



# Partenariat et Formation

Mise à jour - Juin 2005

1

Les repères proposés dans cette fiche sont issus de l'expérimentation Kaléinove : « Prendre en compte les risques de fragilisation des agriculteurs pour concevoir de nouvelles formes de formation ».

Etant donné l'aspect novateur et complexe de la problématique, il était opportun de mettre en place une forme innovante, et source de richesses, pour conduire ce projet : un partenariat entre des organismes à vocations diverses, telles que recherche, développement et formation.

L'étude portant sur les rapports aux savoirs, menée par l'ISARA dans le cadre de Kaléinove, montre que la diversité des actions de formation, la multiplicité des modalités pédagogiques, favorisent une meilleure implication des agriculteurs éloignés du dispositif de formation. Le partenariat permet de mobiliser différentes compétences nécessaires pour la conception de ces actions de formation et la mobilisation de ce public.

## Les plus values du partenariat

La diversité et la complémentarité des approches des différents partenaires constituent une véritable richesse pour le partenariat.

Un travail en partenariat fait naître un processus relationnel construit autour de l'échange, je donne et je reçois, articulant le « je » et le « nous ». C'est ce processus qui permet d'obtenir les résultats suivants :

- Une analyse des besoins des bénéficiaires enrichie et approfondie : elle prend en compte les particularités du public, leur environnement professionnel et social, leurs préoccupations, leurs projets,
- Une conception des actions de formation intégrant les éléments de l'analyse de besoins, donc des dimensions différentes de l'exploitation et de la personne (personnalisation de la formation),
- Une articulation des dynamiques individuelles et collectives favorisée,
- Une meilleure mobilisation des agriculteurs : le partenariat permet aux acteurs de dépasser leur champ d'actions habituel,
- Une meilleure implication de l'ensemble des acteurs concernés par le projet,
- Une coordination au niveau de la mobilisation des ressources financières, permettant à chacun de mieux financer ses propres projets.

Grâce au partenariat, la formation devient un outil stratégique au service de projets individuels, collectifs, liés à un territoire.

**Un plus personnel :** apprendre des autres sur soi...

Le travail coopératif permet d'apprendre sur soi en se confrontant aux autres.

Les repères retenus ont pour objectif de définir le partenariat comme modalité de travail, et les conditions de son efficacité. Ils permettent de se positionner et de se doter d'outils pour agir.





# Partenariat et Formation

2

## Repères pour comprendre un partenariat

### Définitions de « partenariat » :

- d'après le Petit Robert : association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune,
- d'après l'équipe canadienne de Bouchard, Talbot, Pelchat et Boudreault : « on peut parler de partenariat s'il y a une reconnaissance des expertises et des ressources réciproques des personnes qui s'associent en vue d'un but commun, un rapport d'égalité entre elles, le partage de la prise de décision et un consensus par rapport au but et aux stratégies ».

### 1. Des concepts de référence, base de l'analyse

Trois concepts de référence ont été indispensables pour établir un champ d'analyse :

- **Le partenariat relève de l'action collective :**  
L'action collective s'envisage sous l'angle de la conjugaison des intérêts individuels et collectifs. Elle s'inscrit dans une histoire avec des événements passés et d'autres à venir ; elle ne se détache pas d'un contexte, d'une réalité.
- **Le partenariat s'inscrit dans une logique de projet :**  
Jean-Pierre BOUTINET voit le « projet comme souci permanent d'aménager des passages entre : théorie-pratique, individuel-collectif, temps-espace, réussite-échec » (in « Anthropologie du projet », édition PUF, 1990).  
La logique de projet est de poursuivre des finalités en lien avec un contexte, répondant à des attentes de différents acteurs tout en respectant des règles, des lois.
- **Le partenariat met en œuvre des jeux d'acteurs :**  
Le partenariat ne s'impose pas, il se décide, il se construit. Il se base sur des rapports gagnant/gagnant, des rapports d'échanges et de coopération entre acteurs. S'associer à un projet commun doit apporter une plus value à une action individuelle.

### 2. Caractéristiques d'un partenariat

Il est intéressant d'avoir une lecture des caractéristiques d'un partenariat pour savoir se situer et clarifier son rôle au sein du partenariat.

Un partenariat peut être caractérisé par son origine, sa composition, ou ses objectifs. Chacune de ces caractéristiques a des implications particulières.

#### Origine du partenariat

Origines possibles	Description	Remarques, avantages et limites
Partenariats imposés	Un maître d'ouvrage, ou un financeur impose à des acteurs de travailler ensemble pour répondre à une commande (cas de certains appels à propositions par exemple).	Le commanditaire prend ainsi l'initiative d'un assemblage de compétences qui lui paraît nécessaire. Cette initiative impose au commanditaire de s'impliquer au départ pour mettre en synergie les partenaires.
Partenariats impulsés	Il est le résultat de la volonté commune d'organismes de travailler ensemble sur un sujet, à l'initiative de l'un d'eux.	L'organisme initiateur sera souvent reconnu comme leader naturel du partenariat, ce qui en facilitera le fonctionnement. Ce leadership lui confèrera un rôle important dans la mise en place et le pilotage du partenariat. Si ce rôle n'est pas assumé, il sera difficile de voir les engagements écrits de partenariats traduits dans la réalité.
Partenariats volontaires	Volonté commune d'organismes de travailler ensemble sur un sujet, sans leadership déterminé.	Il sera nécessaire de prévoir une phase initiale d'organisation lors de laquelle les rôles et intérêts de chacun seront précisés.



# Partenariat et Formation

3

## Composition du partenariat

Type de composition	Description	Remarques, avantages et limites
Partenariats mono sectoriels	Composés d'organismes ayant le même champ d'intervention (par exemple agricole).	Leur champ d'intervention commun génère une culture partagée qui peut être limitante dans la réflexion et la recherche de solutions. La diversité de points de vue des partenaires constitue une véritable richesse pour l'action.
Partenariats diversifiés	Composés d'organismes d'origines professionnelles ou culturelles diverses, ou ayant des missions différentes (recherche, développement, formation).	La multiplicité et la complémentarité des approches est un atout pour un partenariat. Toutefois, la grande diversité des enjeux propres à chaque structure n'est pas toujours comprise par tous les partenaires, et peut se révéler complexe à gérer par le pilote du projet. Dans un partenariat, il faut être ni trop semblables, ni trop différents.

## Objectifs du partenariat

Type d'objectif	Description	Remarques, avantages et limites
Augmenter la portée de l'action (toucher au-delà de son public, de son territoire)	Le partenariat concerne un objet déjà identifié et va permettre aux acteurs de dépasser leur champ d'actions habituel.	L'objet du partenariat étant défini d'avance, il est nécessaire de vérifier que chacun des acteurs a la même vision du projet et de ses résultats, et que les actions sont conduites par chacun dans le souci d'une cohérence globale.
Créer une production nouvelle ou plus pertinente que l'existant (en assemblant les compétences par exemple)	Le partenariat se crée alors sur un concept, une idée, une finalité qui ne seraient pas atteints seul.	Un effort important doit être fait au départ entre partenaires pour identifier les valeurs qui vont être partagées, les gains attendus,... Le partenariat prend ici tout son sens, par les synergies qu'il permet de générer.
Assurer la réussite du projet en intégrant les jeux d'acteurs	Le partenariat peut avoir comme objectif d'impliquer des acteurs qui risqueraient de bloquer le projet s'ils n'y étaient pas associés, ou qui sont susceptibles de faciliter sa réussite.	Cet objectif nécessite un travail d'analyse préalable du jeu des acteurs. Toutefois, la simple intégration de ces acteurs dans un partenariat n'est souvent pas suffisante si elle ne s'accompagne pas d'une implication concrète de ceux-ci dans les projets.
Assurer des ressources financières suffisantes à ses propres projets	La mise en commun de moyens peut avoir également un but utilitaire de mise en synergie des financements, qui permettra à chacun de mieux financer ses propres projets.	Cet objectif est légitime et un moteur efficace pour l'implication de chacun.





# Partenariat et Formation

4

## 3. Les résultats issus de l'expérience Kaléinove

A partir de l'analyse des monographies, nous avons défini 4 états différents du partenariat : ils peuvent servir de grille de lecture pour comprendre un partenariat, se situer en tant qu'acteur, et éventuellement contribuer à son évolution.

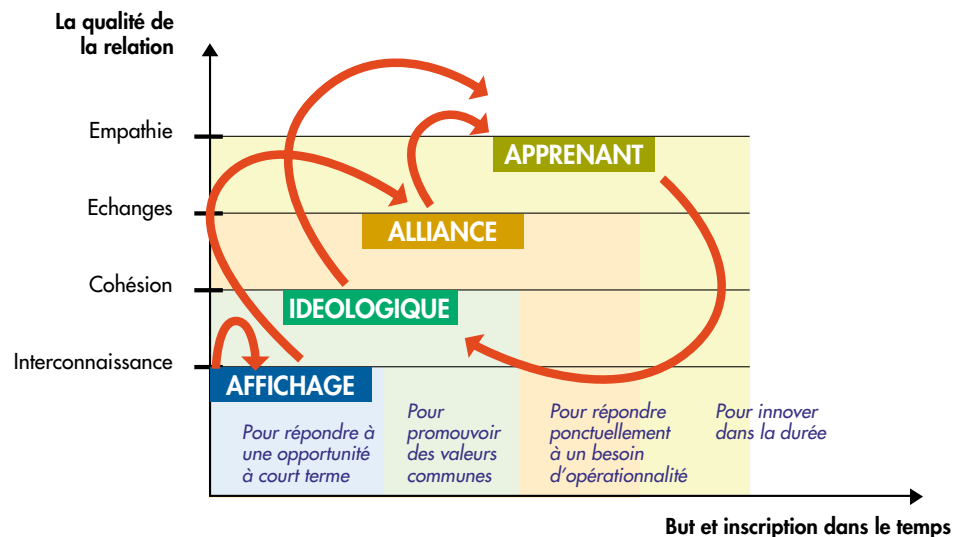
Ces états ne s'ordonnent pas selon une chronologie particulière.

- **Un état d'affichage** : le rassemblement d'organismes pour répondre à une opportunité, à court terme,
- **Un état idéologique** : un collectif rendu possible par le partage des mêmes valeurs, des mêmes fondamentaux,
- **Un état d'alliance** : la réunion de structures, d'organisations dont l'action antérieure permet la construction d'un savoir collectif à visée opérationnelle,
- **Un état apprenant** : le collectif expérimente, enrichit un savoir commun, et crée de nouvelles approches d'action.

Grâce au partenariat, la formation devient un outil stratégique au service de projets individuels, collectifs, liés à un territoire.

### Evolutions possibles des différents états du partenariat :

La qualité de la relation, l'inscription dans le temps et le but du partenariat déterminent les différents états.



Pour dépasser l'état d'affichage, chaque partenaire a besoin de repérer des plus values dans la mise en œuvre du projet pour sa structure et pour lui-même.

Les temps consacrés aux échanges, à l'apprentissage en commun, à la confrontation, et la place réservée à la convivialité influent sur la qualité de la relation et le passage d'un état à un autre.



# Partenariat et Formation

5

## Repères pour agir dans un partenariat

Ces repères pour agir s'adressent à la fois au pilote du partenariat et à l'ensemble des partenaires, tous acteurs coresponsables du fonctionnement du groupe et de la conduite du projet.

L'expérimentation est une démarche heuristique, utilisant une méthode de recherche basée sur l'approche progressive d'un problème donné, et qui explore à partir d'hypothèses provisoires et par évaluations successives.

Pour conduire ce type de démarche, la mise en place d'un cadre de fonctionnement est importante pour rassurer les acteurs face à l'incertitude du processus d'exploration :

- un socle commun de valeurs, de méthodes de travail, de vocabulaire,
- la définition d'orientations, d'objectifs, d'actions,
- des modalités d'organisation avec des règles de fonctionnement collectif.

Pour préparer et conduire un partenariat, nous proposons deux repères :

- des étapes clés pour structurer la démarche, qui ne suivent pas une chronologie particulière,
- la prise en compte du temps nécessaire à chaque étape.

### 1. Structurer une démarche autour de plusieurs étapes clés

Les trois premières étapes clés concernent la préparation du partenariat ; les trois suivantes sont à prendre en compte dans la conduite du partenariat.

#### • Poser un constat et ébaucher une problématique

Les initiateurs du projet les formalisent pour repérer les acteurs potentiels et leur faire une proposition de partenariat.

#### • Repérer des partenaires potentiels, ni trop semblables, ni trop différents...

- 1 - **Identifier des partenaires prêts à innover**, reposant sur l'intérêt supposé et les expériences acquises des structures en lien avec la thématique,
- 2 - **Réunir une diversité de structures** pour valoriser les complémentarités et pour diffuser plus largement,
- 3 - **Repérer des partenaires « ressources »** apportant une expertise, un autre regard sur la question.

#### • Elaborer le projet en commun à partir d'un constat partagé

#### • Coordonner les actions conduites individuellement et collectivement par les différents partenaires, et valoriser les apports mutuels

#### • Evaluer les résultats des actions et la valeur ajoutée du partenariat

### 2. Prendre le temps nécessaire à chaque étape

#### • Partager la définition des principes généraux de fonctionnement entre les partenaires :

- Inscrire le partenariat dans une logique de projet avec un objectif de valeur ajoutée pour chaque partenaire. Il faut donc s'être dit dès le départ ce que l'on veut gagner, et prendre le temps au cours de la vie du projet de constater ensemble les gains,
- Définir un mode d'organisation afin que chacun ait un rôle défini, et être vigilant sur le respect de cette organisation,
- Créer une ou des instances de conduite de projet (comité de pilotage, comité technique, comité consultatif...), et veiller à articuler au mieux les niveaux des prises de décisions (politiques, techniques...),
- Identifier un leader reconnu et légitime aux yeux des interlocuteurs extérieurs, qui assurera d'une manière privilégiée l'animation.

Fiche

repères



# Partenariat et Formation

6

Fiche

repères

- **Assurer la qualité du pilotage et de l'animation :**

- Avoir une représentation stratégique du partenariat : analyser les liens historiques des différents partenaires ; analyser les logiques, les intérêts et les ressources de chaque partenaire, à court et moyen terme, et développer des stratégies spécifiques vis-à-vis de chacun,
- Conduire une réflexion commune préalable sur les enjeux du projet (ce que chacun peut gagner ou risquer de perdre), et partager sa vision stratégique du projet avec les partenaires,
- Sensibiliser les acteurs à la pertinence du projet en ciblant les structures et les personnes dans les structures. Ces deux niveaux sont à prendre en compte chez chaque partenaire, en vue de la durabilité du partenariat et de l'utilisation des résultats de l'action,
- Animer le partenariat en alliant écoute des partenaires et exigences de résultats et de respect du cadre de travail : garder le cap tout en prenant en compte (voire en suscitant) la diversité et la complémentarité des approches des partenaires (recherche-développement-formation, économique-humaine-technique...),
- Veiller à maintenir un climat de confiance et d'échanges (convivialité, méthodes de travail participatives),
- Construire une culture commune autour des objets de travail du projet, en favorisant les regards croisés à partir d'interventions « décalées ».

- **Accorder de l'importance à la production sous toutes ses formes en impliquant chaque partenaire :**

- **Elaborer** un projet commun (objectifs, moyens, ressources, répartition des rôles de chacun, évaluation...),
- **Construire** un niveau commun d'échanges : diagnostic partagé,
- **Créer** une culture commune des partenaires autour de la problématique du projet et de la représentation de l'action,
- **Accompagner** les partenaires dans leur production et la valoriser,
- **Capitaliser** tout au long de la conduite du projet,
- **Evaluer, transférer**, et impliquer chaque partenaire à son niveau dans ces phases.

**Ressources utilisées pour la réalisation de cette fiche :**

- « Partenariat et formation : l'expérimentation Kaléinove », analyse réalisée par Valérie BINDER à partir de monographies
- Contribution de Guy VERNEREY, Direction Ingénierie Formation de VIVEA