

Petit guide du partenariat éditorial équitable

Comment construire une relation partenariale juste entre un éditeur du Nord et un éditeur du Sud (contexte francophone)¹ ? Une réflexion de l'[Alliance internationale des éditeurs indépendants](#)

1. Contexte

En matière de partenariats éditoriaux Nord-Sud, certains [actes de prédation \(notamment sur les marchés du livre scolaire\)](#) endommagent l'ensemble de la chaîne locale du livre. Néanmoins, ces pratiques semblent de moins en moins acceptées et tendent à se raréfier. Ainsi, il est possible que les grands groupes éditoriaux francophones du Nord fassent évoluer leur stratégie vers la mise en place de partenariats locaux et abandonnent progressivement l'acquisition de maisons d'édition ou l'implantation de succursales locales. Il existe en effet une résistance grandissante (des États, des bailleurs de fonds et des professionnels) à voir l'édition d'un pays entièrement confiée à des groupes étrangers – selon un principe que l'on pourrait relier à la notion de souveraineté culturelle chère aux Québécois. Cette tendance est encouragée par l'évolution des textes internationaux (la Convention sur la promotion et la protection de la diversité des expressions culturelles de l'Unesco, par

1. Si cette question est particulièrement importante dans l'espace francophone, l'Alliance travaille aussi sur les relations Nord-Sud dans le monde de l'édition pour d'autres espaces linguistiques (par exemple, [hispanophone](#), lusophone et anglophone).

exemple), par des professionnels du livre locaux et par l'action « partenariale » prônée et mise en œuvre par des associations comme l'Alliance internationale des éditeurs indépendants.

Potentiellement, les grands groupes éditoriaux du nord de la francophonie pourraient chercher dans les années qui viennent à mettre en place plus systématiquement des partenariats avec des éditeurs locaux. Cela concernerait aussi bien le livre scolaire que d'autres genres éditoriaux : fiction (romans, collections de polars) ou littérature jeunesse. Cependant, les éditeurs locaux n'ont pas toujours les clés pour réagir à ce type de proposition ou pour prendre eux-mêmes l'initiative d'un partenariat. Le bon déroulement de tels partenariats – du fait du probable déséquilibre des forces en présence – exige de prendre un certain nombre de précautions. Il faut en particulier que les éditeurs locaux préservent leur indépendance et s'assurent un pouvoir de négociation – sinon une parfaite égalité dans la conception, la mise en œuvre et les bénéfices d'une opération donnée.

Dans ce contexte, l'Alliance a rédigé au profit de ses membres un petit guide de bon sens, permettant de garder en mémoire quelques points essentiels sur lesquels il convient d'être vigilant. Comme souvent, l'Alliance essaie d'avoir sur ce point une attitude modérée. Si la stratégie des grands groupes évolue vers plus de partenariats avec des structures locales, elle ne peut que s'en réjouir. Il ne s'agit donc pas de refuser *a priori* tout partenariat, mais de mettre en place les outils nécessaires à l'équilibrer. L'Alliance se propose d'ailleurs, entre autres actions, de jouer pour ses membres un rôle de « médiateur », aidant les éditeurs à mettre en place une coopération éditoriale équilibrée.

Les éditeurs professionnels – en particulier en Afrique francophone – n’ont pas toujours conscience du potentiel qu’ils représentent aux yeux d’un groupe éditorial occidental qui chercherait des textes locaux ou qui voudrait diffuser ses productions. En effet, la connaissance du contexte, les réseaux de l’éditeur sont irremplaçables ; ses capacités de négociation, sa connaissance de l’histoire du secteur, son intermédiation peuvent se révéler indispensables. Son ancrage local est un atout, en particulier pour les auteurs africains qui, lorsqu’ils sont publiés en France, déplorent très souvent que leurs ouvrages ne soient pas disponibles en Afrique. L’éditeur local, bien que la taille et le poids financier de sa structure le placent souvent dans une relation déséquilibrée face à un groupe du Nord n’a pas de raison de refuser *a priori* une collaboration, dans la mesure où il se montre vigilant, et où il est bien informé (voire conseillé). Dans un contexte favorable, cet éditeur pourrait même être « force de proposition » – et idéalement démarcher les groupes du Nord qui pourraient être intéressés par son travail.

Il faut l’affirmer de nouveau : tout partenariat doit reposer sur une logique d’équité ; si le groupe éditorial peut potentiellement enrichir l’éditeur local, ce dernier possède aussi des savoir-faire, des techniques et un réseau qui lui sont propres. Le partenariat – quel qu’en soit le niveau – doit avant tout, donc, être envisagé ainsi : en réciprocité.

Quelles formes (acceptables) peuvent prendre les partenariats éditoriaux Nord-Sud ?

Au-delà de la mainmise des groupes éditoriaux du Nord (une pratique en voie de disparition, il faut l'espérer) sur le patrimoine immatériel du Sud, il existe de multiples formes de collaborations équitables, du point de vue de l'éditeur local. Ces partenariats prennent souvent l'aspect d'une « coédition » en ce qui concerne la production éditoriale ou de « représentation » concernant la diffusion-distribution. En matière de coédition, il existe en pratique différents niveaux d'implication.

La « coédition logo » ou coproduction : un des deux éditeurs produit entièrement l'ouvrage (relation à l'auteur, contractualisation, production, etc.) ; il ajoute simplement le logo de son partenaire. Ce dernier s'engage à acheter à prix coûtant (puis à diffuser sur son territoire) un certain nombre d'exemplaires du livre ainsi coproduit.

La coédition solidaire, où l'ensemble des décisions (de la relation avec l'auteur à la promotion, en passant par la production) est collectivement géré. Dans la pratique, les tâches sont réparties entre les partenaires : l'un s'occupe par exemple de la relation à l'auteur et de la contractualisation, l'autre du maquetage et de l'impression, etc. Dans le

cadre d'une coédition solidaire labellisée [« Le livre équitable »](#), le prix de l'ouvrage est différencié d'une zone géographique à l'autre et une péréquation permet une répartition des coûts adaptée à la réalité économique des partenaires.

Entre ces deux formes de coédition – placées l'une et l'autre aux deux extrémités du spectre, la première demandant un investissement minimal, la seconde une participation active des partenaires –, **il existe tous les niveaux d'implication possibles**. La forme précise de la collaboration et les engagements des partenaires doivent être détaillés dans un contrat de coédition.

En dehors d'une production éditoriale conjointe, des partenariats peuvent aussi se nouer **autour de projets de diffusion/distribution** d'ouvrages – un éditeur souhaitant être « représenté » (plus ou moins formellement) par un de ses collègues sur un territoire donné ou à l'occasion d'un événement particulier (salon ou foire du livre, par exemple). Il faut préciser que jusqu'à maintenant, ce type de coopération fonctionne essentiellement dans un cadre « Sud-Sud ».

2. Les quelques grands principes du guide partenarial

Imperméabilité de la structure financière de la maison d'édition locale

Principe : la mise en place d'un partenariat ne doit pas modifier les fondements et la structuration financière d'ensemble de la maison d'édition.

Exemple : pas d'entrée au capital, même minoritaire.

Ce qui peut être fait : les comptes et les flux financiers / budgets propres à une opération partenariale peuvent être isolés comptablement.

Des organes dirigeants et décisionnels inébranlables

Principe : le partenariat ne doit pas modifier la composition des organes dirigeants et ne doit pas impliquer la réforme des processus de décision internes.

Exemple : pas de nouvel administrateur à l'occasion du partenariat, pas de modification de l'équipe permanente.

Ce qui peut être fait : présence d'intervenants extérieurs (avec limitation de leurs interventions dans le temps), présence de partenaires lors de conseil d'administration mais uniquement avec avis consultatif et prise de parole réglementée.

Le tiers, un regard extérieur parfois indispensable

Principe : il est toujours bon de bénéficier d'un regard / avis extérieur, sur les principes du partenariat proposés et sur sa mise en œuvre, et sortir ainsi du « face à face ».

Exemple : intervention d'[Afrilivres](#) ou de professionnels du livre de la région reconnus pour leur objectivité.

Ce qui peut être fait : demander à ce qu'un éditeur africain d'un autre pays, plus aguerris, joue officiellement le rôle de conseil auprès de la maison d'édition.

Contractualiser par écrit, une étape indispensable

Principe : toutes les étapes d'un partenariat doivent faire l'objet de la production d'un document (privilégier la juridiction locale) ; en particulier : accord partenarial général ; plan de mise en œuvre du projet, de la rédaction à la commercialisation (ressources mobilisées, responsabilités, etc.) ; calendrier prévisionnel ; plan de supervision et de contrôle ; accord commercial (partage des bénéfices et des coûts).

Exemple : aucun accord mobilisant des ressources ou du temps ne doit rester oral.

Ce qui peut être fait : s'il n'est pas possible de rédiger entièrement soi-même les documents officiels du partenariat, il faut mettre par écrit au moins ce qui est refusé, et le transmettre au partenaire du Nord ; ces points doivent impérativement se retrouver dans leur intégralité dans les documents finaux qu'il proposera.

Sur tous les documents à signer, différer et s'adjoindre des conseils d'experts

Principe : en ce qui concerne le montage financier et juridique, la mise en place d'un calendrier de réalisation (particulièrement important), la gestion et le suivi du projet, etc., les deux partenaires ne sont souvent pas sur un pied d'égalité.

Exemple : refuser de signer quoi que ce soit sans l'avoir compris, sans avoir pris soin de consulter un spécialiste de la question. De même, refuser *a priori* de signer tout contrat d'exclusivité.

Ce qui peut être fait : faire appel aux ressources locales qui pourraient donner un avis fiable. Faire appel à des avis extérieurs, connus pour leur impartialité et leur objectivité.

Anticiper les questions de trésorerie

Principe : dans le cadre d'ouvrages produits localement, les éditeurs doivent négocier avec les éditeurs du Nord des avances ou des délais de paiement leur permettant de ne pas faire d'avance de trésorerie périlleuse pour leur structure.

Exemple : dans le cadre d'un projet de manuel scolaire, l'éditeur local doit imprimer l'ouvrage à plusieurs milliers d'exemplaires. Si les fonds sont assurés (soit par les autorités locales, soit par une organisation internationale, soit par son partenaire), ils ne lui seront versés que bien après l'impression. Il devra donc avoir assez de trésorerie pour payer l'imprimeur avant d'être « remboursé ».

Ce qui peut être fait : il faut être attentif aux conditions de paiement entre partenaires (quand – où – comment). La plupart des éditeurs du Nord n'ont pas l'habitude de transférer de l'argent au Sud – et sont souvent récalcitrants à le faire –, les éditeurs locaux mettent parfois beaucoup de temps à pouvoir percevoir une somme transférée. Souvent, il est plus pratique pour tous les partenaires de faire appel à une structure tierce (un rôle que joue parfois des associations situées au Nord) pour gérer les flux financiers.

Participer à la tenue des comptes

Principe : il est essentiel que le partenariat soit bâti sur une évaluation exacte de tous les paramètres quantitatifs qui serviront à rémunérer les parties prenantes.

Exemple : ne pas laisser le suivi de la commercialisation entièrement au partenaire du Nord.

Ce qui peut être fait : la partie proprement commerciale de l'accord, le décompte des ouvrages en commercialisation, des ouvrages vendus (vente ferme, etc.) peut être suivie par une personne conjointement désignée par les partenaires, qui communiquera au même moment aux deux parties le relevé des comptes.

Gérer les pressions

Principe : en cas d'accord commercial important, les pressions sur les parties prenantes peuvent être réelles.

Exemple : pression venant des autorités publiques (parce que le partenaire du Nord a promis la construction d'écoles pour obtenir un marché scolaire qui doit obligatoirement être mené en partenariat avec un éditeur local), pression venant du partenaire potentiel (« il existe d'autres éditeurs, vous savez »), pression venant de l'intérieur de la maison d'édition, etc.

Ce qui peut être fait : quand c'est possible, ne pas hésiter à se désengager si les pressions sont trop fortes. Ne pas laisser aux partenaires du Nord, par exemple, la possibilité d'opposer deux acteurs locaux de la chaîne du livre, de « monter » un éditeur local contre un autre éditeur ou opérateur local. Il faut, dans la mesure du possible, toujours

encourager au préalable une négociation entre les professionnels locaux. Un partenariat qui se met en place « sous pression » n'est pas de très bon augure.

N'être « la caution locale » qu'en toute connaissance de cause

Principe : refuser tout prête-nom, tout partenariat superficiel uniquement destiné à faire « couleur locale », tout « petits arrangements entre amis » (des partenaires commerciaux ne sont pas des amis). L'éditeur local a plus à y perdre que son homologue du Nord.

Exemple : une coédition entièrement gérée par le partenaire du Nord n'est pas une coédition, sauf si l'éditeur local accepte pleinement, en connaissance de cause et sans contraintes que sa participation soit limitée (« coédition logo »). Dans ce cas, cette disproportion dans l'action doit être contractualisée.

Ce qui peut être fait : les coéditions peuvent être de plusieurs niveaux (niveau basique : accord de distribution ; niveau élaboré : coédition solidaire, type [« Le livre équitable »](#) avec gestion collective de l'ensemble de l'opération). Le niveau de coédition pourrait être affiché / expliqué concrètement sur les ouvrages publiés en partenariat.

Porter une attention particulière à l'élaboration des contenus

Principe : dans le cas d'une création, veiller à être associé au choix des contenus et à la supervision de leur production.

Ce qui peut être fait : demander à participer au choix des contenus, ou mandater un représentant compétent – dans le cas de manuels scolaires par exemple – pour représenter la maison d'édition au sein du comité scientifique ou

comité éditorial. Relire et valider les textes créés, assurer une expertise qualitative des contenus – c'est le rôle premier de l'éditeur.

Mobiliser les auteurs, des alliés naturels

Principe : mobiliser les auteurs, en particulier ceux qui sont publiés au Nord. Ils doivent comprendre les enjeux et défendre l'édition locale. L'Alliance internationale des éditeurs indépendants a diffusé, en 2005, un [« Appel aux auteurs, éditeurs et aux institutions francophones »](#) pour défendre et promouvoir l'édition locale. Une initiative semblable pourrait être reconduite avec l'appui des professionnels du livre locaux.

Ce qui peut être fait : les auteurs peuvent demander systématiquement à leurs éditeurs du Nord de mettre un place un accord de coédition avec un éditeur local. Ils peuvent jouer le rôle d'intermédiaire, mais c'est surtout leur capacité de négociation auprès des éditeurs du Nord qui est précieuse. Si aucun partenariat n'est possible, ils peuvent ne pas céder leurs droits pour l'Afrique francophone – ou pour un pays donné en Afrique francophone. Ils peuvent aussi réserver leurs droits pour des langues données (langues nationales africaines, par exemple) plutôt que de céder leurs droits pour toutes les langues, sur tous les territoires.

Assurer la promotion et la communication locale

Principe : ce n'est pas au partenaire du Nord d'assurer la promotion et la communication locale de l'ouvrage coédité.

Ce qui peut être fait : l'intervention de l'éditeur local sur le territoire qui lui est réservé – *a minima*, le pays où il est implanté – comprend la commercialisation des ouvrages

bien entendu, mais aussi la communication autour d'eux et leur promotion d'une façon générale. Si l'éditeur local le souhaite, il pourra mettre en avant son partenaire du Nord pour sa campagne de promotion – selon que cela lui soit profitable ou non.

Veiller au transfert des technologies

Principe : il est important de négocier systématiquement un certain niveau de transfert technologique dans le cadre d'un partenariat.

Exemple : l'éditeur local ne dispose pas du même niveau de savoir-faire en matière de maquettage que son partenaire au Nord.

Ce qui peut être fait : l'éditeur local peut demander, dans le contexte du partenariat, un appui pour une mise à niveau de ses connaissances (envoi de manuels, voir stage chez l'éditeur partenaire au Nord). Une « formation in situ », chez lui, impliquant l'ensemble de son équipe est bien entendu la formule la plus satisfaisante.

En guise de conclusion, les contours d'un partenariat « idéal »

Bien entendu, il n'y a pas de recettes pour réussir à tout coup un partenariat. En revanche – comme essaient de le montrer les quelques principes énumérés ci-dessus – il convient de rester vigilant et de chercher à équilibrer au mieux la relation professionnelle. Pour cela, il existe une série d'outils et de savoir-faire qu'il convient de mobiliser ; des associations à but non lucratif peuvent aider les éditeurs locaux en ce sens.

Au final, si l'on devait dessiner les contours d'un partenariat idéal, quel serait-il ?

- Malgré le déséquilibre de fait, le partenariat se bâtit sur la relation la plus égalitaire possible.
- Les éditeurs locaux mobilisent les savoirs existants et les appuis qui leur semblent les plus à même d'équilibrer la relation partenariale.
- Dans le cas de projets impliquant plusieurs d'entre eux, les éditeurs et professionnels locaux s'entendent préalablement sur leur stratégie et leurs objectifs de façon à éviter toute division.
- Les auteurs locaux sont associés, le plus en amont possible, au projet de publication.
- Les éditeurs veillent à adapter le prix de vente de l'ouvrage au pouvoir d'achat local.
- Les éditeurs locaux ont à cœur d'associer, à chaque fois que cela semble possible, d'autres éditeurs lorsqu'ils ne peuvent pas assurer la diffusion de l'œuvre sur des territoires donnés.
- Les éditeurs locaux pourront négocier avec leur partenaire du Nord un transfert technologique le plus complet possible. Ce transfert est particulièrement important et souhaitable en ce qui concerne la conception et la fabrication d'éventuelles

[versions numériques de l'ouvrage](#) (qui devraient être systématiquement réalisées). L'éditeur local se servira du partenariat, tant que possible, pour s'informer et se former sur les [innovations en matière d'édition](#) (édition numérique, ebooks, marketing en ligne, etc.).

– Les professionnels du livre veilleront à avoir une connaissance précise des partenaires institutionnels et financiers du Nord pouvant être impliqués de près ou de loin dans les partenariats.

– Sollicitées, l'[Alliance internationale des éditeurs indépendants](#) et l'association [Afrilivres](#) apportent, chacune dans leur domaine, leur appui à l'éditeur local : appui juridique (relecture des contrats, par exemple) ; expertise sur les processus de coéditions solidaires entre autres ; « un regard extérieur » et objectif tout au long du processus de partenariat ; conseils et outils pour équilibrer le partenariat en termes financier et décisionnel, etc.

– D'une façon générale, les partenaires ont conscience de l'impact de leur activité sur l'environnement et tentent de minimiser au maximum l'empreinte écologique du projet (en particulier en privilégiant à chaque fois que possible des solutions locales). Il est important que les partenaires veillent par exemple à ce que le papier utilisé pour l'impression ne soit pas issu de forêts primaires ou de forêts anciennes. Dans la mesure du possible, il convient d'utiliser du papier issu de forêts gérées durablement (par exemple, labellisé Forest Stewardship Council).

Les liens hypertexte établis dans ce document renvoient essentiellement à des ressources internes à l'Alliance internationale des éditeurs indépendants. Ils ont uniquement pour objet de compléter la réflexion des lecteurs sur les partenariats équitables. D'autres renvois, sans doute, pourraient être ajoutés à ce document. Pour les signaler – ou pour toute autre réaction à ce document – contactez Laurence Hugues : lhugues@alliance-editeurs.org