

PRENDRE EN COMPTE LA COMPLEXITÉ DU PARTENAIRE POUR MIEUX L'APPRÉHENDER

Destinataires : Professionnels du champ de l'action sociale et territoriale

Mots clés :

Partenariat, complexité, éthique, réseau, action sociale, animation territoriale, enjeux, stratégies

Auteur : MAIGA Mohamed



L'émergence de la notion de partenariat dans le travail social, de l'animation et de l'action territoriale est à appréhender à travers la recherche de réponse à la "question sociale".

L'article évoque les approches pour définir le partenariat.

Une approche complexe de cette notion pourrait être une solution pour une meilleure appréciation de cette pratique professionnelle. L'approche éthique est évoquée de façon plus brève dans le sens où elle pourrait permettre aux acteurs de mieux appréhender le rapport à l'autre.

L'entrée du partenariat dans l'action sociale et l'animation à travers « la question sociale »

Le partenariat autour de l'action sociale et l'animation territoriale est une nécessité mise en avant par les pouvoirs publics dans les collectivités territoriales. Cependant, la mise en œuvre semble poser

des difficultés aux acteurs même si certains arrivent à s'en sortir.

Evoquer le partenariat dans le secteur social et médico-social revient d'abord à préciser qu'il s'agit d'une notion apparue dans ce champ à partir des années quatre-vingt.

L'intégration de cette notion dans le lexique, la formation et les compétences du travailleur social fut un choix politique visant à organiser une nouvelle réponse aux problématiques sociales. Les pouvoirs publics étaient dans une dynamique de repenser l'action sociale face au chômage massif, à la précarité, aux problématiques

Le partenariat, au-delà d'une notion, une pratique

Lorsqu'on parle de partenariat, on l'évoque le plus souvent dans le sens de « travailler ensemble ». Il ne s'agit là que d'une forme du partenariat. Le partenariat doit donc être pris et défini à travers la forme sous laquelle il existe. Il peut ainsi être évoqué sous la forme d'une action collective ou sous la forme d'une démarche de travail par exemple.

Le partenariat sous la forme d'une action collective dans le secteur social est étroitement lié à l'accompagnement des usagers des services de l'action sociale. Cette forme est rendue importante à travers « l'indivisibilité » des problèmes des usagers mise en avant par ces services. Le fait que plusieurs services de l'action sociale collaborent pour accompagner la situation problématique d'une personne peut donc être interprété comme une forme de partenariat, plus précisément comme une action collective.

territoriales (quartiers vieillissants, jeunesse en précarité, etc.). Le partenariat émergea dans l'action sociale ainsi que dans l'animation territoriale par le biais de la recherche de solution à « la question sociale ». Le partenariat n'est par ailleurs pas seulement une notion mais également et surtout une pratique.

Quant à l'appréhension du partenariat comme démarche de travail, il s'agit plus du processus proprement dit qui conduit à l'idée d'un « travail ensemble ». Ce second cas de figure peut donc être perçu comme une étape entière ou encore comme une étape en amont de la première forme.

De ce qui précède, il importe d'aborder le partenariat comme une notion différente de celle de réseau.

Pour Fabrice Dhume¹, le réseau peut être perçu comme un ensemble de personnes, d'institutions et de services qui interagissent.

Cette définition de la notion de réseau permet donc de le comprendre comme

1 (DHUME Fabrice, 2010, P121). DHUME FABRICE. *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales*. Editions ASH, Paris 2010. Nouvelle édition « Le réseau dans un sens instrumental un « ensemble de ressources (de personnes, d'institutions, de services...) avec lesquelles des acteurs sont en liens. Ces liens sont à priori considérés indistinctement, qu'ils soient formalisés ou non, institutionnalisés ou personnels, et quelles que soient leurs dimensions : affinitaires, organisationnelles, etc. »

étant un « système » fondé sur « le lien ». Les dimensions que revêt ce « lien » sont souvent sources de confusions pour certains travailleurs sociaux et animateurs territoriaux dans le cadre du partenariat. Le réseau peut être affectif par définition. Ainsi, on peut choisir ceux qui feront partie de notre réseau professionnel ou amical. Certaines personnes de notre réseau amical peuvent devenir des membres de notre réseau professionnel.

A ce titre, le réseau amical est souvent un obstacle à un réel partenariat sur des territoires des politiques de la ville entre les structures de mise en œuvre des projets. On trouvera dans des structures différentes, des professionnels très proches amicalement. Cette interconnaissance va souvent être un frein à l'élaboration de documents cadres qui pourraient assurer la continuité des actions. L'un des grands regrets est qu'une fois qu'un des professionnels quitte la structure, le nouveau arrivé devra refaire la même action. On constate ainsi qu'il manque un des éléments importants du partenariat, en l'occurrence la convention. Une autre question se pose dès lors que l'on évoque l'élaboration des conventions partenariales. Il s'agit de la formation des professionnels. Certains diplômés de l'animation ou du sanitaire et social ne permettent pas aux professionnels d'être alertes à l'enjeu d'établir des conventions.

Le partenariat met en avant d'autres aspects plus "rigides" et circonscrits dans le cadre organisationnel du travail. Ainsi, on travaille en partenariat avec telle personne morale ou telle personne physique pour atteindre des objectifs professionnels.

Bien sûr, nous ne reviendrons pas sur tout le travail réalisé à ce niveau par P. Dumoulin². Cependant, le partenariat à l'échelle territoriale et précisément au niveau des quartiers a besoin d'être cadré et circonscrit. On peut même dire que le partenariat semble être coincé dans une frontière entre le réseau amical et professionnel et dans le réseau amical dans le meilleur des cas.

Prendre en compte la complexité, une réelle plus value au profit du partenariat

Le partenariat est une pratique complexe. Se rendre compte de cette complexité est un plus dans la pratique. Cela n'est toutefois pas simple. E. Morin dira que « la complexité est un mot problème et non un mot solution »³. Cela renvoie au fait qu'il semble plus intéressant de se méfier de la pensée simplifiante et tendre vers une

2 P.DUMOULIN-R.DUMONT et alt., Travailler en réseau, DUNOD, 2004

3 MORIN Edgar, *Introduction à la pensée complexe*. Editions du seuil. 2005, P21

forme de pensée plus sensible aux limites et aux carences. La pratique partenariale doit s'inscrire dans cette dynamique.

Deux niveaux de complexité sont mis en avant. Le premier consiste à dire que « la complexité est un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associés »⁴. Ce qui est complexe, c'est donc ce qui pose le paradoxe entre « l'un et le multiple ». Dans ce sens le partenariat comme notion complexe va être perçu comme un élément contenant en lui un ensemble de dispositions n'ayant pas les mêmes caractéristiques mais qui sont liées entre elles.

En ce sens, le partenariat doit être nécessairement pensé dans sa complexité par les acteurs. Le partenariat, dans sa forme active renvoie à l'action. Les partenaires vont penser à l'action commune dans sa globalité.

Au regard de cet apport de Morin, l'action partenariale réussit par le fait qu'elle a été pensée dans sa complexité. Une action partenariale, dépourvue de réflexion ou qui n'intègre pas assez d'éléments de complexité peut conduire à des actions incomplètes, amputées et raccourcissantes. En évoquant cela, on pense aux pratiques dites "partenariales" enclenchées par un

seul partenaire et reposant sur ce seul acteur. Ce cas de figure n'est pas par définition du partenariat. Dans ce cas précis, on remarquera que c'est bien un seul acteur qui tient ce qu'on va appeler le partenariat. Malgré son implication, cet acteur échouera à faire vivre seul une pratique qui est à construire et à faire vivre au minimum à deux. Ces pratiques ne sont pas des pratiques partenariales mais beaucoup d'institutions du travail social et de l'animation s'entêtent davantage dans ce sens. Le partenariat se doit d'être une pratique réfléchie de façon systémique mais aussi dans le sens de la réciprocité afin qu'il ne soit pas l'objet de mise en difficultés des acteurs car c'est bien cela qui guette cette pratique.

Les actions partenariales sur les territoires des collectivités locales au niveau de l'action sociale et de l'animation territoriale semblent être dans une dynamique de recherche de consolidation et de pérennité.

Outre cette quête de pérennité, les acteurs rencontrent des difficultés de fond auxquelles les professionnels sont différemment avertis. En l'occurrence, la question du temps "à consacré" pour réfléchir à une véritable action partenariale.

⁴ MORIN Edgar, *Introduction à la pensée complexe*. Editions du seuil. 2005, P21

Dans l'action sociale et l'animation sociale territoriale, les acteurs cherchent souvent le "temps" pour déjà se rencontrer. Quand ils se rencontrent, les objectifs sont évoqués très vite et les projets naissent assez rapidement. Il y a une volonté des acteurs d'aller vite à l'action. Différentes difficultés naissent souvent à ce niveau à la surprise des acteurs. Il y a souvent des d'imprévues, des tensions, des problèmes liés au pilotage.

Par ailleurs, là où la complexité pourrait apporter un plus, c'est dans la consolidation et dans la pérennité. Elle permettrait d'être prudent pour mieux appréhender les multiples problématiques que les acteurs pourraient rencontrer. Très souvent, ce sont ces problématiques qui sont à l'origine de la fin des projets. Et quand les projets « meurent » c'est toujours plus difficile pour ceux qui viennent de refaire ce qui a été défait.

Il y a donc une sorte de « nécessité de la pensée complexe » autour des questions de partenariat au niveau des acteurs territoriaux œuvrant autour de l'action sociale et de l'animation.

E. Morin évoque d'autre part la complexité sous une seconde forme. Cette dernière nous amène ainsi à percevoir ce qui est complexe comme ce qui est composé d'« un tissu d'événements, actions,

interactions, rétroactions, détermination, aléas, qui constituent notre monde phénoménal ... ». ⁵ Dans ce sens, le partenariat comme notion complexe pour l'action sociale territoriale et l'animation territoriale conduirait dans les faits à être vigilant une fois de plus à l'histoire du partenariat, aux différentes actions menées et aux différents échanges tenus, mais également aux références d'actions passées et à tenir compte de ce que l'on ne maîtrise pas.

A travers cet aspect de la pensée complexe, le partenariat est bien dans ce sens un projet conduit par un collectif avant d'être un engagement ou encore un contrat. Un projet de partenariat, c'est donc beaucoup d'interrogations et beaucoup de tentatives de compréhension avant de faire de l'action, de l'engagement et du contractuel.

Mieux appréhender les difficultés de la pratique partenariale

Une pratique partenariale qui a été mise en place après la prise en compte sérieuse des facteurs environnants à la pratique semble avoir plus de chance d'aboutir.

L'action sociale et l'animation territoriale se trouvent depuis les années quatre-vingt dans une dynamique d'intégration du

5 MORIN Edgar, Introduction à la pensée complexe. Editions du seuil. 2005, P.21

partenariat dans la pratique du professionnel. Depuis, les travailleurs sociaux sont formés pour relever le défi du partenariat, notion auparavant extérieure au travail social et aux actions des travailleurs sociaux et des animateurs territoriaux. Ce processus, comme le rappelle si bien Sylvain Bernardi est une « exigence » qui « participe peu ou prou au mouvement plus général de transformation, de « normalisation » et de standardisation des modes de gestion et de régulation de l'intervention sociale »⁶. (Bernardi, 2010). Il est à comprendre ici que le partenariat et le réseau sont des concepts d'origine néolibérale. Ils ont des fonctions précises dans la pensée néolibérale du travail et des relations humaines. Luc Boltanski et Eve Chiapello⁷ évoquent très bien le contexte et les fonctions.

Outre ces éléments, on remarque que le partenariat autour de l'action sociale territorialisée et de l'animation territoriale peine beaucoup à se tisser et à atteindre certains objectifs.

6 BERNARDI SYLVAIN, « La territorialisation de l'action sociale : une injonction à des partenariats déséquilibrés ». Transcription de l'intervention à la 1ère Biennale UNAFORIS (Union Nationale des Associations de Formation et de Recherche en Intervention Sociale). 2010

7 Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Coll. NRF Essais, Gallimard, 1999.

Le constat que feraient beaucoup d'acteurs en premier lieu, c'est qu'il y a de la tension et des rivalités dans les questions partenariales entre acteurs et institutions. Plus encore, il y a souvent derrière les partenariats des stratégies politiques, économiques et sociales particulières. En outre, on trouve souvent un déséquilibre dans les transactions. Ce qui peut engendrer des inégalités. Ces différents éléments précités figurent notamment dans une étude réalisée en 2002 et 2004 sur les coopérations entre les communautés de communes et le mouvement associatif.

On prend un cas plus précis de partenariat entre une commune de la banlieue parisienne et une association de quartier. Pour éviter les tensions dans le quartier, une association des jeunes de quartier est accompagnée à travers le DSQ⁸. Cependant, des enjeux politiques importants ont surgi de part et d'autre. Ces enjeux ont conduit à une cristallisation du travail partenarial entre les services sociaux de la ville sur le quartier et l'association.

C'est dans ce sens que la référence suivante de M. Chauvière est intéressante, « le travail ensemble, le « faire avec » suscite une adhésion peu discutée et peu discutable. Tout se passe comme si avec la territorialisation de l'action sociale, les

8 DSQ Développement social des quartiers

coopérations engagées et contractualisées sur le plan local suffisaient pour définir des rapports non biaisés entre « partenaires égaux, rationnels et raisonnables »⁹.

Le partenariat semble être une pratique qui est également à cerner et à faire vivre sous l'angle de l'altérité et de la prise en compte de l'autre.

Le lien humain dans le cadre du partenariat : le défi éthique

La relation à l'autre est au centre du partenariat. Elle doit être au cœur du partenariat au niveau de l'action sociale et de l'animation territoriale. Mais, on constate qu'elle reste complexe, difficile, ambiguë. Le travailleur social et l'animateur territorial seront les premiers, à dire « avec telle personne je travaille mieux ou c'est possible, mais avec telle autre personne, c'est très difficile ».-

Il se pose alors une question éthique. Autrement, dans la relation à l'autre, comment je vais interagir avec l'autre et comment je vais faire avec l'autre, sachant que quel qu'il soit cet autre est infini comme « moi ».

E. Levinas interprète ainsi cette relation : « La rencontre, c'est entre étrangers que

9 CHAUVIERE Michel. *Qu'est-ce que la "chalandisation"?*, *Informations sociales* 2/2009 (n° 152), p. 128-134

cela se passe, sans cela ce serait de la parenté. Toute pensée est subordonnée à la relation éthique, à l'infiniment autre en autrui, et à l'infiniment autre dont j'ai la nostalgie »¹⁰.

On voit, à partir de ce fragment de texte, que le partenariat est avant tout une rencontre entre deux étrangers qui sont infinis par essence, en vue de tisser une relation partenariale et qui doit être une relation éthique.

Bien entendu, il faudrait avoir une attention particulière à ce niveau car il y a une nuance. Tout partenariat doit être conventionnel et réciproque mais la relation éthique n'est pas réciproque. Il s'agit d'une relation d'altérité. L'autre partenaire n'est pas seulement un alter ego mais bien ce que moi, je ne suis pas. D'où l'idée de mettre en exergue davantage la question de la réciprocité dans le partenariat.

Dans les "meilleurs" cas de partenariat, chacun des partenaires voudra comprendre les besoins de l'autre partenaire, ses envies, ses intérêts. La pensée éthique est une pensée relationnelle et de proximité. Cela renvoie à l'idée qu'il faut considérer l'autre dans son entièreté, dans son

10 Levinas Emmanuel. *Altérité et transcendance. Altérité et transcendance*. Fata morgana, 1995. Salles J et K – philosophie, P.108

infinitude. C'est donc un appel à l'altérité dans la relation.

Le partenariat, surtout dans une visée d'innovation dans les relations sociales et dans les pratiques

Innover dans les relations partenariales, c'est prendre en compte les pratiques existantes dans la globalité, c'est prendre en compte la demande de l'utilisateur, c'est prendre en compte le changement social, les évolutions des pratiques et la relation avec l'autre. Il ne s'agit pas ici d'inventer mais bien d'innover.

L'action sociale territoriale et l'animation territoriale doivent continuer à innover dans le sens du partenariat car il semble qu'il s'agit d'un réel enjeu. Des innovations existent mais il reste beaucoup à faire. L'approche complexe et l'approche éthique sont à intégrer davantage.