



# LE PARTENARIAT EN PROMOTION DE LA SANTÉ : FAIRE LE POINT SUR LE PARTENARIAT

**Intervenir en promotion de la santé nécessite parfois du travail en partenariat. Celui-ci peut se définir comme l'association de différents acteurs qui allient leurs compétences pour s'attaquer à un problème qu'ils ne peuvent résoudre à eux seuls. Qu'il s'agisse d'améliorer la santé d'une population ou de contribuer à résoudre un problème de santé sur un territoire donné, les interventions en promotion de la santé demandent souvent, en effet, à être élaborées et mises en œuvre par un collectif. Agir en partenariat, c'est choisir une action collective et partagée, un levier reconnu de réduction des inégalités sociales de santé.**

## Un outil de suivi et d'analyse du partenariat, pour quoi faire ?

Ce document est un outil de suivi et d'analyse permettant une description et une qualification du partenariat (en cours ou à venir). Il n'évalue pas les effets du partenariat sur les actions mais permet de comprendre comment le partenariat fonctionne, comment le collectif travaille et quels sont les éventuels points de blocage.

Il peut donc être utilisé comme un **outil d'aide à la décision** pour la mise en place ou la poursuite d'un partenariat, ou comme un outil **permettant une évolution** d'un partenariat déjà existant.

## A qui s'adresse cet outil ?

Il s'adresse aux **acteurs de terrain** qui, pour déployer un projet, ont un besoin de mise en place de partenariat : un besoin a été identifié et un projet a été construit. Ce projet serait difficilement réalisable par un seul et même acteur, le partenariat semble être nécessaire pour permettre sa réalisation.

Cet outil d'analyse du partenariat a vocation à vous aider dans sa mise en place, son suivi et son ajustement.

## Comment utiliser cet outil ?

Cet outil peut être complété **individuellement** ou avec le ou les partenaires, chacun de son côté, puis lors d'un temps de **travail collectif**. Il a pour objectif l'analyse du partenariat et ne consiste pas en une évaluation des personnes ni des actions.

Il se compose de 4 parties :

- Partie 1** : état des lieux du partenariat.
- Partie 2** : la modalité de partenariat utilisée.
- Partie 3** : analyse de la relation et de la dynamique partenariale.
- Partie 4** : synthèse et perspectives.

Nous vous conseillons de compléter les quatre parties quelle que soit l'avancée de votre partenariat.



## Partie 1 : État des lieux du partenariat

Identifier, décrire et analyser les besoins et les acteurs mobilisés ou mobilisables dans le partenariat, ainsi que les contraintes et leviers de chacun.

> Lister, dans le tableau ci-dessous, les besoins des publics auxquels s'adressent les actions de promotion de la santé et les acteurs qui sont impliqués sur la problématique identifiée.

BESOINS IDENTIFIÉS POUR UN PUBLIC PRÉCIS	ACTEURS DONT LA MISSION EST D'INTERVENIR SUR LA PROBLÉMATIQUE	ACTEURS DONT LA MISSION N'EST PAS D'INTERVENIR SUR LA PROBLÉMATIQUE MAIS QUI INTERVIENNENT SUR UN CHAMP PROCHE/CONNEXE ET QUI SONT EN CONTACT AVEC LA POPULATION CIBLE



## Partie 1 : État des lieux du partenariat

> Repérer les contraintes et leviers au partenariat de chaque acteur. Ce tableau peut être rempli sur un document à part si vous avez besoin de plus d'espace.

NOM DE L'ACTEUR	SES MISSIONS				CONTRAINTES				LEVIERS				
	Manque de temps disponible	Manque de financement et/ou mise en concurrence	Intérêts/objectifs divergents	Historique des relations en local	Temps disponible	Financement et/ou co-financement possible	Intérêts/objectifs convergents	Historique des relations en local					

> En conclusion quelles sont les zones de complémentarité et les zones de concurrence entre chaque acteur ?

**Complémentarités :**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**Concurrences :**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

## Partie 2 : La modalité de partenariat utilisée

Chaque type de situation ou chaque besoin peut nécessiter une modalité spécifique de partenariat. Il n'y a pas une modalité idéale qui convienne à toutes les situations.

> Cocher LA modalité qui décrit, selon vous, le mieux votre situation. Si possible, croisez vos choix de votre (vos) partenaire(s) et discutez-en.

MODALITÉ DE PARTENARIAT	SES TYPES D'ÉCHANGES	DESCRIPTION
<input type="checkbox"/> <b>INFORMATION MUTUELLE</b>	Échange d'information	Les partenaires s'échangent des informations régulièrement en lien avec l'action commune, en présentiel ou en distanciel, en grand groupe ou en sous-groupe. Ces informations permettent de mieux connaître les activités, les missions et compétences de chacun en lien avec l'action commune ainsi que l'organisation et le fonctionnement des structures. Quelques exemples de supports : - Réunions, mails - Événements - Rapport d'activité - Bilan annuel - Plaquette - ...
<input type="checkbox"/> <b>COORDINATION</b>	Échange d'information et accord sur une organisation commune	En plus des échanges d'informations autour de l'enjeu ou de la problématique commune, les partenaires échangent sur les activités que chacun a prévu de mettre en place, ou réalise déjà, afin de s'ajuster au mieux pour résoudre le problème identifié. Ces échanges ont pour effet que les partenaires coordonnent leurs actions respectives en fonction des informations échangées.
<input type="checkbox"/> <b>COOPÉRATION</b>	Échange d'information, accord sur une organisation commune et partage de ressources	Dans cette modalité du partenariat, des activités qui concernent l'action commune sont conçues, organisées et réalisées en commun entre plusieurs partenaires. De ce fait, des ressources (matérielles, humaines) sont mutualisées et partagées. Le cas échéant, un partenaire peut assurer une fonction de coordination pour faciliter la mise en œuvre de ces activités.
<input type="checkbox"/> <b>COLLABORATION</b>	Échange d'information, accord sur une organisation commune, partage de ressources et bénéfice mutuel pour le déploiement de l'action commune	Les activités réalisées entre plusieurs partenaires et/ou par tous les partenaires se reproduisent dans le temps, se développent, ce qui permet d'être mieux organisé, de mieux répondre aux besoins initiaux qui ont justifié le partenariat. Des nouvelles façons de faire apparaissent, de nouveaux partenaires rejoignent la dynamique ou certains peuvent se retirer sans que cela mette en péril la dynamique partenariale. Cette dynamique se pérennise et peut se formaliser par une charte, une convention ou un accord-cadre entre les institutions.

## Partie 3 : Analyse de la relation et de la dynamique partenariale

L'analyse d'un partenariat est possible de manière individuelle mais prend tout son sens avec une analyse collective. Une dynamique partagée d'analyse peut elle-même renforcer le partenariat.

Nous vous proposons deux outils, correspondant à deux temps de travail différents, qui peuvent être complétés individuellement par chaque partenaire dans un premier temps, pour permettre ensuite une réflexion commune sur ce que chacun a identifié.

> Ces outils peuvent être complétés directement dans les pages suivantes de ce document ou à part.

**Analyse SEPO\***

- > A compléter seul ou avec les partenaires
- > Permet une analyse des succès, échecs, potentiels et obstacles rencontrés au niveau de la relation et de la dynamique partenariale

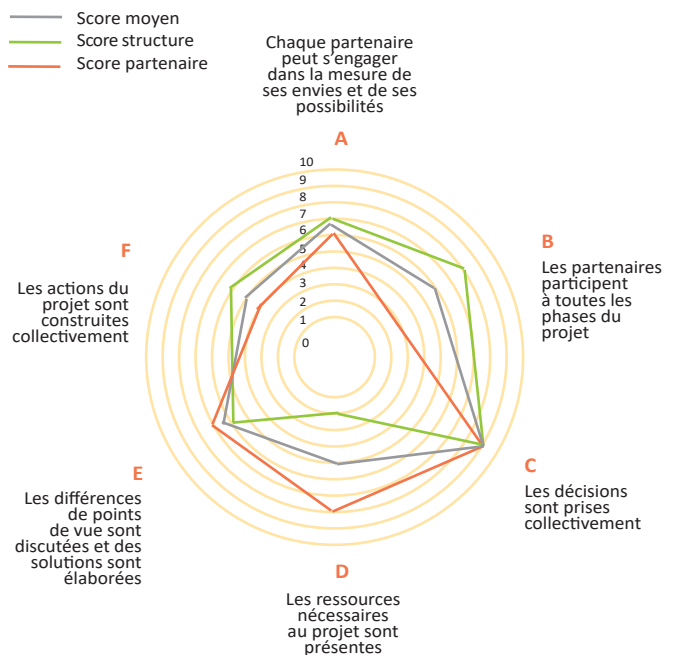
	PASSÉ	FUTUR
POSITIF	S Succès	P Potentialités
NÉGATIF	E Echecs	O Obstacles

**Roue d'appréciation du partenariat\*\***

- > A compléter seul ou avec les partenaires
- > Synthèse visuelle de l'analyse du partenariat et perspectives

Exemple de roue d'appréciation du partenariat en promotion de la santé :

L'utilisation de la roue permet aux partenaires de visualiser leurs points de convergence, tels que les critères A et C, mais aussi leurs points de divergence, tels que les critères B et D dans notre exemple.



Sources :

\* SEPO - Auto-évaluation basée sur l'appréciation des Succès, Echecs, Potentialités et Obstacles», KEK-CDC, Suisse, janvier 2015

\*\* Adaptation de l'outil «la roue d'appréciation de l'action en partenariat».

St-Louis M-P, Bilodeau A. La roue d'appréciation de l'action en partenariat. Montréal : Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS), Université de Montréal, 2019

## Analyse SEPO

> Remplir le tableau en analysant en quelques lignes les points forts et faibles de la relation de partenariat quant à l'atteinte de l'objectif commun.  
Puis remplir les opportunités et obstacles pour la mise en place de la suite du partenariat.

	PASSÉ		FUTUR	
	SUCCÈS Points forts	ECHECS Points faibles	POTENTIELS Opportunités	OBSTACLES Contraintes
<b>ANALYSE DE LA RELATION PARTENARIALE (QUALITÉ DU PARTENARIAT)</b>				
Implication des partenaires				
Entente sur une répartition des rôles, activités et moyens				
Qualité de la relation humaine				
<b>ANALYSE DE LA DYNAMIQUE PARTENARIALE</b>				
Convergence de points de vue sur les objectifs du projet				
Co-élaboration d'une stratégie de mise en œuvre de l'action				
Inscription de la dynamique partenariale dans le temps				
Effets non prévus du partenariat				

## Roue d'appréciation du partenariat

### > Liste des catégories à reporter dans la roue

CRITÈRES	DESCRIPTION
<b>A</b> Chaque partenaire peut s'engager dans la mesure de ses envies et de ses possibilités	Chaque partenaire ne s'engage pas nécessairement avec la même intensité, ni peut-être pour les mêmes raisons et avec les mêmes moyens. Pour autant, chacun apporte quelque chose au projet. Est-ce que cela se retrouve dans votre partenariat ?
<b>B</b> Les partenaires participent à toutes les phases du projet	Un projet en partenariat peut comporter plusieurs phases. Chaque partenaire participe-t-il à chacune des étapes ? A quelques-unes ? A une seule ?
<b>C</b> Les décisions sont prises collectivement	Les décisions qui sont prises entre partenaires pour faire avancer ou réguler le projet sont-elles prises collectivement ? Y a-t-il une équité, c'est-à-dire que l'avis de chacun a la même valeur dans la prise de décision ? La prise de décision est-elle organisée ? Lors de réunions collectives ? Avec des méthodes particulières ? Vote à mains levées, à bulletin secret, par un tour de table, un sondage à distance, un questionnaire... ?
<b>D</b> Les ressources nécessaires au projet sont présentes	Les partenaires peuvent contribuer au projet en mettant à disposition des ressources (financières, humaines, matérielles...). Est-ce le cas dans votre situation ? D'autres ressources nécessaires au projet mais dont aucun partenaire ne disposait ont-elles pu être trouvées par une aide extérieure ? Subvention ? Mise à disposition ?
<b>E</b> Les différences de points de vue sont discutées et des solutions sont élaborées	Dans un partenariat il y a des échanges réguliers. Lors de ces derniers, est-ce que les points de vue de chacun sont écoutés ? Y a-t-il des espaces et des moments d'échanges pour discuter des différences d'avis ? Y a-t-il des solutions concertées et négociées entre partenaires ?
<b>F</b> Les actions du projet sont construites collectivement	Les différentes activités qui composent le projet en partenariat sont-elles construites collectivement par les partenaires ? Y a-t-il des activités conçues par certains des partenaires ? Par un seul ?

Cet outil, inspiré de la roue socratique, permet de comparer des points de vue dans un contexte de dialogue. Il permet également de représenter visuellement les opinions ou l'appréciation des membres d'un partenariat sur les critères présentés ci-contre.

> Vous pouvez soit compléter la roue directement dans le document (page suivante), soit la créer automatiquement à partir d'un tableau dynamique à télécharger ici.



> Placer un point par partenaire dans les 6 catégories/critères en fonction du ressenti du partenaire vis-à-vis du critère : de 0 (le critère n'est pas rempli) à 10 (le critère est totalement atteint).

> Après avoir placé un point dans chaque catégorie, reliez les points par un trait pour former une toile d'araignée par partenaire. Vous obtenez donc autant de traits que de structures présentes dans le partenariat analysé.

L'ensemble permet de visualiser les forces et faiblesses ressenties et de mettre en évidence les points de convergence ou d'éloignement (Voir exemple page 6).

## Roue d'appréciation du partenariat en promotion de la santé

