

Déjeuner et dîner-rencontre

**Le partenariat :  
une compétence-clé  
pour une gestion  
renouvelée**

Le 28 novembre 2003  
(Saguenay et Alma)

**L'animateur : Daniel Maltais, prof. ENAP**

**Et nos invités:**

- **Rencontre de Saguenay : Mme Dominique Coutlee,  
Coordonnatrice des  
programmes en milieu nature  
CH/CHSLD/CLSC Cléophas-  
Claveau**
  
- **Rencontre d'Alma : M. Daniel Milot,  
Coordonnateur du Réseau  
Jeunesse, CLSC Le Norois**

**(Des informations sommaires concernant les projets auxquels feront référence nos invités vous seront communiquées au début de la rencontre)**

# **Au fait, pourquoi cet engouement pour le partenariat?**

- 1. Notre incapacité à faire tout seul**
- 2. Au delà du choix entre le « public » ou le « privé », pourquoi pas « le public et le privé »... pour offrir de meilleurs services publics ou les offrir à moindres coûts?**
- 3. Une avenue dont le présent gouvernement fait la promotion (tout comme l'ancien d'ailleurs)**

**Apparemment donc, une tendance plutôt qu'une mode passagère!**

# Les objectifs de la rencontre

1. Préciser le concept de partenariat comme mode de collaboration
2. Réaliser les exigences de ce mode de collaboration
3. Définir le partenariat comme compétence-clé via des comportements appropriés
4. Opérer une première évaluation de vos comportements
5. Proposer quelques moyens de développer ces comportements

# Le partenariat : quelle définition?

- Presque toute forme d'activité conjointe entre les gouvernements et les organismes non gouvernementaux, allant de simples échanges de renseignements à l'établissement d'entreprises conjointes ou à la privatisation complète des services (Zussman, 1999)
- La coopération entre deux parties, l'une publique, l'autre privée, pour la livraison d'un service public, dans laquelle, il y a l'apport particulier de chacun et un partage des risques et bénéfices (Institut des partenariats public/privé)
- Une entente contractuelle entre des partenaires public et privé qui stipule des résultats à atteindre pour améliorer la prestation de services publics. Cette entente établit un partage réel des responsabilités, des investissements, des risques et des bénéfices de manière à procurer des avantages mutuels qui favorisent l'atteinte des résultats (Bureau des partenariats d'affaires, Conseil du Trésor, Gouv. du Québec)

# **Ce que n'est pas le partenariat...**

- De l'échange d'information ou de la consultation
- De l'impartition (« faire-faire »)
- De la privatisation
- Une opération visant la fusion des partenaires (les partenaires conservent leur identité juridique)
- Une fin en soi (plutôt un moyen)
- Et les réseaux? (UQ, SSS, ...locaux de services)

**En résumé, un mode de collaboration qui a ses exigences particulières**

**4 FORMES DE COLLABORATION  
ENTRE ORGANISATIONS :**

**ACTION UNILATÉRALE**

4. Recherche d'expertise

**CONSULTATION**

3. Validation

**STATU QUO  
ORGANISATIONNEL**

2. Échange d'information

**INFORMATION**

1. Transfert d'information

5. Engagement (mutuel) à agir en respectant l'action de l'autre

**CONCERTATION**

6. Négociation des interdépendances

**CHANGEMENT  
ORGANISATIONNEL**

7. Partage formalisé de compétences, de responsabilités

**PARTENARIAT**

8. Création conjointe d'une nouvelle organisation

**ACTION BI-MULTI-LATERALE**

# Les partenariats entre organisations

- De même « culture » (public-public)
  - En principe plus facile mais en pratique les réflexes de protéger son territoire, ses ressources, la crainte de perdre au change sont souvent présents.
- De « cultures » différentes
  - Apprendre à composer avec les façons de faire (la bureaucratie versus la gestion simplifiée des organismes communautaires) et avec les exigences de « l'autre » (profitabilité, reddition de comptes).

# **Un cadre compétent en matière de partenariat : d'abord être stratège!**

## **1. Déceler et préciser le besoin de recourir au partenariat**

- **Formulation de la problématique**
- **Exploration des besoins et des conditions de succès**
- **Identification du mode de collaboration souhaitable**

## **2. Choisir le ou les partenaires**

- **... si, bien sûr, le partenariat s'avère être le mode de collaboration le plus souhaitable.**

# 1. Déceler et préciser le besoin...

## A. Formulation de la problématique ou une opportunité

- L'identification d'une problématique ou une opportunité d'intérêt public qui pourrait profiter, à première vue, de la contribution d'un ou de plusieurs organismes externes possédant des compétences ou des ressources complémentaires;
- le type de contribution externe qui pourrait agir de manière sensible sur ces inconvénients;
- la validation et le partage à l'interne des résultats des étapes précédentes.

## B. Exploration des besoins et des conditions de succès

- Énoncé clair et partagé des objectifs poursuivis;
- évaluation des ressources et des compétences:
  - ❖ requises pour réaliser les objectifs;
  - ❖ possédées à l'interne;
  - ❖ nécessaires d'obtenir à l'externe.

**1.3 Identification du mode de collaboration souhaitable**  
(échange d'information, consultation, concertation ou partenariat)

# 2. Le choix du ou des partenaires

- ❖ Individuellement :
  - ❖ Imaginez une occasion de partenariat et surtout un organisme partenaire potentiel
  - ❖ Utilisez le test (à la fin du document) pour apprécier le potentiel de partenariat...
  - ❖ Faites une première évaluation chiffrée de ce partenaire potentiel à partir des 17 énoncés du test
  - ❖ Faites le décompte des scores...
- ❖ Selon vous et vos collègues, y a-t-il des énoncés sur lesquels le potentiel des organismes partenaires semble plus problématique.

**Prenez 15 minutes...**

## Deux questions sur le test pour notre invité(e)...

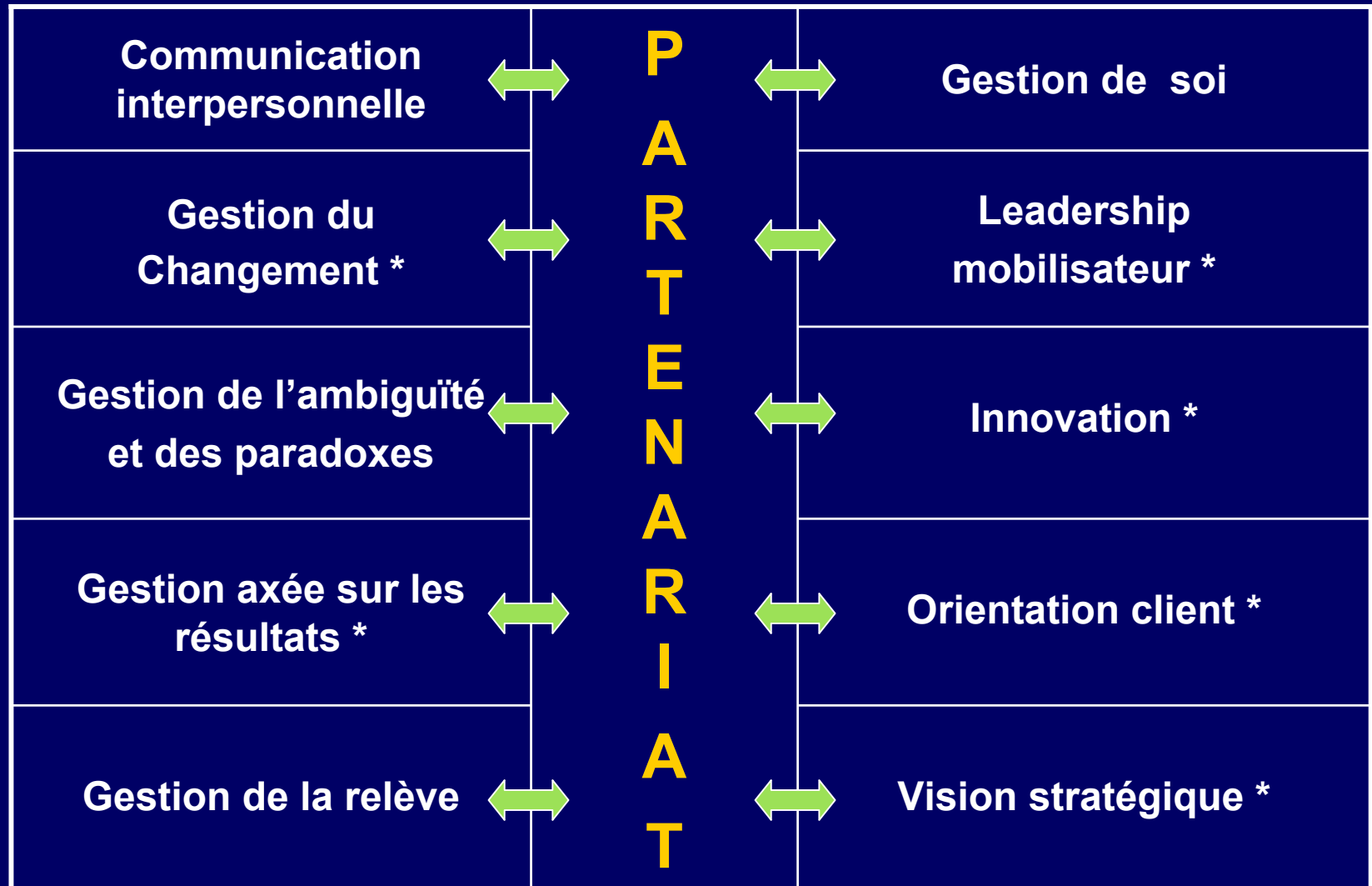
1. Dans la liste des énoncés concernant le potentiel de partenariat, quelles sont ceux qui vous sont apparus plus critiques à la lumière de votre expérience?
2. Dans la liste des énoncés concernant le potentiel de partenariat, y a-t-il des aspects qui ne ressortent pas et qui sont ressortis à la lumière de votre expérience?

# **Comme compétence, le partenariat est défini comme...**

**« La capacité de se concerter, de coopérer et de partager des ressources et des activités, avec divers intervenants internes et externes à son organisation, en vue d'atteindre des objectifs communs, en regard des services à l'utilisateur. »**

**(Source: Régie régionale de Québec)**

# Profil de compétences (11)



(Source: Compétences 2000)

# 12 comportements souhaitables

- Les deux prochaines acétates présentent une liste de 12 comportements en support au « partenariat » comme compétence.
- Individuellement, nous vous proposons d'en prendre connaissance et de procéder à une première auto-évaluation de chaque comportement selon que:
  - vous croyez être en mesure de l'adopter complètement (cochez « exc »);
  - que vous jugez être en mesure de l'adopter en partie seulement (cochez « moy »);
  - que vous jugez ne pas être en mesure de l'adopter (cochez « bas »).
- ❖ Échangez avec vos collègues de la table sur les comportements que vos organisations devraient chercher à développer davantage chez leurs cadres.

**Prenez 15 minutes...**

# 12 comportements-clés (1/2)

	EXC.	MOY	BAS
1. Je véhicule l'importance d'établir et d'entretenir un réseau de collaborateurs internes <u>et</u> externes			
2. J'initie et je maintiens des contacts pour élargir mon réseau de partenaires internes <u>et</u> externes			
3. Je planifie l'action de mon équipe en tenant compte des interventions de mes partenaires internes <u>et</u> externes			
4. J'encourage l'interdisciplinarité par des échanges entre les intervenants internes <u>et</u> externes de mon organisation			
5. Je suis en mesure d'identifier des partenaires potentiels, tant à l'interne qu'à l'externe, pour des échanges d'information ou d'expertise			
6. Je partage mon expertise et mon expérience et j'apporte ma contribution dans le cadre de projets conjoints (avec des partenaires internes ou externes)			
7. Je valorise et je cherche à bénéficier de l'expertise de nos partenaires internes et externes			

# 12 comportements-clés (2/2)

	EXC.	MOY	BAS
8. Je participe à la définition et à l'évaluation des résultats escomptés dans le cadre de projets spécifiques de collaboration avec des partenaires internes ou externes			
9. Je démontre l'efficacité du partenariat pour améliorer la performance mon organisation			
10. Je suscite une implication et une concertation élargie autour d'objectifs communs			
11. Je développe mes réseaux de partenariat internes et externes à mon organisation dans le but d'obtenir les résultats recherchés			
12. J'anticipe des opportunités de partenariat favorables à mon organisation			

**Note : 12 comportements parmi ceux identifiés par les régies régionales, principalement la Régie régionale de Québec, et Compétences 2000**

# Deux questions sur les comportements liés à la compétence de partenariat pour notre invité(e)...

1. Dans la liste des comportements proposés, quels sont ceux qui vous sont apparus plus critiques à la lumière de votre expérience?
2. Dans la liste des comportements proposés, y en a-t-il qui devraient s'ajouter à la lumière de votre expérience?

# Le développement de la compétence

Supposez que vous êtes mon mentor  
(l'animateur devient tout à coup un jeune  
cadre...), quels moyens me suggéreriez-  
vous développer le partenariat comme  
compétence?

# Vos suggestions...

1.

2.

3.

4.

5.

**Merci d'avoir  
été là et  
bonne chance!**

## Test pour apprécier le potentiel de partenariat

Mon organisation :					
Le partenaire potentiel :	1 = Très faible 2 = Faible 3 = Satisfaisant 4 = Bon 5 = Très bon				
Entourez votre choix					
1. L'association à ce partenaire potentiel permettra à l'organisation de mieux poursuivre sa mission et ses orientations stratégiques.	1	2	3	4	5
2. Ce partenaire potentiel a démontré sa volonté de devenir votre partenaire.	1	2	3	4	5
3. Vous lui faites ou lui feriez confiance.	1	2	3	4	5
4. L'expérience montre un sens de l'éthique chez le partenaire potentiel.	1	2	3	4	5
5. Les aspirations des partenaires potentiels convergent.	1	2	3	4	5
6. Les cultures organisationnelles sont compatibles.	1	2	3	4	5
7. Chacun des partenaires potentiels a fait des efforts soutenus pour établir un partenariat.	1	2	3	4	5
8. Les partenaires potentiels partagent les mêmes buts et ont les mêmes intérêts.	1	2	3	4	5
9. Chacun des partenaires potentiels est disposé à partager l'information.	1	2	3	4	5
10. Les partenaires potentiels assument un même niveau de risque	1	2	3	4	5
11. Pour les partenaires potentiels, les gains potentiels découlant de l'entente sont équitables.	1	2	3	4	5
12. Le plus petit partenaire possède des ressources adéquates pour supporter l'autre partenaire.	1	2	3	4	5
13. Chaque partenaire potentiel accepte un partenariat à long terme.	1	2	3	4	5
14. La haute gestion de chacun des organismes appuie le partenariat.	1	2	3	4	5
15. L'engagement à l'égard d'un partenariat est acquis chez un grand nombre de décideurs dans chacune des organisations.	1	2	3	4	5
16. Chacun des partenaires potentiels a la même perception de la valeur de la contribution de l'autre partenaire.	1	2	3	4	5
17. Les règles, les politiques etc. (convenues entre les partenaires) incitent concrètement à la collaboration étroite entre partenaires.	1	2	3	4	5
<b>TOTAL</b>					

**Source :** Mariotti, John L. (1996). The Power of Partnership, Blackwell Business, Cambridge, Mass., pp. 32-33 (traduction libre par Daniel Maltais, prof., ENAP)

**Interprétation des résultats :** « If the score is below 50, there is a problem with the partnership, probably one that is limiting its effectiveness. If the score is over 70, the partnership should be humming along, producing good results for both partners. Under 30, it really is no partnership, just some kind of relationship that has been masquerading as a partnership, misleading anyone... »