

# Comment mettre en place un partenariat

Travailler ensemble d'une manière efficace : Une série pratique

Par **Monika Goodluck**, *Nexus Santé*

## MISE EN CONTEXTE

### CONTENU

Qu'est-ce qu'un partenariat?

Mise en place d'un partenariat

À ne pas oublier

Une dernière remarque

Ressources

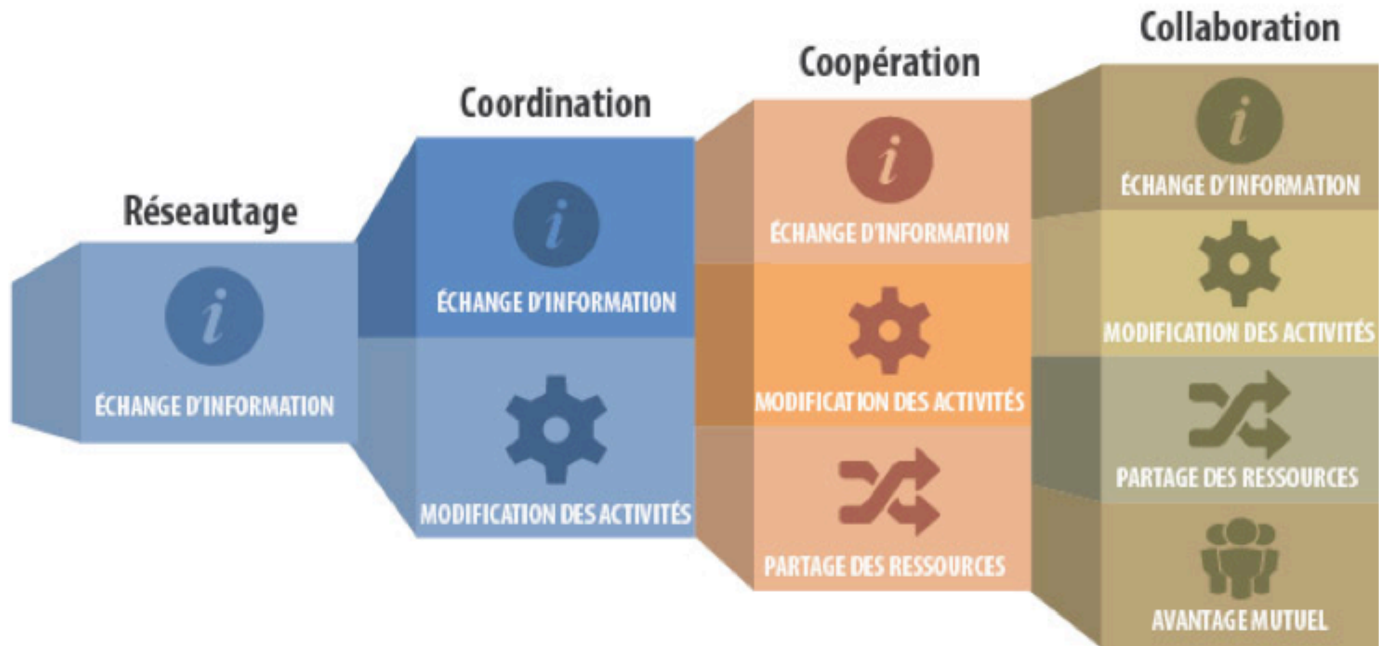
Références

Consultez les autres ressources de la série [Travailler ensemble d'une manière efficace : Une série pratique](#).

Travailler en partenariat est une réalité pour la plupart des groupes et organismes à but non-lucratif francophones en Ontario. Souvent, ces groupes sont minoritaires, ont peu de ressources (humaines et financières), sont éparpillés à travers la province, et représentent une communauté diverse. Alors, travailler en partenariat est une façon d'augmenter leurs capacités de mettre en œuvre des stratégies multidimensionnelles pour atteindre leurs objectifs. Cette fiche propose aux organismes et groupes francophones un aperçu des éléments essentiels pour la mise en place d'un partenariat, notamment, la préparation organisationnelle qui précède un partenariat, la sélection de partenaires et les activités clés de la planification collaborative. Un partenariat dynamique et réussi commence en mettant l'accent sur le processus de planification.

## QU'EST-CE QU'UN PARTENARIAT?

Le partenariat est une relation bien définie et à bénéfices mutuels entre plusieurs organismes ou groupes pour atteindre des objectifs communs. Les relations qui existent dans un partenariat sont habituellement définies en fonction du niveau d'engagement des partenaires relatif à un continuum de collaboration, comme montrer dans l'image ci-dessous :



Source : Toolkit2Collaborate.ca « [Le continuum de la collaboration selon Himmelman](#) », Structures de Collaboration

Notez bien que, selon la source utilisée, il y a parfois des termes différents pour désigner les niveaux d'engagement. Par exemple, l'image ci-dessus utilise le terme coopération alors qu'ailleurs le terme est coordination. Cependant, ce qui est plus important, c'est de comprendre les caractéristiques qui décrivent ces niveaux.

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques principales des deux niveaux de partenariat les plus connus et représentés : la coordination et la collaboration. La plupart des informations présentées dans ce document correspondent à ces deux niveaux de partenariat.

<i>En général, travailler en <b>coordination</b> veut dire...</i>	<i>En général, travailler en <b>collaboration</b> veut dire...</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ objectif concentré sur une activité spécifique ou de courte durée, qui permet souvent d'augmenter le nombre de services ou d'activités au programme ou de réduire la duplication;</li> <li>▶ travail et ressources gérés séparément et les partenaires se rejoignent pour discuter et planifier;</li> <li>▶ prise de décision séparée, après consultation auprès des partenaires.</li> </ul> <p>Exemple : Agence A coordonne avec Agence B pour offrir une série d'ateliers aux clients d'Agence B. Agence A choisira les animateurs et animatrices et décidera de l'horaire des ateliers à présenter. Agence B offrira le lieu de présentation et se chargera d'inviter les clients.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ objectif concentré sur le développement de quelque chose de nouveau ensemble (ou l'amélioration de quelque chose);</li> <li>▶ souvent de longue durée et inclus de nombreuses phases et activités;</li> <li>▶ travail et ressources partagés et négociés entre partenaires;</li> <li>▶ prise de décision en commun.</li> </ul> <p>Exemple : Agence X et Agence Y collaborent pour développer une série d'ateliers qui sera offerte aux clients d'Agence Y. Agences X et Y travaillent ensemble pour planifier le contenu et le style des ateliers ainsi que le plan de mise en œuvre.</p>

## MISE EN PLACE D'UN PARTENARIAT

De façon très schématique, les étapes pour la mise en place d'un partenariat se présentent comme suit : l'autoréflexion organisationnelle, l'identification de partenaires, et la planification collaborative. En réalité, ces étapes se chevauchent souvent. Toutefois, il est recommandé d'entamer l'autoréflexion organisationnelle très tôt dans le processus de la mise en place du partenariat.

### 1. Engager une autoréflexion organisationnelle

Faire une autoréflexion est une étape importante avant de s'engager dans un partenariat. Elle vous donnera un portrait clair de vos objectifs et de votre capacité réelle pour travailler en partenariat. Cette étape s'applique même dans les cas où vos partenaires sont déjà identifiés, par choix ou par obligation. Voici des questions pour guider votre autoréflexion :

- ▶ Que voulons-nous accomplir qui se fera mieux en partenariat?
- ▶ En pensant à nos objectifs, comment aimerions-nous travailler en partenariat en tenant compte de :
  - notre vision, mission et valeurs,
  - notre capacité et ressources disponibles (ressources humaines et financières, compétences, temps disponible, moyens matériels et technologiques, etc.)?
- ▶ Quels sont les avantages pour notre organisme de travailler en partenariat? Quels points faibles pourrions-nous renforcés par un partenariat?
- ▶ Que pouvons-nous offrir en partenariat? Quelles sont nos forces?
- ▶ Quels sont nos exigences, besoins et attentes d'une relation de partenariat?

L'autoréflexion vous aidera aussi à identifier de bons partenaires potentiels et, plus tard, d'élaborer une entente de partenariat bien conçue.

## 2. Identifier des partenaires potentiels

Au cours de l'autoréflexion, vous avez commencé à penser aux partenaires qui pourraient répondre à vos critères. En plus de vos partenaires actuels et anciens, considérez d'autres partenaires, incluant des groupes qui ne sont pas dans le même secteur. Par exemple, vous pourriez considérer :

- ▶ les divers organismes et les groupes communautaires qui travaillent avec la population ciblée;
- ▶ les organismes régionaux qui sont membres de réseaux, tables de planification ou de concertation, etc.;
- ▶ les organismes partageant des valeurs et effectuant du travail similaire au vôtre dans une autre région — ne soyez pas découragés par la distance géographique car les bons liens établis entre partenaires et la technologie peuvent aider à surmonter cet obstacle;
- ▶ les entreprises privées locales.

Dans un partenariat de plusieurs groupes, il est utile de penser de façon plus large du niveau de participation de chaque partenaire potentiel ou identifié, car ce n'est pas toujours possible ou nécessaire que tous les partenaires s'investissent au niveau de la collaboration. Le Cercle de Coopération des ONG de développement<sup>1</sup> offre un [diagnostic rapide pour la sélection d'un partenaire](#) (Outil 6, p. 69) ainsi qu'une [grille des modalités de participation](#) à considérer (Outil 9, p. 73).

## 3. Collaborer pour planifier — les activités clés vers des partenariats dynamiques

Collaborer pour la planification demande une participation active des partenaires dans six activités clés,<sup>2</sup> de façon continue et itérative. Les activités illustrées sont regroupées et résumées à la page suivante.



### Tisser des liens et favoriser une compréhension partagée

- ▶ Au premier contact, prendre le temps de connaître les personnes qui représentent les partenaires; ces relations améliorent la productivité, la confiance et la compatibilité du partenariat.
- ▶ Être à l'écoute et établir des voies de communication claires entre partenaires.
- ▶ Respecter les atouts et limites de chaque partenaire.
- ▶ Partager le pouvoir de façon équitable — pour se faire, consultez le [modèle d'amorce de conversation](#) qui favorise l'adoption de pratiques équitables.

### Créer une vision commune et planifier en collaboration

- ▶ Se mettre d'accord sur les valeurs, les objectifs, et les façons de travailler ensemble qui caractériseront le partenariat.
- ▶ Détailler les accords dans une entente écrite du partenariat. Consultez la page 8 du document, [Éléments essentiels à la création et au maintien d'un partenariat gagnant](#), pour voir les éléments habituellement inclus dans une entente.

### Travailler ensemble pour le changement et célébrer, évaluer et renouveler

- ▶ Formuler un plan intégré pour évaluer de façon continue les objectifs et activités, ainsi que le partenariat lui-même.
- ▶ Réfléchir en groupe régulièrement sur les succès et les défis.
- ▶ Renouveler et adapter les buts du partenariat et les activités au besoin.

Collaborer conjointement contribue de façon positive au succès du partenariat en établissant un langage et une culture commune pour la vie du partenariat. Pour plus de détails sur chaque activité, veuillez consulter les diapositives de 31 à 43 de la présentation, [Vers la mise en œuvre effective de partenariats équitables et inclusifs](#). Il y a aussi des [outils pratiques](#) disponibles pour soutenir chaque activité, particulièrement dans le cadre de partenariats équitables.

## AUTRES POINTS À CONSIDÉRER

**Les personnes engagées :** Un partenariat dynamique se déroule entre des personnes qui représentent des organismes. Il est de ce fait impératif d'identifier les bonnes personnes pour le planifier et le mettre en place. Par exemple, il est prudent de se poser en avance les questions suivantes : Quelles personnes devront participer dans l'exercice d'auto-réflexion? À quel point la personne qui représentera l'organisme en partenariat serait-elle incluse dans le processus de planification? Comment se préparer comme organisme pour faciliter le changement imprévu des représentants dans un partenariat?

**Rôle des partenaires anglophones :** Les organismes anglophones peuvent être des partenaires potentiels pour les organismes francophones. « Pour les francophones, une telle collaboration peut aboutir à un meilleur accès à des services de qualité qui répondent à leurs besoins et priorités, des services où ils ont contribué à la planification et la mise sur pied et qu'ils apprécient<sup>3</sup>. »

## À NE PAS OUBLIER

- ▶ Souvent la rédaction du document d'entente de partenariat se fait parallèlement aux autres activités initiales. Il est recommandé de finaliser ce document aux premières étapes de développement du partenariat pour s'assurer de son bon déroulement. Les actions de réflexion et d'évaluation permettront une certaine flexibilité pour modifier le document d'entente au besoin.
- ▶ Les organismes et groupes francophones sont souvent sollicités pour participer à des partenariats. L'auto-réflexion aidera à décider quelles demandes sont les plus appropriées pour votre groupe et pourra aussi assurer que votre groupe ne soit pas extenué ou exploité à des fins purement symboliques.
- ▶ Les personnes qui développent l'entente d'un partenariat n'ont pas toujours l'autorité d'être les signataires de l'entente. Assurez-vous que les signataires comprennent et acceptent les termes de l'entente avant de la signer. Une fois signée, les partenaires sont légalement tenus de respecter les conditions de l'entente.

## UNE DERNIÈRE REMARQUE

Travailler en partenariat amène de nombreux avantages : plusieurs bras, plusieurs têtes, et plusieurs talents pour un plus grand impact et une plus grande portée.<sup>4</sup> L'investissement dans l'autoréflexion organisationnelle et la planification collaborative produira des résultats positifs pour toutes les parties prenantes.

## RESSOURCES

Association pour la santé publique de l'Ontario (ASPO), Nexus Santé, [\*Amorce de conversation en vue d'un partenariat : Modèle LCP\*](#), printemps 2016.

Association pour la santé publique de l'Ontario (ASPO), Nexus Santé, Réseau CS, [\*Outils pratiques reliés aux six activités clés pour des partenariats dynamiques\*](#), 2016.

Kim Hodgson, [\*Le développement de partenariats : De nouveaux défis face au développement de partenariats\*](#), automne 2009.

Nexus Santé, [\*Partenariats : Comment établir et soutenir des partenariats communautaires?\*](#)

Hélène Roussel, [\*En bref : Éléments essentiels à la création et au maintien d'un partenariat gagnant\*](#), printemps 2011.

Toolkit2Collaborate.ca, « Structures de Collaboration », [\*Une perspective écologique pour construire une collaboration réussie entre les services de première ligne et la santé publique\*](#).



## RÉFÉRENCES

- <sup>1</sup> Cercle de Coopération des ONG de développement, *Repères et Outils pour des Partenariats Équitables et Solidaires*, Luxembourg, 2013, p. 69 et 73. [http://cercle.lu/download/manuel\\_partenariats.pdf](http://cercle.lu/download/manuel_partenariats.pdf)
- <sup>2</sup> Vers la mise en œuvre effective de partenariats équitables et inclusifs, présentation à Ottawa le 25 novembre 2016 par Gillian Kranias et Patrick Delorme, « Vers des partenariats dynamiques : Les six activités clés » diapositives 31–43. <http://www.clip-lcp.org/wp-content/uploads/2016/12/PPT-du-rassemblement-régional-le-25-novembre-2016.pdf>
- <sup>3</sup> *Collaborer avec les francophones en Ontario : de la compréhension du contexte à l'application des pratiques prometteuses*, Le Consortium pour la promotion des communautés en santé, 2011, p. 22. [http://www.reseaucs.ca/images/Resourcess/francophones\\_guide\\_French.pdf](http://www.reseaucs.ca/images/Resourcess/francophones_guide_French.pdf)
- <sup>4</sup> *Ensemble pour le développement de nos communautés : Guide du partenariat en développement rural*, Regroupement des agents de développement rural de Chaudière-Appalaches, 2011, p. 4–7. [http://www.cebeauce.com/sites/24261/PDF/Guide-partenariat-Dev\\_Rural\\_CEB.pdf](http://www.cebeauce.com/sites/24261/PDF/Guide-partenariat-Dev_Rural_CEB.pdf)

### Réseau CS *Le lien pour des communautés en santé*

Réseau CS appuie les groupes communautaires, les organismes locaux et régionaux de même que les partenariats communautaires à travers l'Ontario pour créer des communautés dynamiques et en santé. Nous offrons des services de consultation, des activités d'apprentissage et de réseautage, ainsi que des ressources en anglais et en français. Nos services sont subventionnés par le gouvernement de l'Ontario et dans la mesure du possible, offerts gratuitement à la clientèle.

Citation suggérée : Monika Goodluck, *Comment mettre en place un partenariat*, Toronto, Réseau CS, mars 2017. Ce document a été rendu possible grâce au financement du gouvernement de l'Ontario. Le contenu de ce document reflète uniquement l'opinion de l'auteure et n'a pas officiellement été approuvé par le gouvernement de l'Ontario.