

Aide à la création de partenariat

Objectif

Ce proverbe africain "**Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin**" est une excellente incitation à réfléchir à la création de partenariats, pour mieux répondre aux diverses causes que nous soutenons.

Les partenariats peuvent être mis en place pour diverses raisons telles que:

- L'augmentation de l'impact des actions mises en place pour un public cible déterminé ;
- Le développement de projets spécifiques ;
- Une complémentarité de l'offre ;
- Ou encore l'optimisation des ressources.

Mais créer un partenariat n'est pas un acte anodin et mérite une profonde réflexion en amont, pour ne pas courir le risque de s'étioler rapidement, ne générant ensuite que frustration et désillusion.

Cet outil se base sur plusieurs approches méthodologiques de valeurs, de canevas de modèle d'affaires, d'outils stratégiques conçus ou adaptés par l'association My-SBM.

Son but est de mettre en lumière les points de compatibilité, de complémentarité et de divergence de deux organisations potentiellement partenaires et de déterminer s'il existe réellement des opportunités d'actions communes et lesquelles pourraient être implantées.

Il est complété par une liste de quelques étapes importantes lors de la mise en place d'un partenariat, pour en augmenter les chances de réussite.

Définition de "partenariat"

Jean-Yves Barreyre, dans son dictionnaire critique de l'action sociale, nous donne cette définition:

« Le partenariat se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un **objectif commun** relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation. »

Quant au dictionnaire Larousse, il est plus succinct dans sa définition:

« Système associant des partenaires sociaux ou économiques, et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration. »

Pour un partenariat signé entre les associations Bénévolat-Vaud et My-SBM (anciennement Social Business Models), la définition suivante a été adoptée:

« Une association active de différents intervenants, que ce soient des personnes, des groupes informels, des organisations privées à/sans but lucratif, ou encore des collectivités publiques qui, tout en maintenant leur autonomie, cherchent et acceptent d'unir leurs efforts, par des actions, opérations et projets, en vue d'atteindre un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié, dans le respect de leurs valeurs, vision et mission spécifiques. »

Quelle que soit la définition, il en ressort que pour construire un partenariat, il vous¹ faut considérer au minimum les points suivants:

- Deux ou plusieurs parties prenantes ;
- Un besoin, un problème ou une opportunité, clairement identifiés ;
- Un objectif commun ;
- Le respect de l'identité de chaque partie prenante.

Tableau d'aide à la création de partenariat

L'instrument principal de cet outil est un tableau d'analyse succincte de deux organisations, candidates à un potentiel partenariat, listant une trentaine d'éléments d'analyse.




Tableau d'aide à la création de partenariat

Instructions pour chaque partenaire :

Pour chacun des éléments d'analyse, répondez de forme succincte et factuelle dans les colonnes « Partenaire n » et utilisez la colonne « Observations n » pour annoter vos remarques qualitatives importantes, des forces ou des faiblesses, des opportunités ou des menaces, les avantages que tu peux apporter à ton partenaire ou des déficits que tu pourrais combler grâce à lui.


Instructions pour les deux partenaires :

Finalement, indiquez dans la dernière colonne l'influence (**C, P, N, -**) de cet élément pour le partenariat :

- **C**omplémentaire, si cet élément démontre une complémentarité **directe** utile pour le partenariat
- **P**ositive, si cet élément favorise positivement le partenariat, mais sans intervenir **directement**
- **N**égative, si cet élément peut être un risque pour le partenariat et est un point de **vigilance**
- **-** si cet élément n'influence **pas** ou que **très peu** le partenariat

Premier partenaire : _____ Deuxième partenaire : _____

Élément d'analyse	Premier partenaire	Observations P1	Deuxième partenaire	Observations P2	Influence
Valeurs implicites ou déclarées de l'organisation.	•		•		
Points spécifiques de la charte et/ou des principes d'action de l'organisation.	•		•		
Publics cibles de l'organisation.	•		•		

 My-SBM Tableau d'aide à la création de partenariat 1

A chaque élément d'analyse et pour chacune des deux organisations, correspond une colonne pour une réponse **factuelle**, ainsi qu'une colonne **d'évaluation qualitative** pour annoter :

- Une observation générique ;
- L'appréciation d'une force ou d'une faiblesse ;
- L'observation d'une opportunité ou d'une menace ;
- Un avantage qui pourrait être apporté à l'autre organisation partenaire ;
- Un besoin qui pourrait être satisfait grâce au partenaire...

¹ Etant donné que ce document s'adresse à des partenaires, sauf dans des passages spécifiques le « vous » est employé pour le pluriel...

Un fois les quatre premières colonnes complétées, la relecture du tableau permet d'évaluer le degré d'influence de chaque élément sur l'éventualité d'un partenariat, soit complémentaire, positive, négative ou sans influence :

- **C**omplémentaire, si cet élément démontre une complémentarité **directe** utile pour le partenariat
- **P**ositive, si cet élément favorise positivement le partenariat, mais sans intervenir **directement**
- **N**égative, si cet élément peut être un risque pour le partenariat et est un point de **vigilance**
- - si cet élément n'influence **pas** ou que **très peu** le partenariat

Ce tableau devrait être déjà partiellement rempli par toi, le premier partenaire, lors de la définition de tes objectifs de partenariat, te permettant ainsi de mieux poser tes critères de sélection et orienter tes recherches de partenaires.

Etapas importantes d'un partenariat

Définis tes propres objectifs de partenariat

Avant d'aller chercher de possibles partenaires sur le terrain, définis ce que tu cherches et si cette envie est bien alignée avec ta stratégie. Identifie non seulement les avantages que tu cherches à obtenir dans un partenariat, mais aussi les avantages que tes partenaires pourront obtenir. Définis tes critères de sélection de partenaires, entre les "*nice to have*" et les "*need to have*".

Analyse et sélectionne les potentiels partenaires

Après avoir fixé tes propres objectifs, leurs priorités respectives, tes degrés de souplesse et tes critères de sélection, tu pourras commencer ta recherche effective de « candidats », à les comparer avec tes critères, à mieux les connaître et finalement choisir celui ou ceux qui te conviennent le mieux. Ce n'est pas parce qu'une organisation aimerait être ton partenaire qu'elle est la nécessairement la bonne opportunité.

Définissez un plan d'activités et les principes de base de fonctionnement

Avant de démarrer, aligne tes objectifs de partenariat avec ceux de ton partenaire, négociez les ajustements nécessaires, tracez les grandes lignes d'action, définissez ensemble un plan d'activités avec ses livrables et ses délais. Accompagnez le tout de principes clairs de fonctionnement, d'engagement et de communication. Il est clair que ces plans peuvent changer au fil du temps, mais ils servent de base.

Définissez les rôles et responsabilités

La conduite d'un partenariat est similaire à celle d'un projet, mais avec un degré supérieur de complexité, chacun des partenaires étant simultanément « exécutant » et « bénéficiaire ». Définissez le rôle de chaque partenaire dans l'action commune, la manière de prendre des décisions et la responsabilité de chaque personne dans l'exécution des activités, un peu suivant le modèle de gouvernance partagée ou distribuée.

Testez avant de rédiger et signer un accord

Le fait d'avoir trouvé un interlocuteur « compatible » avec tes objectifs de partenariat ne signifie pas forcément que tu auras du succès dans cette entreprise. Avant de sceller un accord formel, avec ses contraintes, travaillez ensemble sur un projet spécifique et délimitez-le. Apprenez à vous connaître mutuellement, sachez quelles sont vos points forts et vos limites, ajustez le fonctionnement.

Privilégiez un engagement responsable

Un partenariat n'implique pas seulement quelques personnes ou départements; c'est un engagement de deux ou plusieurs organisations, en lien direct ou indirect avec toutes leurs structures, avec leurs hiérarchies et avec leurs champs d'action. Mobilisez vos équipes respectives pour qu'elles s'engagent dans l'action commune.

Acceptez et respectez les différences

Il est clair que tu chercheras, par tes critères de sélection, une certaine « compatibilité » entre toi et ton ou tes partenaires. Cependant, il y aura toujours des différences, que ce soit au niveau des valeurs, de la culture, de la taille, des ressources, des priorités stratégiques et des pressions du contexte. La réussite de votre partenariat dépendra aussi de votre capacité à reconnaître et accepter ces différences, voire d'en faire vos forces.

Visez un équilibre juste

Il est fort probable que le degré d'importance du partenariat ne soit pas exactement le même pour ton organisation que pour celle de ton partenaire, ce qui impliquera probablement des différences dans les investissements, que ce soit en ressources humaines, temps ou finances, ainsi que dans les retours de ces investissements. Ne cherche pas des rendements nécessairement égaux, mais un juste équilibre entre l'investissement et le rendement pour chaque partenaire.

Bâtissez la confiance

La confiance mutuelle est le ciment nécessaire pour que le partenariat puisse fonctionner. Une simple méfiance, une information déformée, un geste malheureux peut anéantir en un instant la confiance que vous aurez construite au fil du temps. Respectez vos engagements mutuels ou, si vous avez de la peine à les respecter, dites-le à l'avance, établissez un climat de communication interinstitutionnelle transparent et honnête.

Analysez, ajustez, apprenez et célébrez

Tout comme pour un projet, fixez des échéances régulières pour faire le point, évaluer les résultats, analysez ce qui a bien fonctionné et ce qui l'a moins, proposez des corrections et des ajustements, améliorez vos indicateurs et éventuellement révisez vos objectifs. Apprenez de vos erreurs et de vos succès et surtout communiquez les réussites, afin d'entretenir l'élan qui vous a conduit à instaurer un partenariat.