HAL
open science

Les partenaires de l'école : familles et institutions

Olivier Lodého

To cite this version:

Olivier Lodého. Les partenaires de l'école : familles et institutions. Expressions, 2006, Journées d'étude des 28 février, 1er et 2 mars 2006 : "Les nouvelles conditions de l'enseignement", 27, pp.139-143. hal-02406740

HAL Id: hal-02406740

https://hal.univ-reunion.fr/hal-02406740

Submitted on 12 Dec 2019

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.

LES PARTENAIRES DE L'ÉCOLE : FAMILLE ET INSTITUTIONS

Olivier LODÉHO
IUFM de la Réunion

« Nous venons à l'école pour apprendre à tisser des liens » cette phrase d'Albert Jacquard[1] pourrait nous faire penser que ce tissage n'intéresse que l'élève, qui serait ainsi amené à tisser des liens cognitifs pour devenir sujet intellectuel, des liens affectifs pour se construire comme sujet-personne dans son identité, tisser des liens humains pour devenir sujet social, des liens culturels pour s'humaniser. Ce travail de tissage s'élabore notamment à travers la relation pédagogique pour laquelle Christophe Marsollier nous a dressé les enjeux et défini les contours.

Ce tissage, pour garder le terme d'Albert Jacquard, concerne aussi les adultes qui ont en charge l'éducation des enfants et des adolescents. Des liens virtuels peuvent ainsi se créer. C'était le sujet des travaux d'hier. Aujourd'hui, dans cette même logique de liaison, nous allons aborder le thème du partenariat. S'il s'agit avant tout de rencontres humaines, le travail partenarial nécessite aussi la construction d'un cadre contenant, sécurisant et permettant de véritables échanges pour qu'une relation professionnelle puisse advenir.

Même si le titre de cette conférence renvoie à une juxtaposition qui ne rend pas compte de la dynamique nécessairement inhérente aux mécanismes du partenariat. C'est pourtant sous cet angle que je vous propose de réfléchir.

Définitions

Les définitions des deux termes « partenaire » et « partenariat » s'impose donc :

- Pour partenaire, un premier sens nous est donné par le nom latin *pars* (partition) qui est la part que chacun s'octroie. On peut imaginer sans peine la dimension conflictuelle de la situation dont il est alors question. Ce n'est qu'au 18e siècle qu'un autre sens nous est donné. Venu de l'ancien français

1. Congrès de la FNAREN (Fédération des associations de rééducateurs de l'Éducation nationale) 1996 à Auxerre.

parçonier, apparu sous le vocable anglais *partner*, on parle alors de l'associé dans les domaines du jeu, de la danse, etc. La définition du terme dans le Larousse de 2005 retient ce sens en y ajoutant d'autres dimensions : « Personne avec qui l'on est associé contre d'autres, dans un jeu. Personne avec qui l'on pratique certaines activités (danse, sport, etc.). Personne, groupe auxquels on s'associe pour la réalisation d'un projet… ». Le Larousse renvoie également aux partenaires-États (les partenaires de l'Europe) et aux partenaires sociaux (syndicats, patronat…).

- Le partenariat est (définition du Larousse) un « système associant des partenaires ».

Le partenariat se définit souvent comme une relation contractuelle entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales concourant à réaliser un projet par la mise en place de moyens matériels, intellectuels, financiers ou humains. Cette relation contractuelle peut être comprise comme une relation institutionnelle. En effet, contrairement à celui d'équipe, réservé aux membres d'une même institution, le terme « partenariat » semble le plus souvent être utilisé pour désigner les liens qu'établissent entre eux les membres d'institutions différentes.

Ainsi, comme le souligne A. Gonnin-Bolo[2], « le minimum de définition du partenariat comprend l'engagement dans une action commune négociée […], une négociation où chacun peut dire ce qu'il veut obtenir ».

Pour Danielle Zay[3] « on ne peut parler de partenariat que s'il y a rencontre de deux projets ». Le partenaire n'est donc pas celui qui s'assujettit à l'idée de l'autre. Le travail partenarial ne renvoie pas à la fusion, source de confusions. Le respect de l'autre dans sa différence, à entendre comme sujet dans un cadre de référence particulier constitue une des conditions pour un travail cohérent.

La démarche de partenariat est conjointe à celle de projet. Or, comme le souligne Jean-Pierre Boutinet[4], il est « issu d'un compromis satisfaisant entre le possible et le souhaitable ». D'où l'importance de la phase de préparation du processus de partenariat, phase de préparation qui implique que les futurs partenaires puissent clairement énoncer leur identité, leurs champs de compétences et qu'ils définissent leur champ d'intervention.

2. « Les entreprises vues par les enseignants. Éléments de représentations », *Recherche et formation*, n° 6, 1988.
3. Sous la direction de Danielle Zay, *Enseignants et partenaires de l'école. Démarches et instruments pour travailler ensemble*, De Boeck Université, 1994.
4. *Anthropologie du projet*, PUF, 1990.

Le partenariat dans l'école

Une des innovations symboliques de la loi d'orientation du 10 juillet 1989 est qu'elle légalise la notion de « communauté éducative » et de « partenaires » de l'école. Elle stipule, dès son article 1, que « la communauté éducative rassemble les élèves et tous ceux qui, dans l'établissement scolaire ou en relation avec lui, participent à la formation des élèves ».

Le rapport annexé précise que les parents sont « membres à part entière de la communauté éducative ».

Dans l'architecture des dispositions, le projet d'école ou d'établissement, qui actualise l'existence de la « communauté éducative », doit donner consistance au partenariat entre l'école et les parents.

Les enseignants confrontés à leurs « nouveaux publics » sont incités à solliciter des partenaires extérieurs à l'école. La nécessité partenariale naît donc, pour l'école, dans le contexte des difficultés rencontrées par les équipes pédagogiques dans l'établissement scolaire. Par ailleurs, le partenariat a été convoqué quand est venue l'idée de confier à l'école des missions qui la débordent et qui touchent aux quartiers dans lesquels elle s'insère.

L'injonction de « faire avec d'autres » signe-t-elle l'incapacité de l'École à faire face aux différents enjeux d'une société (par exemple l'accueil des élèves en situation de handicap ou encore la demande croissante d'un travail avec les familles) ?

Ces « autres » peuvent être des aides éducateurs, des AVS (auxiliaires de vie scolaire, des personnels socio-éducatifs et sportifs, les personnels des secteurs médicaux, sociaux ou psychologiques (dans le cadre des SESSAD[5], par exemple)…

Une nécessaire clarté

> « C'est certainement dans la prise de conscience et la reconnaissance des différents enjeux, des différentes formes de relations et d'apprendre, des différentes formes d'activités, des différentes places réelles et symboliques que l'on peut y prendre que le jeune, comme l'enfant et l'adulte peut se construire » (Élisabeth Bautier.)[6]

5. Services d'éducation spéciale et de soins à domicile.
6. « Le Partenariat. La collaboration des différents acteurs pour la réussite des jeunes », *Enjeux*, hors-série, CNDP, janvier 2000.

C'est donc dans une complémentarité qui repose sur l'analyse des spécificités de chaque lieu et de chaque institution qu'il est nécessaire de penser les actions partenariales, non dans une continuité supposée entre les différents lieux d'activité, continuité qui brouille, confond, indifférencie. L'élève, quelque soit son âge, ne doit pas être considéré comme l'objet des projets de partenariat. Il ne faut pas perdre de vue qu'il doit être le « bénéficiaire » du travail en partenariat.

On ne peut pas faire l'économie, dans un travail partenarial, d'une explicitation réciproque des valeurs et des conceptions de ce que sont la réussite et l'insertion, de ce qu'est un sujet social, valeurs et conceptions qui sous-tendent les projets.

À ce propos, nous pourrions nous interroger sur le travail en équipe dans l'école. Tout se passe comme si tous les enseignants partageaient les mêmes valeurs. Or nous constatons dans ce domaine des différences (non explicitées) qui font avorter des projets sans que ce critère ne soit retenu comme cause possible de cet échec (exemples : avec les RASED[7], les CLIS[8] dans le dialogue, difficile parfois, entre enseignants spécialisés et enseignants « ordinaires »).

À ce propos, l'analyse des difficultés liées à la mise en place d'un travail partenarial dans certaines écoles permet de poser quelques hypothèses :

- L'enseignant emploie souvent le terme de « mes élèves » pour parler des élèves de sa classe. Cette appropriation peut entraîner l'exclusivité qui gênera alors tout travail de collaboration qui implique le partage.

- S'ouvrir au partenariat, c'est prendre le risque de s'exposer, de montrer son travail. « Plus le risque individuel est grand, plus les possibilités de coopération seront brisées […]. Le risque, lorsqu'il est vécu comme peur, individualise au point que la coopération s'effondre » (Roger Mucchielli.)[9]

Les conditions pour un travail partenarial

Une recherche de l'INRP menée sous la direction de Danielle Zay (*cf.* note 3) propose des outils et des démarches pour travailler ensemble.

Il paraît nécessaire, pour l'équipe de recherche, d'aller plus loin dans l'analyse des représentations conscientes et inconscientes. Un panel de grilles est ainsi proposé dans l'ouvrage collectif *Enseignants et partenaires de*

7. RASED = réseau d'aides spécialisées aux élèves en difficulté.
8. CLIS = classe d'intégration scolaire.
9. *Le Travail en équipe*, ESF, 1975.

l'école. Démarches et instruments pour travailler ensemble. Le CNDP[10] propose, lui, une sorte de « guide pour le travail en partenariat » qu'il énonce sous la formule métaphorique des « 12 commandements » :

1. Identifier les partenaires, leurs objectifs, leurs compétences.
2. Associer en amont les acteurs concernés.
3. Faire un diagnostic partagé.
4. S'accorder sur le sens des mots.
5. Prendre en compte les besoins et les attentes des bénéficiaires.
6. Déterminer les objectifs du projet commun.
7. Prendre le temps pour l'élaboration du projet et sa mise en œuvre.
8. Mettre en place un dispositif d'évaluation.
9. Penser le partenariat sur le long terme en intégrant la réalité du *turn over* des partenaires.
10. Avoir un lieu de coordination et un coordonnateur légitime.
11. S'accorder sur les territoires et les rôles de chacun.
12. Prendre en compte les intérêts de chacun.

Un cadre possible a été défini, mais une telle démarche suppose que l'on considère la « réussite scolaire » comme la réussite dans l'accueil de tous les enfants à l'école pour faire en sorte que chacun y trouve les moyens de sa participation à une culture partagée et de son insertion sociale.

10. Sur son site Internet.