la durée et se construit dans le temps.

« La coopération, c'est pareil, cela ne se décrète pas je pense,... »(E2 1.350)

« ...C'est de la coopération parce que c'est du travail permanent avec les équipes du Conseil Départemental. Il ne s'agit pas de « je fais une animation mardi matin et je m'arrête là, je m'en vais »

« Non, il y a un vrai retour, un vrai échange, un vrai...Voilà, on est sur un vrai travail de partenariat et de coopération. » (E6 231 à 234)



## 2.1 Des caractéristiques bien identifiées qui s'inscrivent dans la méthodologie de projet

- Ce qui le caractérise en premier lieu est la notion de projet : pas de partenariat sans projet d'action.
  - « Des partenaires se rencontrent pour monter un projet... » (E2 1.174)
  - « Le partenariat ?...Alors c'est travailler ensemble autour d'un projet » (E3 1.139)
- Certains insistent sur la notion d'action dans le projet :
  - « Il faut passer à un moment donné à l'action. Je crois que le passage à l'action dans un partenariat il ne faut pas qu'il tarde trop. Sinon, cela démobilise les acteurs, qui font le choix de venir et font un sacrifice pour y aller. (...) Pour moi, c'est quand même des actions, c'est quand même des projets, pas que de la réflexion. » (E5 1.312 à 329)
- Le partenariat se construit autour d'objectifs communs. Tous s'accordent à relever que les objectifs doivent être élaborés conjointement.
  - « Et bien on se pose. On définit un objectif commun, on se dit voilà on va travailler tous ensemble sur les ados par exemple. » (E1 1.136 à 137)
  - « Une notion de projet partenarial qui là du coup nécessite effectivement les définitions d'objectifs communs,... » (E4 1.159)
- Plusieurs relèvent la nécessité d'un diagnostic partagé et la mise en place de procédures d'évaluation.
  - « ...Que les acteurs construisent, aient les mêmes constats, partent sur un diagnostic commun qu'on partage (...) Par contre un partenariat peut s'arrêter quand le projet finit, il peut s'arrêter si cela ne fonctionne pas, il peut être revu à la hausse, à la baisse, il peut être réajusté à tout moment... » (E2 1.190 à 193)
  - « ...Une construction du projet en commun avec des diagnostics partagés, relus par chacun, remodifiés selon chacun, (...) et des moyens d'évaluation qu'on partage. » (E4 1.161 à 163)
  - « ...Tout au long de l'année, les actions qui sont menées, elles ne sont pas lancées comme ça, il y a bien sûr des réunions de régulation entre professionnels pour mener à bien le projet et qu'il ait une cohérence et qu'il puisse se tenir jusqu'au bout. (E7 1.203 à 205)
- Avec des moyens mis à disposition en fonction des réalités de chaque structure et qui peut prendre plusieurs formes
  - « Ensuite, que ce partenariat prenne en compte les spécificités, nécessaires des différents partenaires. Quand tu vois nous à côté de la Mjc, forcément on n'a pas les mêmes moyens, les mêmes moyens humains, on n'a pas les mêmes créneaux d'action aussi, (...) Donc on a forcément des différences, on a des problèmes de planning parfois, donc c'est tous ces éléments-là, c'est un ensemble de moyens humains, financiers aussi qui sont forcément différents... » (E5 1.242 à 246)
  - « Chacun met au milieu, met sur la table ses outils humains, financiers, moi j'ai ça, moi je peux mettre deux animateurs, je vais dire une bêtise, moi, 5000 €, je peux mettre tant de temps de travail, et puis là on y va quoi. » (E1 1.156 à 158)
  - « ...Qu'est-ce que chacun est prêt à amener, à faire, à mettre à disposition parce que ça peut être un financement, une mise à disposition de personnel, ça peut être ou un collectif comme « Ça bouge en bas de chez toi » par exemple. » (E2 1.193 à 195)

## 2.2 L'importance de la complémentarité

- Pour l'ensemble des acteurs, c'est la notion de complémentarité qui prime dans la dynamique partenariale...

« Je dirais, le premier mot qui me vient à l'esprit c'est complémentarité. » (E7 1.104)

« ...En complémentarité mais sur un projet commun... » (E4 1.162)

« ...Avec tel acteur ou tel acteur qui pourrait apporter sa compétence pour être complémentaire... » (E2 1.178)

« ...La complémentarité encore une fois, c'est un mot qui revient souvent mais c'est comme ça que je le vois moi. » (E7 1.218)

- ...Alors que peu abordent la notion de mutualisation dans le projet

« ...Où chacun va avoir sa pierre à l'édifice, à amener sa pierre à l'édifice. » (E6 1.161)

« Et puis...une mutualisation des pratiques finalement. » (E3 1.137)

- Ce qui sous-tend l'importance pour chacun de garder son identité propre dans la mise en œuvre. Un certain nombre aborde ce fait.

« Ça a bien fonctionné, je pense, parce que chacun est resté dans ses missions, chacun a été complémentaire... » (E2 1.187)

« On n'a pas forcément les mêmes façons de travailler mais au bout du compte, nos objectifs sont, se rejoignent plus ou moins (...) On ne travaille pas de la même façon mais on va dans le même sens. Pour moi c'est ça le partenariat. » (E7 1.105 à 109)

- Le partenariat permet un regard croisé sur le public et entre acteurs

« Pour permettre à chacun d'avoir un regard différent sur le métier de l'autre mais également sur les élèves. Le partenariat par exemple enseignant – équipe de prévention, moi cela m'a permis de mieux comprendre quel était le métier des éducateurs, je pense que cela a permis aux éducateurs de comprendre mieux quel était le métier des enseignants, quels étaient nos impératifs liés aux programmes etc. Et puis cela nous permet d'échanger, de partager des idées et puis d'avoir un regard croisé sur les élèves, nous avec notre regard d'enseignant, les éducateurs avec le leur et finalement, on se rend compte que c'est une richesse de partage, ça nous permet un éclairage différent sur les élèves... » (E3 1. 140 à 147)

## 2.3 La question du sens

- Certains évoquent l'importance du sens dans le partenariat. On ne fait pas du partenariat « pour faire du partenariat », il faut qu'il y ait du sens : le partenariat comme support et non comme finalité.

« Donc ça peut avoir différentes formes, mais je veux dire que ce n'est pas une obligation, mais il faut que chaque structure ait un intérêt et que ce soit au service du projet, pour moi le partenariat doit être au service du projet. La finalité ce n'est pas le partenariat, c'est un moyen pour le projet. » (E2 1.197)

- Et cela passe par le portage institutionnel

« Pour moi c'est important aussi que la structure institutionnelle porte ce partenariat,... » (E2 1.180)

« Après je pense qu'il fonctionne véritablement et qu'il est vraiment au service du projet quand c'est porté par les institutions. » (E2 1.226)

## II A L'EPREUVE DES PRATIQUES COLLABORATIVES

### 1 Des pratiques inscrites dans un territoire

#### 1.1 Un territoire dense qui regroupe une multitude d'acteurs

- Tous les acteurs notent la richesse du territoire du Plateau de Haye, et plus particulièrement le Haut-Du-Lièvre en termes d'institutions, de collectivités et d'associations.

« On est sur un territoire où il y a plein de choses : les services de l'État, des services de la Communauté Urbaine, du Conseil Général, de la ville de Nancy, Il y a des CCAS, des CMS, des équipes de prévention spécialisée, il y a un fort tissu associatif et institutionnel. » (E1 1.66 à 69)

« Alors, pour qu'il y ait partenariat, il faut qu'il y ait des acteurs, plusieurs acteurs. Moi je dirais que là on a la chance d'avoir beaucoup d'acteurs sur ce territoire,... » (E5 1.221)

#### 1.2 Une pratique de réseau qui apparaît développée

- La majorité des personnes interrogées abordent les relations qu'elles ont développées depuis plusieurs années et qui s'avèrent utiles en termes de ressources.

« Et je trouve aussi que c'est un quartier où on a des liens importants avec d'autres partenaires : associatifs, les éducateurs,... » (E3 1.88)

« ...J'ai l'impression qu'il y a un tissage, un maillage qui est efficace, qui est riche... » (E3 1.163 »

« Ah le réseau pour moi... Nous, Francas, on bosse beaucoup en réseau. C'est-à-dire que voilà, un coup de téléphone, tiens tu ne peux pas, on connaît pas mal de monde sur le quartier ou à l'extérieur. On passe beaucoup par le réseau. » (E1 1.161)

« Ouais, sur l'accompagnement scolaire par exemple pour moi il y a un réseau. Il y a le réseau du contrat local d'accompagnement scolaire (CLAS)... »(E5 1.209)

#### 1.3 Un ancrage historique de la culture partenariale sur le territoire

- Une culture du travail collectif qui s'inscrit sur plusieurs dizaines d'années

« Avant on faisait des choses, on faisait des carnivals, on faisait des Saint-Nicolas c'est-à-dire qu'ils faisaient des chars qu'ils construisaient ensemble pour le défilé, pour le carnaval ils fabriquaient les costumes, ils faisaient tout ensemble. »(E1 1.173 à 175)

« J'ai retrouvé une publication de 1965 qui faisait état de tout ce qu'il y avait sur le quartier. Eh bien c'est impressionnant de voir qu'on n'a pas « inventé l'eau chaude » aujourd'hui et qu'il y avait des choses qui se faisaient même mieux encore en 1965...Par exemple, il existait une association qui regroupait d'autres associations, qui était dirigée par le pasteur du Buisson Ardent d'ailleurs, cela s'appelait Société d'études et d'action, il y avait la Clairière, la MJC me semble-t-il, les Francas, deux autres associations, (...) Bref des acteurs qu'on connaît bien aujourd'hui qui travaillent encore ensemble mais peut-être beaucoup moins sous cette forme-là, en tout cas pas dans une association qui fédère. »(E5 1.156 à 163)

### 2 Une méthode inscrite dans les pratiques professionnelles

- Les acteurs évoquent tous le partenariat comme une démarche incontournable dans leurs pratiques. Certains font référence au cadre même de leur mission, où cela est clairement inscrit, et d'autres évoquent les sollicitations plus ou moins fortes des collectivités.

« Alors, de toute façon, une des missions du centre social c'est le travail en partenariat. » (E2 1.136)

« Puisque dans ma lettre de mission quand je suis arrivée justement c'était « aller à la rencontre des différents partenaires potentiels du quartier », donc avec le dispositif SAS que je coordonne, j'ai eu

l'occasion à maintes reprises au niveau des projets qui ont été menés en partenariat de travailler avec toutes sortes de structures,... » (E7 I.85 à 88)

« ...L'État ou quelquefois les collectivités locales, donnent un peu des injonctions, on le sent comme ça, de dire : vous devriez travailler en partenariat parce qu'il y a cette position maintenant de mutualiser les choses, de faire des économies, pour certains politiques cela peut être une façon de faire des économies et de travailler ensemble. » (E2 I.234 à 237)

### 3 Un terme qui regroupe une diversité de pratiques

- Des collaborations qui se limitent pour certains à des actions ponctuelles

« Donc on travaille un petit peu, mais c'est ponctuellement, ce n'est pas du vrai partenariat. Voilà, sur une action ponctuelle, on va bosser un coup avec la clairière, on va bosser un coup avec le Buisson ardent, avec une école mais c'est vraiment sur une action ponctuelle. » (E1 I.122 à 125)

« On loue un bus en commun et on part sur un parc d'attractions, dans un musée, il y a pas grand chose avant, il n'y a pas grand-chose après, on ne partage pas grand-chose. Avec les écoles, cela peut être faire des jardins partagés par exemple, c'est pareil, ou la fête de la soupe, avec l'école Moselly. Voilà, c'est une journée dans l'année, point. Ce n'est pas un partenariat qui dure. C'est un partenaire ponctuel sur une action » (E1 I.129 à 133)

- Ou à une simple mise à disposition

« Donc on a déjà le prêt de locaux, on met aussi à disposition nos locaux les week-ends, en soirée pour des associations du quartier, les Maorais, les Malgaches, les Roms, et les tsiganes, il y a beaucoup d'associations qui sont accueillies chez nous. Pour moi, c'est une forme aussi de partenariat et de soutien à la vie associative locale. » (E5 I.174)

- Intégrant des collaborations intra mais aussi extraterritoriales

« Il n'y a pas forcément des partenaires qui sont sur le plateau, on va aussi chercher des partenaires ailleurs. C'est très très riche, on a énormément de projets sur le collège. » (E7 I.101)

« Donc ça, on travaille avec des acteurs comme des graphes ou des artistes pour la qualité artistique, le professionnalisme artistique que l'on ne possède pas forcément ici. » (E4 I.134)

« Alors régulièrement, cette année j'ai travaillé avec la ville de Nancy dans le cadre de projets culturels, donc en fait moi j'ai essayé de saisir au maximum les opportunités de visite que la ville proposait, donc c'est soit pour aller à la galerie Poirel, soit au musée des Beaux-arts, visiter la maison de Jean Prouvé, à la médiathèque également. Donc ça, c'est l'offre culturelle de la ville finalement. » (E3 I.124 à 128)

- Se limitant fréquemment à deux acteurs...

« ...Il y a le partenariat qui se fait avec les associations, que ce soit la Clairière, les Femmes-relais, Asaé Francas, par exemple dans le cadre de la commande des fournitures, et puis dans le cadre du projet Boimare, et bien il y a le partenariat avec l'équipe de prévention du quartier. » (E3 I.129)

« Voilà, sur une action ponctuelle, on va bosser un coup avec la clairière, on va bosser un coup avec le Buisson ardent, avec une école... » (E1 I.122)

- ...A des projets plus complexes regroupant plusieurs structures du territoire

« Donc l'école ouverte d'août 2014, c'était un partenariat avec les éducateurs du Conseil Général, du plateau, des acteurs culturels et puis le collège, à la fois l'équipe de la vie scolaire et puis des enseignants, et les partenaires associatifs du quartier,... » (E3 I.197 à 199)

« Par exemple l'opération « Ça bouge en bas de chez toi », que l'on avait mise en place il y a quatre ou cinq ans, là c'était du vrai partenariat à l'époque. C'était une opération qui venait de l'OPH (...) À l'époque, on s'était réunis avec toutes les structures, on avait dit ok si les gamins ne viennent pas dans les structures c'est nous qui allons aller vers les enfants. Là, on avait un objectif commun. » (E1 I.138 à 144)

« Sur le territoire, il y a les actions « Ça bouge en bas de chez toi », donc là c'est un collectif (...) qui met en place des animations à la base au pied d'immeubles (...) et qui fédèrent toutes les structures d'accueil de la jeunesse du territoire donc là on travaille avec la prévention spécialisée, avec les Francas, avec le Buisson Ardent, avec la MJC, le Centre social, et là on fédère chacun nos animations et nos professionnels pour mettre en place des animations en direction des plus jeunes sur le territoire en extérieur pour essayer de mobiliser du public et les ramener après dans nos structures une fois qu'on les a rencontrés à l'extérieur. » (E4 I.144 à 151)

### III LES CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DE LA DEMARCHE PARTENARIALE

#### 1 Des conditions dès l'amont du projet

Il ressort pour les acteurs le nécessaire portage de la démarche partenariale : par les collectivités territoriales, par les institutions et par les acteurs eux-mêmes.

##### 1.1 La question du portage financier

- La question financière apparaît dans une double mesure : concernant le financement des actions partenariales et concernant le financement des structures elles-mêmes. Toutes les structures issues de l'éducation populaire font le constat de dotations financières en baisse ces dernières années et relèvent la difficulté à s'ouvrir sur l'extérieur dans le cadre d'actions partenariales, quand l'organisation en interne n'est pas stabilisée, du fait de la réduction des budgets ou de la précarité des financements. Certains parlent de « sacrifice » pour évoquer leur implication dans une démarche partenariale.

« Or aujourd'hui nos structures associatives sont en péril, dans le sens où les fonds publics, ce n'est pas une surprise, diminuent de tous les côtés,... » (E5 1.257)

« Comme je le disais tout à l'heure, vu que les structures galèrent au niveau financier, c'est peut-être compliqué... » (E1 1.174)

« Mais le partenariat pour nous, c'est un sacrifice, ça vient en plus, et c'est un choix aussi. » (E5 1.263)

« Je me dis que de toute façon il faut des moyens financiers et humains, donc il faut à mon avis que de la part des politiques ou de la ville, que ces moyens soient dégagés pour que le travail partenarial puisse...pour qu'à la fois au niveau du budget et ...et des ressources, et des hommes finalement pour qu'il y ait suffisamment d'argent et de partenaires... » (E3 1.170 à 174)

- Pour certains, les conditions de financement des projets partenariaux sur le territoire peuvent introduire une forme de concurrence entre les acteurs.

« Après, je pense qu'il y a une forme de concurrence, quand on voit les appels à projets, où on nous dit en réunion, (...) Si vous demandez plus d'argent cette année que l'année dernière, et bien on va être obligé de couper dans le budget de (...) Cela veut bien dire que si vous voulez plus d'argent, eux ils en auront moins. » (E1 1.177)

« Comme les appels à projets, où on nous dit la thématique culture est à 10 000 € sur le quartier, vous êtes trois associations à avoir demandé 5000, il y en aura deux qui auront 5000, et une qui n'aura rien. Donc à un moment ça crée des tensions... » (E1 1.182 à 185)

« Je pense que les modalités mêmes d'attribution des subventions dans le cadre de la politique de la ville aujourd'hui, si elle n'est pas contrebalancée justement pas une coordination forte et une confiance aussi commune, et bien chacun tire la couverture à lui, et on met les gens en compétition. » (E8 1.596 à 598)

- Le plurifinancement des projets a des incidences dans l'organisation des structures, notamment celles issues de l'éducation populaire, en termes de temps et de moyens alloués.

« C'est ça qui est un peu compliqué, en fait on est toujours en train de remplir des dossiers. (...) En 2005, on avait cinq dossiers administratifs à traiter. En 2010, c'était douze et l'année dernière on a vingt-trois dossiers différents. Et pour avoir moins d'argent qu'il y a dix ans, on est obligé de déposer vingt-trois dossiers : politique de la ville on en dépose six, la région on en dépose trois, le département on en dépose

quatre, l'État c'est quatre, enfin c'est vingt-trois dossiers. Un dossier il faut l'écrire, le budgéter, faut mettre en place le projet, les bilans intermédiaires, il y a des bilans finaux, enfin tout ça, ça prend du temps. » (E1 1.220 à 226)

## 1.2 L'importance du portage institutionnel

- Les acteurs s'accordent sur l'importance du portage institutionnel dans le cadre de partenariats. Pour eux, il est source de stabilité, d'engagement dans la dynamique mais aussi de sens quand il y a un fort turn-over dans certaines équipes.

« (Le partenariat suppose) Une volonté forte des institutions présentes. » (E6 1.237)

« Après je pense qu'il fonctionne véritablement et qu'il est vraiment au service du projet quand c'est porté par les institutions. On voit bien que quelquefois, il y a déjà eu des exemples passés, où il suffit que sur le terrain il y ait des gens qui changent etc. Et que du coup quand ce n'est pas porté par l'institution, il suffit que la personne qui arrive après n'a pas connaissance, n'est pas dans cette vision-là, et bien du coup le partenariat, il s'effiloche, il s'arrête parce que ce n'est pas porté par une institution. » (E2 1.226 à 231)

« ...Il faut que derrière il y ait un appui fort pour que ça puisse à la fois se mettre en place et durer,... » (E3 1.175)

## 2 Des conditions dans la réalisation du projet

### 2.1 Une organisation plutôt institutionnalisée

- La dimension institutionnelle se retrouve aussi dans l'architecture de la démarche partenariale, dès lors que cela concerne plus de deux acteurs. La plupart identifient deux niveaux dans la réalisation d'un projet partenarial : un niveau décisionnel, impulsé par un comité de pilotage, et un niveau de mise en œuvre, représenté par le comité technique.

« ...Il y avait la réunion avec les directeurs de structure, qui fixaient les grandes orientations, (...) Après il y avait des réunions de techniciens, C'est-à-dire les gens qui étaient, qui faisaient eux-mêmes l'opération, ils se voyaient une fois tous les mois. » (E1 1.247 à 250)

« ...C'est-à-dire bien sûr le comité de pilotage, qui réunit les directeurs des structures, donne les orientations, c'est ce que je disais tout à l'heure, après chacun sur le terrain, on s'aperçoit que ce n'est pas toujours facile non plus mais rien n'est facile, c'est chacun avec ses compétences, sa dynamique apporte des choses... » (E2 1.261 à 264)

- Plusieurs soulignent l'importance d'un porteur de projet qui doit assurer la coordination notamment au niveau technique pour mener à bien le projet et organiser les décisions.

« La nécessité d'une coordination, d'un pilotage qui soit à la fois légitime, et choisi si tu veux, enfin, que l'ensemble des acteurs valident comme pouvant porter la coopération. Cela, c'est vachement important la coordination. » (E5 1.240 à 242)

« ...Un projet comme le projet Frères de mer, il y a un porteur de projet, (...) pour moi c'est un exemple de réussite » (E2 1.182)

« Le fait qu'il y ait un porteur de projet qui coordonne, ça c'est déjà un outil commun, on sait qu'on peut se référer à un acteur précis pour avoir des informations communes entre tous les acteurs... » (E4 1.225)

### 2.2 Le nécessaire temps de la rencontre

- Tous les acteurs s'accordent sur la nécessité de se rencontrer pour apprendre à se connaître...

« Je pense que déjà, il faut se connaître, il faut se reconnaître. Les premières réunions qu'on a faites, des fois il y a des réunions où tu ne sais pas qui est à côté de toi, tu ne sais pas que la personne qui te parle fait partie de telle association ou qu'elle fait ça, on se retrouve avec plein d'associations sur le quartier où on ne se connaît pas. Bon déjà je pense qu'il faut se connaître et après essayer de voir sur quoi on peut bosser,... » (E1 1.270 à 275)

« Je pense que pour pouvoir vraiment lancer un partenariat intéressant sur le long terme, à partir d'une idée commune, d'une envie commune, il faut que les acteurs se rencontrent régulièrement, sans forcément se dire : on se rencontre parce qu'on veut faire un projet mais il faudrait que l'on puisse régulièrement se rencontrer pour pouvoir échanger ensemble sur ce que l'on met en place, sur les publics qu'on accueille, sur les projets de chacun, voir effectivement si on ne peut pas mutualiser certains projets. » (E4 1.194 à 199)

- ...Tout en ayant conscience des contraintes que cela induit, notamment pour les petites structures :

« Donc le partenariat local, je le vois comme très riche, plein de potentialités mais cela demande du temps. Moi, c'est la seule chose que je constate qui n'est pas évidente et parfois frustrante, c'est que ça demande de consacrer du temps, que dans le contexte actuel, qui devient rare si tu veux,... » (E5 1.231 à 234)

« Par exemple, je suis directeur (...), et depuis septembre, je n'ai jamais rencontré, enfin je n'ai jamais vu ou discuté avec la directrice de la Clairière, à part en réunion, mais on s'était toujours dit, il faut qu'on prenne un temps, un jour à midi pour discuter avec la Clairière, La MJC, le Buisson Ardent. Là on est au mois d'avril, on ne l'a toujours pas fait. On arrive pas à trouver le temps pour se poser, pour discuter. » (E1 1.118 à 121)

« Ecoute, il faut du temps aussi, il faut apprendre à se apparaître, du temps parce que tout ça, ça se crée doucement, cela je pense que c'est fondamental. » (E3 1.269)

- Mais qui se révèle indispensable pour clarifier le rôle de chacun :

« Et bien il faut que les objectifs de chacun soient clairs, il faut que les missions de chacun soient lisibles également je pense. Parce que c'est souvent ça, moi je pense, on n'a pas toujours les idées claires justement par rapport à des personnels, des professionnels qui n'ont pas le même travail que nous, donc on peut dire comme ça des grands mots, on a des objectifs communs mais après concrètement comment on met les choses en place...Parfois on peut avoir justement des malentendus parce que les missions d'autres professionnels ne sont pas clairs. Donc voilà, à mon avis, ça peut venir de là, les malentendus ou les désaccords » (E7 1.237 à 242)

### *2.3 Le sens de la démarche tout au long du processus*

- Plusieurs relèvent le besoin de mettre du sens sur la démarche, sur le projet et de le garder en tête tout au long du processus.

« ...Moi j'ai toujours à l'esprit ce pourquoi on est là, qu'est-ce qu'on fait ensemble et quel sens on donne, donc j'ai toujours à l'esprit oui mais si on fait ça quel sens ça a ? » (E2 1.310)

« ...Il faut que chacun y trouve un intérêt, il faut que ça porte le projet et que le projet soit au service des besoins, ça ne se décrète pas le partenariat, vraiment ça se construit,... » (E2 1.236)

« ...Que chacun effectivement y trouve un intérêt pour sa propre structure, pour son public, pour son équipe, pour les projets qu'il met en place, à travers une action qui réunit plusieurs acteurs, donc qu'on soit déjà d'accord sur ça... » (E4 1.291)

- Le partenariat peut être abordé à la fois comme une contrainte...

« ...L'État ou quelquefois les collectivités locales, donnent un peu des injonctions, on le sent comme ça, de dire : vous devriez travailler en partenariat parce qu'il y a cette position maintenant de mutualiser les choses, de faire des économies, pour certains politiques cela peut être une façon de faire des économies et de travailler ensemble. » (E2 1.234 à 237)

- ...Et comme une plus-value

« ...Qu'on puisse faire émerger une plus-value au partenariat, si c'est des actions qu'on peut mettre en place dans sa structure chacun de son côté, et puis qu'une fois qu'on le fait ensemble on ne voit pas l'intérêt (...) Il faut qu'il puisse y avoir un minimum d'innovation, d'idées, de développement, de plus-value que l'on ne pourrait pas faire chacun dans sa structure. » (E4 216 à 220)

« L'objectif s'était vraiment, voilà, apporter, utiliser ce que chacun peut apporter, il fallait que cela apporte une plus-value au projet,.. » (E3 1.237)

« ...Il faut que les acteurs se fassent confiance, aussi montrent ce qu'ils sont capables d'apporter, la plus-value du partenariat... » (E3 1.180)

## IV LES RELATIONS ENTRE ACTEURS DANS LE CADRE PARTENARIAL

### 1 Des relations formalisées dans deux instances : le Copil et le Cotech

- Dans le cadre d'un projet partenarial qui réunit plusieurs acteurs, ils différencient bien les deux niveaux d'intervention que sont le comité de pilotage et le comité technique, avec un rôle spécifique pour chacun. L'un donne les grands objectifs, et l'autre se doit de les décliner sur le terrain.

« C'est-à-dire qu'au début de l'année, il y avait la réunion avec les directeurs de structure, qui fixaient les grandes orientations, (...) Après il y avait des réunions de techniciens, C'est-à-dire les gens qui étaient, qui faisaient eux-mêmes l'opération, ils se voyaient une fois tous les mois. » (E1 247 à 251)

« Donc à partir du moment où on est d'accord, il faut donner les grands objectifs et puis se mettre autour d'une table et voir ce qu'on peut faire ensemble. » (E7 1.137)

« ...Le comité de pilotage, qui réunit les directeurs des structures, donne les orientations, c'est ce que je disais tout à l'heure, après chacun sur le terrain, on s'aperçoit que ce n'est pas toujours facile non plus mais rien n'est facile,... » (E2 1.262 à 264)

- Où certains insistent sur l'importance d'une marge de manœuvre dans la déclinaison sur le terrain et d'un dialogue nécessaire entre les deux instances dans un mouvement de va-et-vient, gage de la cohérence du projet.

« ...On a fait une animation tous les mois et puis après on s'est rendu compte, les acteurs de terrain disaient tous les mois en hiver on a personne, donc on l'a fait remonter au comité de pilotage, on a repositionné un petit peu les objectifs (...) Je pense que c'est aussi ce qu'on fait remonter du terrain à nos responsables de structure qui fait qu'après au niveau du comité de pilotage les choses se reposent. » (E2 1.292 à 300)

« Après, ce qui est fixé, il faut qu'on s'y tienne, ce n'est pas à nous de décider sur le terrain, on peut faire remonter. » (E2 1.331)

« Par contre la discussion avec les professionnels de terrain est importante aussi parce que c'est nous qui voyons comment ça marche, comment cela fonctionne ou pas, donc après c'est l'argumentaire de chacun à faire remonter aussi les choses pour arriver à faire passer le message,... » (E5 1.325 à 328)

- Où d'autres y voient davantage une logique descendante

« A partir du moment où on a un comité de pilotage qui a posé un certain nombre d'actions, le comité technique, enfin si on participe au comité technique, c'est pour vérifier que voilà, les choses que l'on veut voir apparaître sur le projet se mettent bien en place et qu'on a son mot à dire sur un suivi, un outil, une évaluation, un rendu, etc. » (E6 1.196)



## 2 L'omniprésence du consensus

- Les acteurs relèvent peu de désaccords entre eux dans les instances techniques des projets partenariaux, où seuls des différends techniques mineurs selon eux peuvent apparaître. Le consensus fait loi dans tous les discours, aucun ne parle de compromis à trouver.

Non, finalement, c'était le bon sens et assez simplement, très rapidement il y a eu consensus,.. » (E3 I224)  
« Et bien moi, je n'ai pas souvenir qu'il y ait eu de désaccords, finalement cela s'est fait très simplement,... » (E3 I.236)

« ...On est quand même sur un système démocratique, on essaye de trouver un consensus commun, de faire que tout le monde soit d'accord,... » (E4 I.256)

« ...Qu'on puisse effectivement trouver des consensus communs sur toutes les étapes d'un projet finalement, que chacun s'y retrouve que ce soit comme je viens de le dire au niveau du diagnostic, au niveau des objectifs, au niveau de la façon dont chacun va intervenir... » (E4 I.163)

- Consensus qui peut s'expliquer pour certains par une contrainte en termes de temps

« ...C'est aussi beaucoup par manque de temps je pense des différents acteurs, des différentes structures, qui des fois sur des temps de réunion, de préparation, de prise de décision, on a une heure, deux heures de rencontre, il y a plusieurs points à aborder, et c'est vrai que parfois on ne peut pas se permettre d'échanger sur une question trois heures, je pense que ce sont des contraintes... » (E4 I.271 à 275)

« Tu vois, si encore on revient à cette notion de temps, elle est cruciale pour moi, dans le partenariat, je dis souvent que c'est un mange-temps, c'est chronophage, comme le sont les réunions en général. D'où l'intérêt du coordinateur à la gestion du temps. Pour moi, la gestion du temps et l'efficacité, c'est ce qui fait qu'un partenariat va bien marcher aussi. » (E5 I.287 à 290)

« ...Je pense qu'on était tous sur la même longueur d'onde, donc conscient des impératifs de planning, conscient du volume horaire, au niveau du partenaire musicien, il y avait un budget à respecter, donc cela conditionnait un peu le volume horaire de ses interventions. » (E3 I.239 à 242)

- Consensus qui peut être lié au peu d'enjeux en présence

« ...Mais parce que c'était un petit truc, c'était vraiment une petite opération, il n'y avait pas beaucoup d'enjeux quoi. » (E1.262)

## 3 La question du respect des compétences

- Cette dimension apparaît fréquemment dans les entretiens. Dans le cadre coopératif, la question du respect des compétences respectives semble centrale. Les acteurs donnent l'impression d'une crainte de perdre leur identité professionnelle dans le projet, et sont donc très sensibles au « dans le respect des compétences et missions de chacun » et mettent ainsi en avant la dimension de « complémentarité » plutôt que celle de « mutualisation ».

« ...Après, essayer de voir sur quoi on peut bosser, pas marcher sur les pieds de l'autre aussi... » (...) Ça c'est important aussi, que chacun garde ses spécificités (...) Chacun a des missions, et après où on peut travailler ensemble, on travaille ensemble. Mais qu'on ne se marche pas sur les pieds. » (E1 I.274 à 283)

« ...Difficile parce que des fois j'ai l'impression qu'on peut facilement se marcher sur les pieds en fait, on a quand même pour la plupart des publics qu'on partage entre guillemets, (...) Donc du coup pour que chaque association ne perde pas effectivement son identité propre, des fois j'ai l'impression que ce n'est pas forcément évident de définir les objectifs communs sur des projets à mettre en place. » (E4 I.185 à 192)

- Un seul acteur aborde l'idée qu'un partenariat demande à dépasser les habitudes de fonctionnement respectives pour tendre vers une nouvelle méthode de travail, conjointement élaborée.

« Après c'est toujours la difficulté entre les objectifs, les possibilités, les ambitions de chaque structure et les ambitions d'un collectif parfois qui peuvent être je pense difficiles...comment mieux expliquer cela...c'est que voilà, comme je le disais, on a des fois tous un peu la tête dans le guidon dans nos structures avec nos habitudes de fonctionner, nos habitudes de réunion, nos habitudes de comment on fait pour gérer les courses, gérer des choses comme ça, et des fois la difficulté quand on est dans un collectif partenarial comme ça, et bien de dépasser les habitudes qu'on a dans nos structures pour essayer de fonctionner différemment. » (E4 1.234 à 240)

« Il faut essayer d'adopter une méthode de travail différente, intrinsèquement différente que le travail dans une structure même, forcément on est sur une dimension partenariale, donc il faut s'adapter aux contraintes de chacun, il faut s'adapter aux façons de travailler de chacun, il faut s'adapter à une façon de travailler qu'on a définie de manière commune, mais qui du coup n'est pas forcément complètement celle qu'on a à l'interne, donc je pense qu'il faut essayer de dépasser la manière dont on a l'habitude de travailler pour mettre à profit pour un collectif. » (E4 241 à 247)

Suite à cette présentation des résultats des entretiens, il convient d'en proposer une analyse, au regard des hypothèses formulées précédemment. Les hypothèses initiales étaient que le contexte d'intervention des acteurs pouvait avoir une influence dans leur appréhension du partenariat, et que les formes de coopération produites pouvaient être liées à la manière dont les acteurs s'adaptent à ce contexte en évolution.

## VIème partie : tentatives d'analyse et pistes de travail

### I LE PARTENARIAT DANS UN CONTEXTE D'INTERVENTION EN CONSTANTE EVOLUTION

#### 1 Un empilement de dispositifs qui structurent le cadre d'intervention

Un nombre important de dispositifs relatifs aux politiques jeunesse s'appliquent sur le territoire du Plateau de Haye.

Ils s'empilent au fur et à mesure des réformes législatives : le dispositif « Contrats Locaux d'Accompagnement à la Scolarité » issu d'une circulaire du 20 juin 2000, le dispositif « Réussite éducative » issu de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, le « Contrat Urbain de Coésion Sociale » instauré par le CIV du 09 mars 2006, la circulaire du 13 juillet 2007 relative à l'accompagnement éducatif dans les établissements de l'éducation prioritaire, le dispositif « REP plus » issu de la loi sur la refondation de l'école en 2014...

Le mouvement de décentralisation et l'apparition de la politique de la ville ont fortement impacté la déclinaison des politiques publiques sur les territoires dits prioritaires.

Cette territorialisation des politiques publiques a amené à redéfinir les logiques d'intervention, et l'approche transversale a pris le pas, aux dépens des politiques sectorielles. L'apparition des dispositifs traduit cette approche territorialisée et interinstitutionnelle.

Ces dispositifs structurent aujourd'hui en grande partie les interventions des acteurs, plus particulièrement ceux issus de l'Education populaire. Car la participation à ceux-ci est synonyme de financement potentiel, et se révèle indispensable pour les structures dans le contexte économique actuel. Les acteurs interrogés, œuvrant dans le champ de la jeunesse, participent tous aux différents dispositifs mis en œuvre sur le Plateau de Haye.

#### 2 Une technicisation des professionnels

Pour appréhender au mieux ces dispositifs, en saisir les articulations, en définir les contours, il ressort des entretiens que les structures s'appuient sur du personnel dûment formé pour assurer leurs missions. Tous les acteurs qui œuvrent dans le champ de la jeunesse disposent d'un diplôme de type bac + 2, bac + 3 dans le domaine du social, du socio-culturel ou de l'éducation. Comme le souligne Jacques Ion (2000,51), les « associations assurent une place

importante et assurent de fait ou par délégation une mission de service public. Ce secteur a été lui-même fortement mobilisé et transformé : professionnalisation, technicisation. ».

De ce fait, les acteurs ont plutôt une connaissance et une vision claires de ce que sont le partenariat et le réseau, connaissance liée à leur expérience mais aussi par leur formation. Ceux qui ont été en capacité d'approfondir les éléments de définition, qui ont développé les caractéristiques principales des méthodes sont ceux qui se sont formés le plus récemment. En effet, aujourd'hui nombre de formations dans le social ou le socio-culturel, comme la formation préparant le Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé réformée en 2007, ont intégré les dimensions partenariales et réticulaires dans les compétences à acquérir et ont donc intégré ces dimensions dans leurs modules de formations.

### **3 Des méthodes inscrites dans les pratiques : liées à l'histoire et liées aux évolutions**

Il apparaît que le partenariat comme méthode d'intervention dans les pratiques des acteurs gravitant autour de la jeunesse est issu d'un double mouvement : ancré dans une histoire, une pratique associative d'éducation populaire, qui dès les années 60 a développé des formes de travail entre structures, allant de simples collaborations à la création d'associations regroupant d'autres sur une thématique commune ; et contraint par l'approche territorialisée des politiques publiques en œuvre sur les territoires, à travers la mise en place des dispositifs type CUCS. Ainsi que le souligne Dhume (2014, 57), les « dispositifs ne se substituent pas aux acteurs, aux services et aux institutions, mais ils s'appuient sur eux, en organisant le travail interprofessionnel et interinstitutionnel. ».

Il est intéressant de noter que le partenariat pour la majorité des acteurs interrogés apparaît contraint, subi. Y participer dans le cadre des dispositifs mis en œuvre est devenu indispensable pour les acteurs, voire pour certains une question de survie financière.

C'est d'ailleurs ce qu'avance Dhume lorsqu'il indique qu'on assiste depuis quelques années de la part des collectivités à « un double changement : non seulement un financement qui n'est plus à la hauteur des « besoins » de fonctionnement, mais aussi un déplacement vers le financement au projet » (2014, 61). Déplacement qui s'accompagne du risque de mise en concurrence entre les structures, d'une dépendance grandissante aux collectivités publiques, et de « logique économique au détriment du sens politique » (2014, 61).

Beaucoup ont insisté sur le coût du partenariat pour leur structure. Des coûts en termes de temps consacré à la démarche. Peu ont abordé la dimension innovante du partenariat, la

possibilité de transcender les institutions respectives pour proposer une alternative en termes de réponse.

Il ressort que les acteurs entretiennent tous un réseau sur le territoire mais aussi extraterritorial, qui peut s'expliquer par leur relative longue présence sur le quartier et les habitudes de travail qui se sont ainsi développées. Plusieurs types de réseaux apparaissent : du carnet d'adresses comme ressource potentielle à une pratique plus structurée de type « réseau secondaire formel » (Dumoulin, Dumont, Bross & Masclet, 2004). Des réseaux basés sur la relation entre personnes et d'autres impliquant les structures, ces derniers se développant et s'institutionnalisant comme les « Réseaux d'Ecoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents » dès 1999<sup>24</sup>, ou le réseau « REP + »<sup>25</sup> en 2015. On observe donc le même type de mouvement qu'avec le partenariat : une pratique de réseau liée à l'expérience, de personne à personne et une pratique qui s'impose par les dispositifs mis en œuvre depuis les années 90.

#### 4 Une pratique fortement institutionnalisée

L'approche territorialisée comme principe et le dispositif comme outil ont largement encadré les pratiques partenariales à l'œuvre sur des territoires prioritaires comme le Plateau de Haye. Pour beaucoup, le partenariat était pratiqué bien avant qu'on le mette en lumière par souci de communication et de rationalisation.

Principalement deux formes de partenariat émergent du discours des acteurs dans leurs pratiques habituelles : la première concerne généralement une action entre deux structures, qui est ponctuelle, qui nécessite peu d'organisation, qui est plus ou moins formalisée, relativement courte dans la durée : l'exemple d'une sortie où on va mutualiser les moyens de transport, ou l'exemple de la mise en place d'un chantier sur quelques jours ou encore l'animation conjointe dans un cadre festif ; et la seconde forme qui regroupe plusieurs acteurs, initiée généralement par une collectivité locale, qui s'inscrit dans le cadre d'un dispositif existant, qui s'étale sur plusieurs semaines voire plusieurs mois, qui nécessite une certaine organisation et un pilotage, des moyens supplémentaires, , comme le projet « Ça bouge en bas de chez toi »<sup>26</sup> initié il y a quelques années.

---

<sup>24</sup> Les Réseaux d'Ecoute, d'Appui et d'Accompagnement des Parents (REAAP) ont été créés par la circulaire DIF/DGAS/DIV/DPM N°1999/153 du 9 mars 1999.

<sup>25</sup> Issu de La loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'École de la République

<sup>26</sup> Le projet « Ça bouge en bas de chez toi » réunit un collectif d'acteurs associatifs et institutionnels qui proposent mensuellement des animations en direction des jeunes. L'originalité est que l'événement se déroule au pied des immeubles du territoire, et permet d'aller au devant des habitants.

Ce type d'action partenariale apparaît alors fortement institutionnalisé. La démarche est plutôt codifiée et semble admise par tous : la mise en place d'instances hiérarchisées, comme un comité de pilotage, instance décisionnelle et un comité technique, ou de suivi, chargé de la mise en œuvre.

La question du portage institutionnel y est sensible : pour tous elle est nécessaire, au risque de rigidifier les relations entre eux. Adossé à des dispositifs, ce partenariat nécessite des demandes de pluri-financement, des écrits d'évaluation périodiques, bref elle soumet les acteurs à de multiples procédures administratives qui leur semblent disproportionnées au regard des financements perçus.

Selon la place occupée, les acteurs ont une perception légèrement différente de la relation entre les deux instances :

- soit perçu dans un principe de complémentarité où l'une donne les grandes orientations et l'autre applique et met en œuvre, mais basé sur une relation en forme de va-et-vient où l'une fait aussi remonter des constats de terrain qui permettent à l'autre de modifier / réajuster les objectifs initiaux ;
- soit dans une logique plus descendante, partagée par le chef de projet, où l'objectif est d'abord de « vérifier » que le comité technique applique bien les orientations et décisions du comité de pilotage.

## 5 Un autre rapport au politique

On peut amener l'hypothèse que cette différence de perception peut être liée à la place occupée par le chef de projet dans ce type d'organisation partenariale. Il est plus que les autres soumis à une exigence de respect des décisions prises par l'instance de pilotage et de leur application sur le terrain.

Car une autre dimension apportée par l'approche territorialisée est le nouveau rapport au politique : les décisions se sont en effet rapprochées du terrain, et depuis la décentralisation l'élu local joue un rôle majeur dans le développement social territorialisé. Un des objectifs de la mise en place du dispositif peut se traduire ainsi comme « un nouvel espace local d'intervention sociale, dont la caractéristique essentielle est que l'espace des pratiques tend à se superposer de plus en plus à l'espace décisionnel ; autrement dit, l'échelle de la responsabilité politique doit coïncider avec l'échelle de traitement concret des problèmes » (Ion 2000, 144).

Le rapprochement entre le centre de décision et le problème concret à traiter peut donc s'apparenter à un progrès mais cette proximité au contact direct d'élus peut avoir des

incidences, des impacts dans les logiques d'intervention des acteurs et peut entraîner pour certains des freins, des tentatives d'instrumentalisation supposées, fantasmées peut-être, en tout cas présentes dans les discours recueillis.

Il est intéressant de noter que lorsque l'« impulsion » partenariale vient des décideurs politiques ou de leurs représentants, les acteurs l'évoquent peu dans leurs pratiques ou leur quotidien. Par exemple, concernant la question sur les conditions à mettre en œuvre pour développer le partenariat sur le Plateau, aucun d'eux n'a abordé le Conseil de développement du Plateau de Haye, présent depuis 2010, qui se veut justement un espace pour favoriser la construction d'un projet de territoire, notamment pour la jeunesse, et réunissant tous les acteurs impliqués.

On voit bien que les acteurs pour l'instant ne se sont pas saisis de cet outil comme support dans leurs réflexions d'action coopérative sur le terrain. Pratiquement aucun n'a abordé le projet Estivales, initié par la commune, où l'objectif est d'assurer une coordination concernant l'offre éducative en direction de la jeunesse durant les vacances d'été 2015. Dans une logique descendante, les acteurs ne l'interprètent pas ou peu comme une démarche partenariale, en tout cas ne l'abordent pas comme tel dans leurs discours.

Toutes les conditions semblent réunies pour favoriser le partenariat : une bonne connaissance de la méthode par les acteurs, une démarche inscrite dans leurs missions ou leur cadre d'intervention, une méthode inhérente aux dispositifs relatifs à la gestion sociale territorialisée... Et pourtant peu de projets multi-partenariaux évoqués ? Parce qu'avant tout, le partenariat renvoie aussi à une question de place et d'implication des acteurs...

## **II LA PLACE ET L'IMPLICATION DES ACTEURS**

### **1 La question centrale de l'identité professionnelle**

Il ressort dans les discours la sensibilité manifeste des acteurs concernant le respect des compétences respectives dans la réalisation des projets. La question de l'identité professionnelle apparaît ainsi centrale. La quasi-majorité des acteurs ont abordé cette dimension. Les identités professionnelles sont « des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns les autres, dans le champ du travail et de l'emploi ». (Dubar 2001, 95). Elle peut se définir comme « ce qui permet aux membres d'une même profession de se reconnaître eux-mêmes comme tels et de faire reconnaître leur spécificité à l'extérieur.

Elles supposent donc un double travail, d'unification interne d'une part, de reconnaissance externe d'autre part. » (Ion 2000, 91).

Le contexte d'intervention aujourd'hui, avec la multiplication des dispositifs, impliquant l'arrivée de nouveaux acteurs, les dotations de fonctionnement en baisse ont fragilisé la constitution des équipes dans les structures. En l'absence de stabilité, ce travail de consolidation en interne des identités professionnelles peut ne pas être facilité. Le cadre partenarial pourrait devenir ainsi une manière pour les acteurs d'asseoir leur identité professionnelle en mettant en valeur leurs compétences professionnelles propres, s'inscrivant de ce fait dans une forme de « rapport de force » avec les autres participants.

Pour l'ensemble, l'identité professionnelle propre à chaque acteur doit être préservée dans les actions. C'est bien cette dimension de reconnaissance qui semble se jouer dans le credo implicite du mode de collaboration « dans le respect des missions de chacun » et qui apparaît si sensible pour les professionnels. En effet Dubar (2007, 15) souligne que « l'identité n'est pas un « état » mais un acte relationnel qui met en jeu des rapports de domination et des hiérarchies culturelles, des luttes pour le territoire et des modes de communication entre groupes sociaux. »

Alors que la nature même du cadre partenarial nécessite de dépasser les cadres d'intervention respectifs : il demande de l'engagement, un partage de connaissances, et le parti-pris supposé que l'on ne détient pas seul la réponse aux besoins exprimés. Et dans les discours, on observe soit une certaine crainte qu'on empiète sur ses domaines de compétences, ou soit on observe une méconnaissance des compétences de l'autre qui selon les acteurs peut être à l'origine d'une certaine défiance à travailler ensemble.

« La mise en place des nouveaux dispositifs implique de travailler sur un pied d'égalité avec d'autres partenaires non spécialistes et met donc en cause implicitement les qualifications professionnelles de ceux qui ont l'habitude d'intervenir dans le domaine considéré. »(Ion 2000,71)

L'approche transversale du partenariat amène les professionnels à interroger leurs pratiques. Jacques Ion dès la fin des années 90 y percevait une confrontation entre deux modes d'intervention, notamment pour les travailleurs sociaux.

Selon lui, le mode initial propre aux travailleurs sociaux, consiste schématiquement en des interventions individualisées, construites et pensées dans le long terme, « visant moins une transformation immédiate des conduites qu'un processus pédagogique de transformation de la personnalité et des systèmes relationnels, légitimées sur la base de connaissances spécifiques » (Ion 2000, 90) ; le second mode, dans le cadre d'une approche sociale territorialisée, se



traduit par des actions décidées par une instance politique, concertées entre plusieurs institutions, globalisées, réfléchies dans le court et moyen terme, « visant des résultats appréciables en termes de régulation sociale spatialisée ».

On perçoit bien ce qu'a pu être cette confrontation lors de l'apparition des dispositifs sur les territoires, qui impliquait une remise en question de pratiques construites depuis plusieurs années par les professionnels, et qui « opposait publicité contre secret professionnel ; intervention à court terme contre temps long du relationnel ; concertation contre colloque singulier ». (Ion 2000, 102)

La réforme de 2007 concernant les formations de travailleurs sociaux a pris en compte ces nouvelles approches, notamment dans l'affirmation du travail en partenariat et réseau comme compétences à acquérir pour les futurs professionnels.

Cette question de préservation de l'identité peut avoir une incidence sur la manière d'appréhender le partenariat et de définir son implication dans la démarche.

## 2 Complémentarité plutôt que mutualisation

Toutes les personnes interrogées abordent cette notion de complémentarité dans leur discours. Le principal intérêt du partenariat est qu'il permet d'être « complémentaire » dans l'action, qui sous-entend l'idée que chacun va amener sa compétence propre dans la réalisation du projet. Un professeur référent relève que cela « permet un éclairage différent sur les élèves ». Une étude sociologique<sup>27</sup> a été réalisée en 1999 qui se proposait d'étudier les limites de la coopération dans les partenariats en ZEP sur la région Nord-Pas-de-Calais<sup>28</sup>. Les auteurs ont mené l'étude sur dix ZEP et ont pu élaborer une typologie des partenariats autour des modalités de la coopération : ils ont pu en faire émerger cinq pratiques types, de degré croissant, allant du simple compromis d'intérêts matériels (type A) à une coopération qualifiée de complète, impliquant élaboration des objectifs, mise en œuvre et évaluation en commun (type E).

Il est intéressant de noter que le partenariat qui a été le plus valorisé par les professionnels, de l'Education nationale et des structures extérieures, s'est révélé être le partenariat de type C, alliant une convergence d'objectifs mais un cloisonnement dans la mise en œuvre : la collaboration concrète est minimale voire quasiment absente. Il est ressorti des discours une

---

<sup>27</sup> DEMAILLY L. et VERDIERE J. *Les limites de la coopération dans les partenariats en ZEP 1999*

<sup>28</sup> Cette étude fait suite à une commande du CESR Nord-Pas-de-Calais, qui s'interrogeait sur la réalité et la qualité des partenariats existant dans les ZEP de la région et la place qu'y prenaient les acteurs extérieurs à l'EN.

vigilance très forte chez les acteurs de l'EN quant au respect du champ de compétences des enseignants, qui ne peut être partagé. « Le partenariat de type C apporte des compétences que les enseignants ne possèdent pas, tout en ne déstabilisant ni leurs pratiques, ni leurs rapports aux élèves. »<sup>29</sup>

Le thème du respect des compétences de chacun dans la coopération apparaît dans l'étude pour tous les acteurs concernés, même si généralement c'est l'Education nationale qui a la « maîtrise de l'action partenariale ».<sup>30</sup>

Car les acteurs extérieurs associatifs adhèrent à cet état de fait, « notamment dans la mesure où celui-ci leur confère un statut et une place possibles dans la zone d'attraction que représente l'institution scolaire. »<sup>31</sup>

Sur le Plateau de Haye, aucun n'aborde l'idée que le partenariat puisse permettre d'acquérir des compétences nouvelles, fruit d'une mutualisation avec d'autres. Car acquérir une nouvelle compétence passe d'abord par partager ses compétences propres avec les autres. Et demande donc une forme de remise en question ?

De manière volontaire, ou inconsciente mais intégrée dans leur schéma d'intervention, les acteurs semblent choisir le mode de collaboration qui bouscule le moins leurs pratiques respectives.

### 3 Consensus plutôt que compromis

Le terme de consensus est apparu à de multiples reprises dans les échanges entre professionnels. Le consensus peut être perçu comme une « opinion ou sentiment d'une forte majorité »<sup>32</sup> ou comme une « procédure qui consiste à dégager un accord sans procéder à un vote formel, ce qui évite de faire apparaître les objections et les abstentions ».<sup>33</sup> L'idée qui sous-tend ces éléments de définition est ce principe d'unanimité qui s'applique en l'absence d'opposition formelle.

Le consensus, qui selon les acteurs interrogés s'impose comme mode de prise de décision dans les instances techniques, se révèle peut être une des conséquences de la perception du mode partenarial, dans une logique de complémentarité plutôt que de mutualisation, et donc moins sujet à débat ou à opposition.

---

<sup>29</sup> Op.cit. p35

<sup>30</sup> Op.cit. p42

<sup>31</sup> DHUME F. *Sous le partenariat, les rapports de pouvoir. La réussite éducative de tous et l'échec scolaire de certains* 2013 p

<sup>32</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. Disponible sur <http://www.cnrtl.fr>

<sup>33</sup> Larousse. Disponible sur <http://www.larousse.fr>

Certains expliquent l'apparition du consensus par des contraintes de temps, car les acteurs notamment associatifs sont limités dans le temps des échanges, et doivent prendre des décisions rapidement. « L'urgence qui organise souvent l'action publique sert la contrainte ; c'est finalement un mode de régulation qui évite de penser les problèmes dans leur complexité. Le temps contraint représente un obstacle pour la construction d'un partenariat ». (Dhume 2014, 147)

Cela peut s'interpréter aussi comme une manière de s'investir à minima face à un contexte (les dispositifs ou les acteurs politiques) qui contraint la présence des acteurs autour de la table. « Du point de vue institutionnel, l'injonction fait reposer la responsabilité de sa mise en œuvre sur les opérateurs et techniciens alors que le premier niveau d'enjeu est d'ordre politique. Le niveau décisionnel se borne à une fonction d'orientation généraliste et n'assume pas ces décisions au travers de référentiels politiques suffisamment clairs, de stratégies d'action publique, d'affectation de moyens adaptés. » Ce qui peut avoir pour résultat « une stratégie du consensus qui conduit à nier tout désaccord ». (Dhume 2014, 145)

Un acteur est un professionnel disposant de compétences mais aussi un individu avec une personnalité, des valeurs, et également un représentant de son institution vis-à-vis de l'extérieur. Dans le cadre partenarial, « chaque acteur devra (...) être à la fois représentant de son institution et des enjeux de celle-ci, être professionnel en apportant sa compétence et en défendant une déontologie, et trouver sa place en tant que personne porteuse de valeurs et d'éthique ». (Dhume 2014, 152)

La posture professionnelle se situe à la croisée de ces trois dimensions. Une présence plus ou moins contrainte peut favoriser un comportement de refuge derrière la dimension institutionnelle et permettre de s'investir à minima ou d'observer un certain attentisme dans la démarche et privilégier le consensus, en évitant les conflits potentiels.

Le consensus comme mode de prise de décision n'est évidemment pas mauvais en soi... Mais sa répétition peut souligner davantage l'absence de débats, de désaccords autour des points de vue et pratiques de chacun.

Or l'esprit du partenariat, dans sa logique de transcendance des institutions présentes, de dépassement des cadres respectifs, passe par le compromis, qui résulte de conflits exprimés et dépassés. Or sans conflits, pas de nécessité de compromis, et donc in fine pas de construction d'un cadre spécifique afin de proposer une sorte de « troisième voie » qu'aucune des structures ne peut assumer seule. Le conflit ne signifie pas impasse mais au contraire, son « aboutissement, du point de vue du collectif, n'est pas la neutralisation des forces, mais un

double mouvement d'apprentissage par le collectif : celui de l'émergence d'une culture commune en même temps que celui de respect de différences.» (Dhume 2014, 113)

#### **4 Collaboration plutôt que coopération**

Au vu des résultats, on peut donc se questionner sur la nature réelle des relations entre les acteurs œuvrant sur le Plateau de Haye dans un cadre partenarial. Les acteurs définissent la coopération comme « faire ensemble », mais sont restés peu disert sur les implications. Plusieurs caractéristiques qui fondent la notion de coopération n'apparaissent pas dans la description de leurs pratiques. Or coopérer signifie co-construire des objectifs, mais aussi mettre en œuvre conjointement, mutualiser des moyens, répartir les rôles, réguler et évaluer collectivement. Il apparaît que c'est bien dans la mise en œuvre des actions que les dimensions coopératives apparaissent peu.

On peut dire que l'on assiste principalement à des pratiques collaboratives plutôt que coopératives dans la mise en œuvre des partenariats sur le Plateau de Haye.

S'impliquer autrement nécessiterait de réfléchir en termes de mutualisation plutôt qu'en termes de complémentarité, de favoriser le compromis au détriment du consensus...

« 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 les autres. » (Flahaut, 2006)

## PISTES D'ACTION

L'objectif de cette partie est en quelque sorte de concrétiser les apports de cette recherche...

Elle peut se résumer finalement à tenter de répondre à cette double question : Comment favoriser davantage les situations d'« agir ensemble » ? (ou comment permettre aux acteurs de s'asseoir autour de la table ?) Et ensuite comment mieux travailler ensemble ? (ou ce qu'on peut faire autour de la table ?)

La réponse se révèle délicate mais indispensable à appréhender dans le cadre de la professionnalisation de ce master. Il n'y a évidemment pas de réponse type mais l'idée est de proposer des pistes de travail en toute humilité et avec toutes les limites d'une étude réalisée sur quelques mois. Pistes de travail car elles sont avant tout des sillons à creuser.

Tous les acteurs sont convaincus de l'intérêt de travailler ensemble. Ce qui est déjà la première étape d'une démarche coopérative. C'est en partie au rôle d'un chef de projet de leur permettre de le concrétiser. Il me semble que c'est en amont d'un projet partenarial et ensuite dans sa mise en œuvre que les marges de manœuvre sont les plus importantes. Certaines peuvent relever de la responsabilité d'un chef de projet, d'autres dépendent avant tout d'une réelle volonté politique et de la manière dont les acteurs peuvent s'inscrire dans les dispositifs.

## I EN AMONT DE LA DYNAMIQUE PARTENARIALE

(= permettre aux acteurs de s'asseoir autour de la table )

- **Agir sur la capacité et la disponibilité des acteurs à travailler ensemble.** Ce qui signifierait de revoir les modalités de financement des structures en privilégiant les enveloppes de fonctionnement au détriment des financements au projet. Les conséquences seraient de garantir une forme de stabilité, de pérennité pour les équipes sur le long terme et une disponibilité supplémentaire pour travailler avec les acteurs extérieurs, tant d'un point de vue matériel (temps et moyens investis) que professionnel (ouverture).

Une autre piste serait de limiter les dépôts de dossier de financement de projet à un dépôt unique pour toutes les collectivités susceptibles de financer, réduisant ainsi drastiquement

le coût pour les structures en temps passé à les rédiger, et ensuite à les évaluer : un seul dépôt pour accéder à de multiples financements d'institutions.

Une dernière piste serait de revoir les contributions d'attribution des fonds Politique de la ville, en supprimant par exemple l'obligation de définir un porteur unique, receveur de la totalité des fonds, mais en privilégiant la multiplicité des porteurs et donc des pluri-financements. Cela pourrait amener des contraintes techniques, notamment en termes de responsabilité légale, mais réduirait les éventuels phénomènes de concurrence entre structures déjà observés. Cela symboliserait aussi davantage la dimension collective et engageante du projet.

- **Favoriser les espaces de rencontres entre les acteurs pour mutualiser les constats et les initiatives, dans une perspective de diagnostic partagé.** Nombre d'acteurs soulignent l'importance de se rencontrer pour échanger et partager. Il serait intéressant de favoriser des temps d'échanges en proposant des espaces dédiés à cela. Cela peut s'avérer complexe dans la durée, les acteurs ayant tendance, comme ils l'ont mentionné, à vite retrouver leurs « routines professionnelles » et le risque d'essoufflement est présent. Il faudrait que les acteurs y trouvent un sens et que le ratio coût / intérêt soit positif : cela nécessite une réelle animation de ces moments, sur des temps courts, par exemple entre midi et deux, relativement espacé (de type mensuel) avec des apports d'un point de vue informatif (vie du territoire, actualités associatives...), méthodologique (apports techniques...), des moments empreints de convivialité : bref une sorte de mise en réseau structurée et alimentée des acteurs associatifs oeuvrant pour la jeunesse. Ces temps se révéleraient précieux pour parvenir à un diagnostic partagé.
- **Proscrire les logiques descendantes** : peut-être une des difficultés les plus importantes car cela suppose de changer radicalement de paradigme de conception / réalisation / des projets de territoire. Favoriser l'engagement, l'implication des acteurs nécessite de réfléchir aux conditions d'inscription dans les processus. Il faudrait en finir avec les logiques descendantes, et ramener l'intérêt du Dispositif à sa fonction première, favoriser les transversalités et les synergies. L'enjeu est donc de privilégier la co-construction. Vaste programme en perspective...Et dans le cadre d'un projet de territoire, un des enjeux est bien la participation des acteurs, associatifs mais aussi de la société civile. La nouvelle loi sur la Politique de la ville a mis l'accent sur l'importance d'associer au plus près les habitants des territoires, par la mise en place notamment des Conseils citoyens. Ce qui

suppose une autre façon de faire, une autre façon de penser le travail collectif. Par exemple, ne plus proposer un projet ficelé, mais privilégier un pré-projet sujet à échanges, à débat que les acteurs peuvent s'approprier. Car « plus le projet sera pré-élaboré plus le choix de partenaires potentiels sera réduit voire instrumental ». (Dhume 2014, 169)

Dans la même logique, il me semble intéressant de garder à l'esprit cette dimension dans la relation entre les différentes instances : plutôt que verticale, descendante, privilégier davantage d'horizontalité, de dialogues permanents entre les deux et le mettre en valeur. Cette approche peut se révéler difficile à entendre et à appliquer pour des groupes constitués d'acteurs politiques et/ou financeurs plus habitués à décider et voir faire appliquer...

## II DANS LA MISE EN OEUVRE

Après avoir abordé quelques pistes sur les conditions de réunion autour d'un projet partenarial, il peut être intéressant de se pencher sur sa mise en œuvre (= ce qu'on peut faire autour de la table).

Un des enjeux consiste à privilégier la coopération (agir ensemble) à la collaboration (faire avec). Cela peut passer par :

- **Obtenir des compromis plutôt que des consensus.** Comme évoqué précédemment, l'impasse est trop souvent faite sur des questions ou des éléments discordants, dissonants dans le débat général des projets partenariaux. Il faut au contraire les exposer pour mieux les dépasser : le partenariat passerait par une institutionnalisation du conflit qui elle seule permettrait l'élaboration de compromis : « c'est du conflit et de l'opposition que peut naître un compromis tourné vers l'action, à travers lequel chacun peut être reconnu comme acteur. » (Dhume 2014, 171) Ce qui signifie de ne pas censurer des « espaces de conflictualité ».

C'est donc par la « mise en scène » de conflits structurants que l'on pourrait envisager le dépassement de nos désaccords et qui deviendraient le ciment de nos futurs compromis. Mais cela nécessite de mettre en place une organisation qui encadre ces désaccords, dans le respect de chacun, par une charte éthique par exemple et avec des règles élaborées conjointement.

- **Tendre vers une mutualisation plutôt que privilégier la complémentarité** : cela sous-tend déjà l'acceptation première, comme le souligne Cordonnier (1997) de prendre un risque, de « donner sans forcément recevoir ». Et d'accepter ainsi une situation d'instabilité et d'inconfort liée à la remise en question « des habitudes et implicites » (Dhume, 2000). Cette acceptation passe par une explicitation verbale entre les acteurs durant les premières rencontres suite aux constats partagés. Après cette première étape, il y a nécessité d'élaborer un cadre spécifique au projet partenarial, garant de l'esprit de la démarche. Trop souvent ce cadre ne paraît pas assez abouti, élaboré. Par cadre, on peut entendre toutes les règles et décisions du groupe qui vont lui permettre de fonctionner : rappel et formalisation du sens de la démarche, des règles de fonctionnement du groupe, de la place des acteurs, de la répartition des rôles de chacun, des modalités concrètes du travail collectif, des espaces de régulation et d'évaluation, etc. C'est par la mise en place de ce cadre qu'un collectif d'acteurs pourrait devenir « un acteur collectif » (Dhume, 2014), avec sa propre force d'inertie, capable de produire de l'innovation, du changement dans les pratiques et répondre ainsi mieux aux besoins des populations.



## Pour conclure

Ce travail de recherche a été l'occasion d'appréhender la complexité des dimensions que recouvre le terme partenariat. D'une représentation plutôt partagée globalement par tous, elle recouvre en revanche une réalité protéiforme dans ses mises en pratique par les acteurs. Favorisée, ou imposée selon la place d'où l'on s'exprime, par l'approche sociale territorialisée dans la réponse aux besoins des populations, cette méthode d'intervention originale apparaît encore sous-utilisée ou dévoyée par un grand nombre d'intervenants. Une certaine ambivalence est associée au terme : perçu comme un mode de rationalisation des politiques publiques dans un contexte contraint ou comme une opportunité de travailler ensemble autrement. Il apparaît qu'il est tout cela à la fois, mais il me semble avant tout un outil potentiel au service de réponses innovantes auprès des populations dans les territoires prioritaires.

Car la participation des habitants est une volonté affichée par les institutions, mais leur absence dans les instances ad hoc est un constat partagé par tous. La nouvelle Politique de la ville souhaite s'inscrire davantage dans un esprit de démocratie participative, même si elle ne s'est que très peu inspirée en définitive des mesures ambitieuses du rapport Bacqué Mechmache de 2014.

L'ensemble des acteurs concernés s'accordent donc sur l'orientation à privilégier. Cela suppose une autre manière d'appréhender les réalités. Réorienter l'action publique signifie changer de paradigme d'intervention. Le partenariat, dans sa singularité méthodologique, peut y apporter sa contribution.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

DHUME, F. (2014) *Du travail social au travail ensemble*. 2<sup>ème</sup> édition PUF ASH éditions.

CORDONNIER, L. (1997) *Coopération et réciprocité*. Collection sociologies dirigée par R.Boudon. PUF.

ION, J. (2000) *Le travail social à l'épreuve du territoire*. 2<sup>ème</sup> édition Collection Action sociale DUNOD

DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N., & MASCLET G. (2004) *Travailler en réseau. Méthodes et pratiques en intervention sociale*. Collection santé sociale édition DUNOD

DUBAR C. (2001) *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris. 2<sup>ème</sup> édition PUF

LANDRY C. et SERRE F. (1994) *Ecole en entreprise, vers quel partenariat ?*, Presse de l'Université du Québec

### ARTICLES

AZEMAR J.(2002) Travail social : d'un impossible consensus à un espace de professionnalité, in *La Beluga, Lettre de l'ISCRA* p50

DUBAR C.(2007) Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité, in *Revue française des affaires sociales* 2007/2 (n° 2) La Documentation française p9-25

DUBAR C. (1992) Formes identitaires et socialisation professionnelle in *Revue française de sociologie* 33-4 p505-529

DEMAILLY L. et VERDIERE J. (1999) Les limites de la coopération dans les partenariats en ZEP in *Ville-École-Intégration*, n° 117

DHUME F. (2013) Sous le partenariat, les rapports de pouvoir. La réussite éducative de tous et l'échec scolaire de certains in *Diversité-Ville-Ecole-Intégration* n°172 p73-81

DHUME F. (2003) L'ère du partenariat ou l'idéologie du consensus in la revue *Le détour* éd. Histoire & Anthropologie n°1, pp.195-203

SIROTNIK K., GOODLAD J.L. (1988), « School-University partnerships in action : concepts, cases, and concerns », *Teachers College Press*.

### RESSOURCES ELECTRONIQUES

La Documentation Française (2007) dossier *La politique de la ville à l'épreuve des violences urbaines de 2005*. Disponible sur <http://ladocumentationfrancaise.fr>

Réseau National de Ressources en Sciences Médico-Sociales (2010). article *Le partenariat dans le travail social*. Disponible sur <http://nrms.ac-creteil.fr>

## **ANNEXES**

Annexe 1 : entretien exploratoire et guide d'entretien

Annexe 2 : grille d'entretiens

Annexe 3 : entretiens 1 à 7 réalisés



**Les formes de collaboration sur un territoire politique de la ville : enjeux et contraintes  
autour des dynamiques partenariales**

**UNIVERSITE DE LORRAINE**

**juin 2015**

**PARTENARIAT - COOPERATION - POLITIQUE DE LA VILLE - TERRITOIRE -  
DISPOSITIF**

Ce mémoire se propose d'explorer les dynamiques partenariales sur un territoire labellisé Politique de la ville.

A partir d'une mission consistant en un diagnostic des politiques jeunesse sur le territoire du Haut-du-Lièvre à Nancy, l'auteur a tenté de dégager les enjeux et contraintes autour de ces dynamiques partenariales.

L'objet de la recherche a porté sur la connaissance des acteurs de ces modes d'intervention, de la réalité de leurs pratiques coopératives et des relations / interactions à l'oeuvre dans le cadre partenarial.

Il ressort de l'analyse que le contexte d'intervention en constante évolution a des incidences sur les modes de collaboration et que celles-ci sont également étroitement liées à la manière dont les acteurs s'y adaptent.

**PARTNERSHIP – COOPERATION – TERRITORY – DEVICE**

This report proposes to explore partnership dynamics territory labeled on « Politique de la Ville ».

From a mission consisting of a diagnosis of youth policies in the territory of Haut-du-Lièvre in Nancy, the author tried to identify issues and constraints around these partnership dynamics.

The purpose of the research has focused on understanding the actors of these modes of intervention, the reality of their cooperative practices and relationships / interactions at work in the partnership framework.

It appears from the analysis that the intervention context evolving affects collaborative modes and that they are also closely related to the way actors are adapting to it.

