



Faciliter de meilleurs partenariats

- en investissant dans le processus partenarial •



www.partnershipbrokers.org

A propos de ce manuel

Ce manuel a été rédigé par Partnership Brokers Association (PBA) pour accompagner le cours d'introduction "Brokering Better Partnerships" (Faciliter de meilleurs partenariats) qui est proposé par ses Associés. Nous le mettons désormais gratuitement à la disposition de tous ceux qui souhaitent comprendre ce qu'est l'établissement de partenariats fructueux en prêtant attention au processus partenarial. Pour plus d'informations sur ce cours et d'autres formations PBA, contactez: training@partnershipbrokers.org.

Remerciements

Cette publication s'appuie sur les perspectives du nombre croissant d'Associés sans lesquels PBA, petite entité décentralisée et non hiérarchique, n'aurait tout simplement pas les connaissances, la portée globale et l'influence qu'elle exerce. Nous tenons à remercier tout particulièrement: Bulbul Baksi pour son leadership dans la création de cadres conceptuels à l'appui de ce nouveau domaine de travail; Marcia Dwonczyk et Helga van Kampen pour leurs perspectives additionnelles et Dianne McLay pour son vif œil éditorial et son talent en matière de design. Merci pour cette traduction en français - Liliane Bitong.

Nous apprenons toujours beaucoup des individus remarquables qui complètent notre programme intensif de 4 jours en Formation de Facilitateur de Partenariat, Programme de Compétences Avancées et Accréditation. Ils entreprennent leur important travail avec persévérance et optimisme (souvent contre vents et marées), nous enseignant l'humilité. Notre réflexion sur le partenariat et le rôle des facilitateurs de partenariat est régulièrement confirmée et remise en question par leurs expériences pratiques.

PBA a la chance d'avoir une artiste en résidence, Maria Hayes, dont les images originales (reproduites ici) nous rappellent que les sens, les émotions et l'imagination comptent vraiment. Nous tenons également à remercier les penseurs, artistes et écrivains pionniers qui nous ont inspirés jusqu'à présent - dont Ben Okri, Paolo Freire, René Magritte, Hilary Mantel, Otto Scharmer, Peter Senge et David Snowden. Il est toujours bon de se rappeler que nous sommes juchés sur les épaules de géants.

Julie Mundy et Ros Tennyson
pour Partnership Brokers Association
Septembre 2019

Tout le matériel contenu dans cette publication est protégé par les droits d'auteur de PBA (sauf indication contraire dans le texte). Cette publication n'est pas destinée à la vente ou à la reproduction (électronique ou autre) sans l'accord écrit préalable de PBA.

Partnership Brokers Association

Partnership Brokers Association est l'organisme professionnel international pour ceux qui gèrent et développent des processus de collaboration. Nos principaux objectifs sont les suivants:

- remettre en question et modifier les pratiques de partenariat inadéquates afin que la collaboration entre différents acteurs soit véritablement transformatrice
- Veiller à ce que les personnes opérant comme facilitateurs/rices de partenariat soient compétentes, respectent des principes et travaillent selon les normes les plus élevées
- Promouvoir l'importance cruciale de la gestion du processus de partenariat auprès des décideurs de tous les secteurs

En fixant les normes mondiales pour la facilitation de partenariat/ l'intermédiation partenariale par le biais de ses principes de bonnes pratiques, l'Association délivre une accréditation officielle à ceux qui atteignent le niveau requis.

Grâce au nombre croissant de diplômés de notre cours de formation de facilitateurs de partenariats, qui proviennent de tous les secteurs et de contextes très divers, et grâce à un pool international d'associés, nous offrons :

- la possibilité de partager des apprentissages émergents
- une formation professionnelle spécialisée et adaptée
- l'accès à une série de nouvelles initiatives innovantes et transformatrices
- une série d'interventions en soutien pour aider à transformer le paysage du partenariat



www.partnershipbrokers.org

TABLE OF CONTENTS

L'impératif du partenariat	4
Les principes directeurs du partenariat	6
Faciliter les partenariats	8
Naviguer le cycle de partenariat	10
Défis du partenariat	13
Facteurs clés de réussite	15
Plus d'informations	17
Les dix principes de bonne pratique de la facilitation de partenariats	18

L'IMPÉRATIF DU PARTENARIAT

Bâtir un monde durable et inclusif

Ce n'est pas sans raison que le partenariat est devenu le principal mécanisme d'exécution des programmes sociaux, économiques, culturels, environnementaux, de gestion des crises et/ou de prévention des conflits dans le monde entier. Il est clair que les interventions mono entités n'ont pas atteint les résultats escomptés ; elles sont trop étroites dans leurs approches et leurs portées trop restreintes. Il est également vrai que de nombreuses questions sont plus imprévisibles, complexes et interdépendantes qu'elles ne l'étaient auparavant, ce qui exige des réponses beaucoup plus sophistiquées et souples. Et il y a aussi le problème supplémentaire de la rapidité, de l'ampleur et de l'impact accrus de crises qu'il est de plus en plus difficile de contenir.

Si les problèmes auxquels nous sommes confrontés étaient faciles à résoudre, les partenariats ne seraient pas nécessaires. Mais ils ne le sont pas (faciles) et par conséquent ils le sont (nécessaires).

A leur faîte les partenariats offrent un modèle de collaboration qui s'appuie sur les compétences et l'expertise uniques de différentes communautés, organisations et secteurs, d'une manière intentionnellement conçue pour être inclusive et dédiée à l'élaboration de solutions durables.

Il est douloureux d'imaginer le genre de monde qui attend les générations futures si nous ne collaborons pas efficacement.

Partenariats et autres modèles de collaboration

Il n'existe pas de modèle partenarial unique qui convient à tous. Il y a sans doute autant de types d'accords de partenariat qu'il y a de partenariats et on pourrait en dire autant pour chaque groupe de partenaires qui co-crée le modèle de partenariat qui convient le mieux à leur objectif, leur capacité et leur contexte plutôt que d'adopter une approche préétablie. Il existe un certain nombre de types de mécanismes qualifiés de "partenariats" (voir encadré 1).

Il est également important de reconnaître qu'il y a une utilisation croissante d'autres termes pour décrire les collaborations - par exemple: consortiums; alliances; forums, plates-formes et réseaux multipartites - où les personnes concernées préfèrent ne pas utiliser le terme "partenariat" même si bon nombre des intentions, caractéristiques et méthodes de travail sont très semblables à celles associées à un partenariat.

Notre expérience suggère qu'un pourcentage très élevé de ce qui est proposé ci-dessous sur la gestion du processus partenarial s'applique également à ces autres formes de collaboration multipartite.



¹ Les auteures soulignent que le partenariat n'est pas la seule approche possible pour relever les défis mondiaux et que cette publication n'a pas l'intention de promouvoir le partenariat au-delà des autres formes d'engagement. En effet, elles croient qu'une compétence clé des personnes qui gèrent un partenariat est de savoir quand ce n'est pas la bonne approche et d'explorer ou de suggérer des solutions de rechange.

² Il existe plusieurs autres formes d'engagement multi-acteurs (par exemple: consortiums, coalitions, alliances) qui n'utilisent pas le terme "partenariat", bien qu'ils puissent partager de nombreuses caractéristiques d'un partenariat. Nous croyons / espérons que cette publication sera utile aux personnes impliquées dans toutes les formes de ce type d'activités transversales

L'IMPÉRATIF DU PARTENARIAT

Encadré 1: Gamme des typologies actuelles de partenariats

- **Partenariats politiques:** engagement multipartite dans l'élaboration ou l'examen des politiques
- **Consultatif:** examens multipartites continus de questions clés et/ou controversées
- **Partenariats publics – privés:** accords d'externalisation généralement gérés par un gouvernement
- **Multi-acteurs:** globaux / nationaux / locaux - thématiques ou axés sur des projets
- **Intra-secteur / secteur unique:** partenariats inter-organisationnels au sein d'un même secteur
- **Renforcement des capacités:** partenariats conçus pour développer les compétences, les capacités et/ou la résilience.
- **Apprentissage / recherche:** partenariats à des fins précises de production et de diffusion de connaissances.
- **Partenariats internes:** par exemple, collaboration entre différents ministères fédéraux.
- **Organisations intermédiaires:** tout à la fois agissant en tant que partenaires et promouvant des partenariats

Pourquoi le processus est important

Signer un accord de partenariat est relativement simple, mais collaborer de façon efficace est beaucoup plus difficile que ne le réalisent souvent ceux qui s'y sont engagés. Le dictionnaire définit le partenariat comme une relation de travail continue dans laquelle les risques et les bénéfices sont partagés. Certes, ces caractéristiques distinguent probablement un partenariat d'autres formes de collaboration, mais pour que les partenariats atteignent les types d'objectifs que nous espérons tous, cette définition est trop simpliste.

Depuis plus de 15 ans que nous effectuons ce travail, nous avons constaté qu'un certain nombre d'attributs fort utiles (voir l'encadré 2 ci-dessous) étaient au cœur de partenariats efficaces.

Les partenariats ont besoin de bien plus que de bonnes intentions pour réussir. Ils nécessitent un décloisonnement des diverses couches afin que les partenaires puissent comprendre et partager leurs contributions et préoccupations potentielles. Ils requièrent également des efforts constants et persistants pour établir des relations solides et productives susceptibles de surmonter les différences et tirer parti de la diversité, et qui permettent aux partenaires de remettre en question les approches dominantes ou inutiles lorsque cela est nécessaire et de développer des solutions originales, adaptées aux besoins et efficaces.

Encadré 2: Dix attributs clés pour un partenariat efficace

1. A **Une compréhension claire** entre les partenaires du mot "partenariat"
2. Un accord sur une **vision partagée et un objectif commun**
3. La spécification et prise en compte **des intérêts des partenaires individuels**
4. La **co-création** de la conception, des décisions et des solutions
5. L'engagement à **partager les risques et les bénéfices ;**
6. Chaque partenaire **apporte des ressources** (qu'elles soient matérielles ou immatérielles)
7. Les partenaires **partagent les responsabilités décisionnelles et de leadership**
8. Les partenaires s'engagent à une **responsabilité mutuelle / horizontale**
9. Les partenaires travaillent ensemble à l'élaboration d'une approche **fondée sur des principes pour leurs efforts de partenariat**
10. Une attention particulière est accordée au **processus de partenariat** aussi bien qu'aux projets du partenariat

LES PRINCIPES DIRECTEURS DU PARTENARIAT

Explorer nos idées préconçues

L'une des premières questions auxquelles les nouveaux partenaires doivent faire face est de savoir ce qu'ils pensent les uns des autres - si leurs suppositions et idées préconçues sont valables ou si elles sont simplistes et peu utiles. Il est difficile de véritablement s'engager dans un partenariat lorsque l'on est suspicieux ou anxieux à l'égard des motifs et / ou de la réputation et / ou des valeurs de l'autre. Et pourtant, la conviction que le travail avec les autres est le seul moyen d'obtenir des changements réels et un impact durable précède souvent la mise en place de partenariats. C'est une énigme et nous devons la résoudre!

Le début d'un partenariat donnera le ton à ce qu'il deviendra. Fournir des occasions d'explorer les différences entre les partenaires et d'évaluer lesquelles peuvent être transformées en de nouvelles façons de penser et de travailler et si certaines portent les germes de la rupture est une première étape essentielle. Et il faut une certaine habileté pour maintenir un espace pour cette conversation et pour gérer les moments d'inconfort.

Cinq principes de partenariat clés

Les partenariats défient invariablement des méthodes de travail établies, plus traditionnelles et basées sur des entités uniques. Ils nécessitent que les gens de différentes entités, secteurs et

communautés franchissent les frontières organisationnelles et s'engagent différemment. Pour que cela soit vraiment productif et gérable, dans l'expérience de PBA, il est crucial d'établir des principes opérationnels que toutes les personnes concernées s'engagent à essayer de respecter. Chaque nouveau partenariat a tout intérêt à avoir une discussion précoce sur les principes qui peuvent être nécessaires pour que ce groupe particulier de partenaires puisse travailler ensemble ; ces principes varient selon les priorités des partenaires et le contexte dans lequel ils opèrent. Au fil du temps, cinq principes directeurs ont émergé, qui semblent être tout à fait fondamentaux pour un partenariat efficace - ceux-ci sont décrits dans l'encadré 3 à la page suivante.

Défier et changer

Chaque partenariat se positionne de facto quelque part sur un continuum allant du plus "transactionnel" au plus "collaboratif" - et de nombreux partenariats évoluent dans ce spectre (dans un sens ou dans l'autre) au fil du temps. Mais il y a un autre spectre qui concerne la mesure dans laquelle le partenariat est intégré dans les systèmes et les pratiques opérationnels en cours ou s'il fonctionne intentionnellement à la limite de ces systèmes pour remettre en question et modifier les normes opérationnelles en vigueur. Franchir la frontière entre la conformité (collusion?) et la perturbation (anarchie?) est un enjeu crucial auquel les partenaires font face dans leur travail quotidien.



³ Lors d'un atelier intersectoriel tenu au Bangladesh en 1994, il a été posé aux parties prenantes la question suivante: de quoi auriez-vous besoin pour être en mesure d'établir des partenariats avec les deux autres secteurs? Le groupe des ONG a répondu: "Nous devons être traités sur un même pied d'égalité". Le groupe gouvernemental a déclaré: "Il faut que nous sachions que ce qu'on nous dit est vrai". Le groupe des hommes et femmes d'affaires a rétorqué: "Nous devons pouvoir tirer profit du fait que nous sommes des partenaires et non pas seulement des donateurs". C'est ce qui a été à l'origine des principes d'équité, de transparence et de bénéfice mutuel qui ont ensuite été adoptés à l'échelle internationale. Les deux autres -diversité et courage - ont été ajoutés par la Communauté de pratique des formateurs de PBA en 2016 pour répondre aux défis que les praticiens et les partenariats rencontrent de plus en plus fréquemment à l'échelle mondiale.

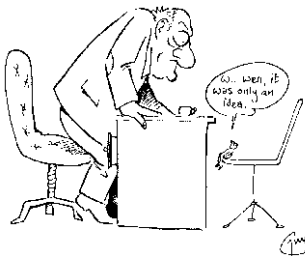
⁴ Caricatures de Guy Venables publiées pour la première fois dans Tennyson, R. *Managing Partnerships* (1998), International Business Leaders Forum.

LES PRINCIPES DIRECTEURS DU PARTENARIAT

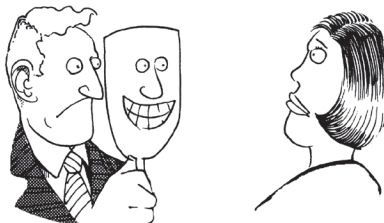
Encadré 3: Quelques principes de partenariat clés⁴



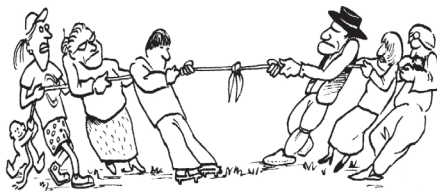
Anxiety about difference



Power imbalance



Hidden Agendas



Competitiveness



Uncertainty

Diversité

Nombreux sont ceux qui s'engagent dans des partenariats avec des inquiétudes réelles quant à la possibilité de travailler avec ceux qui opèrent dans des secteurs différents et craignent que toute divergence de vues n'entraîne rapidement des différends, des conflits et, peut-être, l'éclatement de leur relation. L'engagement à explorer la motivation, les valeurs et les intérêts sous-jacents de chacun permettra de mieux comprendre et apprécier la valeur ajoutée que procure la diversité.

Équité

Le pouvoir prend de nombreuses formes et constitue une aspiration valable pour ceux qui se sentent impuissants, mais trop souvent, les partenariats peuvent être pris en otage par des individus ou des organisations détenant le pouvoir de manière inappropriée. Un partenariat dans lequel certains partenaires sont ou se sentent marginalisés présente de graves problèmes qu'il faut résoudre. L'équité repose sur le respect véritable des points de vue, des attributs et des contributions de tous les intervenants.

Ouverture

Les partenariats se retrouvent rapidement coincés là où il y a (ou lorsque perception il y a) des intentions cachées. Il y a une différence entre l'information qui doit rester confidentielle (pour des raisons commerciales ou juridiques) et l'information qui a une incidence sur le partenariat et qui est intentionnellement gardée secrète. Bien que la confiance ne soit pas nécessairement une condition préalable au partenariat, elle est une aspiration importante. C'est particulièrement vrai lorsque l'on considère que faire les choses différemment comporte un risque élevé.

Bénéfice mutuel

La compétitivité semble être le modus operandi de beaucoup - en particulier pour ceux qui travaillent dans le même secteur - et cela peut facilement devenir très destructeur dans les partenariats. Accepter d'explorer et de mettre à profit la valeur ajoutée de la collaboration et comprendre le droit de tous les partenaires à tirer profit de leur engagement dans le partenariat est un point clé important pour renforcer l'engagement envers les objectifs communs.

Courage

Le seul point commun de tous les partenaires au début d'un partenariat est probablement leur incertitude vis-à-vis des autres, du partenariat lui-même et de ce qu'il exigera d'eux. Même un partenariat bien planifié et bien préparé comporte de nombreuses inconnues en ce qui concerne les questions complexes qu'il cherche à résoudre et qui exigent que les partenaires fassent preuve d'audace plutôt que d'hésitation s'ils veulent obtenir des résultats décisifs.

FACILITER LES PARTENARIATS

Gérer le processus partenarial

Le partenariat est toujours une sorte de voyage avec un certain nombre d'options et d'itinéraires vers une destination désirée. Nous considérons le gestionnaire du processus de partenariat (que nous appelons le facilitateur de partenariat) comme un intermédiaire accompli et actif qui aide les partenaires à cheminer au gré des événements qui jalonnent le parcours de partenariat, en les aidant à co-crée une carte, à planifier l'itinéraire le plus approprié, à choisir leur (s) mode (s) de transport et à savoir quand un changement de direction est nécessaire.



Le terme facilitateur de partenariats/partnership broker est de plus en plus utilisé dans le monde entier, mais il peut être problématique dans certains contextes en raison de la connotation négative associée aux mots "intermédiaire" ou "courtier". Les termes alternatifs (outre "gestionnaire de processus") sont: "responsable en conduite du changement", "intermédiaire de partenariat", "bâtitteur de ponts", "animateur", "bâtitteur d'alliances", "facilitateur de partenariat", "gestionnaire de collaboration", et il y en a probablement d'autres dont nous n'avons pas encore entendu parler.

Il y a de nombreuses circonstances où quelqu'un assume le rôle d'un facilitateur de partenariat de façon informelle, guidé par un sens aigu de ce qui est nécessaire pour que le partenariat fonctionne et s'acquitte des tâches typiques d'intermédiaire par expérience ou, souvent, d'instinct. Il n'est pas nécessaire d'être qualifié de facilitateur de partenariat pour en être un, mais à notre avis, il y a de solides arguments en faveur d'une définition et d'une reconnaissance de ce rôle.

Compétences et attributs

Les personnes qui jouent le rôle de facilitateur de partenariat, de manière formelle ou informelle, doivent posséder (ou pouvoir accéder à ceux qui possèdent) une gamme de compétences professionnelles et d'attributs personnels pour réussir.

La gestion compétente des processus de partenariat/collaboration est essentielle si nous voulons créer des approches collaboratives qui mèneront à un monde inclusif et durable - les partenaires prospectifs/en devenir et ceux qui promeuvent ou financent les partenariats seraient avisés de le reconnaître et d'investir dans le renforcement des compétences chaque fois que possible et partout où cela est possible.

Encadré 4:

Compétences professionnelles et qualités personnelles requises pour les personnes assumant le rôle de facilitateur de partenariat

- **Compréhension** des opportunités et des défis spécifiques au partenariat en tant que paradigme
- **Confiance** pour pouvoir préserver un espace pour les conversations difficiles et les idées innovantes qui pourraient émerger
- **Empathie** pour différentes perspectives, valeurs et contraintes
- **Bon jugement** sur ce qui est possible ou non
- Compétences de **facilitation** et de **négociation** adaptées au partenariat
- **Communication** - en particulier la capacité de synthétiser et de communiquer des informations complexes.
- **Coaching** et un engagement fort à renforcer la capacité des partenaires à bien travailler ensemble.
- **Équilibrer** l'imagination ou la vision pour le partenariat avec la discipline ou la rigueur nécessaires pour le réaliser

FACILITER LES PARTENARIATS

Facilitateurs de partenariats internes et externes

La facilitation de partenariat est le plus souvent effectuée par un individu travaillant au sein d'une des organisations partenaires (généralement, dans l'organisation qui initie le partenariat) - ceux-ci peuvent être mieux décrits comme des **facilitateurs de partenariats internes**. Leur objectif est donc double: ils agissent au nom de leur propre organisation tout en assumant une mission plus large pour le compte du partenariat.

L'avantage d'un partenariat soutenu par un facilitateur interne est que cette personne est susceptible d'être présente sur le long terme, qu'elle connaît les aspirations des partenaires ainsi que le contexte opérationnel et qu'elle est disponible pour contribuer à façonner le partenariat, communiquer ses aspirations et piloter ses activités. Un facilitateur interne est davantage susceptible d'entraîner des changements progressifs au sein du système.

Il existe également un nombre croissant de **facilitateurs de partenariats externes** - des spécialistes indépendants dotés d'une combinaison de compétences et d'attributs professionnels (voir l'encadré 4 ci-dessus) qui peuvent être sollicités à des fins spécifiques. Ils sont le plus souvent convoqués épisodiquement – même si certains peuvent avoir une relation souple à long terme avec un partenariat spécifique.

Un partenariat est plus susceptible d'avoir recours aux services d'un facilitateur externe indépendant lorsqu'il y a des défis particuliers à relever (par exemple, la rupture d'une relation ou le développement de nouvelles idées) ou des tâches à entreprendre qui bénéficieraient de l'expertise (par exemple, mener une revue de partenariat ou rédiger une étude de cas d'apprentissage), la relative objectivité et la perspective plus large d'un tiers. Un facilitateur externe est plus susceptible d'apporter des idées novatrices à la table le moment venu.

NAVIGUER LE CYCLE DE PARTENARIAT

Qu'est-ce que le cycle de partenariat?

On a l'habitude de travailler à travers un cycle de projet pour construire et suivre un programme de travail, mais le partenariat requiert quelque chose de plus. Il est impératif d'accorder une attention systématique aux besoins changeants des partenaires et d'optimiser le potentiel du partenariat sur la durée. Un partenariat solide, où les intérêts et les engagements des partenaires sont compris et incorporés, conduit à des

programmes solides, des résultats durables et des impacts plus importants. Le cycle de partenariat (voir l'encadré 5) fournit un cadre utile pour aider à orienter le partenariat au fil du temps. Et ceci aussi bien, non pas à la place, d'un cycle de projet.

Encadré 5: Le cycle de partenariat



©Partnership Brokers Association - Adapté du manuel sur les partenariats/Partnering Toolkit

NAVIGUER LE CYCLE DE PARTENARIAT

Encadré 6: Sept étapes pour parvenir à un accord



Exploration et construction

Il n'est pas rare que les personnes concernées signent un accord avant même que le partenariat n'existe - souvent obligées, pour espérer avoir accès à un financement, de constituer une entente ou un consortium. Cela a de nombreuses répercussions potentielles découlant du fait que les "partenaires" connaissent relativement peu de choses les uns des autres, y compris leurs différentes valeurs, motivations et types de contributions possibles. Dans un scénario idéal, un accord ne serait conclu qu'une fois le champ de collaboration délimité et les relations établies.

Les tâches constitutives de la première phase du cycle de partenariat incluent:

- **Etudier** le potentiel du partenariat
- **Explorer** les motivations, les attentes et les intérêts sous-jacents
- **Intégrer** les principes clés du partenariat
- **Permettre** aux partenaires de distinguer leur partenariat et les projets issus de ce dernier
- **Négocier** un accord détaillé pour étayer le partenariat

Comme pour le cycle de partenariat décrit dans l'encadré 5, l'encadré 6 ci-dessus décrivant les sept étapes pour parvenir à un accord de partenariat, reste un schéma. Les choses progressent

rarement de manière aussi linéaire, mais ce schéma peut servir de liste de contrôle pour s'assurer qu'un maximum de terrain a été couvert avant de signer un accord de collaboration.

Gestion et entretien

Une fois qu'un accord a été conclu, il est tentant de supposer que le partenariat prendra soin de lui-même et qu'il faudra se concentrer entièrement sur l'exécution des programmes de travail. Il s'agit là d'une erreur fréquente qui entraîne des problèmes pour les partenariats, surtout lorsque les programmes ne se déroulent pas comme prévu et que les partenaires découvrent qu'ils sont déconnectés.

Les tâches (de processus) constitutives de la deuxième phase du cycle de partenariat comprennent:

- **Co-crée**r des mécanismes de gouvernance appropriés
- **Aider** les partenaires à travailler dans le cadre de processus internes et internes complexes.
- **Renforcer** les capacités des partenaires à renforcer et optimiser le partenariat
- **Permettre** aux partenaires d'explorer de nouvelles façons de transformer les systèmes

NAVIGUER LE CYCLE DE PARTENARIAT

Examen et révision

Fournir des occasions de réflexion sur le fonctionnement du partenariat et sur la question de savoir s'il optimise son potentiel pour les partenaires, les bénéficiaires du programme et l'environnement au sens large s'avère être un outil inestimable de la boîte à outils de gestion des processus (souvent invisible) d'un partenariat. Ce peut être un défi d'encourager les partenaires à prendre le temps de réfléchir au milieu de leurs horaires inévitablement chargés, mais ceux qui adoptent des pratiques plus réflexives constatent un retour sur investissement.

La révision du partenariat (en plus de l'évaluation des projets du partenariat) peut revêtir de nombreuses formes allant des "bilans de santé" réguliers - peut-être à la fin de chaque réunion - à des approches beaucoup plus structurées et approfondies. Écrire l'histoire du partenariat (une sorte d'étude de cas d'apprentissage) est une autre façon de permettre aux partenaires de prendre le temps de réfléchir et de mettre à profit le travail réalisé jusque-là.

Les tâches de processus propres à la troisième phase du cycle de partenariat incluent::

- **Soutenir** les partenaires dans l'examen de la valeur ajoutée et de l'efficacité
- **Assister** la révision de l'accord de collaboration
- **Aider** les partenaires à mettre en œuvre les changements nécessaires pour améliorer le partenariat
- **Orienter** les partenaires à planifier la pérennisation des résultats et la suite

Pérennisation des résultats

Les partenariats sont un moyen d'atteindre une fin, et non une fin en soi. La majorité des partenariats ont par conséquent une date limite - ils sont conçus pour être conclus à un certain stade, à moins, bien sûr, qu'ils ne deviennent des structures permanentes et ne se constituent en nouvelle entité. Lorsqu'un partenariat prend fin, pour quelque raison que ce soit, il est crucial qu'il se termine bien (c'est-à-dire que le processus de clôture soit géré avec autant d'attention aux détails que la phase d'exploration) et que les résultats de cet effort (que ce soit en termes d'activités de projet ou d'impacts sur les partenaires, les politiques et les systèmes) soient consolidés et pérennisés.

Les tâches de processus propres à la phase finale du cycle de partenariat incluent:

- **Examiner** les options possibles pour la suite et appuyer les décisions
- **Gérer** les processus de clôture / poursuite de manière collaborative
- **Aider** les partenaires à célébrer l'histoire de leur partenariat et à en tirer des leçons
- **Veiller** à ce que les résultats puissent être maintenus / intégrés / mis à une autre échelle / transférés



DÉFIS DU PARTENARIAT

Comme cela a été mentionné plus tôt, travailler en partenariat n'est pas toujours facile, mais paradoxalement un partenariat trop facile peut ne pas donner de très bons résultats. Nous ne devrions donc pas nécessairement considérer les défis comme des problèmes à résoudre, mais plutôt comme des opportunités de remettre en question notre comportement et nos modes de fonctionnement habituels. Quoi qu'il en soit, reconnaître les défis est la première étape vers la résolution des problèmes.

La clé, c'est de s'y attaquer et non pas simplement les contourner, les ignorer ou les adoucir. Outre les principaux problèmes ou enjeux (énumérés dans l'encadré 6 à la page 10), il y a un certain nombre de défis communs en matière de partenariat qui sont fréquemment identifiés dans les examens des partenariats et les études de cas.

Encadré 7: Dix défis communs aux partenariats

1 Manque d'expérience en matière de partenariat	Pour certains, travailler en partenariat est nouveau, et il peut leur falloir du temps pour réaliser que le partenariat exige à la fois une compréhension du paradigme et des adaptations en termes d'attitudes et de comportements. Renforcer la capacité à travailler en partenariat de manière efficace, que ce soit par la formation formelle ou l'accompagnement informel, peut faire une grande différence.
2 Les contradictions de la gouvernance	Savoir comment un partenariat est "gouverné" - comment les décisions sont prises et comment le leadership est exercé / partagé - est une question clé. A cela s'ajoute l'expérience commune dans de nombreux partenariats de devoir gérer à la fois les responsabilités horizontales (entre partenaires) et verticales (vis-à-vis des cadres supérieurs de chaque organisation partenaire et/ou des bailleurs de fonds externes). Cette question doit être abordée frontalement.
3 Documentation inadéquate	Les partenariats fonctionnent mieux lorsque les partenaires co-crée leur partenariat et leurs projets convenus. Ils doivent ensuite consigner leurs arrangements par écrit pour fournir une base solide à tout ce qui suit. Un accord de collaboration / lettre d'entente / déclaration d'intention écrit conjointement est bien plus adapté aux objectifs spécifiques qu'un contrat conventionnel. Persuader les avocats que les deux types de documents sont nécessaires pour remplir deux objectifs différents peut être difficile mais est important.
4 Ne pas compter ce qui compte	Alors que la plupart des partenariats (mais pas tous) requièrent des financements et que beaucoup gèrent des budgets importants provenant de donateurs extérieurs, l'argent ne devrait pas être la seule monnaie qui a de la valeur. Tous les partenaires apportent des contributions importantes aux partenariats (sinon, ils ne devraient probablement pas être des partenaires) et il est d'une importance capitale (bien que relativement rare) que les contributions autres qu'en espèces soient dûment reconnues.
5 Mauvaise communication	À une époque où la communication est saturée, il peut être difficile pour les partenaires de trouver des moyens nouveaux et créatifs de se tenir mutuellement informés et de s'engager. Il est également important d'adapter la communication aux différents besoins et préférences des partenaires et de trouver des occasions de communication aussi directes et personnelles que possible, par exemple: en utilisant parfois des images plutôt que des mots; Skype plutôt que des courriels et des histoires plutôt que des rapports.

DÉFIS DU PARTENARIAT

<p>6 Trop d'allées et venues</p>	<p>La rotation rapide des personnes impliquées dans les partenariats est souvent un obstacle réel à la continuité, la stabilité et la durabilité des partenariats. L'arrivée de nouvelles personnes peut être tout aussi perturbante que le départ d'autres. Il est important de prendre du temps pour gérer les sorties et les entrées et le processus doit être soigneusement géré. Ceux qui s'engagent dans un partenariat ont besoin de véritables occasions de s'imposer et d'apporter leurs propres idées. Cependant, les allées et venues peuvent perturber de façon constructive et contribuer à maintenir la dynamique d'un partenariat.</p>
<p>7 Perte de momentum</p>	<p>De nombreux partenariats existent pour plusieurs années et il n'est pas rare qu'ils fonctionnent de façon répétitive et prévisible. Les réunions deviennent convenues et / ou ennuyeuses; les acteurs clés se tiennent à l'écart et envoient leurs collègues moins engagés pour les remplacer; les priorités du projet ont préséance sur les considérations plus larges de partenariat. Bien qu'il soit inévitable que les choses changent et que certains éléments deviennent plus routiniers, le risque est que le partenariat perde de son énergie et reste en deçà de son potentiel (en matière d'influence, de changement de système, d'impact plus large). Des bilans de santé réguliers et des séances occasionnelles de « réflexion créative » peuvent faire une réelle différence.</p>
<p>8 Revenir au statu quo</p>	<p>Travailler en partenariat, c'est faire les choses différemment - trouver de meilleures solutions à des problèmes insolubles en développant de nouveaux modes de travail et en dépassant les frontières traditionnelles. Les partenariats les plus fructueux remettent en question les approches habituelles et cherchent à explorer et tirer parti de la diversité. Cependant, il n'est pas rare, en particulier lorsque la pression se fait ressentir, que les partenaires (individuellement ou collectivement) reviennent à des modèles de comportement et de pratiques conventionnels, sapant ainsi le potentiel pour que ce partenariat amène un réel changement au niveau de l'organisation et du système.</p>
<p>9 Un contexte en constante évolution</p>	<p>Bien sûr, les partenariats ne fonctionnent pas en vase clos (bien qu'on ait parfois l'impression que c'est le cas). Le contexte dans lequel un partenariat fonctionne a une influence très importante sur ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Tout partenariat peut être renforcé ou miné par des facteurs sur lesquels il n'a aucun contrôle (allant de changements dans les priorités stratégiques des organisations partenaires à de nouvelles politiques gouvernementales ou à des crises ou catastrophes imprévues). Les partenariats qui sont solidement enracinés et pourtant agiles dans leurs opérations seront mieux à même de s'adapter et de s'ajuster.</p>
<p>10 Le tic-tac de l'horloge</p>	<p>Très souvent, les partenaires justifient leur manque d'engagement et/ou de progrès dans le partenariat par le manque de temps. Cela signifie généralement que certains consacrent beaucoup plus de temps que d'autres au partenariat (parce qu'ils ont plus de temps à leur disposition et/ou qu'ils s'en soucient plus) et cela peut provoquer du ressentiment. Mais l'horloge mondiale tourne également ; si le partenariat doit avoir un réel impact sur les inégalités croissantes, les besoins critiques, l'escalade des conflits et la dégradation de l'environnement, les partenaires doivent être convaincus de donner la priorité au partenariat.</p>

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Les partenaires qui ont des objectifs ambitieux pour leurs partenariats visent tout à la fois une série d'impacts plus larges - quantitatifs et qualitatifs - et des résultats de projets. De tels partenariats sont fructueux parce qu'ils réussissent à dépasser les frontières (y compris la distance géographique), à répartir les rôles de leadership entre les partenaires, à s'assurer que les mécanismes négociés avec leurs bailleurs de fonds externes renforcent plutôt que sapent le partenariat et, dans la mesure du possible, à travailler ensemble pour co-crée des idées et de nouvelles initiatives.

La plupart des facteurs de réussite mentionnés ci-dessus sont tangibles, mais il y a quelque chose de plus insaisissable, mais non moins critique: le développement d'une mentalité partenariale qui amène les partenaires à accepter d'explorer l'inconnu, à transformer les échecs en apprentissage et à véritablement s'engager avec les intérêts des uns et des autres, et non pas seulement avec les leurs.

Encadré 8:

Facteurs critiques de réussite pour un partenariat efficace⁵

<p>Effizienz / Efficacité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vision commune claire et bien articulée • Le partenariat / la collaboration est bien géré(e): les rôles sont clairs, la responsabilité est mutuelle, des revues sont régulièrement menées. • Le partenariat / la collaboration a des systèmes de communication solides et appropriés en place. • L'équipe dirigeante adhère au partenariat en tant que paradigme. • Les systèmes pour soutenir une approche collaborative sont en place
<p>Approche</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les personnes impliquées comprennent et reconnaissent ce que chaque partenaire apporte à la collaboration. • L'expertise individuelle et les méthodes de travail préférées sont intégrées de manière consciente et constructive. • Les personnes concernées sont flexibles chaque fois qu'elles le peuvent et comprennent clairement les contraintes. • Les processus de collaboration sont compris et intégrés dans le travail quotidien. • Les programmes de travail sont co-crées et entrepris pour le compte des partenaires par convention / mandat. • Tous les partenaires ont véritablement voix au chapitre et leur contribution est respectée.
<p>Attitude & compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les individus impliqués s'efforcent d'adopter un esprit de collaboration. • Les individus concernés acquièrent les connaissances et les compétences nécessaires • Il existe des preuves tangibles de l'engagement, la détermination contribution de chaque individu / organisation. • Volonté de consacrer suffisamment de temps à l'établissement et à l'entretien des relations
<p>Résultats / Productivité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le partenariat est fortement axé sur les résultats / l'action. • Les objectifs de chaque partenaire sont atteints, les objectifs communs aussi. • Le partenariat apporte une valeur ajoutée à chaque organisation / individu impliqué • Par le biais d'un plaidoyer conjoint et d'une voix commune, le partenariat a un impact et une influence plus larges.

Les partenariats et les autres formes de collaboration multipartite fonctionnent mieux lorsque ceux qui sont impliqués: s'appuient avec sensibilité sur ce **qui s'est passé**; évaluent honnêtement le **contexte du moment** à partir de perspectives diverses et évoluent avec confiance vers ce **qui pourrait être**. Toute gestion du processus de partenariat doit

intégrer ces trois éléments avec énergie et rigueur. Mais le rôle unique de ceux qui facilitent le processus de collaboration pourrait bien être de veiller à ce que les partenaires s'engagent pleinement avec le présent pour qu'ils soient capables d'être courageux et de saisir les opportunités pour que leurs efforts de partenariat soient véritablement transformationnels.

⁵Adapté de: Hundal & Tennyson

References & resources

Appointing a Partnership Broker (désigner un facilitateur de partenariat) – www.partnershipbrokers.org/brokering

Being a Partnership Broker: Tools for Self Assessment & Reflection (Être un facilitateur de partenariats: Outils d'autoévaluation et de réflexion) – www.partnershipbrokers.org/brokering

Emerging Partnering Lessons from Diverse Contexts – (Leçons de partenariat émergentes tirées de divers contextes) - disponible à l'adresse www.effectivepartnering.org

Formation Brokers Training – www.partnershipbrokers.org/training

Promouvoir des partenariats efficaces – www.effectivepartnering.org

Tennyson, R. *The Partnering Toolbook* – disponible en 18 langues à l'adresse www.thepartneringinitiative.org

What do Partnership Brokers Do? An Enquiry into Practice (Que font les facilitateurs de partenariats? Une enquête dans la pratique) – disponible sur www.partnershipbrokers.org

www.partnershipbrokers.org - accès à l'information sur la facilitation de partenariat, la formation professionnelle, la recherche-action, les études de cas et le soutien au partenariat.

www.remotepartnering.org – nouvelle initiative qui aborde les défis et les possibilités découlant du partenariat à distance.

www.workingwithdonors.org - nouvelle initiative qui examine la possibilité de modifier la relation donateur-partenaire pour qu'elle soit plus efficace et ait un plus grand impact.

PLUS D'INFORMATIONS

Papers by Partnership Brokers

Learn more about what partnership brokers do and how they navigate the often complex dynamics of multi-stakeholder collaboration? Browse through this collection of insightful papers – written by alumni of the PBA Accreditation programme – and dive into individual stories of partnership exploration. Each paper contributes to a colorful, diverse, and ever-growing mosaic of what partnership brokers do to achieve real transformation.

<https://partnershipbrokers.org/w/learning/papers-by-partnership-brokers/>

The Journal of Partnership Brokering

The Journal of Partnership Brokering, provides a public platform for thought leadership, critical analysis and insights into breakthrough practice from across cultures, sectors and geographies.

<https://partnershipbrokers.org/w/journal/>

Weaving Threads - How We Work

Learn more about our unique approach to supporting the partnering process.

<https://partnershipbrokers.org/w/wp-content/uploads/2017/10/WEAVING-THREADS-HOW-WE-WORK.pdf>

Our Training Programs

Dates and locations for Partnership Brokers Training, Advanced Skills courses and the Online Certificate in Brokering Remote Partnerships.

<http://partnershipbrokers.org/w/training/training-programme-dates-and-locations/>

LES DIX PRINCIPES DE BONNE PRATIQUE DE LA FACILITATION DE PARTENARIATS

1. Se tenir au courant des nouveaux développements dans la théorie et la pratique de la facilitation de partenariats multi-acteurs.
2. Réfléchir et s'efforcer de faire preuve de diversité, d'équité, de transparence/ouverture, de bénéfice mutuel et de courage dans l'exercice de la facilitation de partenariat, en modelant ce comportement auprès des partenaires.
3. Être prêt à remettre en question les hypothèses et les comportements de partenariat inadéquats à n'importe quel stade du cycle de partenariat de la manière la plus susceptible d'entraîner un changement constructif.
4. Saisir toute occasion de renforcer les capacités des gens de travailler en et faciliter les partenariats.
5. Partager les connaissances généreusement et ne pas s'accrocher à ses connaissances par vanité ou pour un gain personnel.
6. Examiner toutes les autres approches possibles avant de promouvoir un processus de partenariat, en s'engageant à obtenir les meilleurs résultats possibles.
7. Être transparent sur les risques encourus et obtenir l'aval préalable de ceux qui sont les plus susceptibles d'être affectés par ces derniers avant de prendre des mesures qui pourraient entraîner de tels risques.
8. Être un praticien éthique et responsable en soulevant les préoccupations au sujet du partenariat ou des actions des partenaires individuels.
9. Reconnaître que ses compétences sont limitées et être disposé à demander l'aide d'autres personnes qui apporteront des compétences complémentaires ou des approches différentes à la tâche.
10. Être prêt à lâcher prise et à céder le rôle de facilitateur de partenariat lorsque le moment est venu.



Droit d'auteur: Partnership Brokers Association



www.partnershipbrokers.org

info@partnershipbrokers.org



Building new approaches to effective partnering
for an inclusive and sustainable world