



# GUIDE

des meilleures  
pratiques

*Partenariats*

# Assemblée de la francophonie de l'Ontario

**L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario est l'organisme rassembleur et la voix politique de la francophonie de l'Ontario.**

L'Ontario regroupe la plus importante communauté francophone au Canada hors Québec. Le recensement de 2011 évalue la communauté franco-ontarienne à **611 500** francophones, répartis aux quatre coins de l'Ontario.

L'AFO lutte depuis 1910 pour les droits des francophones et pour leur épanouissement. Elle a comme vision un Ontario français, uni dans sa diversité, solidaire dans ses actions et engagé collectivement afin d'assurer son mieux-être.

Vous pouvez devenir membre de l'AFO et ainsi :

- unir votre voix à celle de milliers de francophones;
- faire partie du plus grand réseau de l'Ontario français; et
- demeurer informé sur l'actualité de l'Ontario français.

Pour devenir membre de l'AFO, ou pour plus d'informations à ce sujet, veuillez visiter notre site web à [monassemblee.ca/membres](http://monassemblee.ca/membres).

1490, chemin Star Top  
Ottawa (Ontario) K1B 3W6  
Téléphone : 613 744-6649



# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	03
<b>APPUI vs PARTENARIAT</b>	04
<b>POURQUOI CRÉER UN PARTENARIAT ?</b>	05
<b>LES DIFFÉRENTS MODÈLES DE PARTENARIAT</b>	06
<b>ÉTAPES POUR BÂTIR UN PARTENARIAT</b>	07
Les choix de l'objectif et des partenaires	08
Raisons qui poussent à former un partenariat	08
Ce qu'on veut faire	08
Liste des partenaires potentiels	08
Évaluation et choix des partenaires	09
Détermination des responsabilités	10
Rédaction de l'entente de partenariat	10
<b>La planification</b>	12
Fonctionnement du partenariat	12
Inventaire des ressources	12
<b>L'exécution et l'évaluation</b>	13
<b>LES CONDITIONS D'UN PARTENARIAT</b>	
<b>GAGNANT</b>	14
Les défis	14
Les règles d'or	15
<b>CONCLUSION</b>	16
<b>ANNEXE</b>	17
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	18



## INTRODUCTION

L'Assemblée de la francophonie de l'Ontario a développé le présent guide afin de mieux outiller la communauté franco-ontarienne en matière de partenariat. Il a pour objectif de vous inciter à développer des partenariats novateurs, solides et fortement efficaces, et ce, peu importe votre milieu professionnel ou votre secteur d'activité. Les prochaines pages vous aideront donc à comprendre le processus de création d'un partenariat, mais aussi à évaluer ceux dans lesquels vous êtes déjà impliqués. Ce guide vous fournira donc une explication de ce qu'est un partenariat et les avantages qu'il y a à travailler ainsi avec d'autres organismes. Vous trouverez une méthode pour développer un partenariat et finalement, il sera question des conditions nécessaires à la création d'un partenariat gagnant.

# APPUI vs PARTENARIAT

Dans un premier temps, il est important de bien comprendre la différence entre un appui et un partenariat.

De manière générale, on parle d'**appui** lorsqu'une organisation ou un individu désire soutenir un projet ou une initiative particulière d'une autre organisation sans qu'il y ait entente en bonne et due forme. Les appuis n'impliquent donc aucun partage de responsabilités, de risques, ni d'avantages et la personne qui appuie n'a pas besoin de rendre des comptes. Par exemple, fournir une lettre d'appui ou une commandite à un organisme ne signifie pas automatiquement qu'un accord partenarial a été créé entre les deux partis.

Un **partenariat** est un accord formel signé entre deux ou plusieurs partis qui ont convenu de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs. Chaque partenaire a donc un rôle à jouer et des responsabilités à partager dans le cadre de la mise en œuvre du partenariat. Les partenaires partagent aussi les risques et le pouvoir, car les activités doivent maintenant être organisées et exécutées de manière commune. Un partenariat implique aussi que toutes les parties concernées aient une vision commune du projet ou des objectifs qui seront visés par l'entente. La distinction entre les deux termes est donc importante, car ces derniers impliquent deux types d'engagements complètement différents.





# POURQUOI CRÉER UN PARTENARIAT ?

Plusieurs facteurs expliquent l'établissement et la mise en place de partenariats durables. Le fait de s'associer avec un ou plusieurs partenaires comporte, en effet, de nombreux avantages pour les organismes. Voici donc une liste non exhaustive des principaux bénéfices liés au maintien de partenariats.

1. Partager les ressources et l'expertise nécessaire au succès d'un projet ou d'une activité.
2. Régler certains problèmes de gestion et de fonctionnement en adoptant une nouvelle division du pouvoir.
3. Assurer la poursuite de certaines activités, malgré des ressources limitées.
4. Trouver des réponses et des solutions nouvelles et innovatrices à des situations compliquées.
5. Éviter le dédoublement ou le chevauchement de fonctions ou de projet dans des associations semblables.
6. Joindre une clientèle plus vaste.
7. Augmenter la crédibilité et l'influence de l'association auprès de la communauté et des bailleurs de fonds.



# LES DIFFÉRENTS MODÈLES DE PARTENARIAT

Il est bon de noter qu'il existe plusieurs façons de regrouper les forces et les compétences des gens avec qui nous travaillons. De ce fait, il existe plusieurs façons de structurer un partenariat et il n'y a donc pas une méthode définitive. Par contre, un partenariat peut remplir différentes fonctions qui sont intéressantes d'identifier dès le moment où l'on prend la décision de créer une entente partenariale.

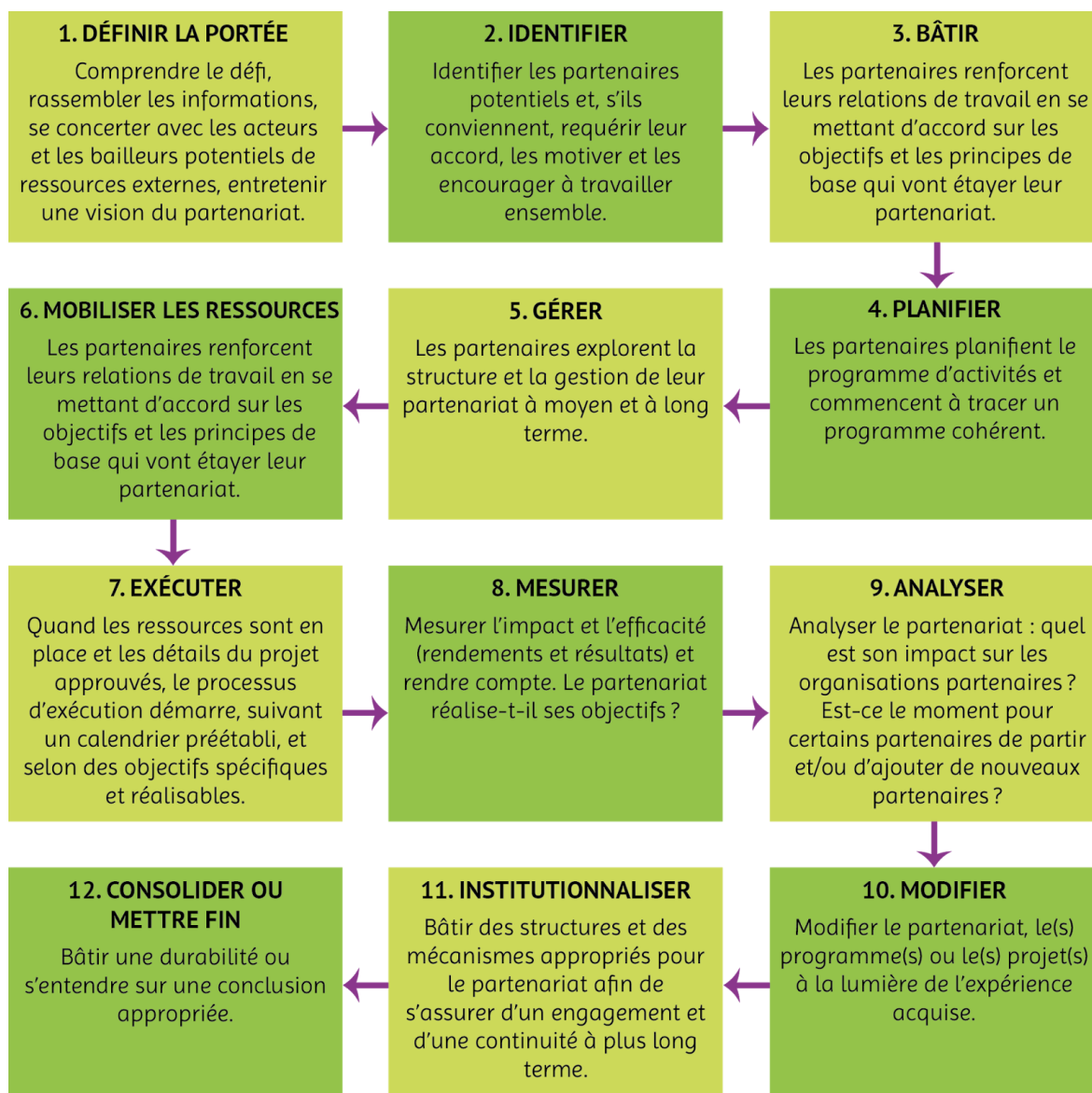
Voici quelques exemples des fonctions qu'occupent la plupart du temps les partenariats.

1. **La collaboration** : C'est le modèle de partenariat que l'on retrouve le plus souvent dans le milieu communautaire. Elle implique le partage des risques, des décisions, de l'expertise et des ressources.
2. **La contribution** : Le but du partenariat est dans ce cas de soutenir les activités d'un organisme en s'associant à long terme ou dans le cadre d'un projet ponctuel (exemple : les bailleurs de fonds).
3. **Le fonctionnement** : Il est mis en place dans le but de déterminer l'orientation stratégique d'une activité ou d'un service.
4. **La consultation ou le conseil** : Cette entente de partenariat a pour but de reprendre des idées ou de demander un conseil ou un avis sur des projets présents ou des politiques futures.

Il est aussi important de déterminer à cette étape si l'on recherche un partenariat à court ou à long terme. Bien qu'un partenariat peut être développé que dans le cadre d'un projet précis et se terminer avec lui, il est aussi possible de créer des partenariats à long terme. Deux organismes qui ont des visions ou des missions communes peuvent, par exemple, décider de devenir partenaires pour l'organisation d'un certain nombre d'activités annuelles. Un commerce peut aussi devenir partenaire à long terme en fournissant du matériel à un organisme particulier pour contribuer à son fonctionnement. De plus, si un partenariat est créé dans le cadre d'un projet, rien n'empêche qu'il soit prolongé et se transforme en entente à long terme.

# ÉTAPES POUR BÂTIR UN PARTENARIAT

Bien que tous les partenariats soient différents par leur vision et leur but, il est possible de dire qu'ils passent tous par les mêmes étapes de réalisation. Ces 12 étapes, du processus de partenariat, assurent donc la réalisation d'un partenariat viable et durable.



Source : Manuel du partenariat, Le Forum international des chefs d'entreprises (IBLF), 2003, Ros Tennyson.



Ces étapes constituent les lignes directrices à partir desquelles il est possible de dégager trois (3) grands mouvements qui permettent de créer un partenariat équilibré s'inscrivant dans ce cycle :

- Le choix de l'objectif et des partenaires;
- La planification; et
- L'exécution et l'évaluation.

## Le choix de l'objectif et des partenaires

### Raisons qui poussent à former un partenariat

La première étape est de déterminer pourquoi travailler en partenariat, c'est-à-dire établir les bénéfices recherchés à travers l'entente que l'on s'apprête à organiser. Un bon point de départ est de faire l'inventaire des ressources de votre organisation pour vous permettre de déterminer ce que vous avez déjà et ce dont vous aurez besoin pour atteindre vos objectifs. En ayant une bonne connaissance de vos besoins, il sera plus facile de déterminer le type de partenaires que vous recherchez et d'identifier les motivations exactes qui vous incitent à créer un partenariat.

### Ce qu'on veut faire

Dans le même ordre d'idée, il faut déterminer l'objectif ultime du partenariat que l'on souhaite développer ce qui permettra par la suite d'établir les besoins et de mieux cibler les partenaires potentiels. Au début, il peut être une bonne idée d'organiser une session de remue-méninges, pour développer une vision du partenariat qui permettra de cibler les objectifs à court, moyen et long terme.

### Liste des partenaires potentiels

Une fois que l'on connaît les raisons qui nous poussent à créer un partenariat, la vision l'orientant et les objectifs de ce dernier, il est maintenant possible d'identifier les partenaires potentiels. Il est en effet nécessaire de dresser une liste complète des possibilités, des gens avec qui vous souhaitez travailler et qui pourraient être intéressés à travailler avec vous. Il est aussi possible d'y inclure des gens qui souhaitent relever de nouveaux défis ou pour qui le partenariat serait une opportunité avantageuse.



L'élément le plus important à prendre en considération lorsqu'on dresse la liste est que les intérêts des partenaires potentiels doivent rejoindre les nôtres. Il ne faut pas hésiter à demander à ces derniers les raisons ou motivations qui les poussent à vouloir s'associer avec vous. Il faut, au départ, examiner toutes les possibilités sans se limiter à des organismes qui se trouvent déjà dans votre réseau de contacts, vous devez oser aller à l'extérieur de votre cercle d'entretien habituel.

Aussi, il est essentiel d'aller chercher le plus de renseignements possible sur chacun des partenaires potentiels identifiés, car plus on a des détails sur un organisme, plus il est facile de déterminer s'il est en mesure de répondre à vos attentes. L'établissement d'une première rencontre avec les gestionnaires des organismes peut aussi aider à cerner les petits détails qui guideront le choix de votre partenaire.

Il faut également noter que le temps accordé à l'identification de partenaires potentiels n'est jamais perdu, parce que cela vous assure de trouver le partenaire idéal qui répondra parfaitement à vos attentes. De plus, votre liste de partenaires potentiels pourrait vous permettre de sauver du temps dans le futur au moment de créer d'autres partenariats.

### **Évaluation et choix des partenaires**

Une fois la liste des partenaires potentiels dressée, il faut procéder à l'évaluation de chacun d'entre eux. Cette évaluation peut se faire à l'aide d'une grille d'évaluation qui permet de se poser les bonnes questions et de juger tous les partenaires potentiels sur un même pied d'égalité (vous trouverez un exemple de grille d'évaluation à l'annexe A).

De plus, il faut prendre en considération la motivation personnelle des différents candidats pour s'assurer que le partenariat corresponde aux valeurs de l'organisation et aux objectifs du projet.

Une fois les grilles d'évaluation complétées et comparées, vous devriez être en mesure d'identifier le ou les partenaires potentiels pour votre projet. La dernière chose à faire est de s'asseoir une nouvelle fois avec eux pour s'assurer que tout le monde regarde dans la même direction en ce qui concerne les objectifs. Voici donc quelques éléments à prendre en considération avant de rendre le partenariat officiel.

1. Jusqu'où êtes-vous prêts à travailler ensemble?
2. Quelle est la priorité du partenariat?
3. Est-ce qu'il y a une ouverture et une volonté de partager les responsabilités, le crédit et le pouvoir?
4. Est-ce que les résultats recherchés sont présentés de façon claire et précise?
5. Est-ce qu'il y a une réelle volonté de partager les ressources dans le cadre du partenariat?

## CONSEILS POUR LE CHOIX DES PARTENAIRES

1. Recueillir un maximum d'information sur le partenaire.
  - a. Regarder leurs rapports annuels.
  - b. Visiter leur site web.
  - c. Établir des rencontres préliminaires / exploratoires avec les dirigeants.
  - d. Informez-vous des expériences antérieures de partenariats, même si elles ont été mauvaises, il est possible de voir comment l'organisme a appris de celles-ci.
  - e. Interroger l'entourage de l'organisation.
2. Limiter le nombre de partenaires. En effet, un trop grand nombre de personnes impliquées pourrait alourdir la gestion et compliquer l'atteinte des objectifs.
3. Rechercher des individus provenant de secteurs d'activités différents du vôtre ou encore des gens avec qui vous n'avez jamais travaillé. La diversité qui en résultera contribuera nettement au dynamisme du partenariat en plus de développer des activités novatrices et de nouvelles façons de faire.
4. Discuter avec des gens de votre réseau pour avoir des propositions de partenaires, mais aussi des propositions permettant de développer au maximum les objectifs du partenariat.

### Détermination des responsabilités

Une fois le ou les partenaire(s) choisi(s), la première chose à faire est de clarifier les responsabilités de chacun. L'équipe de travail devrait être composée d'un dirigeant et d'un représentant de chaque partenaire.

Il est ensuite nécessaire d'élaborer des énoncés décrivant le rôle et les responsabilités de chacune des personnes occupant un rôle clé dans l'organisation. Si le partenariat implique un nombre important d'individus, il est recommandé de les diviser en sous-groupes ce qui facilitera la gestion. Finalement, il est important de définir certaines des ressources qui seront fournies; par exemple, il faut identifier le partenaire qui a la responsabilité de préparer et de convoquer les réunions.

### Rédaction de l'entente de partenariat

L'élaboration d'un protocole d'entente ou d'un accord de partenariat est nécessaire afin d'assurer un engagement complet de la part de toutes les parties concernées. Un accord de partenariat permet d'avoir un engagement définitif de tous les membres et de souligner les devoirs et les obligations de chacun dans le cadre de la collaboration. Il permet aussi d'identifier clairement toutes les conditions et tous les détails relatifs au partenariat (responsabilités des collaborateurs, direction générale, durée, etc.)

Un accord de partenariat pourrait être structuré de la façon suivante :

### **Identification des parties concernées**

Nomination des personnes responsables du partenariat avec leurs coordonnées

### **But de l'entente**

Description générale du but de l'accord

### **Objet de l'entente**

On indique l'objectif ultime déterminé au tout début du partenariat en plus des détails suivants :

- Secteur d'activité ciblé
- Durée de la collaboration
- Type de partenariat
- Région desservie

### **Engagements généraux et spécifiques à chacune des parties**

C'est l'étape la plus importante de l'accord de partenariat.

Il faut y identifier tous les rôles et les responsabilités que chacun sera amené à jouer à toutes les étapes du partenariat soit dans la planification, la réalisation ainsi que l'évaluation du projet.

Il faut spécifier les ressources matérielles, financières et humaines en plus de tout autre élément jugé important pour le bon fonctionnement (droits d'auteurs, support professionnel, etc.)

### **Règles de confidentialité**

L'entente doit contenir de façon explicite toutes les règles auxquelles doit se soumettre l'ensemble des partenaires en matière entre autres de confidentialité; par exemple, la protection des renseignements personnels de l'organisme ou des individus qui y travaillent.

### **Communications**

Il est important d'établir les grandes lignes des mécanismes de communication (moyens, personnes responsables), des mécanismes de suivis (pour que toute l'équipe reste informée des développements du projet, on doit déterminer les moyens, la fréquence des rencontres, etc.) et la méthode privilégiée pour la prise de décision (processus et méthode).

### **Signatures officielles**

Les responsables de chaque groupe faisant partie du partenariat doivent signer le document pour confirmer que tous les participants suivront la même ligne de conduite tout au long du partenariat et surtout que tous aient le même objectif et s'engagent à travailler ensemble pour le réaliser.

## La planification

### Fonctionnement du partenariat

Une fois l'accord de partenariat signé, il faut planifier le projet ou, tout simplement, la coordination des activités. L'établissement d'un calendrier des actions est aussi une bonne option pour s'assurer du bon fonctionnement du partenariat. Comme l'équipe de travail et les responsabilités de chacun sont maintenant bien établies, il ne reste qu'à distribuer les tâches de tous ceux qui travailleront sur le partenariat.

### Inventaire des ressources

Il faut faire l'inventaire des ressources de chacun des partenaires pour retirer les forces de chacun et pouvoir les exploiter au profit du partenariat. Les ressources que peuvent fournir les partenaires devraient être la suite logique de ce que votre organisme peut fournir pour s'assurer d'avoir les conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs. Il faut donc déterminer clairement les contributions de chaque partenaire.





## L'exécution et l'évaluation

Finalement, la dernière phase de la création d'un partenariat est primordiale, mais souvent oubliée par les organismes au moment de créer un projet. Il s'agit de l'évaluation de votre partenariat pour en analyser l'efficacité. En effet, il est très important, dès le début du projet, d'élaborer une liste de critères d'évaluation afin d'évaluer le travail effectué selon des variables fixes, et ce, pour toute la durée de ce dernier. L'évaluation doit être constante et ne doit pas se faire seulement à la fin du partenariat, mais bien tout au long du processus.

La première partie de l'évaluation consiste à analyser le rendement et les résultats directs du partenariat. Ensuite, il faut mesurer les progrès réalisés d'une évaluation à l'autre. En effet, le fait d'évaluer les activités au fur et à mesure permet de faire des corrections et d'ajuster notre approche en fonction des problèmes qui peuvent survenir. Vous pourrez donc agir le plus rapidement possible afin d'éviter de ralentir le travail et sa gestion.

L'évaluation nous permet donc de voir les résultats atteints, les impacts ressentis, le rendement, etc. Il ne faut pas non plus oublier de rendre compte des résultats de ces évaluations à tous les membres de l'équipe ainsi qu'aux autres intervenants impliqués dans le travail. Une bonne rétroaction des évaluations permet de s'assurer, encore une fois, que tous travaillent dans la même direction et qu'ils ajustent leur méthode aux changements à apporter.

Voici une liste de quelques exemples d'indicateurs de rendement.

1. Le partenariat réussi à s'autogérer.
2. Le partenariat a été un atout ou a eu des impacts bénéfiques et significatifs sur l'ensemble des partenaires.
3. Le partenariat a atteint ou dépassé les objectifs fixés initialement.
4. Le projet a eu des retombées positives.



## LES CONDITIONS D'UN PARTENARIAT GAGNANT

### Les défis

La cogestion peut aussi engendrer certains risques ou certains défis. Dans un premier temps, le leadership peut être un défi important, parce qu'il est à la base même du partenariat. Le leader doit donc être clairement identifié dès le début du travail pour assurer le contrôle et le bon équilibre du pouvoir.

La motivation de l'équipe est aussi un facteur important à surveiller dans le cadre d'un partenariat, d'où l'importance de comprendre dès le début de l'entente ce qui pousse les différents membres à vouloir travailler ensemble. Une bonne entente permet de garder un niveau d'enthousiasme élevé chez les partenaires. De plus, il est important de se rappeler que la motivation est souvent contagieuse, alors une équipe de direction motivée engendrera un niveau de dynamisme supérieur envers le projet.

## Les règles d'or

En premier lieu, pour s'assurer d'avoir un partenariat réussi, tous les partis doivent avoir une excellente connaissance du partenariat et du contexte qui l'entoure. De plus, vous devez être ouvert au changement et à la possibilité d'avoir à travailler différemment. Vous devrez, entre autres, accepter d'adapter vos méthodes de travail à celles de vos nouveaux coéquipiers. En effet, la mise en place d'un nouveau partenariat implique que tous gardent l'esprit ouvert et soient prêts à faire des compromis.

Ensuite, il ne faut jamais oublier de prendre en considération trois (3) facteurs importants :

1. Le bénéfice mutuel de tous les membres;
2. La transparence; et
3. L'équité (le droit de tous de participer et de négocier).

Ensuite, le travail en partenariat implique qu'il faudra faire face à des imprévus tout au long du processus. Une bonne idée serait de prévoir un plan de contingence qui correspond plus ou moins à un plan B pour les activités majeures dans le but de ne pas se retrouver désemparé devant les imprévus qui peuvent survenir. En somme, une bonne utilisation de ce plan au fur et à mesure peut éviter plusieurs problèmes ou conflits entre les partenaires.

Dans le cas d'un partenariat financier, le bailleur de fonds voudra voir et vérifier si les activités qu'il finance atteignent bel et bien les objectifs initiaux. Vous pouvez donc vous servir des rapports d'évaluation et des indicateurs de rendement décrits ci-haut, pour les rapports que vous devrez faire à ce sujet.

## CONCLUSION

En conclusion, il ne faut pas oublier que le partenariat est un moyen et non une fin, c'est-à-dire qu'il doit servir à atteindre un objectif de façon efficace. Développer un partenariat ne devrait donc pas être plus compliqué à planifier que le projet lui-même. Cette méthode permet de travailler de façon multidisciplinaire et, par le fait même, d'élargir les horizons de l'organisme. Le développement de ces partenariats peut donc permettre aux initiatives franco-ontariennes de rayonner de plus en plus largement.



# ANNEXE A

## Grille d'évaluation des partenaires potentiels

Pour télécharger ce modèle, [cliquez ici](#) ou visitez [monassemblee.ca/guides](http://monassemblee.ca/guides).

CARACTÉRISTIQUES DU PARTENAIRE POTENTIEL	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
Réputation de l'entreprise		
Champ d'expertise		
Ressources qu'il peut fournir		
Réseau de contacts		
Structures de gouvernance et de gestion bien implantées		
Une équipe d'employés stable		
Caractéristiques des employés		
Bon communicateur		
Aptitudes pour le travail d'équipe		
Expérimentés		





## BIBLIOGRAPHIE

FRANK, Flo et Anne Smith, Guide du partenariat, Ressources humaines et développement des compétences  
Canada, 2000.

FRANK, Flo et Anne Smith, Le manuel de l'animateur, Ressources humaines et développement des compétences  
Canada, 2000.

TENNYSON, Ros, Manuel de partenariat, Forum international des chefs d'entreprises (IBLF), 2003.

**Assemblée de la francophonie de l'Ontario**

1490, chemin Star Top  
Ottawa (Ontario) K1B 3W6  
Téléphone : 613 744-6649

monAssemblée.ca

