



Cadre de partenariat de la SSF

RAPPORT PRÉSENTÉ À : LA SOCIÉTÉ SANTÉ EN FRANCAIS (SSF)

Le 16 juin 2020

*Document en lien avec le Cadre de référence sur le réseautage 18-23 et la Programmation
Parcours santé 18-23*

Table des matières

1	Introduction	4
1.1	Mise en contexte	4
1.2	Objectifs du document	4
1.3	Structure du document.....	5
2	Le réseautage à la SSF	5
2.1	Vers l'unité pour la santé : une assise au modèle de réseautage	5
2.2	Les cinq partenaires	6
2.2.1	Les décideurs politiques	7
2.2.2	Les gestionnaires de santé	7
2.2.3	Les professionnels et professionnelles de la santé.....	8
2.2.4	Les institutions d'enseignement	8
2.2.5	Les communautés	9
2.2.6	Le partenaire « bonus » : les associés de la santé	9
2.3	Autre catégorisation des partenariats par domaines.....	10
2.3.1	Les champs d'action possibles du réseautage	10
2.3.2	Considérations particulières aux CFASM	10
2.4	Les capacités clés au réseautage.....	11
2.5	Le réseautage et le développement de partenariats : l'intention au cœur de l'action	12
2.5.1	Des vulnérabilités à adresser	12
2.5.2	Cinq destinations à atteindre - Parcours santé 2018-2023	13
3	Guide pratique du développement de partenariats	14
3.1	Qu'est-ce qu'un partenariat ?.....	14
3.2	Les avantages du partenariat.....	15
3.3	Continuum des partenariats : les types de partenariats	15
3.3.1	Sensibilisation	16

3.3.2	Coordination	16
3.3.3	Coopération	16
3.3.4	Collaboration.....	16
3.4	Le développement et la réalisation de partenariats en six étapes.....	16
3.4.1	Étape 1 : L'identification des besoins	18
3.4.2	Étape 2 : Identification des partenaires potentiels	19
3.4.3	Étape 3 : analyser et choisir les partenaires stratégiques	20
3.4.4	Étape 4 : un appel à l'action avec nos partenaires	23
3.4.5	Étape 5 : mise en œuvre du partenariat.....	30
3.4.6	Étape 6 : évaluer l'impact du partenariat.....	33
4	Conclusion	35

1 Introduction

1.1 Mise en contexte

Depuis 2002, la Société Santé en français (SSF) et les 16 réseaux de santé en français provinciaux, territoriaux et régionaux (les réseaux) développent des pratiques professionnelles et des initiatives novatrices à partir du modèle de réseautage éprouvé *Vers l'unité pour la santé — Défis et opportunités des partenariats pour le développement de la santé* de l'Organisation mondiale de la Santé ¹(OMS). Le réseautage vise à favoriser la concertation et l'engagement de cinq grands types de partenaires concernés par l'amélioration de l'accès à des services de santé en français pour les communautés francophones et Acadienne en situation minoritaire (CFASM). Ces partenaires sont : **les décideurs politiques, les gestionnaires de services de santé, les professionnelles et professionnels de la santé, les institutions de formation et les communautés.**

Le réseautage est désormais la pierre angulaire des actions de la Société et des réseaux. Ils placent au cœur de leurs pratiques et de leurs actions l'importance de créer et de maintenir des partenariats forts avec les cinq types de partenaires pour atteindre leurs objectifs et obtenir des changements durables au sein des CFASM.

1.2 Objectifs du document

La SSF souhaite se doter d'un cadre de partenariat comprenant une méthodologie claire et des outils concrets pour **appuyer la Société et les réseaux dans le développement de partenariats et l'analyse de leur valeur ajoutée, en renforçant leurs capacités** dans :

- L'inventaire, la sélection, le choix des partenariats pouvant **appuyer et influencer leur action vers l'augmentation de l'accès aux services de santé en français** ;
- L'élaboration de moyens visant à **soutenir la mobilisation, la concertation et la communication parmi des partenaires** ;
- **L'élaboration d'une méthode d'évaluation des résultats.**

La littérature démontre que les approches basées sur la collaboration, la concertation, la coopération et le partenariat sont essentielles pour le succès des organisations. Des organismes comme l'OMS, l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture et plusieurs autres organisations tant nationales qu'internationales affirment que « le travail en collaboration favorise une hausse de la capacité de développer, d'optimiser, d'améliorer, d'accélérer et de changer les façons de faire de l'organisation et l'amélioration de la qualité des services »².

Il est important de noter que ce document se veut un guide de référence et un outil pour soutenir la Société et les réseaux dans le développement de partenariats et qu'il ne vient poser aucun jugement sur les partenariats passés, en cours ou futurs de la Société et des réseaux. Il n'y a pas de « bons » ou de « mauvais » partenariats, mais seulement des partenariats adaptés au contexte de chaque réseau et aux objectifs que l'on cherche à atteindre.

¹ ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ, *Vers l'unité pour la santé — Défis et opportunités des partenariats pour le développement de la santé — Document de travail*, Traduction et impression Université de Sherbrooke, Québec, Canada, Genève, 2002, 93 pages.

² ASSOCIATION CANADIENNE D'ÉDUCATION DE LANGUE FRANÇAISE, en ligne, https://www.acelf.ca/c/revue/pdf/XXXIII_2_142.pdf

Ce document a été développé pour des fins d'utilisation interne. Il est basé sur :

- Des écrits traitant du développement de partenariats dans le domaine de la santé (*The Partnership Toolkit*) et du développement de partenariats pour les OBNL (*The Partnership Toolkit: Tools for Building and Sustaining Partnerships*) ;
- Divers documents internes de la Société ;
- L'expérience acquise par la Société et les réseaux en développement de partenariats.

1.3 Structure du document

Le présent document se veut un guide de référence pour le développement de partenariats, dans un contexte où la Société et les réseaux ont le réseautage pour pierre angulaire de leurs activités. Il comprend deux sections :

- Le réseautage à la SSF : cette section rappelle les grands principes du réseautage, tels qu'ils sont définis dans le document *Cadre de référence sur le réseautage*³ ;
- Le guide pratique du développement de partenariats : cette section constitue le cœur de ce document, en fournissant des pistes concrètes pour développer les partenariats au sens strict du terme, c'est-à-dire les partenariats formalisés.

Ces deux sections peuvent se lire indépendamment l'une de l'autre. Le lecteur est invité à utiliser la table des matières cliquable afin d'identifier rapidement les outils qu'il désire consulter.

2 Le réseautage à la SSF

2.1 Vers l'unité pour la santé : une assise au modèle de réseautage

Le réseautage entre les partenaires de la santé était au cœur des recommandations du *Rapport au ministre fédéral du Comité consultatif des communautés francophones en situation minoritaire (CCCFSM)*, déposé en septembre 2001.⁴ Dès sa création en 2002, la SSF a adopté l'approche collaborative inspirée du modèle *Vers l'unité pour la santé — Défis et opportunités des partenariats pour le développement de la santé de l'OMS* :

« Le défi représenté par la mise en place d'un système durable d'offre de services de santé basé sur les besoins des personnes [...] requiert la contribution active des principaux intervenants ou partenaires de la santé. [...] **Cinq principaux partenaires ont été identifiés : les décideurs politiques, les gestionnaires de santé, les professionnels de santé, les institutions académiques et les communautés.** »⁵

Cette approche vise à rompre l'isolement des intervenants du domaine de la santé afin de les amener à œuvrer ensemble pour atteindre l'objectif commun d'augmenter l'accès à des services de santé en français, en vue d'une santé optimale et d'un mieux-être pour les CFASM. Ce modèle a été reproduit avec la création des réseaux provinciaux, territoriaux et régionaux dans les CFASM. Au cours des années, les réseaux sont devenus des interlocuteurs de la communauté, des

³ La dernière révision de ce document a eu lieu pour la période 2018-2023.

⁴ CANADA, SANTÉ CANADA, *Rapport au ministre fédéral de la Santé — Comité consultatif des communautés francophones en situation minoritaire*, N° de catalogue H21-176/2001, Ottawa, septembre 2001, 54 pages.

⁵ ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ, *Op. Cit.*, p. 55.

agents mobilisateurs du milieu pour l'amélioration des services de santé en français, des catalyseurs d'initiatives innovatrices et des experts dans le domaine de la santé en français.

L'établissement de liens avec chaque catégorie de partenaires a été une priorité d'action pour la SSF et les réseaux. Ces efforts de réseautage ont permis des engagements solides et la création de partenariats durables entre les cinq catégories de partenaires.

L'action conjuguée des 16 réseaux santé en français, au niveau local, provincial ou territorial, et de la SSF au niveau national, a rendu possible l'émergence d'un véritable mouvement national de la santé en français appuyé par un large éventail de partenaires. La qualité des partenariats établis s'est améliorée dans les dernières années, démontrant la consolidation accrue de leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être. Les actions de la SSF et des réseaux permettent ainsi d'appuyer les systèmes de santé pour qu'ils emploient des méthodes ayant fait leurs preuves et pouvant réellement augmenter la qualité et la sécurité des services offerts en français⁶ (p. ex., appui stratégique des réseaux, partage d'outils et de connaissances adaptés aux réalités des systèmes, création de synergies entre partenaires).

Concentrer, mobiliser et outiller les acteurs clés

Pour la Société et les réseaux, le réseautage se traduit par la capacité à concentrer, à mobiliser et à outiller les cinq types de partenaires listés plus haut. La SSF le définit de la façon suivante :

Le réseautage est l'action de mettre en relation les parties prenantes du système de la santé afin de créer un réseau de partenaires, dont le but est d'augmenter l'accès aux services de santé en français.

En déployant ce modèle de réseautage, le réseau devient le fil conducteur qui rallie tous les partenaires afin de mettre en œuvre des stratégies et des initiatives durables au sein des systèmes de santé.

Il importe aussi de faire une nuance quant à la notion de « partenaire ». Dans le contexte particulier du réseautage à la SSF, il fait référence aux groupes qualifiés de partenaires dans le modèle de l'OMS, qui sert d'assise au modèle de réseautage de la SSF. Cependant, d'autres modèles considéreraient ces groupes comme des « parties prenantes » alors que les « partenaires » seraient ceux avec qui l'on développe des relations formelles dans le contexte d'une initiative donnée. Cette distinction sémantique est importante, car qualifier un organisme de « partenaire » dans le modèle de réseautage de la SSF ne signifie pas nécessairement qu'on a une entente formelle avec ce dernier, mais bien qu'on le considère comme étant un joueur clé pour que les CFASM puissent vivre leur santé pleinement en français.



2.2 Les cinq partenaires ⁷

Le modèle de réseautage de la SSF requiert un engagement, une prise de responsabilité et une collaboration de chaque partenaire. Les paragraphes qui suivent présentent l'implication et le soutien de chaque partenaire. Un tableau sommaire présentant les cinq partenaires et leur rôle se trouve à l'annexe 1.

⁶ SOCIÉTÉ SANTÉ EN FRANÇAIS, *Demande de financement — Programme de contribution pour les langues officielles en santé*, octobre 2017, pp. 1 et 9.

⁷ SOCIÉTÉ SANTÉ EN FRANÇAIS, *Réseautage — Rôles et responsabilités des partenaires*, Excel et OMS, Op.Cit. p. 55-62.

2.2.1 Les décideurs politiques

Responsabilités	Acteurs concernés	Rôles possibles
<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de lois, de politiques, de règlements et de plans qui assurent l'accès à des services de santé en français ; Contribuer à l'identification des expertises, des ressources et des méthodes de reddition de comptes pour l'organisation du système de santé de la province ou du territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernements fédéraux, provinciaux, municipaux et territoriaux ; Ministères et autorités de santé ; Politiciens et fonctionnaires, soit des individus prêts à utiliser leur position dans un gouvernement pour faire avancer la SSF. 	<ul style="list-style-type: none"> Législateur : ils peuvent assurer un meilleur accès aux services de santé en français pour les CFASM par l'adoption et la mise en œuvre de mesures législatives adaptées aux problématiques, enjeux et besoins des CFASM ; Mobilisateur : ils peuvent assurer la collaboration entre les parties prenantes des systèmes de santé pour la mise en œuvre de mesures pour répondre aux besoins des CFASM ; Ambassadeur : ils peuvent assurer la visibilité des enjeux et des besoins des CFASM en matière de santé en français auprès des décideurs politiques.

2.2.2 Les gestionnaires de santé

Responsabilités	Acteurs concernés	Rôles possibles
<ul style="list-style-type: none"> Organiser des services de qualité centrés sur la personne ; Assumer un leadership au niveau de la gouvernance de leur organisation, ainsi que d'une culture organisationnelle favorable à l'accès et à l'amélioration des services de santé en français pour les CFASM ; Jouer un rôle clé dans la liaison avec les professionnelles et les professionnels de la santé et offrir du soutien pour fournir des services de qualité en français. 	<ul style="list-style-type: none"> Hôpitaux ; Centre de santé communautaire ; Cliniques médicales ; Centres d'hébergement (publics) avec soins de santé (réadaptation, longue durée, etc.) ; Ambulances ; Soins et services à domicile ; Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire d'établissement : ils peuvent assurer l'accès à des services de santé de qualité répondant aux besoins des CFASM ; Gestionnaire de service : ils peuvent assurer l'existence de services de santé de qualité répondant aux besoins des CFASM ; Employeur : ils peuvent assurer l'intégration des ressources humaines linguistiquement compétentes en poste ; Acteurs communautaires : ils peuvent assurer le rapprochement entre les établissements de santé et les CFASM.

2.2.3 Les professionnels et professionnelles de la santé

Responsabilités	Acteurs concernés	Rôles possibles
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser leurs compétences professionnelles, linguistiques et culturelles, ainsi que leur jugement éthique ; • Comprendre les besoins des personnes et des communautés ; • Prodiguer des services et aiguiller vers les ressources appropriées ; • Exercer un leadership dans l'environnement professionnel et sur la culture organisationnelle ; • Soutenir la qualité des services et assurer la sécurité des personnes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupement des professions ; • Individus œuvrant au sein des professions ; • Organisations syndicales ; • Ordres et collègues professionnels ; • Travailleurs bénévoles ; • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Régulateur de la pratique professionnelle : ils peuvent assurer la normalisation des compétences des professionnels de la santé à offrir un service de santé de qualité et sécuritaire aux CFASM ; • Dispensateur de services professionnels : ils peuvent assurer un leadership dans leur environnement afin de promouvoir l'offre active de services de santé en français.

2.2.4 Les institutions d'enseignement⁸

Responsabilités	Acteurs concernés	Rôles possibles
<ul style="list-style-type: none"> • Outiller les cadres et les professionnelles et professionnels de la santé d'expression française et anglaise ; • Favoriser un enseignement appliqué aux milieux présents dans les CFASM (stage, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Universités et collèges ; • Instituts de formations ; • Instituts de recherche ; • Consortium national de formation en santé (CNFS) ; • Regroupements liés à l'enseignement ; • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formateur des futures générations de cadres et professionnels : ils peuvent développer les capacités et compétences des futurs acteurs de la santé en français en matière d'offre de services de santé de qualité et sécuritaire adaptés aux besoins des CFASM selon les réalités et les situations changeantes ; • Centre de références et d'excellence en matière de services de santé : ils peuvent mener la transformation des systèmes de santé en fonction des besoins des CFASM dans une

⁸ On entend par "institutions d'enseignement" les institutions postsecondaires qui forment les professionnels de la santé. Les écoles primaires et secondaires font partie des partenaires communautaires.

		<p>approche systémique de développement des capacités ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alliance de partenaires mobilisateurs des partenaires de la santé en français ; ils peuvent assurer la concertation des acteurs des institutions postsecondaires de formation et de recherche en français pour appuyer la formation et la recherche dans le domaine de la santé des CFASM.
--	--	--

2.2.5 Les communautés

Responsabilités	Acteurs concernés	Rôles possibles
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les services de santé en français ; • Exprimer leurs besoins ; • Partager leur point de vue à l'amélioration de la qualité et de l'offre des services de santé en français ; • Participer à la planification des services et à la gouvernance des organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individus ou groupes ; • Citoyens et citoyennes ; • Groupes communautaires ; • Représentants communautaires ; • Associations communautaires ; • Usagers et bénéficiaires du système de santé. 	<ul style="list-style-type: none"> • « Participation à la protection et à la restauration de leur propre santé en adoptant des comportements directement ou indirectement favorables à l'obtention d'un bien-être physique, mental et social » ;⁹ • Promotion de la santé ;¹⁰ • « Influence sur la détermination des politiques et les choix de priorités ». ¹¹

2.2.6 Le partenaire « bonus » : les associés de la santé

La catégorisation proposée par l'OMS permet de classer la grande majorité des instances avec lesquelles les réseaux entretiennent des relations. Cependant, quelques organisations ne se placent pas nécessairement dans l'une des cinq catégories présentées ci-dessus. On peut penser par exemple aux associations de patients, aux sociétés du cancer, aux fondations d'hôpitaux, aux projets de recherche ou de mobilisation des connaissances financés par les gouvernements, aux autres réseaux d'acteurs du milieu de la santé, etc. Il est proposé de qualifier les organismes ne se catégorisant pas dans le modèle de l'OMS d'*associés de la santé*.

⁹ ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ, *Op. Cit.*, p.61

¹⁰ *Idem.*

¹¹ *Idem.*

2.3 Autre catégorisation des partenariats par domaines



Une autre façon de catégoriser les partenaires consiste à identifier les partenaires potentiels dans les trois domaines suivants : francophonie, santé, autre.

Certains partenaires agissent principalement dans le domaine de la francophonie, afin d'appuyer le développement de la vitalité de leur communauté ou de personnes qu'ils représentent. On peut retrouver ces partenaires potentiels dans les cinq catégories de partenaires ou parmi les alliés. Ils amènent à la table une perspective liée à la communauté pour laquelle la Société et les réseaux veulent obtenir des changements au niveau de l'accès aux services de santé en français.

D'autres partenaires agissent principalement dans le domaine de la santé. Il est recommandé de considérer leur pouvoir, leur type d'influence, leurs rôles en lien avec nos résultats attendus. Enfin, la SSF et les réseaux ont besoin de partenaires ou de collaborations dans d'autres secteurs qui, soit à cause de leur importance ou de leur influence, soit à cause des possibilités d'interactions, peuvent apporter une contribution concrète. Par exemple, on peut penser à tous les domaines liés aux déterminants de la santé¹².

2.3.1 Les champs d'action possibles du réseautage

En 2001, le CCCFSM a élaboré un schéma national de développement des services de santé en français pour les CFASM, en fonction du taux de couverture des services en français et du temps ou de la masse critique de francophones. Ce schéma découpait en trois phases le taux de couverture de soins destinés aux CFASM : sensibilisation, structuration et consolidation. En 2013¹³ et 2014¹⁴, les travaux de Louis Giguère ont actualisé les travaux du CCCFSM, notamment en y ajoutant les composantes de l'offre et de la demande de services en français et de la vitalité langagière. Ces travaux ont permis de faire un parallèle intéressant entre les pratiques de réseautage développées par la SSF et les réseaux, les trois phases du schéma national du CCCFSM et les contextes de développement des services de santé en français provinciaux, territoriaux et régionaux. Pour l'auteur, chacune des phases réfère à des champs d'action possibles de réseautage auprès des cinq types de partenaires :

- 1/ Sensibilisation : Les actions se concentrent sur une prise de conscience des problématiques des services de santé en français.

- 2/ Structuration : Les actions se concentrent sur le développement soutenu des services offerts en français et favorisent la structuration et l'institutionnalisation de l'accès aux services.

- 3/ Consolidation : Les actions se concentrent sur la protection des acquis et l'adaptation des nouvelles technologies aux façons de faire.¹⁵

2.3.2 Considérations particulières aux CFASM

À la suite d'une analyse statistique rigoureuse, fondée sur les données probantes, les travaux de Louis Giguère ont confirmé que « le processus d'offre et de demande de services en français dans les CFASM suit le schéma national qui

¹² **Note** : Les déterminants de la santé sont, par exemple, le revenu, la situation sociale, l'éducation, l'alphabétisme, les habitudes de vie, la culture, l'âge, etc.

(Source : MACS-NB, en ligne, <http://www.macsnb.ca/publication/121/file/approche%20DS.pdf>)

¹³ GIGUÈRE, L. *Les services de santé en français pour les communautés francophones et acadiennes en situation minoritaire au Canada : bonification du schéma du CCCFSM (2001)*, Nouvelles perspectives en sciences sociales, vol. 9, n°1, 2013, pp. 319-345.

¹⁴ GIGUÈRE, L. *Validation d'un schéma national sur le développement des services de santé pour les communautés francophones et acadiennes en situation minoritaire : arrimage à des assises théoriques et modélisation*, vol. 9, n°2, 2014, pp. 207-236.

¹⁵ GIGUÈRE, L. *Op. Cit.*, pp. 321-322.

s'inscrit dans une dynamique de vitalité communautaire qui est propre à toutes les CFASM, et que les CFASM s'y retrouvent en trois regroupements qui correspondent aux *trois* phases évolutives du CCCFSM. »¹⁶ Ils ont ainsi mis en lumière trois considérations supplémentaires en soutien à la pratique de réseautage :

- 1) Tenir compte de la vitalité linguistique et du développement de la communauté ;
- 2) Faciliter l'adaptation des pratiques entre réseaux en prenant en compte les contextes des phases de sensibilisation, de structuration et de consolidation ;
- 3) Inventorier les pratiques prometteuses et les bonnes pratiques de la Société et des réseaux pour favoriser les approches d'évaluation et le partage des connaissances.¹⁷

Ces deux articles ont donné une assise scientifique à la contextualisation de la vitalité communautaire des CFASM et la relation dans laquelle se déploie le modèle de réseautage de la SSF et des réseaux.

2.4 Les capacités clés au réseautage

En 2016, la Société et les réseaux ont réalisé une démarche avec le Centre de leadership et de l'évaluation inc. (CLÉ), afin d'identifier les capacités clés qui sont à la base du modèle de réseautage. Les travaux du CLÉ ont mené à l'identification de 10 capacités pivots du modèle de réseautage (voir tableau 1) ¹⁸. Ces capacités sont mesurables, via un outil d'autodiagnostique, ce qui permet à la SSF et aux réseaux de les renforcer dans une perspective de développement professionnel et d'appréciation de la performance et de l'impact de ses activités.

Tableau 1. Les 10 capacités de réseautage¹⁹

Réseautage avec les cinq groupes de partenaires

1. Capacité à créer et entretenir des partenariats stratégiques avec les cinq partenaires
 2. Capacité à favoriser une communication ouverte et efficace
 3. Capacité à mobiliser
 4. Capacité à établir des relations de travail productives avec les partenaires
 5. Capacité à démontrer de la résilience
 6. Capacité à bâtir une relation de confiance
 7. Capacité à véhiculer la mission, la vision, les valeurs du réseau
 8. Capacité à transmettre clairement les messages
 9. Capacité à négocier avec les autorités provinciales et territoriales et les instances gouvernementales
 10. Capacité à influencer
-

¹⁶ GIGUÈRE, L. *Op. Cit.*, p. 335.

¹⁷ GIGUÈRE, L. *Op. Cit.*, p. 338-340.

¹⁸ **Note** : Le document du CLÉ précise qu'une capacité se traduit par une compétence comportementale qui, à la distinction d'une compétence, s'observe facilement puisqu'elle se manifeste par un comportement. SOCIÉTÉ SANTÉ EN FRANÇAIS, *Profil d'un réseau en santé performant — compétences comportementales*, Ottawa, octobre 2016, p. 3.

¹⁹ SOCIÉTÉ SANTÉ EN FRANÇAIS, *Idem.*, octobre 2016, pp. 59.

2.5 Le réseautage et le développement de partenariats : l'intention au cœur de l'action

Les sections précédentes ont fait état des assises du modèle de réseautage de la SSF tout en permettant de répondre aux questions suivantes :

- Avec qui réseaute-t-on ?
- Quels sont les champs d'action possibles du réseautage ?
- Quelles sont les capacités clés pour la mise en œuvre du modèle de réseautage ?

Le réseautage a de nombreux bénéfices pour la SSF, mais l'un des plus importants dans l'optique de créer des changements durables est celui de favoriser le développement de partenariats. En effet, dans son *Guide d'application des connaissances à la résolution des problèmes d'équité*²⁰, Sarah Bowen recommande comme première étape la création de coalitions de partenaires si on veut obtenir des changements durables. Dr Charles Boelen²¹, de l'OMS, dit aussi que « La réalisation de progrès continus et durables dans ce domaine (santé pour tous) requiert la mobilisation d'un large éventail de talents et de ressources dans la société. »

Le réseautage n'est donc pas une fin en soi, mais un moyen privilégié pour améliorer l'accessibilité et la qualité des services de santé en français dans les CFASM et contribuer à l'amélioration de leur état de santé et de leur mieux-être. Les paragraphes ci-dessous détaillent les vulnérabilités à adresser pour la santé des francophones identifiées par la SSF et les réseaux ainsi que les cinq destinations à atteindre (objectifs) de la programmation 18-23 de la SSF.

Pour bien réaliser les objectifs et obtenir des résultats concrets et durables, il est recommandé à la SSF et aux réseaux de se donner un cadre de partenariat qui permettra de bien cibler et choisir les partenariats et collaborations stratégiques, définir les façons de les mobiliser, de les concerter et de communiquer avec eux, et d'évaluer les résultats de nos actions afin de prendre les mesures nécessaires pour améliorer les partenariats.

2.5.1 Des vulnérabilités à adresser

Le modèle de réseautage permet à la SSF et aux réseaux de s'inscrire en pleine concordance avec la vision des systèmes de santé du XXI^e siècle développée par Pierre-Gerlier Forest et Dre Danielle Martin dans leur rapport synthèse *Ajusté à l'objectif : observation et recommandations de l'examen externe des organisations pancanadiennes de santé*²², déposé en mars 2018 à la ministre de la Santé du Canada. Pour actualiser le système de santé actuel, les organisations pancanadiennes de santé doivent « [...] aider pleinement les citoyens, les professionnels de la santé, les administrateurs et les décideurs à aborder les vulnérabilités [...]. »²³ Basée sur les acquis de l'évaluation finale de la programmation *Destination Santé 2018*, la programmation quinquennale [Parcours Santé 18-23](#) cible de front un bon nombre des vulnérabilités soulevées par les auteurs, et, ce, dans le domaine spécifique des CFASM, à savoir :

- La nécessité pressante de renforcer la gouvernance des données de santé ;
- Le désir de déployer à plus grande échelle les innovations en matière de santé ;
- Le besoin d'harmoniser le panier de services publics afin de promouvoir l'équité ;

²⁰BOWEN, S., BOTTING, I., ROY J., – *Promoting Action on Equity issues : a Knowledge-to-Action Handbook* – 2011 — traduit : Guide d'application des connaissances à la résolution des problèmes d'équité

²¹ ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ, *Op.Cit.*

²² FOREST, Pierre-Gerlier et Danielle, MARTIN. *Ajusté à l'objectif : observations et recommandations de l'examen externe des organisations pancanadiennes de la santé – Rapport synthèse*, Ottawa, mars 2018, 208 pages.

²³ FOREST, Pierre-Gerlier et Danielle, MARTIN. *Op. Cit.*, p. ix.

- La nécessité d'un engagement plus significatif des patients et du public dans le domaine des soins et services de santé ;
- L'impératif de travailler en partenariat avec les organisations [...] afin d'améliorer les résultats de santé en leur sein.²⁴

Le modèle de réseautage positionne favorablement la Société, comme organisation intermédiaire pancanadienne de santé, et les réseaux de santé en français, comme interlocuteurs officiels de la santé en français dans les provinces, les territoires et les régions, dans cette vision des systèmes de santé du XXI^e siècle. En conséquence, ce modèle de réseautage ouvre un système d'opportunités potentielles à l'échelle pancanadienne. **Le développement de partenariats formels peut permettre d'adresser ces vulnérabilités et peut être vu comme une des suites logiques des investissements faits en réseautage.**

2.5.2 Cinq destinations à atteindre - Parcours santé 2018-2023

Fruit d'un travail collaboratif entre la SSF et les réseaux, [Parcours santé 2018-2023](#) présente les grands axes et objectifs communs aux organismes.



Cinq destinations ont été identifiées :

1. Des services et des programmes de santé en français accessibles, adaptés et offerts activement au Canada ;
2. Des ressources humaines mobilisées, outillées et valorisées offrant des services de santé en français ;
3. Les établissements, les programmes et les politiques de santé démontrent qu'il y a la capacité d'offrir des services de santé de qualité et sécuritaires en français, conformément à des normes d'accessibilité linguistique ;
4. La variable linguistique est captée systématiquement dans les provinces et territoires, permettant d'accéder aux données probantes pour favoriser la planification et la prise de décision éclairée.
5. Des communautés francophones et acadiennes en situation minoritaire engagées et outillées à agir sur leur santé et leur mieux-être en français.

²⁴ FOREST, Pierre-Gerlier et Danielle, MARTIN. *Op. Cit.*, p. ix.




Des stratégies sont déployées pour atteindre ces destinations et, ultimement, faire en sorte que les communautés francophones et acadiennes en situation minoritaire aient les capacités de vivre pleinement leur santé en français. **Les partenariats actuels ou futurs sont un moyen d'action majeur pour contribuer à l'atteinte de ces destinations.**

3 Guide pratique du développement de partenariats

Ce guide se veut une référence pratique pour le développement, la mise en œuvre et l'évaluation d'initiative partenariale.

Il arrive parfois que le développement de partenariats informels ou formels ne soit pas prioritaire, par exemple par manque de temps, de ressources ou simplement par méconnaissance de l'écosystème. Comme l'indique le dicton, *le tout est plus que la somme de ses parties* : la création de partenariats permet d'augmenter les capacités d'action d'un acteur. Ce document se veut une boîte à outils stratégique pour soutenir la SSF et les réseaux afin d'identifier les bonnes occasions de créer des partenariats, de trouver des partenaires appropriés, de faire la mise en œuvre fructueuse d'un partenariat et de l'évaluer.

Le présent document offre une banque d'outils pour favoriser le développement de partenariats forts qui auront un impact durable pour la SSF et les réseaux, leurs partenaires et aussi les communautés qu'ils desservent. Il comprend notamment des encadrés :

- sur les bonnes pratiques 
- sur des enjeux à surveiller 
- sur des pratiques stratégiques 

Chaque section comprend des éléments de réflexion, des conseils et des exemples concrets afin de renforcer la capacité de la SSF et des réseaux dans le développement de partenariats fructueux. Il s'agit non seulement de faciliter l'atteinte des objectifs de la programmation actuelle de la SSF, mais aussi de démontrer la valeur ajoutée des partenariats aux bailleurs de fonds. De plus, plusieurs grilles d'évaluation sont proposées tout au long du processus de développement de partenariats dans le but de faciliter un processus d'amélioration continue.

3.1 Qu'est-ce qu'un partenariat ?

Le modèle de réseautage de la SSF et des réseaux est basé sur la mise en relation de cinq types de « partenaires » ou « alliés », en lien avec la catégorisation de l'OMS qui a été présentée dans la première partie de ce document. Dans ce modèle, un membre de l'écosystème peut être qualifié de partenaire (ou d'associé) sans qu'un partenariat formel ne soit mis en place. **À partir de ce point dans le document, la notion de partenaire sera ciblée sur l'établissement d'une relation formelle entre deux ou plusieurs parties, comme indiqué dans la définition suivante :**

Un partenariat est défini comme une relation dans laquelle deux ou plusieurs parties, ayant des objectifs compatibles, acceptent de travailler ensemble dans un but particulier et/ou pour une certaine période. Cette relation se situe sur un continuum : elle peut être très simple (p. ex., basée sur la communication et le partage d'informations), ou alors très

*complexe, allant jusqu'à une intégration complète des efforts des partenaires. Pour amorcer un partenariat, les partenaires doivent parvenir à une compréhension commune de ce que le partenariat signifie pour eux.*²⁵

Il importe aussi de se référer à la définition du partenariat figurant dans les indicateurs de rendement de Santé Canada de la programmation [Parcours santé 2018-2023](#) (SC 1.2.1) : les partenariats sont des « *liens organisationnels reconnus par des ententes formelles ou informelles avec des organisations et personnes stratégiquement pertinentes au Mouvement, pour que les changements attendus chez les partenaires de la santé surviennent* ».

3.2 Les avantages du partenariat

Les avantages suivants²⁶ sont communément attribués aux partenariats, surtout dans un contexte social et communautaire :

- Accéder à un bassin de ressources, partager des ressources ou encore faire une meilleure utilisation des ressources à disposition ;
- Mener une initiative qu'il serait difficile de faire seul ;
- Partager des informations, des connaissances, du savoir-faire ou des idées ;
- Augmenter l'efficacité de l'organisation ;
- Éviter le dédoublement d'initiative dans un même secteur ;
- Défendre une cause avec plus de puissance ;
- Développer des solutions créatives émanant des différentes perspectives des partenaires.

*Souvent, le partenariat bénéficie généralement non seulement aux partenaires impliqués, mais aussi plus largement à la communauté.*²⁷

3.3 Continuum des partenariats : les types de partenariats

Les partenariats peuvent être placés sur un continuum allant de la sensibilisation jusqu'à la collaboration. Ce continuum peut permettre de guider la réflexion dès les premières étapes du développement de partenariats, pour clarifier le niveau de partenariat souhaité.

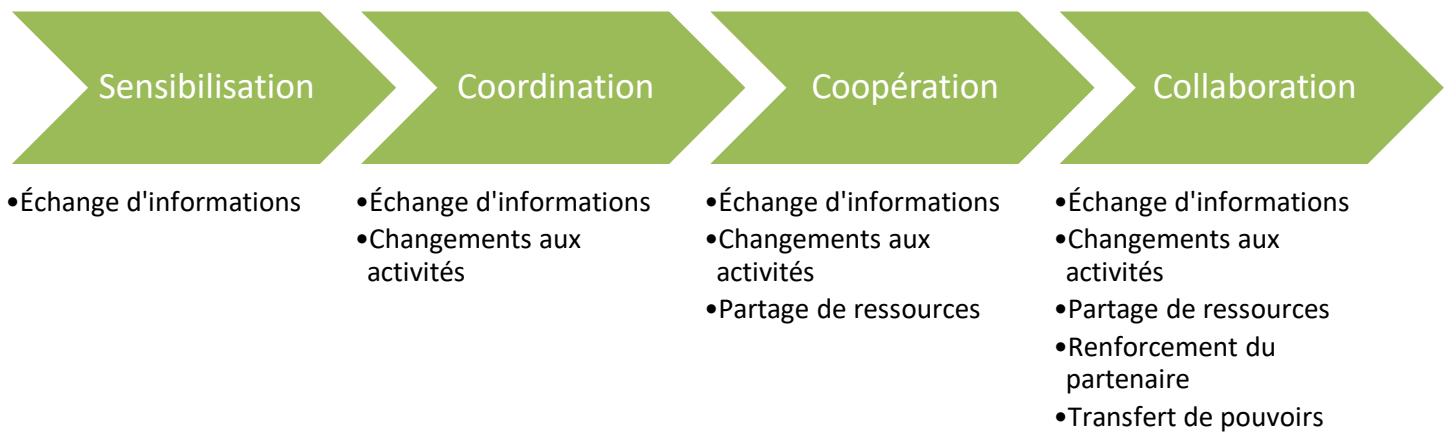
De plus, dans le contexte de la Société et des réseaux, il importe de préciser que les dimensions régionales, provinciales, territoriales et nationales s'ajoutent à ce continuum. En effet, peu importe l'endroit où se situe un partenariat dans le continuum qui suit, il peut se réaliser à ces différents niveaux de juridiction.

²⁵ THE COLLABORATION ROUNDTABLE SPRING 2001, *The Partnership Toolkit: Tools for Building and Sustaining Partnerships*, with funding from involve BC, Ministry of Community Development, Cooperatives and Volunteers and Community Liaison Division, Ministry of Multiculturalism and Immigration, en ligne, <https://www.sparc.bc.ca/wp-content/uploads/2016/12/the-partnership-toolkit.pdf>, p.9, traduction et adaptation libre

²⁶ Extrait, adapté et traduit, *Ibid.* p. 10

²⁷ *Idem.*

Figure 1 : Continuum des niveaux de partenariats²⁸



3.3.1 Sensibilisation

Les partenaires échangent des informations pour leur bénéfice mutuel. Ce niveau de partenariat demande peu de temps ou de confiance de la part des partenaires. Par exemple, chaque année, diverses instances se réunissent dans le cadre d'une table de concertation afin de partager des informations, des développements récents, des idées, etc.

3.3.2 Coordination

Les partenaires échangent des informations et apportent des changements à leurs activités en vue d'un but commun. Par exemple, un réseau pourrait s'associer à des groupes de professionnels afin d'avoir une voix unie auprès d'une instance décisionnelle pour obtenir du financement pour des formations en français.

3.3.3 Coopération

Les partenaires échangent des informations, apportent des changements à leurs activités et partagent des ressources. Ce niveau de partenariat requiert du temps et de la confiance puisque les partenaires doivent travailler ensemble sur des responsabilités partagées. Par exemple, un réseau pourrait s'allier à un organisme faisant la promotion de la francophonie pour offrir conjointement une série de formations à travers son territoire.

3.3.4 Collaboration

Les partenaires sont prêts à faire des concessions en ce qui concerne leurs zones de responsabilités au service de l'objectif commun et visent le renforcement mutuel des capacités. Ce niveau de partenariat nécessite un haut niveau de confiance entre les partenaires. Par exemple, plusieurs organismes pourraient s'associer pour créer une nouvelle entité responsable de développer une programmation de formation en français.

3.4 Le développement et la réalisation de partenariats en six étapes

Le développement et la réalisation de partenariats peuvent se faire selon une méthodologie comprenant six étapes, présentée dans le schéma ci-dessous. Chaque étape sera ensuite détaillée avec des exemples et des outils concrets.

²⁸ Inspiré, adapté et traduit, VICHEALTH, *The partnership analysis tool: A resource for establishing, developing and maintaining partnerships for health promotion*, 2016 en ligne. <https://www.vichealth.vic.gov.au/media-and-resources/publications/the-partnerships-analysis-tool>, p. 4

Figure 2 – Le développement et la réalisation de partenariats — Sommaire des six étapes



3.4.1 Étape 1 : L'identification des besoins

Dans une première étape, il convient de définir clairement nos besoins à partir des extrants et des résultats à atteindre. En d'autres mots, il est important de bien comprendre ce que l'on souhaite obtenir comme résultat avant de se lancer dans une initiative partenariale. Le développement de partenariats nécessite un investissement important de ressources, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. L'identification de nos besoins en tant qu'organisation permettra :

- 1) D'identifier correctement le problème pour lequel on cherche une solution ou l'objectif que l'on cherche à atteindre ;
- 2) De formuler des solutions/initiatives à mettre en place pour atteindre notre objectif ;
- 3) De déterminer si le partenariat est une façon **stratégique** de développer la ou les solutions ou les initiatives identifiées (gain de pouvoir, d'influence, de temps, d'argent, de ressources, augmentation de l'impact, etc.).

Voici quelques questions qui peuvent éclairer notre réflexion pour savoir si la recherche de partenaires est bénéfique à l'atteinte de notre objectif. Une bonne pratique consiste aussi à évaluer formellement le besoin en partenariat afin de cristalliser la réflexion amenée par ces questionnements. La grille d'évaluation qui suit permet de le faire.

- Les résultats que nous cherchons à obtenir pourraient-ils bénéficier ou contribuer au succès de la mission d'autres membres de notre écosystème ?
- L'initiative que nous souhaitons lancer duplique ou réplique-t-elle les efforts d'un autre groupe ?
- Est-ce qu'il nous manque des capacités pour mettre en œuvre cette solution/initiative et si oui, sont-elles présentes chez un autre membre de l'écosystème (capacités complémentaires) ?
- Sommes-nous en mesure d'investir les ressources nécessaires (humaines, matérielles et financières) pour le développement de partenariats et la mise en œuvre collaborative d'une solution/initiative/projet ?
- Sommes-nous prêts à cultiver les capacités nécessaires au bon déroulement des partenariats ? Par exemple : l'ouverture à l'autre, à de nouvelles idées et à de nouvelles personnes ? Sommes-nous prêts à partager, à être flexibles ?²⁹

La grille d'évaluation qui suit permet de formaliser cette réflexion. Il est conseillé de la compléter avant d'entamer des démarches avec des partenaires potentiels.

²⁹ Inspiré, adapté et traduit, THE COLLABORATION ROUNDTABLE SPRING 2001, *Op. Cit.*, p.8



	Complètement en désaccord (1 point)	En désaccord (2 points)	En accord (3 points)	Complètement en accord (4 points)	
Le besoin d'un partenariat a été identifié.					
Il y a un objectif clair à atteindre.					
Le bénéfice perçu au développement de partenariats est supérieur à ses coûts.					
Total					/12

Les résultats de cette grille peuvent aussi être lus en complémentarité de l'outil d'analyse développé en 2016 par la Société et les réseaux intitulé « Impacts des activités VS Énergies RFSSO ». Cette grille permet de situer les initiatives des réseaux par rapport à deux axes : l'énergie requise pour mener à bien les activités et l'impact potentiel des activités sur les objectifs de l'organisation. Sous cet angle, il est souhaitable d'éviter des partenariats qui demanderaient une grande quantité d'énergie et dont l'impact serait très faible.

3.4.2 Étape 2 : Identification des partenaires potentiels

Chaque activité de réseautage est l'occasion d'en apprendre davantage sur ses partenaires potentiels et de saisir des opportunités. Adopter une approche systématique pour répertorier ses partenaires potentiels et, plus globalement, cartographier son écosystème permet de surveiller plus facilement les opportunités et de les créer. Une bonne pratique consiste à classer les partenaires potentiels selon leur domaine, mission, champ d'action, etc. afin d'avoir rapidement une vue d'ensemble des organisations qui peuvent être mobilisées dans l'optique visée (voir encadré ci-dessous). Cette pratique permet la pérennité des relations en cas de roulement du personnel et facilite le processus d'intégration de nouveaux employés en leur donnant rapidement un outil pour comprendre l'écosystème.

Cette analyse peut aussi se réaliser en complémentarité avec une analyse de l'environnement de type FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces). Dans le cadre de cette analyse FFOM, on identifie à l'interne de l'organisation nos forces et nos faiblesses, et on observe l'environnement externe afin d'identifier les opportunités et menaces pour l'organisation. Cette analyse peut influencer les organisations avec qui nous désirons nous allier et celles que nous désirons inclure dans notre lecture de l'écosystème.

De plus, l'environnement peut être étudié selon la méthode d'analyse PESTEL (politique, économie, social, technologie, écologie et légal) afin de bien identifier les joueurs à inclure dans notre écosystème, voire même définir des projets partenariaux.

³⁰ 1 à 6 points : L'idée de développer un partenariat devrait être remise en question ; 7 à 9 points : L'avenue partenariale semble être la voie à suivre, mais quelques vulnérabilités semblent à adresser ; 10 à 12 points : Les conditions gagnantes semblent être présentes pour le développement d'un partenariat fructueux.

³¹ Inspiré, adapté et traduit, VICHHEALTH, *Op. Cit.*, p.6

Voici quelques questions à se poser pour nous aider à identifier des partenaires potentiels parmi notre écosystème :

- Quelles capacités voulons-nous aller chercher chez nos partenaires (stratégique, tactique, opérationnelle) ?
- Quels rôles voulons-nous que notre partenaire tienne (financier, coordination, mise en œuvre, partage des responsabilités, promotion) ?
- Quel niveau de partenariat serait nécessaire au succès de l’initiative en question (sensibilisation, coordination, coopération, collaboration) ?
- Est-il pertinent d’avoir un ou plusieurs partenaires pour cette initiative ?
- Quelles sont les organisations qui pourraient tirer profit de cette initiative ?

Les réponses fournies aux questions ci-haut permettront d’avoir une lecture critique et constructive de notre écosystème et d’identifier plus facilement les partenaires potentiels. À noter cependant que la recension des partenaires potentiels selon une pratique systématique (voir tableau ci-dessous) ne peut permettre de cibler plusieurs caractéristiques informelles inhérentes au développement de partenariats, telles que les relations privilégiées interpersonnelles par exemple. D’autres éléments peuvent être très pertinents à collecter tels que le nom de la personne-ressource, son poste, des notes plus générales sur l’organisation, ses initiatives en cours ou nos interactions avec elle.

Bonne pratique — Garder à jour une cartographie systématique de l’écosystème



Organisation	Mission	Type de partenaire	Domaine	Taille de l’organisation	Niveau d’influence	Nature de la relation de réseautage	Capacité partenariale
		Décideur politique	Santé	Petite	Faible	Sensibilisation	Faible
		Gestionnaire des services de santé	Francophonie	Moyenne	Modéré	Structuration	Modéré
	Autre		Grande	Élevé	Consolidation	Élevé	
	Institution						
		Communauté					
		Professionnel de la santé					

Il est à noter que certains éléments de cette grille sont de nature subjective. À savoir, la capacité partenariale. Il s’agit à cet endroit d’évaluer selon notre jugement la capacité partenariale d’une organisation. Dispose-t-elle de ressources humaines et financières suffisantes pour développer des initiatives partenariales ? La direction générale de cette organisation place-t-elle le développement de partenariat comme une priorité malgré des ressources limitées ? Il s’agit donc d’une analyse basée sur notre connaissance de l’organisme et sur les liens que nous entretenons avec cette dernière.

3.4.3 Étape 3 : analyser et choisir les partenaires stratégiques

Si l’analyse à l’étape 2 (identification des partenaires potentiels) est générale, celle qui suit est spécifique au projet. Par exemple, un partenaire pourrait être idéal pour un projet quelconque, mais ne pas posséder les bonnes capacités

organisationnelles pour un autre. Après avoir fait l'inventaire des partenaires et collaborateurs potentiels, plusieurs questions permettent d'éclairer notre réflexion quant aux organisations qu'il vaudrait la peine de contacter pour développer un partenariat.

Qu'est-ce qu'un partenaire stratégique pour une initiative donnée ?

- Un partenaire est stratégique s'il nous permet d'atteindre notre objectif ;
- Un partenaire est stratégique s'il complète nos forces et faiblesses ;
- Un partenaire est stratégique s'il permet d'augmenter l'impact de notre projet.

Facteurs de risque — Éléments à surveiller



Y a-t-il un membre de l'écosystème dont le soutien est incontournable à la réalisation du projet ?

Certains joueurs dans l'écosystème peuvent avoir le dernier mot sur la concrétisation d'une initiative ou peuvent même bloquer des décisions. Il est important d'identifier ces joueurs dès la conception d'un projet et de s'assurer de leur soutien. Ces joueurs pourraient devenir des partenaires actifs ou simplement soutenir l'idée du projet, mais il est crucial d'entamer des discussions avec eux dès le départ.

Y a-t-il un membre de l'écosystème qui mène déjà une initiative similaire ou qui vise la même fin ?

Il peut arriver que des joueurs avec qui nous partageons des intérêts mènent des initiatives similaires aux nôtres. C'est souvent le cas lorsque les missions des organismes se recoupent. Afin de cultiver de bonnes relations avec tous les membres de l'écosystème, il est important d'avoir des discussions franches avec ces joueurs et d'éviter des situations de compétition inutiles, surtout si les buts ultimes des initiatives sont les mêmes.

Quels sont les facteurs incontournables pour évaluer la pertinence d'un partenaire pour une initiative donnée ?

- Partageons-nous, en tout ou en partie, une vision similaire ?
- Est-ce que ce partenaire jouit d'une réputation fiable et enviable ? Le partenariat amène-t-il un certain prestige ou pose-t-il plutôt un risque pour l'image et le positionnement de notre organisation ?
- Est-ce que ce partenaire peut venir compléter nos forces à l'interne pour assurer le succès de ce projet ? Par exemple :
 - Augmenter notre influence grâce à son réseau de contacts ;
 - Augmenter notre capacité à transmettre un message (la portée) grâce à ses mécanismes de communication ;
 - Augmenter l'impact de notre initiative en permettant d'augmenter notre budget et d'élargir la portée de notre initiative.
- Est-ce que la réalisation de ce projet aurait un impact positif pour notre partenaire ? Par exemple, est-ce que cela lui permettra d'atteindre un objectif qu'il s'est lui-même fixé ou alors, est-ce que sa programmation serait mise en valeur grâce au partenariat ?

Cette analyse devrait permettre d'établir une liste des partenaires stratégiques clés à mobiliser pour appuyer une initiative. Une bonne pratique consiste à évaluer les partenaires potentiels selon une grille d'évaluation simple (voir

l'encadré ci-dessous), qui permettra de prioriser les partenariats à développer (dans le cadre d'un projet avec plusieurs partenaires), d'éliminer certains joueurs ou encore de soulever des enjeux à discuter avec le partenaire.

Bonne pratique — Analyse des partenaires potentiels dans le cadre d'une initiative donnée³²³³



	Complètement en désaccord (1 point)	En désaccord (2 points)	En accord (3 points)	Complètement en accord (4 points)	
Les partenaires partagent une idéologie, des intérêts et des approches communs.					
Les partenaires voient leurs missions comme partiellement interdépendantes.					
Il existe un historique positif entre les partenaires.					
Le partenariat apporte un certain prestige aux partenaires, collectivement et individuellement.					
Il y a suffisamment de diversité de compétences entre les partenaires pour bien réaliser l'initiative.					
Le partenariat complète les forces internes de notre organisation.					
La participation à l'initiative permet aussi au partenaire de contribuer à l'accomplissement de ses propres objectifs.					
Le partenariat a une valeur ajoutée pour la réalisation du projet.					
Il y a un risque à réaliser ce projet sans ce partenaire.					
Total					/36

32 Inspiré, adapté et traduit, VICHEALTH et THE COLLABORATION ROUNDTABLE SPRING 2001, *Op. Cit.*

33 1 à 20 points : L'idée de s'associer avec cette organisation devrait être remise en question ; 21 à 30 points : Le partenariat est souhaitable, mais des vulnérabilités sont à adresser ; 31 à 36 points : Ce partenariat semble idéal.

3.4.4 Étape 4 : un appel à l'action avec nos partenaires

Une fois que le ou les partenaires ont été identifiés pour l'initiative à mettre en place, il importe de les convaincre de s'engager dans le projet. Il est important d'adapter les stratégies d'engagement, de mobilisation, de concertation et de communication en fonction du partenaire, du niveau de partenariat souhaité, du type de projet et de l'ouverture générale face au partenariat. Il est aussi à noter qu'un partenariat ne signifie pas nécessairement un investissement à parts égales des partenaires.

L'appel à l'action comporte 3 phases qui ultimement visent un seul but : obtenir un engagement de la part du partenaire. Selon la nature de notre relation avec le partenaire et de notre historique partenarial avec ce dernier, le processus peut s'avérer une simple formalité (un simple appel), comme il peut s'agir d'un effort qui nécessitera de nombreuses ressources (par exemple le développement de documents de présentation, des conférences téléphoniques, des activités de représentation, des suivis, des négociations, etc.).

Chacune des phases est détaillée ci-dessous, et comprend les sections suivantes :

- Objectifs à atteindre ;
- Stratégies à déployer pour atteindre les objectifs ;
- Capacités à mobiliser³⁴ ;
- Éléments à surveiller.

Un tableau synthèse de l'appel à l'action est également disponible à l'annexe 2.

3.4.4.1 Phase 1 : Motiver le changement

À cette étape du processus, le but est de susciter l'intérêt du partenaire envers le projet. Il est donc important d'avoir une idée précise du projet et de ses principales caractéristiques (envergure, échéanciers, raison d'être), ainsi qu'une réponse claire à la question : *pourquoi désirez-vous développer un partenariat pour ce projet ?* Il s'agit de communiquer sa vision en faisant preuve de conviction.

Pour sensibiliser les organisations à la valeur ajoutée du partenariat, une bonne pratique est de s'appuyer sur un exemple concret de partenariat fructueux pour démontrer l'impact qu'a eu ce partenariat pour le partenaire.

Objectifs à atteindre

- Entamer un processus de discussion
- Faire découvrir à notre interlocuteur notre organisme, sa mission et ses objectifs, ou bonifier sa connaissance
- En connaître davantage sur notre interlocuteur, ses motivations, sa vision
- Commencer à bâtir une relation basée sur la confiance et le respect
- Présenter le projet et les objectifs que nous souhaitons atteindre
- Démontrer la valeur ajoutée du partenariat pour la réalisation du projet
- Déterminer une séquence à suivre pour poursuivre les discussions
 - Qui impliquer
 - Échéancier

³⁴ Dans la section 1 du présent document, nous avons présenté les 10 capacités d'un réseau performant dans le cadre de son réseautage. Ses capacités sont aussi nécessaires au développement de partenariats. À chaque étape du processus de développement de partenariats, elles sont mobilisées à des degrés différents.

- Moyen de communication
- Etc.

Stratégies à déployer

- Discuter ouvertement de nos objectifs et de la raison pour laquelle nous désirons faire un partenariat
- Sensibiliser le partenaire potentiel en fonction de ses priorités (comment le partenariat lui sera bénéfique)
- Pratiquer une écoute active et sensible aux enjeux du partenaire potentiel
- Présenter les gains facilement atteignables
- Présenter de façon dynamique notre projet, son intérêt, ses retombées potentielles

Il importe ici de mentionner que les stratégies à déployer peuvent être personnalisées selon le rôle que tient notre interlocuteur dans l'écosystème et l'objectif à atteindre. La société et les réseaux se sont d'ailleurs dotés en 2015 du manuel « Bâtir des collaborations avec les partenaires gouvernementaux », qui comprend des stratégies adaptées spécifiquement pour cet interlocuteur.

Capacités à mobiliser

- Capacité à favoriser une communication ouverte et efficace
- Capacité à bâtir une relation de confiance
- Capacité à mobiliser
- Capacité à véhiculer la mission, la vision et les valeurs du réseau

Éléments à surveiller

- Vérifier que le partenariat suscite un intérêt de la part du partenaire potentiel.
- S'assurer qu'il n'y a pas d'objectifs antagonistes ou concurrentiels chez le partenaire potentiel.
- Analyser les incapacités potentielles de soutenir concrètement l'initiative (p. ex., par manque de ressources).

Même si les premiers échanges montrent que le partenariat n'est pas envisageable, il importe tout de même d'explorer des façons alternatives de bénéficier du soutien de notre interlocuteur (p. ex., diffusion d'informations sur son site web, ses réseaux sociaux ou son infolettre, soutien à une partie de l'initiative). Par exemple, sans avoir les ressources pour co-développer une journée complète de formation, une organisation pourrait vouloir démontrer son soutien en commanditant les pauses-café.

3.4.4.2 Phase 2 : Bâtir les appuis nécessaires au changement

L'identification de personnes-ressources engagées au sein d'une organisation est essentielle pour bâtir un partenariat.

Objectifs à atteindre

- Obtenir l'engagement d'une personne qui exerce un leadership chez le partenaire visé
- Confirmer la séquence des étapes à entreprendre pour formaliser le partenariat
- Confirmer les rôles et responsabilités de chacun dans l'éventualité d'une formalisation du partenariat

Stratégies à déployer

- Prendre le temps de bien comprendre la structure interne de l'organisme pour identifier le meilleur point d'attache. Par exemple, est-ce que le projet risque de nécessiter l'approbation de son conseil d'administration ?

- Offrir de l'appui et des outils adaptés aux responsabilités des personnes visées. Cela peut comprendre des formulaires, des présentations, un budget, un échéancier ou simplement de rester disponible pour fournir des informations selon le contexte.
- Rendre explicites certaines attentes en les communiquant à l'écrit (via courriel ou par des documents support). L'idée ici est de bien transmettre les attentes envers le partenaire potentiel, afin de mobiliser les instances nécessaires et d'aborder tout enjeu.

Capacités à mobiliser

- Capacité à établir des relations de travail productives avec les partenaires
- Capacité à transmettre clairement les messages
- Capacité à influencer

Éléments à surveiller

- S'assurer que les attentes envers le type de partenariat sont explicites (p. ex., demande de contribution en nature, partage d'informations).
- Les personnes-ressources qui seront identifiées pour être le porte-drapeau du projet au sein de l'organisation doivent avoir le temps de le faire et être convaincues de la valeur ajoutée du projet afin de convaincre les autres membres de l'organisation.

3.4.4.3 Phase 3 : Formaliser le partenariat

Au cours de cette phase, le partenariat se concrétise et prend un caractère plus formel. L'organisation partenaire apporte des changements à ses activités et des objectifs sont fixés. À ce point-ci dans le processus, il s'agit de clarifier le type de partenariat à mettre en place et de prendre les mesures nécessaires pour que cela soit explicite dans nos ententes.

Il importe de s'attarder sur les modèles de gestion et de prise de décision qui peuvent être utilisés pour gérer un partenariat. Tout comme les types de partenariats, il s'agit d'un continuum. Ces deux continuums sont d'ailleurs à interpréter dans un esprit de complémentarité. Il est à noter qu'il n'existe pas une seule bonne approche, mais plutôt plusieurs éléments à considérer selon le contexte, le type de partenariat et les objectifs à atteindre. De plus, le mode de gestion d'un partenariat peut être influencé par les demandes d'un bailleur de fonds. Le tableau qui suit présente un continuum de mode de gestion de partenariat et propose trois modèles : le coopératif, le collaboratif et le modèle intégré.



Continuum des modèles de gestion des partenariats³⁵

Modèle coopératif	Modèle collaboratif	Modèle intégré
<p>Chaque partenaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garde son autonomie dans la prise de décision • Reste autonome • Conserve son identité • A ses propres ressources humaines et son propre budget • À la pleine responsabilité de ses actions 	<p>Chaque partenaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partage la responsabilité de la prise de décision et l'autorité pour les prendre • A des rôles et responsabilités bien définis • Est imputable auprès des autres partenaires • Fournit des ressources au projet • Réduit partiellement son autonomie 	<p>Chaque partenaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transfère sa capacité décisionnelle à une nouvelle entité • Intègre ses ressources avec celles des autres partenaires • Administre le projet conformément aux politiques et procédures de la nouvelle entité • Réduit largement son autonomie
<p>Processus décisionnel : Nécessite la discussion pour arriver à un commun accord. La discussion peut mener à un consensus ou à un compromis. Cependant, l'accord n'est pas nécessaire pour tous les aspects du projet généralement puisque les partenaires ont un grand niveau d'autonomie.</p>	<p>Processus décisionnel : Nécessite la discussion pour arriver à un commun accord. La discussion peut mener à un consensus ou à un compromis. Arriver à un commun accord est généralement requis en raison de la nature de la relation partenariale.</p>	<p>Processus décisionnel : Nécessite la discussion pour arriver à un commun accord. La discussion peut mener à un consensus ou à un compromis. Arriver à un commun accord est généralement requis en raison de la nature de la relation partenariale. Comme il s'agit d'une instance à part entière, le vote pourrait être considéré comme une façon d'arriver à un accord au besoin.</p>
<p>Exemple : Deux partenaires s'associent pour organiser des journées de sensibilisation sur un sujet qui touche la santé des francophones de leur province. Un partenaire est responsable de l'évènement dans une ville et l'autre dans une autre ville.</p>	<p>Exemple : Deux partenaires s'associent pour organiser des journées de sensibilisation sur un sujet qui touche la santé des francophones de leur province. L'un est responsable de la promotion et des communications alors que l'autre est responsable de la logistique et du programme. Les coûts sont partagés entre les partenaires.</p>	<p>Exemple : Un comité est mis sur pied pour organiser des journées de sensibilisation sur un sujet qui touche la santé des francophones de leur province. Chaque organisme envoie un représentant siéger sur ce comité qui est autonome pour la gestion des évènements. Une enveloppe budgétaire commune est créée pour le comité.</p>

³⁵ Extrait, adapté et traduit, *THE COLLABORATION ROUNDTABLE SPRING 2001, Op. Cit., p.50*

Objectifs à atteindre

- Déterminer des objectifs à atteindre dans le cadre du partenariat avec le ou les partenaires
- Établir un échéancier pour la réalisation des objectifs à atteindre
- Désigner un chargé de projet dans chaque organisation et s'assurer de l'appui de sa hiérarchie
- Identifier le processus décisionnel, les outils de travail et de communication
- Formaliser le partenariat à l'aide d'une entente qui définit clairement les rôles et responsabilités de toutes les parties

Stratégies à déployer

- Réaffirmer la valeur ajoutée du partenariat
- Ajuster l'initiative pour mieux inclure les intérêts du partenaire
- Faire une entente contractuelle qui déterminera notamment le mode de gestion du partenariat selon un modèle coopératif, collaboratif ou intégré (voir l'encadré ci-dessus)
- Évaluer la formalisation du partenariat (voir l'encadré ci-dessous, à la fin de cette phase)

Capacités à mobiliser

- Capacité à créer et entretenir des partenariats stratégiques avec les partenaires
- Capacité à démontrer de la résilience
- Capacité à négocier avec les autorités provinciales et territoriales et les instances

Éléments à surveiller

- La signature de l'entente formelle peut nécessiter de nouvelles discussions avec les hautes directions.
- Il est important de continuer à effectuer des suivis assidus après cette étape afin de s'assurer de la mise en œuvre du partenariat.
- S'assurer de la transition vers l'action et la concrétisation de l'entente

À cette étape-ci, une pratique stratégique est l'élaboration d'une entente contractuelle entre les partenaires. L'encadré suivant liste les éléments les plus importants à y inclure.

Pratique stratégique – L’entente³⁶



Avoir une entente contractuelle peut éviter plusieurs malentendus et nous protéger en cas de conflit. Une entente comprend généralement — et non exclusivement — les éléments suivants :

- Une définition claire des objectifs afin que toutes les parties sachent à quoi elles peuvent s’attendre à la fin du projet (les extrants et les résultats) ;
- Une définition claire des rôles et responsabilités de chaque partenaire. Il est à noter que ce partage des rôles et responsabilités n’a pas nécessairement à être égal entre les partenaires ;
- Des clarifications concernant le modèle de gestion (voir l’encadré ci-dessus) et les processus à utiliser pour la prise de décision, la délégation de pouvoirs, les mécanismes de suivi et de compte-rendu (imputabilité) ;
- Une description des obligations financières et des engagements en matière de ressources (humaines et financières) ;

Facteurs de risque – La distribution des fonds et la reddition de compte



Les mécanismes de distribution de fonds sont parfois complexes et peuvent occasionner une lourdeur administrative pour les organismes concernés. La définition des modalités selon lesquelles les fonds sont distribués ainsi que les processus liés à la reddition de compte sont des éléments importants à considérer lors de la rédaction d’une entente.

- Les indicateurs de performance du projet et les modalités selon lesquelles ils seront mesurés ;
- Les modalités d’évaluation du projet et les modalités de partage des informations recueillies ;
- Un processus de gestion des risques, par exemple un processus pour résoudre les conflits et mettre fin au partenariat en cas de nécessité.

Il est recommandé d’avoir l’avis d’un conseiller juridique afin d’assurer que l’entente respecte les meilleures pratiques et normes de gestion.

La grille d’évaluation à la page suivante propose d’évaluer le processus de formalisation du partenariat afin d’identifier si les conditions gagnantes sont réunies pour la mise en œuvre fructueuse d’un partenariat. Dans le cas où certains éléments ne seraient pas le gage d’un partenariat réussi, il s’agit d’aborder ces éléments avec nos partenaires. Il est conseillé de la remplir à la fin du processus de négociation et de formalisation du partenariat, mais de tenir compte de ces éléments tout au long de ce dernier.

³⁶ Inspiré, adapté et traduit, THE COLLABORATION ROUNDTABLE SPRING 2001, Op. Cit., p.14 et 17

Bonne pratique — Grille d'évaluation de la formalisation du partenariat³⁷³⁸



	Complètement en désaccord (1 point)	En désaccord (2 points)	En accord (3 points)	Complètement en accord (4 points)
Les extrants (livrables) et les résultats attendus sont définis clairement.				
Les gestionnaires des organismes partenaires appuient le partenariat.				
Les rôles, les responsabilités et les attentes des partenaires sont clairement définis et compris par tous les partenaires.				
Les structures administratives, décisionnelles et de communication du partenariat sont clairement définies et comprises par tous les partenaires.				
Des procédés liés à la gestion des risques sont prévus.				
Les modalités d'évaluation du projet et les modalités de partage des informations recueillies lors de la réalisation du projet sont prévues.				
Total				/24

³⁷ Inspiré, adapté et traduit, THE COLLABORATION ROUNDTABLE SPRING 2001 et VICHEALTH, Op. Cit.

³⁸ 1 à 12 points : Les conditions gagnantes ne semblent pas être toutes réunies pour un partenariat fructueux ; 13 à 18 points : Les conditions gagnantes sont majoritairement présentes, mais certaines vulnérabilités semblent devoir être abordées ; 19 à 24 points : Les conditions gagnantes semblent être présentes pour la mise en œuvre d'un partenariat fructueux.

3.4.5 Étape 5 : mise en œuvre du partenariat

La mise en œuvre du partenariat est une étape qui nécessite une attention particulière, car plusieurs défis peuvent se présenter et affecter le succès ou la pérennité du partenariat (p. ex., départ des personnes-ressources, fatigue organisationnelle, perte de vue des objectifs communs, réaffectation des ressources ou repriorisation du partenaire).

Pour que la mise en œuvre du partenariat soit un succès, les éléments suivants sont à cultiver et à mettre en œuvre tout au long de l'initiative :

- **Une communication efficace**³⁹
 - Assurer une communication ouverte, honnête et claire, sans intentions non déclarées. Cela aidera à éviter les malentendus inutiles et les situations conflictuelles.
 - S'assurer que tous les partenaires sont informés les uns sur les autres, y compris des enjeux, et qu'il existe une compréhension mutuelle des attentes, des rôles, des responsabilités, de la prise de décision et de l'imputabilité. Même si ces éléments devraient faire partie de l'entente, il s'agit d'une bonne pratique de revoir ces éléments lors de la réunion de lancement du projet ou au besoin.
 - Développer un espace qui encourage les partenaires à se rencontrer régulièrement pour résoudre les problèmes, échanger des informations et apprendre sur les compétences des uns et des autres. Selon la nature du projet, une téléconférence périodique peut s'avérer un bon outil.
 - Écouter les partenaires. L'écoute est essentielle à une communication efficace : elle démontre du respect et facilite la prise de conscience des forces, des préjugés et des intérêts conflictuels.
- **Des processus et structures en soutien**⁴⁰
 - S'assurer que l'organisation est prête à mettre en œuvre des structures et des processus pour soutenir le succès des partenariats. Quels seront les mécanismes pour assurer la participation de tous les partenaires de façon soutenue ? Un exemple serait de rendre les documents disponibles en mode collaboratif sur une plateforme d'infonuagique ou encore d'avoir un échéancier partagé sur une plateforme partagée de gestion de projet.
 - Développer des structures et des processus pour s'adapter aux différentes pratiques existantes parmi les partenaires. Il s'agit ici d'offrir des solutions adaptées à la réalité des organismes qui font partie du partenariat. On peut par exemple demander quels logiciels sont utilisés par les autres, s'ils ont des pratiques gagnantes à recommander, etc.
 - Développer une pratique pour monitorer les risques associés au partenariat afin de pouvoir développer des plans de contingence rapidement si besoin.
- **Une capacité d'adaptation et de flexibilité**⁴¹
 - Développer la capacité de s'adapter à mesure que la relation mûrit ou que les objectifs sont redéfinis.
 - Être prêt à modifier la vision du partenariat sur la base de nouvelles informations ou de l'évolution des besoins.

³⁹ Extrait, adapté et traduit, THE COLLABORATION ROUNDTABLE SPRING 2001, Op.Cit., p.14-19

⁴⁰ *Idem.*

⁴¹ *Idem.*

- Faire preuve de flexibilité pour faire face aux changements de l'environnement externe tels que les instabilités, les réorganisations gouvernementales, de nouvelles législations ou encore l'évolution des besoins et priorités des communautés.
 - Rester sensible aux besoins évolutifs de chaque partenaire et être flexible pour s'y adapter.
- **Renforcement des capacités**⁴²
 - Veiller à ce que les partenaires soient équipés pour livrer selon les attentes et contribuer efficacement au partenariat. Cela peut nécessiter du temps et des ressources pour la formation de personnel.
 - Établir un environnement dans lequel l'apprentissage continu est valorisé.
 - Veiller à ce que les compétences et les capacités des partenaires se développent ensemble. Les compétences couramment utilisées pour développer et maintenir les partenariats réussis comprennent des compétences de gestion traditionnelles (p. ex., la planification ou le développement des ressources financières et humaines) et des compétences spécialisées (p. ex., la facilitation, la négociation, le team building, travailler en contexte de diversité, travailler en contexte minoritaire, la résolution de conflits, la gestion du stress, la motivation).
- **Entretenir la relation**⁴³
 - Travailler dans les délais propres au partenariat (qui pourrait être en conflit avec d'autres projets internes) et être prêt à investir des efforts, à maintenir l'engagement et parfois à prendre des risques.
 - Résoudre tout motif caché, problèmes de pouvoir ou de contrôle.
 - Montrer sa gratitude de façon continue à vos partenaires.
- **Reconnaissance mutuelle**⁴⁴
 - Assurer la reconnaissance de la contribution de chaque partenaire pour le succès du partenariat. Cela contribue à renforcer la perception d'un partenariat « gagnant-gagnant » pour tous, favorise l'engagement à travailler ensemble et favorise un environnement de travail positif. La motivation et la participation future dépendent de la façon dont les membres d'un partenariat sont traités et de s'ils se sentent reconnus.

La grille à la page suivante suggère des critères d'évaluation pour la mise en œuvre du partenariat. Comme les partenariats peuvent se dérouler sur des durées très variables, il est conseillé de l'utiliser au moment jugé opportun pour s'assurer que le projet continu d'évoluer dans des conditions gagnantes et afin d'ajuster le tir au besoin. Par exemple, dans le cadre d'un projet s'échelonnant sur 18 mois, il pourrait être opportun de la remplir au 3 à 4 mois. Il importe aussi de poser un regard critique sur notre propre organisation au moment de compléter cette grille afin de s'assurer que nous contribuons au partenariat de façon à assurer son succès continu.

⁴² *Idem.*

⁴³ *Idem.*

⁴⁴ *Idem.*



	Complètement en désaccord (1 point)	En désaccord (2 points)	En accord (3 points)	Complètement en accord (4 points)
Les partenaires ont les compétences nécessaires pour l'action collaborative.				
Il existe des stratégies pour développer les compétences et capacités des partenaires.				
Les structures administratives, décisionnelles et de communication mises en place sont respectées et ne causent pas de conflits.				
Les processus de communication permettent une communication ouverte et franche, et d'assurer le bon déroulement du projet.				
Des structures et des processus sont mis en place pour faciliter le travail et sont adaptés à la pratique des partenaires.				
Les partenaires font preuve de flexibilité et d'une capacité d'adaptation.				
Il existe des mécanismes pour reconnaître et célébrer les réussites collectives et/ou les contributions individuelles.				
Les partenaires investissent du temps et des ressources humaines et financières tout au long du projet.				
L'action collaborative des partenaires est encouragée par les gestionnaires.				
Il existe des opportunités régulières pour des rencontres informelles et formelles entre les employés des organismes partenaires.				
Total				/40

⁴⁵ Inspiré, adapté et traduit, THE COLLABORATION ROUNDTABLE SPRING 2001 et VICHEALTH, Op. Cit.

⁴⁶ 1 à 20 points : La mise en œuvre semble difficile à certains égards et des correctifs devraient être apportés ; 21 à 30 points : La mise en œuvre semble bien se passer, mais certaines vulnérabilités devraient être adressées ; 31 à 40 points : La mise en œuvre semble très bien se dérouler et devrait permettre un partenariat fructueux.

3.4.6 Étape 6 : évaluer l'impact du partenariat

L'expérience acquise au cours de la mise en œuvre d'un partenariat permet parfois de faire état d'enjeux inattendus et les stratégies mises en place peuvent ne pas mener aux résultats désirés. Par exemple, il peut arriver que le partenariat ne livre pas les résultats attendus, ou que le niveau de collaboration du partenaire ne soit pas celui qui avait été envisagé initialement.

L'évaluation des partenariats permet donc, dans une perspective de suivi rigoureux des activités, de mettre en évidence les points forts et points faibles du partenariat, et d'informer la prise de décision future.

Facteur de risque – L'impact des bailleurs de fonds sur l'évaluation !

Étant donné que les partenariats ont été identifiés comme un indicateur de la mesure du rendement du Programme de langues officielles en santé qui finance les activités de la SSF et des réseaux, une dimension de l'évaluation vise à capter les données pertinentes pour Santé Canada. Cependant, l'évaluation des partenariats peut également être réalisée pour répondre aux besoins d'évaluation qui sont propres à la SSF et aux réseaux et qui relèvent potentiellement d'indicateurs différents et/ou complémentaires de ceux des bailleurs de fonds.

Grille d'analyse du partenariat

Pour faciliter l'évaluation des partenariats, une grille d'analyse est disponible ci-dessous. La question fondamentale à laquelle cet outil tente de répondre est la suivante : « **Un partenariat X vaut-il les efforts et ressources qui y sont investis ?** » Notons qu'une simple grille ne peut à elle seule répondre à cette question complexe. Toutefois, elle peut servir de point de départ pour alimenter une meilleure planification et prise de décision dans le futur sur un partenariat spécifique. N'hésitez pas non plus à documenter d'autres aspects de la relation partenariale dans un document de bilan du projet.

De plus, il importe de noter que l'évaluation du partenariat à cette étape-ci peut être menée selon deux approches complémentaires :

- Nous pouvons évaluer le partenariat en tant que tel, c'est-à-dire la relation avec le partenaire et la façon dont s'est réalisé le travail ;
- Nous pouvons aussi évaluer le succès du partenariat, c'est-à-dire le niveau d'atteinte des extrants et des objectifs initialement fixés.

La grille d'évaluation proposée comporte des questions sur ces deux aspects.

Enfin, il est important de consacrer du temps, à la fin du projet, pour évaluer collectivement si le projet a permis d'avoir des effets qui n'avaient pas été anticipés : cet exercice permet de faire une démonstration encore plus forte de la valeur ajoutée du partenariat.



	Complètement en désaccord (1 point)	En désaccord (2 points)	En accord (3 points)	Complètement en accord (4 points)	
Fonctionnement du partenariat					
Des ressources humaines ont été affectées au maintien du partenariat pour l'ensemble de sa durée.					
Le partenariat a permis de tirer profit de la compétence complémentaire des partenaires.					
Le partenariat est en mesure de démontrer ou documenter les résultats du travail collectif.					
En tout et pour tout, les retombées surpassent l'investissement nécessaire pour la réalisation de ce partenariat.					
Efficacité du partenariat					
Le résultat obtenu a eu une valeur ajoutée pour tous les partenaires impliqués.					
Le partenariat a permis l'atteinte des objectifs fixés.					
Le partenariat a permis d'avoir un impact qui n'aurait pas été possible seul.					
Total					/28

Questions complémentaires

- Quelles sont les leçons apprises (points forts et points faibles) ?
- Que ferait-on différemment (améliorations possibles) ?
- Quelles seraient nos recommandations pour de futurs partenariats (pistes d'actions concrètes) ?

⁴⁷Inspiré, adapté et traduit, THE COLLABORATION ROUNDTABLE SPRING 2001 et VICHEALTH, Op. Cit.

⁴⁷ 1 à 14 points : Le partenariat ne semble pas avoir été à la hauteur des attentes et un bilan complet serait souhaitable afin d'émettre des recommandations pour un futur partenariat ; 15 à 21 points : Le partenariat semble avoir été à la hauteur des attentes dans son ensemble et certains apprentissages permettront d'améliorer de futurs partenariats ; 22 à 28 points : Le partenariat semble avoir été fructueux. Il importe de documenter les bonnes pratiques afin de les implémenter dans un futur partenariat.

4 Conclusion

Les partenariats sont un élément fondamental du succès de la SSF et des réseaux. Ce cadre de partenariat a été développé pour répondre aux besoins de la SSF et des réseaux en matière de création d'outils concrets pour faciliter le développement de partenariats, mais aussi pour en démontrer l'efficacité.

La première partie de ce cadre a permis de brosser un portrait du réseautage à la SSF, qui est la pierre angulaire de son activité. Le réseautage a plusieurs visées pour la SSF, mais l'une des plus importantes est le développement de partenariats. C'est pourquoi le réseautage est présenté dans ce document comme ayant pour but non seulement la mise en relation d'acteurs de l'écosystème de la santé, mais aussi comme levier de développement de partenariats.

La deuxième section de ce cadre se veut un guide pratique pour la mise en œuvre de partenariats en proposant des exemples concrets, des bonnes pratiques, des stratégies à mettre en œuvre, des enjeux à surveiller, des pratiques stratégiques et des grilles d'évaluation.

Pour résumer, cinq règles d'or peuvent guider le développement de partenariats⁴⁸ :

- Être clair par rapport à ses objectifs et savoir pourquoi l'on désire créer un partenariat ;
- Bâtir sur les forces de chaque partenaire ;
- Développer un climat de confiance en étant ouvert, transparent et honnête ;
- Être très clair quant aux rôles et responsabilités de chacun ;
- Communiquer ouvertement et être prêt à résoudre les conflits lorsqu'ils se présentent.

J:\M-Z\SSF - Société Santé En Français\2020-032(3) Élaboration D'un Cadre De Partenariat\Livrables\Cadrepartenariat_SSF_16juin2020_Internessf(VF).Docx

⁴⁸ Extrait et traduit, THE COLLABORATION ROUNDTABLE SPRING 2001, *Op. Cit.*, p. 5

Annexe 1 – Les cinq partenaires et les associés

Partenaires

Personne ou organisme avec qui on est associé dans l'atteinte d'un objectif commun dans une optique de réseautage. Le terme partie prenante pourrait aussi définir ces groupes selon d'autres assises théoriques.

	Les décideurs politiques	Les gestionnaires de santé	Les professionnels et professionnelles de la santé	Les institutions d'enseignement	Les communautés	Bonus : Les associés de la santé
Acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernements fédéraux, provinciaux, municipaux et territoriaux ; Ministères et autorités de santé ; Politiciens et fonctionnaires, soit des individus prêts à utiliser leur position dans un gouvernement pour faire avancer la SSF. 	<ul style="list-style-type: none"> Hôpitaux ; Centre de santé communautaire ; Cliniques médicales ; Centres d'hébergement (publics) avec soins de santé (réadaptation, longue durée, etc.) ; Ambulances ; Soins et services à domicile ; Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Regroupement des professions ; Individus œuvrant au sein des professions ; Organisations syndicales ; Ordres et collèges professionnels ; Travailleurs bénévoles ; Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Universités et collèges ; Instituts de formations ; Instituts de recherche ; Consortium national de formation en santé (CNFS) ; Regroupements liés à l'enseignement ; Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Individus ou groupes ; <ul style="list-style-type: none"> Citoyens et citoyennes ; Groupes communautaires ; Représentants communautaires ; Associations communautaires ; Usagers et bénéficiaires du système de santé. 	<ul style="list-style-type: none"> Associations de patients ; Fondations ; Projets de recherches ; Organismes à but non lucratif ; Société pour le cancer ; Etc.
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des lois, des politiques, des règlements et des plans qui assurent l'accès à des services de santé en français ; Contribuer à l'identification des expertises, des ressources et des méthodes de reddition de comptes pour l'organisation du système de santé de la province ou du territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des services de qualité centrés sur la personne ; Assumer un leadership au niveau de la gouvernance de leur organisation, ainsi que d'une culture organisationnelle favorable à l'accès et à l'amélioration des services de santé en français pour les CFASM ; Jouer un rôle clé dans la liaison avec les professionnelles et les professionnels de la santé et offrir du soutien pour fournir des services de qualité en français. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser leurs compétences professionnelles, linguistiques et culturelles, ainsi que leur jugement éthique ; Comprendre les besoins des personnes et des communautés ; Prodiguer des services et aiguiller vers les ressources appropriées ; Exercer un leadership dans l'environnement professionnel et sur la culture organisationnelle ; Soutenir la qualité des services et assurer la sécurité des personnes. 	<ul style="list-style-type: none"> Outils les cadres et les professionnelles et professionnels de la santé d'expression française et anglaise ; Favoriser un enseignement appliqué aux milieux présents dans les CFASM (stage, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser les services de santé en français ; Exprimer leurs besoins ; Partager leur point de vue à l'amélioration de la qualité et de l'offre des services de santé en français ; Participer à la planification des services et à la gouvernance des organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> Exercer un rôle de leadership et de représentation de certaines causes ; Faire valoir des expertises et des savoir-faire variés et parfois complémentaires.
Rôles possibles	<ul style="list-style-type: none"> Législateur ; Mobilisateur ; Ambassadeur. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire d'établissement ; Gestionnaire de service ; Employeur ; Acteurs communautaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Régulateur de la pratique professionnelle ; Dispensateur de services professionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> Formateur des futures générations de cadres et professionnels ; Centre de références et d'excellence en matière de services de santé ; Alliance de partenaires mobilisateurs des partenaires de la santé en français. 	<ul style="list-style-type: none"> Participation à la protection et à la restauration de leur propre santé ; Promotion de la santé ; Influence sur la détermination des politiques et les choix de priorités. 	<ul style="list-style-type: none"> Variable selon le type d'associés.
Domaines	Santé		Francophonie		Autres	

Annexe 2 – Développement de partenariat – Étape 4 : Appel à l'action – Tableau synthèse

	Motiver le changement	Bâtir les appuis	Formaliser le partenariat
Objectifs à atteindre	<ul style="list-style-type: none"> • Faire découvrir à notre interlocuteur notre organisme, sa mission et ses objectifs, ou bonifier sa connaissance • En connaître davantage sur notre interlocuteur, ses motivations, sa vision • Présenter le projet et les objectifs que nous souhaitons atteindre • Déterminer une séquence à suivre pour poursuivre les discussions 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir l'engagement d'une personne qui exerce un leadership chez le partenaire visé • Confirmer la séquence des étapes à entreprendre pour formaliser le partenariat • Confirmer les rôles et responsabilité de chacun dans l'éventualité d'une formalisation du partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer des objectifs à atteindre dans le cadre du partenariat avec le ou les partenaires • Établir un échéancier pour la réalisation des objectifs à atteindre • Désigner un chargé de projet dans chaque organisation et s'assurer de l'appui de sa hiérarchie • Identifier le processus décisionnel, les outils de travail et de communication • Formaliser le partenariat à l'aide d'une entente
Stratégies à déployer	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter ouvertement de nos objectifs et de la raison pour laquelle nous désirons faire un partenariat • Sensibiliser le partenaire en fonction de ses priorités • Pratiquer une écoute active et sensible aux enjeux du partenaire potentiel • Présenter les gains facilement atteignables • Présenter de façon dynamique notre projet, son intérêt, ses retombées potentielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre le temps de bien comprendre la structure interne de l'organisme partenaire pour identifier le meilleur point d'attache • Offrir de l'appui et des outils adaptés aux responsabilités des personnes visées • Rendre explicite certaines attentes en les communiquant à l'écrit 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaffirmer la valeur ajoutée du partenariat • Ajuster l'initiative pour mieux inclure les intérêts du partenaire • Faire une entente contractuelle qui déterminera notamment le mode de gestion du partenariat selon un modèle coopératif, collaboratif ou intégré • Évaluer la formalisation du partenariat
Capacités à mobiliser	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à favoriser une communication ouverte et efficace • Capacité à bâtir une relation de confiance • Capacité à mobiliser • Capacité à véhiculer la mission, la vision et les valeurs du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à établir des relations de travail productives avec les partenaires • Capacité à transmettre clairement les messages • Capacité à influencer 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à créer et entretenir des partenariats stratégiques avec les cinq partenaires • Capacité à démontrer de la résilience • Capacité à négocier avec les autorités provinciales et territoriales et les instances
Éléments à surveiller	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier que le partenariat suscite un intérêt de la part du partenaire potentiel. • S'assurer qu'il n'y a pas d'objectifs antagonistes ou concurrentiels chez le partenaire potentiel. • Analyser les incapacités potentielles de soutenir concrètement l'initiative (p. ex., par manque de ressources). 	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les attentes envers le type de partenariat sont explicites (p. ex., demande de contribution en nature, partage d'informations). • Les personnes-ressources qui seront identifiées pour être le porte-drapeau du projet au sein de l'organisation doivent avoir le temps de le faire et être convaincues de la valeur ajoutée du projet afin de convaincre les autres membres de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • La signature de l'entente formelle peut nécessiter de nouvelles discussions avec les hautes-directions. • Il est important de continuer des suivis assidus après cette étape afin de s'assurer de la mise en oeuvre du partenariat. • S'assurer de la transition vers l'action et la concrétisation de l'entente.