



Le partenariat dans la pratique : comment prendre soin d'un partenariat et le gérer efficacement ?

Prendre soin d'un partenariat avec intentionnalité et prise de conscience de soi, ainsi qu'être curieux et respectueux de l'autre ce sont des éléments qui peuvent aider à garantir le bon déroulement des projets et à faire en sorte que le travail de chaque partenaire ait le plus grand impact possible. Outre les projets, les partenariats efficaces favorisent l'apprentissage réciproque et la croissance, ainsi que les possibilités de grandir à échelle et d'assurer une défense et une mise en réseau plus efficaces. Voici quelques conseils et outils pratiques pour chacune des étapes de partenariat détaillées ci-dessous. Ils sont destinés à la fois au personnel chargé de la gestion et au personnel responsable des opérations souhaitant gérer un partenariat de façon efficace.



CRÉATION D'UN PARTENARIAT

Il n'y a pas une façon normalisée de commencer un partenariat. Cependant, les partenariats les plus fructueux prévoient dès le départ les soins nécessaires pour bien les entretenir. La manière dont vous démarrez un partenariat donne le ton.

Les questions-clés au moment de démarrer un partenariat :

- Pourquoi les partenaires sont-ils désireux de travailler ensemble ?
- Qui commence le partenariat ?
- Comment les modalités du partenariat sont-elles établies ?
- Y a-t-il des lignes directrices spécifiques pour la relation qui soient déterminées par le projet ou par le donateur ?

Les questions-clés au moment de démarrer un partenariat :

- Analyser le type de partenariat (fonctionnel, de mise en œuvre ou organisationnel) qu'on établit.
- Considérer le type d'institution (laïque ou confessionnelle à but non lucratif, gouvernementale ou commerciale/à but lucratif) avec laquelle vous vous associez.
- Réfléchir à qui vous êtes en tant que représentant de CRS et à qui CRS est du point de vue institutionnel dans le cadre de cette relation et de ce contexte.
- Consacrer du temps à apprendre qui est votre partenaire et à comprendre ses valeurs, son travail, ses priorités et ses initiatives, ainsi que son histoire, son équipe de direction et sa structure.
- Discuter ensemble de ce que les partenaires vont réaliser et de quelle manière, afin de veiller à ce que leur partenariat soit solide et bénéficie de soutien.
- Examiner s'il y a des exigences supplémentaires spécifiques aux donateurs ou au contexte qui pourraient également avoir des répercussions sur les rôles et les responsabilités des partenaires. Les exigences du donateur ont parfois un très grand impact sur la manière dont nous voulons gérer nos relations.

Parmi les outils et les ressources utiles pour cette phase du partenariat vous trouverez :

- [Modèle de Protocole d'accord](#)
- [Termes de référence du Forum de dirigeants](#)
- [Typology of Relationships](#)
- [Cadre pour la formation de consortiums d'excellence \(CAFE\)](#)
- [Modèle de description de poste de partenariat et de renforcement des capacités](#)



UN CONTACT FRÉQUENT ET SYSTÉMATIQUE

Une interaction fréquente peut aider les partenaires à se tenir au courant du travail, des priorités, des inquiétudes et des réussites de l'autre partenaire. Se parler, s'envoyer des courriels ou se réunir périodiquement aide à établir un rapport entre les partenaires et à repérer les problèmes avant qu'ils ne prennent de l'ampleur. La fréquence à laquelle vous parlez à vos partenaires dépend des personnes, du travail qu'elles accomplissent ensemble et de leur contexte organisationnel ou culturel. Cependant, il est important que les partenaires analysent quel type de communication régulière conviendrait le mieux à toutes les parties et d'établir les moyens pour y arriver.

Les questions-clés de cette phase :

- Quand devez-vous établir le contact ?
- Comment menez-vous des interactions régulières ?
- Quels outils favorisent les interactions régulières ?

Pour tirer le meilleur parti des interactions dans la relation :

- Analysez et déterminez les moyens de communication adéquats pour chaque partenaire et chaque partenariat. Est-ce le téléphone ? En personne ? Par courrier électronique ? Par Skype ?
- Déterminez une personne de l'organisation partenaire avec qui vous devriez communiquer. De responsable à responsable ? Du personnel chargé des programmes dans une organisation à ses homologues dans l'autre organisation ?
- Établissez la fréquence de la communication entre vos organisations. Mensuelle ? Hebdomadaire ? Quotidienne ?
- Persévérez. Prendre le temps de faire le point et garder le cap constituent des éléments importants de la gestion efficace des relations.

Parmi les outils et les ressources utiles pour cette phase du partenariat se trouvent :

- [Principes de partenariat](#)



DES INTERACTIONS RÉGULIÈRES ET PLUS FORMELLES

Garder un contact régulier aide les partenaires à prendre soin de la relation. Ces interactions périodiques sont souvent plus complexes qu'un simple « bonjour » mais moins formelles qu'une évaluation du partenariat. Elles peuvent s'avérer très utiles pour aborder les affaires conjointes et toute nouvelle difficulté et peuvent aider à approfondir la connaissance et l'appréciation de l'autre. Ce type d'interaction devrait avoir lieu au cours d'un projet ou d'un processus de programmation que les partenaires entreprennent ensemble et elle impliquera une réunion concrète ou un événement programmé.

Les questions-clés de cette phase :

- Quel est le but des réunions en général et l'intention de chaque moment spécifique passé ensemble ?
- Quand sera-t-il préférable de tenir des réunions régulières ?
- Qui devrait y participer ?
- Quand auront-elles lieu ?
- Comment ces réunions sont-elles liées aux projets sur lesquels les partenaires travaillent et comment peuvent-elles inclure du temps pour faire le point sur le propre partenariat ?

Pour assurer des interactions périodiques et efficaces :

- Déterminez entre partenaires le type d'interaction qui leur conviendrait le mieux. Par exemple : des réunions régulières, des visites formelles, des appels téléphoniques programmés, etc.
- Déterminez qui est responsable des interactions et assurez-vous que chaque personne a le temps de participer, de diriger et de contribuer à ces interactions, comme convenu, et est en mesure de s'y engager.
- Respectez tous les engagements pris lors des interactions et pendant les périodes entre les interactions.
- Consacrez du temps à l'entretien de la relation et non seulement à l'entretien du projet.
- Évaluez les progrès des interactions et faites les ajustements nécessaires.



SUIVI ET ÉVALUATION PLUS FORMELS DU PARTENARIAT

Au fur et à mesure qu'on avance dans la relation et le travail de partenariat il peut s'avérer utile de faire un suivi et une évaluation plus formels et plus intentionnels du partenariat. Ceci a pour but de faire ressortir des difficultés qui se sont présentées et que les partenaires n'ont pas abordées, soit parce qu'ils ne se sentaient pas à l'aise pour les traiter directement, soit parce que ce n'était pas possible de le faire pendant les réunions régulières, ou bien d'établir des mesures à prendre par les partenaires en vue de renforcer encore plus le partenariat. Le suivi et l'évaluation contribuent à la capacité des partenaires de découvrir les réussites de leurs partenariats afin de transmettre le succès et les leçons apprises à l'interne comme à l'externe, y compris aux donateurs. À n'importe quel moment on peut faire un suivi et une évaluation plus formels d'un partenariat. Cependant, il est souvent plus utile de les faire annuellement.

Les questions-clés de cette phase :

- À quelle fréquence les partenaires devraient-ils et peuvent-ils s'engager à faire un suivi et une évaluation du fonctionnement de leur partenariat ?
- Qui devrait diriger ce processus de suivi des deux côtés ?
- Quel outil les partenaires utiliseront-ils pour faire ce suivi ?
- Quel est le plan de suivi des résultats de cette surveillance ?

Pour assurer un suivi et une évaluation efficaces du partenariat.

- Soyez précis sur la raison pour laquelle les partenaires sont désireux de faire un suivi. Faire des suivis juste pour cocher une case ne donnera pas de résultats significatifs. Cependant, les faire pour renforcer une relation et déterminer les domaines d'amélioration peut s'avérer très utile.
- Familiarisez-vous avec l'outil que l'équipe prévoit d'utiliser, par exemple, la Fiche d'évaluation de partenariat de CRS. Si vous ne vous sentez pas à l'aise d'utiliser l'outil, demandez l'aide de vos collègues ou de l'équipe de partenariat et de renforcement des capacités pour apprendre à vous en servir.
- Ayez un plan d'analyse et de traitement des résultats.
- Faites un suivi. Soyez sûr d'aborder tous les problèmes découlant d'un processus de suivi, que ce soit à travers un processus de réflexion formel ou bien au moyen d'autres interactions moins formelles avec le partenaire.

Un outil fondamental pour cette phase du partenariat est :

- [Fiche d'évaluation de partenariat](#)



RÉFLEXION PLUS APPROFONDIE

La réflexion plus approfondie va au-delà des contacts quotidiens ou des réunions mensuelles ou même d'un suivi annuel du partenariat ; elle se produit lorsque les partenaires souhaitent délibérément prendre le temps d'examiner de plus près leur relation et d'évaluer son fonctionnement, ainsi que la manière de l'améliorer. Un moment de réflexion formel peut être consacré dans la phase de démarrage d'un partenariat pour analyser plus en détail l'identité, les valeurs et le travail de chaque partenaire, et peut être un moyen très utile pour bien commencer un partenariat. On peut également y avoir recours plus tard dans la relation, afin de prendre du recul et d'examiner la relation de façon plus générale dans le but d'analyser ce qui marche bien et ce qui pourrait être renforcé. On peut également réfléchir de façon plus approfondie lorsqu'un partenariat est en difficultés, en prenant du temps de façon structurée pour s'écouter les uns les autres et résoudre les problèmes ensemble.

Les questions-clés de cette phase :

- Pourquoi faisons-nous cette réflexion à ce stade ?
- À quelle fréquence devrions-nous faire une réflexion ?
- Combien de temps et quelle forme devrait prendre la réflexion ?
- Qui devrait faciliter le processus de réflexion ?
- Les deux partenaires sont-ils engagés à s'écouter mutuellement et attentivement et à investir dans la relation ?

Pour assurer que le processus de réflexion est utile à tous les partenaires :

- Soyez clair dès le début sur le but de la réflexion. S'agit-il seulement de bien faire commencer le partenariat ? S'agit-il de remettre un partenariat en difficultés sur la bonne voie ?
- Trouvez un facilitateur expérimenté. Parfois il peut s'avérer utile d'avoir une tierce partie comme facilitatrice de la réflexion, notamment si le partenariat est en difficultés. Quel que soit le facilitateur, il est indispensable que la personne dispose de suffisamment des renseignements sur les deux partenaires, l'histoire de leur relation, les difficultés que les deux rencontrent actuellement et qu'elle soit qualifiée dans le traitement de processus similaires.
- Planifiez à l'avance avec le directeur du programme-pays la réponse de l'équipe aux résultats d'une réflexion.
- Faites un suivi. Une bonne réflexion consacrera beaucoup de temps à la planification d'actions et aux prochaines étapes. Veillez à ce que ces aspects ne soient pas négligés et assurez-vous que l'engagement à faire fonctionner le partenariat continue d'avancer.

Un outil fondamental pour cette phase du partenariat est :

- [Réflexion de partenariat](#)

REMARQUE SUPPLÉMENTAIRE : dans toutes les relations il y a des moments où la communication s'arrête. Si vous sentez que votre partenariat est en crise, consultez les directrices suivantes afin d'obtenir des idées pour le remettre sur la bonne voie : [Urgence relationnelle](#)