

# Optimiser les projets de partenariat axés sur le changement systémique :

Trousse pour les bailleurs de fonds et les partenaires



## Citation suggérée :

**Nexus santé. (2020). *Optimiser les projets de partenariat axés sur le changement systémique : Trousse pour les bailleurs de fonds et les partenaires*. Nexus santé – Health Nexus. <https://fr.nexussante.ca>**

## Remerciements :

### Équipe chargée du projet de soutien aux partenariats et de l'évaluation de Nexus santé :

**Monika Goodluck** – Agente de projet et rédactrice principale de la trousse

**Gillian Kranias** – Cheffe de projet, rédactrice et réviseure de la trousse

**Julia Fursova, Ph. D.** – Cheffe de la recherche et de l'évaluation du projet

### Nous remercions également :

Les nombreux partenaires principaux des projets de partenariat financés par Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC), et plusieurs employés de FEGC, qui ont accepté généreusement de participer au projet d'évaluation et de faire part de leurs précieux commentaires sur les ébauches de la trousse.

**Hiltrud Dawson** – Cheffe d'équipe de Nexus santé

**Léa Plazanet** - Assistante administrative et éditrice en français

**Cynthia Sayede** – Designer graphique

**Traductions À la page** – Traduction française

### Autres contributions par :

Sylvie Boulet, Marine Delage de Luget, Malou Gabert, Robyn Kalda, Maureen MacDonald et Marie Ollivier.

This toolkit is also available in English:

*Optimizing Partnership Projects for Systems Change:  
A Toolkit for Funders and Partners*

Cette recherche a été financée par le Programme de promotion de la femme du ministère des Femmes et de l'Égalité des genres Canada (anciennement Condition féminine Canada).



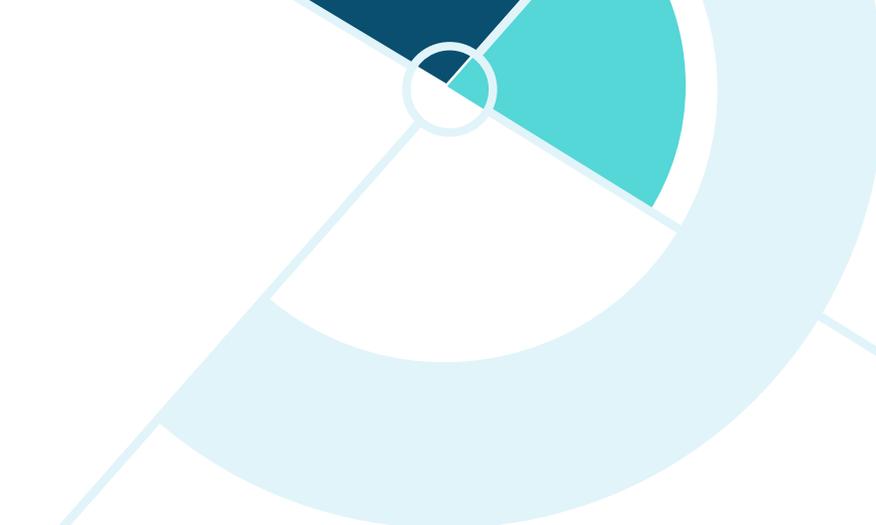
Femmes et Égalité  
des genres Canada

Women and Gender  
Equality Canada

Canada

<b>MOT DE BIENVENUE .....</b>	<b>5</b>
<b>CONTEXTE.....</b>	<b>6</b>
<b>RECOMMANDATIONS AUX BAILLEURS DE FONDS.....</b>	<b>9</b>
<b>Financer des projets de changements systémiques pendant au moins 5 ans .....</b>	<b>10</b>
<b>Adopter une approche d'évaluation participative et évolutive.....</b>	<b>12</b>
Aider les partenariats à concevoir des évaluations participatives et évolutives	13
Soutenir les modifications aux évaluations des projets pour répondre à de nouvelles circonstances	13
Soutenir les modifications aux budgets des projets pour répondre à de nouvelles circonstances	14
Inclure des questions ouvertes dans les modèles de rapports	14
<b>Financer et soutenir des partenariats et participations équitables.....</b>	<b>16</b>
Financer et soutenir les groupes marginalisés au titre de partenaires principaux	16
Rémunérer la participation significative des personnes marginalisées à titre d'expertes et experts consulté-e-s	17
Verser des salaires et honoraires conformes à une rémunération juste et à l'équité salariale	18
Financer la formation et l'encadrement pour aider tous les partenaires à travailler dans une optique d'équité	18
Demander aux partenaires de quelle façon ils intègrent une optique d'équité	18
<b>Favoriser des environnements propices à une collaboration significative .....</b>	<b>20</b>
Exiger et financer la tenue de rencontres de réflexion et de stratégie en personne	20
Financer les activités de coordination en fonction des besoins du travail en partenariat	21
Réserver une petite partie du financement pour l'étape de l'élaboration de la proposition	21
Promouvoir la collaboration au moyen de protocoles pour la production de rapports	21
Viser à simplifier les processus d'établissement du budget et de production de rapports	22
Communiquer de façon délibérée avec les responsables des projets	22
<b>Financer des services de soutien externes qui favorisent une collaboration significative .....</b>	<b>23</b>
Suivre de bonnes pratiques concernant le recours à des services de soutien externes	23
Communiquer les informations essentielles sur les services de soutien aux projets	24

Financer des plateformes de réunion virtuelles pour favoriser la collaboration et la réalisation des projets	25
Offrir des services d'encadrement externes pour optimiser la collaboration	25
Offrir des services de médiation de conflit externes pour secourir les partenariats en crise	27
<b>RECOMMANDATIONS AUX PARTENAIRES</b>	<b>28</b>
<b>Investir tôt et en continu dans le partenariat</b>	<b>29</b>
<b>Reconnaître et aborder les différences entre les partenaires</b>	<b>30</b>
<b>Travailler ensemble dans une optique d'équité pour favoriser une participation et un partenariat équitables</b>	<b>31</b>
Inclure volontairement parmi les partenaires principaux des personnes qui s'identifient ou représentent des groupes marginalisés liés au problème	31
Discuter de la signification des concepts de partenariat et de participation équitables	32
Élaborer ensemble un cadre d'équité qui guidera le partenariat	33
<b>Concevoir ensemble les plans du projet et de l'évaluation</b>	<b>34</b>
Considérer les forces et les ressources de chaque partenaire au moment d'élaborer le plan du projet	34
Utiliser l'évaluation participative et évolutive pour améliorer la planification stratégique et les impacts du projet	35
Rester flexible devant les nouvelles situations	36
<b>Budgéter plus de ressources destinées à la collaboration</b>	<b>38</b>
<b>Communiquer avec les agentes et agents de programmes de financement</b>	<b>39</b>
<b>Envisager des services de soutien externes pour maximiser la collaboration</b>	<b>40</b>
<b>RÉFLEXIONS FINALES</b>	<b>41</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b>	<b>41</b>
<b>A) Roue d'évaluation du partenariat*</b>	<b>42</b>
<b>B) Instructions étape par étape l'Activité de réflexion avec la Roue d'évaluation du partenariat</b>	<b>43</b>
<b>C) Trois approches à l'évaluation</b>	<b>46</b>



# Mot de bienvenue

Faites-vous partie d'un des groupes suivants – bailleurs de fonds, responsables des politiques ou encore membres, mentores et mentors, ou chercheuses et chercheurs au sein d'un ou des partenariat(s)?

Cette trousse à outils fournit des recommandations et des ressources fondées sur des données probantes et orientées vers l'action concernant les projets de partenariat pour le changement systémique, et des informations sur le financement et l'optimisation efficace des impacts de ces partenariats.

- Les recommandations et les ressources sont issues d'un projet d'évaluation national de trois ans, développé par Nexus santé. Il a évalué un modèle innovateur de financement des partenariats qui incluait des services de soutien (encadrement) externes pour ces partenariats. Sauf indication contraire, toutes les citations dans cette trousse proviennent de partenaires principaux des projets de partenariat qui ont participé à la recherche d'évaluation.
- La trousse inclut également les observations de Nexus santé tirées de trois décennies d'expérience et de documentation privilégiée sur le soutien et la formation en ce qui a trait au fonctionnement de partenariats.

Cette trousse est fondée sur un cadre basé sur des données probantes et axé sur l'équité.



## Contexte

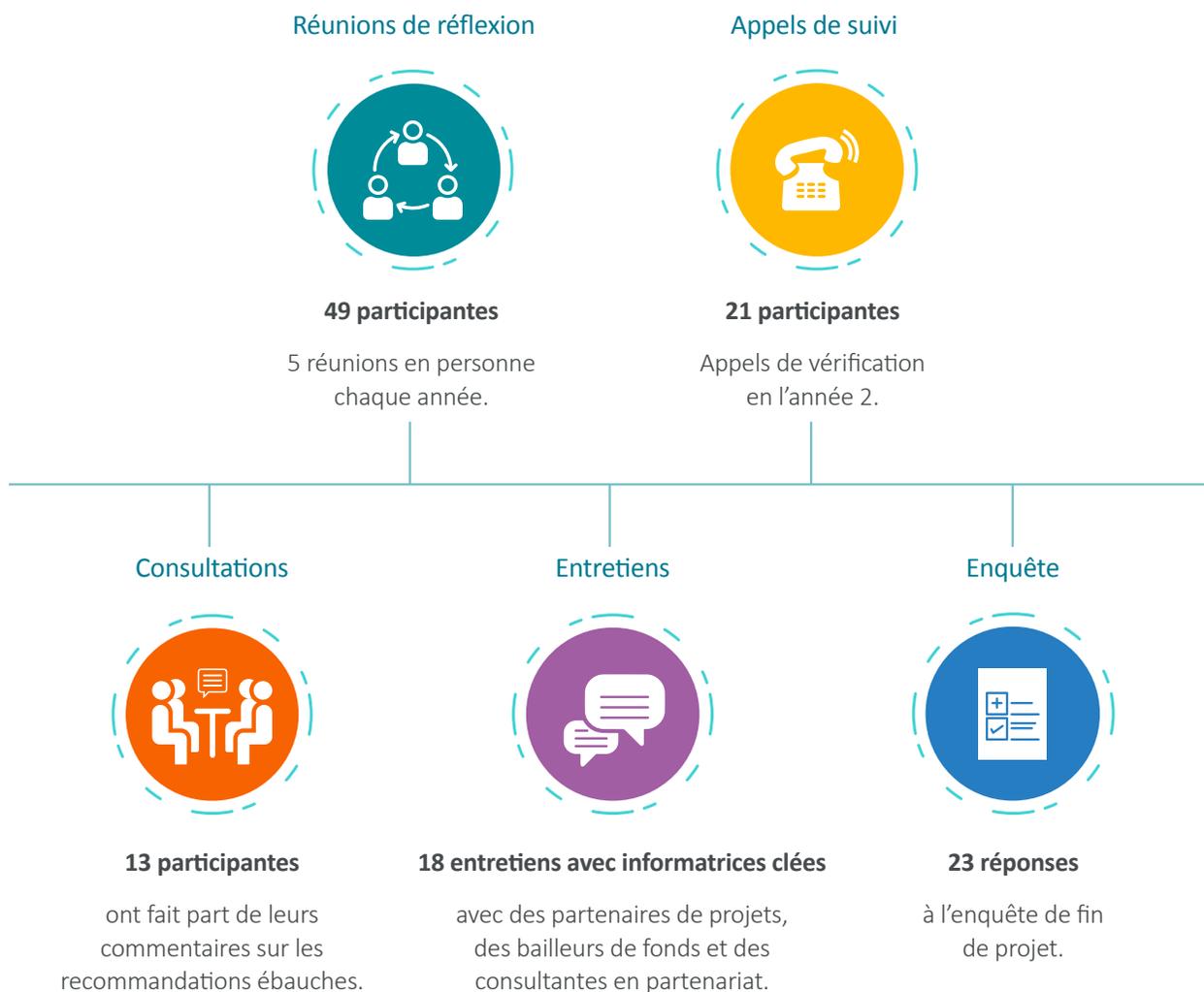
Cette trousse à outils s’est appuyée sur une évaluation de trois ans portant sur un modèle innovateur de financement et de soutien des projets de partenariat.

Le travail d’évaluation – de même que les cinq projets de partenariat et les activités de soutien au partenariat qui ont donné lieu aux différents apprentissages – ont tous été financés par le ministère des Femmes et de l’Égalité des genres Canada (FEGC), anciennement Condition féminine Canada.

Nexus santé apprécie l’ouverture de FEGC envers l’innovation. Devant la complexité du changement systémique menant à l’égalité des genres, FEGC a expérimenté avec son approche de financement et a effectué un investissement parallèle dans la recherche évaluative afin de dégager les apprentissages tirés de cette nouvelle approche de financement des partenariats et ainsi d’optimiser les futures initiatives.

Pour des détails sur le modèle innovateur de financement des partenariats, son évaluation et les résultats d’évaluation, consulter le document Nexus santé (2020) *Les projets de partenariat pour le changement systémique favorisant l’égalité des genres : Un résumé des apprentissages clés.*

L'image ci-dessous montre comment les voix principales ont éclairé cette recherche d'évaluation.



Des conseils supplémentaires dans la trousse sont basés sur les trois décennies d'expérience de Nexus santé et les ressources privilégiées soutenant le développement et l'encadrement au sein de partenariats.

Cette trousse est fondée sur un cadre, basé sur des données probantes et axé sur l'équité, composé de six conditions pour une action efficace en partenariat, d'après les recherches de Bilodeau et coll<sup>1</sup>. Les six conditions découlent d'une « ... série d'études de cas basées sur La théorie de l'acteur-réseau »<sup>2</sup> puis développées en un *Outil diagnostique de l'action en partenariat*<sup>3</sup>.

#### Les six conditions de Bilodeau et coll. sont:

1. La couverture des perspectives ayant cours sur la question d'intérêt.
2. L'intéressement précoce des acteurs pour les décisions stratégiques.
3. L'engagement des acteurs dans un rôle de négociation et d'influence sur la décision.
4. L'engagement des acteurs stratégiques et névralgiques pour le projet.
5. Des arrangements de partenariat qui favorisent l'égalisation des rapports de pouvoir parmi les acteurs.
6. Des arrangements de partenariat qui favorisent la co-construction de l'action.



Ces six conditions ont été adaptées par Nexus santé pour créer une Roue d'évaluation du partenariat utilisée pour la collecte de données et en tant que cadre analytique pour la recherche en évaluation.

La Roue de Nexus santé pose des questions (voir schéma) qui mettent au premier plan les indicateurs liés à l'équité de l'Outil diagnostique de Bilodeau et coll. La forme circulaire de la Roue fait référence aux traditions des connaissances holistiques et met en évidence l'interdépendance des six conditions.

La Roue d'évaluation du partenariat complète, ainsi que les étapes de son utilisation pour guider une activité de réflexion participative entre les partenaires sont publiées dans les annexes de cette trousse à page 42.

<sup>1</sup> Bilodeau A., Galarneau M., Fournier M., Potvin L. (2011). *L'Outil diagnostique de l'action en partenariat : Fondements, élaboration et validation* *Revue canadienne de santé publique*. 102(4): 298 à 302.

<sup>2</sup> [Traduction libre] Bilodeau, A. & Kranias, G. (2019). *Self-Evaluation Tool for Action in Partnership: Translation and Cultural Adaptation of the Original Quebec French Tool to Canadian English*. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 34.2 (Fall 2019), p. 193.

<sup>3</sup> Bilodeau, A., Galarneau, M., Fournier, M., Potvin, L., Sénécal, G., & Bernier, J. (2017). *Outil diagnostique de l'action en partenariat*. Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.



## Recommandations aux bailleurs de fonds



## Financer des projets de changements systémiques pendant au moins 5 ans



*Il est peu probable que nous obtenions les résultats attendus en 3 ans... surtout si nous souhaitons vraiment apporter des changements concrets aux [systèmes] en place depuis longtemps. Nous semons de petites graines...*

**Apporter des changements systémiques est un travail de fond.** Il peut être contre-productif de financer des projets de changements systémiques sur une période de 3 ans ou moins. En règle générale, un projet commence à prendre son rythme dans sa mise en œuvre vers la fin de la deuxième année, mais peu de temps après, il faut rediriger les efforts pour dresser le bilan du projet et assurer sa durabilité. Ainsi, les progrès réalisés sur le plan des changements systémiques peuvent être mis en péril, car il est difficile d'intégrer pleinement ces changements en raison du manque de temps et d'argent. De même, puisque les nouveaux appels de propositions pour l'obtention de financement exigent souvent la création de nouveaux partenariats visant d'autres objectifs, l'élan créé et les réseaux établis sont souvent perdus. Les projets financés pendant 5 ans ou plus sont plus susceptibles d'avoir un fort retour sur l'investissement du bailleur de fonds.

**L'établissement de partenariats solides exige du temps.** Voici certains des éléments essentiels à la réussite du travail en partenariat dans le cadre d'un projet<sup>4</sup> : tisser des liens, favoriser une compréhension et une confiance

communes, créer une vision commune, élaborer des processus et des plans de travail en collaboration, agir collectivement et réfléchir.

La mise en place de ces fondements pour l'action exige du temps, et peut même se prolonger si :

- Les partenaires ont rarement eu l'occasion, sinon jamais, de travailler les uns avec les autres.
- Les partenaires sont éloignés les uns des autres sur le plan géographique.
- Le partenariat comprend des groupes ayant peu de ressources financières et humaines (par ex., un organisme communautaire).
- Les bailleurs de fonds demandent que certains groupes particuliers s'associent, surtout lorsque ces groupes ont des cultures de travail internes ou des approches en matière d'équité et d'inclusion différentes.



*En 3 ans... nous aurons progressé quelque peu, mais sans avoir le temps de partager nos résultats... Il faut beaucoup d'efforts pour convaincre [les gens au sommet du système] de changer. Le travail de recherche (1re étape) est plus facile, mais... [les gens au sommet] sont très très occupés... trouver du temps pour discuter, préparer un plan d'action et le mettre en œuvre... c'est un travail de longue haleine...*

<sup>4</sup> Nexus santé. (2018). *Les bases d'un partenariat gagnant*. Nexus santé. p. 8.



Sans un effort soutenu durant l'étape de développement, les partenariats peuvent se heurter à divers problèmes : les charges de travail peuvent être très inégales, des conflits peuvent se perpétuer, le travail peut être réalisé en silo plutôt qu'en collaboration, et les impacts du projet peuvent être compromis.



***C'est maintenant, après 2 ans, que le partenariat porte ses fruits – cette situation confirme que nous avons besoin de financement sur une période de plus de 3 ans.***

**Mobiliser les autres parties prenantes pour l'action exige des efforts et des ajustements constants.** Dans les partenariats, on retrouve souvent d'autres parties prenantes, distinctes des partenaires ayant reçu du financement, qui sont connectées au système et dont la participation est essentielle à la concrétisation de l'action. L'échéancier et les efforts requis pour renforcer les partenariats sont influencés par les capacités et les réalités de ces parties prenantes, ainsi que par leurs processus d'engagement. Par exemple, dans les systèmes politiques, les canaux de communication bureaucratiques, les remaniements gouvernementaux qui entraînent des restructurations ou une réorientation des priorités et la tenue d'élections sont tous des éléments qui peuvent avoir une incidence sur l'obtention d'un accès véritable et en temps opportun aux parties prenantes.

La collaboration avec d'autres organismes clés et la mobilisation de groupes communautaires pour l'action reposent également sur des efforts constants et des échéanciers flexibles, même si les défis et les possibilités sont différents.



***Lorsque des gens sont amenés à collaborer, des solutions que l'on ne pensait pas possibles émergent.***

***[Après 1 an], nous ne sommes plus en compétition [avec cette autre partie prenante clé]... Nous sommes fiers de la façon dont nous les avons abordés... Les relations et collaborations que nous avons établies nous seront utiles à l'avenir... »***

**À quoi ressemblerait le déroulement de projets d'une durée de 5 ans ou plus?** Le financement de projets sur une période prolongée prend en compte le caractère évolutif et dynamique des initiatives de changements systémiques. Il permet l'établissement de collaborations solides et la réalisation de progrès tangibles. Lorsqu'un projet s'étend sur au moins 5 ans, les responsables sont en mesure de mettre pleinement en œuvre des processus à l'appui des changements systémiques et de commencer à évaluer l'impact de ces processus.

Les projets financés sur une période de 5 ou 6 ans peuvent se dérouler comme suit :

- 6 à 12 mois pour l'établissement de partenariats, la recherche et les évaluations de base ainsi que la planification des travaux en collaboration.
- 36 mois pour la mise en œuvre des activités centrales du projet.
- 12 à 18 mois pour assurer la durabilité, évaluer les impacts et dresser le bilan du projet.



## Adopter une approche d'évaluation participative et évolutive



*Personne ne peut entreprendre un projet de changement systémique et en connaître les livrables pertinents à l'avance – nous avons besoin de souplesse sur ce plan. Il est préférable d'adopter une approche où on établit ce qu'on essaie de faire, tout en faisant preuve de souplesse en cours de route... [en se demandant] est-ce dans le meilleur intérêt du projet?*

Les projets peuvent apporter de plus grands changements aux systèmes lorsqu'ils utilisent des approches participative et évolutive. Une approche évolutive met l'accent sur la flexibilité et la réactivité, et une approche participative accentue la collaboration parmi un large éventail de parties prenantes. Les forces de ces approches, lorsqu'elles sont combinées, peuvent entraîner d'impacts plus importants sur le changement systémique.

Les projets de partenariat qui combinent une approche évolutive (et ses boucles de collecte de données et de rétroaction), avec des méthodologies participatives (et son leadership et ses analyses collaboratifs) peuvent plus facilement combler leurs différences, répondre aux circonstances émergentes et optimiser leurs impacts. Des partenaires plus diversifiés travaillent ensemble pour déterminer les orientations, l'efficacité et les améliorations potentielles du travail du projet.



« L'évaluation participative... invite les personnes les plus directement concernées ou touchées par les initiatives en cause à accroître leur engagement et leur leadership... Conformément aux principes d'équité et de justice sociale sur lesquels elle s'appuie, l'approche d'évaluation participative exige une attention particulière et des ressources pour faire en sorte que les personnes et groupes en quête d'équité prennent la place qui leur revient et agissent comme coleaders lors de toutes les activités liées à l'évaluation, du choix des questions d'évaluation à la conception d'un plan, en passant par la cueillette d'information ou de récits et l'analyse des résultats. »<sup>5</sup>

« L'évaluation évolutive aide les organismes communautaires à augmenter l'impact de leurs travaux en leur fournissant des données et de la rétroaction en temps réel pour adapter une intervention en cours de route. Contrairement à l'évaluation formative ou sommative, l'évaluation évolutive appuie la création, le développement ou l'adaptation radicale d'un modèle en temps réel. »<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Nexus santé. (2018). *Trousse d'évaluation participative*. Nexus santé. p. 4.

<sup>6</sup> Innoweave. (2020, 28 janvier). Évaluation évolutive. Innoweave. <https://innoweave.ca/fr/streams/evaluation-evolutive/>



En outre, les partenaires qui s'engagent dans des activités d'évaluation participative et évolutive partagent et appliquent les apprentissages émergents de manière complexe et interdépendante, ce qui peut approfondir et élargir les impacts du projet.

## Aider les partenariats à concevoir des évaluations participatives et évolutives

Afin d'aider les partenaires à élaborer des plans d'évaluation pertinents et adéquats pour leur projet et leur partenariat, les bailleurs de fonds peuvent en premier lieu se reporter aux documents d'où sont tirées les définitions fournies ci-dessus, page 12. Les agentes et agents de programmes de financement sont encouragé·e·s à se familiariser avec ces ressources et peuvent être en position d'aider les partenariats à concevoir leurs évaluations. Un bailleur de fonds peut également conclure des ententes avec des fournisseurs de services d'encadrement en matière de collaboration (voir les pages 25 à 26) pour accompagner les partenariats dans la préparation d'un plan d'évaluation participative et évolutive, conforme aux ressources disponibles du projet.

Les bailleurs de fonds peuvent adapter leurs formulaires de proposition de projets pour inciter les partenariats à concevoir des évaluations qui sont à la fois participatives et évolutives. Pour quelques questions suggérées, voir page 35 de cette trousse.

## Soutenir les modifications aux évaluations des projets pour répondre à de nouvelles circonstances

Au moment de préparer une proposition, les partenaires choisissent des indicateurs et des résultats d'évaluation

pertinents pour le projet et les diverses parties prenantes qui y sont associées. Au fil de l'évolution du projet, certaines situations nouvelles et inattendues peuvent nécessiter l'apport de modifications aux stratégies et à l'orientation du projet afin d'atteindre au mieux son objectif global sur le plan des changements systémiques. Si les agentes et agents de programmes de financement d'un bailleur de fonds disposent d'une certaine latitude pour apporter des ajustements aux mesures, aux budgets ou aux rapports liés à l'évaluation, il est fortement recommandé de rapidement communiquer cette information aux responsables des projets financés. Ainsi, et si cela est nécessaire, les discussions à ce sujet pourront être amorcées le plus tôt possible.

Les circonstances qui peuvent rendre nécessaires de telles modifications comprennent :

- Des résultats de recherche inattendus qui révèlent des besoins particuliers en matière d'élaboration de ressources, ou la nécessité d'adapter les stratégies de communication ou d'en créer de nouvelles.
- De nouvelles collaborations avec d'autres parties prenantes qui accroîtront la capacité et l'impact du projet sur le plan des changements systémiques.
- Des changements inattendus au sein des groupes de parties prenantes influents, comme de nouveaux élus ou de nouveaux partis politiques qui accèdent au pouvoir.
- Une restructuration imprévue du système que le projet vise à changer.
- Des événements importants inattendus (par ex., crises, scandales, mouvements, changements politiques) qui dirigent l'attention et les ressources des parties prenantes vers la question d'intérêt ou les en détournent, ébranlent le système et produisent un effet de ricochet.

La capacité des bailleurs de fonds à répondre à un



changement de priorités à la suite de circonstances nouvelles et imprévues représente une façon concrète d'optimiser les chances d'un projet d'effectuer de véritables changements systémiques.



***Il y a tant de facteurs sur lesquels nous n'avons absolument aucun contrôle... Et en politique, les choses évoluent rapidement – par ex., les groupes et les personnes ressources changent constamment.***

## Soutenir les modifications aux budgets des projets pour répondre à de nouvelles circonstances

Lorsqu'il est nécessaire de modifier de manière significative un plan de projet en fonction des apprentissages évolutifs, il est courant que des modifications parallèles du budget soient nécessaires. Des critères clairs peuvent encadrer les processus d'ajustement budgétaire.

Voici certaines des options qui s'offrent à un bailleur de fonds pour faciliter l'ajustement budgétaire :

- Simplifier les processus de demande et d'approbation de transfert d'argent entre les postes budgétaires.
- Dans un modèle où il y a plus d'un organisme demandeur, où chaque partenaire est financé séparément, mettre en place un processus simple (par ex., système de facturation) pour transférer de l'argent entre les organismes codemandeurs financés.
- Inclure un poste pour les imprévus (en pourcentage) dans les budgets.
- Offrir l'accès à des fonds additionnels, dans le cadre d'un processus de demande clair.

## Inclure des questions ouvertes dans les modèles de rapports

Réserver de l'espace pour la narration dans les rapports pour permettre de partager plus ouvertement ce qui a été accompli. Par exemple, on pourrait demander : « De quoi êtes-vous le plus fiers? ». Les questions ouvertes fournissent des données de grande valeur que les bailleurs de fonds peuvent utiliser pour souligner l'impact de leurs subventions. Éviter de trop mettre l'accent sur les indicateurs quantitatifs, comme le nombre de personnes engagées, au détriment de bien saisir la valeur et l'impact de l'engagement d'un moins grand nombre de personnes très engagées.

Réserver de l'espace pour permettre d'expliquer les circonstances nouvelles ou imprévues qui se sont présentées et les ajustements apportés. Cette façon de faire favorise la reddition de comptes et facilite le rapport des résultats imprévus.



***Ils ne nous donnent pas l'occasion de raconter tout ce qui s'est passé au fil du projet... J'essaie de répondre à des questions qu'ils ne m'ont pas posées, car je veux communiquer cette information.***

***Dans le rapport, il est difficile de décrire les changements que nous croyons avoir [suscités]... Le formulaire n'offre aucun espace pour faire état des « résultats inattendus », il est donc difficile de commenter un changement apporté à une politique.***



**Pour considérer la relation complémentaire entre l'évaluation participative et l'évaluation évolutive:**

**Trois approches à l'évaluation**, une infographie comparant les évaluations évolutives, participatives et conventionnelles (annexe C, page 46 de cette trousse)



## Financer et soutenir des partenariats et participations équitables

L'impact d'un projet peut être beaucoup plus important lorsque le travail en partenariat s'inscrit dans un cadre d'équité, car cela renforce la capacité des partenariats à apporter les changements systémiques pour lesquels ils ont reçu du financement.<sup>7</sup>

L'octroi de fonds aux personnes et aux groupes marginalisés est une façon concrète d'appuyer leur participation dans un contexte plus égalitaire au titre de partenaires, et d'expertes et experts consulté-e-s dans le cadre des projets.

En plus des recommandations aux bailleurs de fonds ci-dessous, consultez les conseils aux partenaires pour travailler ensemble dans une optique d'équité, aux pages 31 - 33 de cette trousse.

### Financer et soutenir les groupes marginalisés au titre de partenaires principaux

Il est plus difficile pour les partenariats d'intégrer pleinement et continuellement une optique d'équité à leurs initiatives de changements systémiques lorsque les groupes marginalisés concernés par l'enjeu abordé ne font pas partie des partenaires subventionnés. L'octroi d'un financement important aux groupes marginalisés au titre de partenaires principaux appuie stratégiquement l'apport de changements systémiques plus significatifs et ayant un plus grand impact.



**Des partenariats et participations équitables** se fondent sur l'inclusion intentionnelle et concrète des personnes et groupes qui ont été ou sont placés en marge du système actuel et qui sont particulièrement susceptibles de bénéficier des changements systémiques envisagés.

- Des exemples de personnes et de groupes qui sont marginalisés du pouvoir, des privilèges et des ressources comprennent celles et ceux qui sont autochtones, en situation de handicap, racialisé-e-s, bispirituel-le-s, queer, trans, de communautés rurales ou éloignées, et des femmes (liste non exhaustive).
- Des partenariats et participations équitables reconnaissent que souvent les personnes et les groupes marginalisés s'identifient simultanément à de multiples expériences de marginalisation (par exemple, le racisme et le sexisme).
- Dans cette trousse, le terme « groupes marginalisés » est inclusif et désigne les organismes, réseaux, groupes communautaires, etc. qui représentent des communautés en quête d'équité, des personnes ayant vécu différentes expériences et d'autres petits groupes axés sur l'équité qui disposent généralement de ressources limitées.

<sup>7</sup> L'importance centrale de l'équité et de l'innovation pour l'efficacité des partenariats est mise en évidence à la page 299 dans Bilodeau A., Galarneau M., Fournier M., Potvin L. (2011), *L'Outil diagnostique de l'action en partenariat: fondements, élaboration et validation*. *Revue canadienne de santé publique*. 102(4): 298 à 302.



Outre le financement, les bailleurs de fonds peuvent miser sur d'autres stratégies pour soutenir les groupes marginalisés à titre de partenaires principaux, dont celles-ci :

- Les bailleurs de fonds peuvent se servir d'un outil ou d'une matrice d'analyse de l'équité<sup>8</sup> pour effectuer une analyse rétrospective afin d'évaluer quels types de groupes ont été subventionnés et lesquels ne l'ont pas été, dans le passé. L'outil peut également être utilisé pour cibler des plans de communication pour de nouveaux appels à propositions et pour éclairer l'évaluation de nouvelles propositions de financement dans une optique d'équité.
- Les séances, avant la proposition, de questions-réponses, de dialogue et de réseautage (en ligne ou en personne) que le bailleur de fonds organise peuvent être conçues pour prêter attention et centrer les voix et les besoins des participantes et participants des groupes marginalisés.
- Les bailleurs de fonds peuvent accorder priorité aux propositions dans lesquelles au moins un groupe marginalisé figure parmi les partenaires principaux. Pour favoriser un partenariat équitable (plutôt que de gestes symboliques), les directives de financement peuvent encourager un budget robuste pour la participation des groupes marginalisés.
- Les bailleurs de fonds peuvent rencontrer plus souvent les groupes marginalisés qui sont des partenaires principaux tout au long du cycle du projet, en fonction des questions et besoins cernés par les groupes eux-mêmes. Ils peuvent aussi retenir les services d'encadrement en matière de collaboration pour doter ce type de soutien (voir pages 23 à 27).

## Rémunérer la participation significative des personnes marginalisées à titre d'expertes et experts consulté·e·s

Lors de l'appel de propositions initial, les bailleurs de fonds peuvent créer un poste budgétaire pour couvrir les honoraires et les dépenses des personnes et groupes marginalisés dont l'expertise contribue de façon significative au projet, mais qui autrement ne recevraient aucune compensation pour leur participation. S'attendre à ce que ces personnes ou groupes contribuent à un projet sans compensation décourage leur participation et renforce les inégalités systémiques, car cela dévalue leurs connaissances et leurs compétences.

Les personnes qui contribuent de façon significative comprennent les membres actifs des comités (par ex., comités directeurs ou consultatifs), les participantes et participants des groupes de discussion et les informatrices et informateurs clés. Un poste budgétaire peut être créé aux fins de la rémunération et du remboursement des dépenses pour couvrir les frais liés au temps consacré au projet, aux déplacements ou à la garde d'enfants, ainsi que les autres dépenses pertinentes.



***Toutes ces mesures permettent de reconnaître l'expertise des parties prenantes et d'accroître leur mobilisation. Elles favorisent le changement.***

<sup>8</sup> Comme le document de Nexus santé. (2016). *Analyse de l'équité dans la composition d'un groupe – Modèle LCP*. Nexus santé et L'Association pour la santé publique de l'Ontario. Une [version du modèle en format Excel](#) et aussi disponible.



## Verser des salaires et honoraires conformes à une rémunération juste et à l'équité salariale

La plupart des initiatives de changements systémiques pour favoriser l'équité sont dirigées par des personnes touchées par les inégalités, et une partie de cette expérience comprend généralement l'iniquité salariale systémique dans ce travail. Il est recommandé aux bailleurs de fonds de réfléchir et décider des échelles de salaires qui permettent de rémunérer le personnel de projet à des taux qui soutiennent l'équité salariale et un salaire décent. Les bailleurs de fonds peuvent rechercher ce qu'est une rémunération équitable pour les différents types de rôles nécessaires pour les projets. Ils peuvent également inclure une question dans le formulaire de proposition pour que les organismes candidats expliquent la base du salaire demandé. Ils peuvent également fixer un taux de salaire minimum supérieur au salaire minimum pour tous les frais de personnel dans les directives budgétaires du projet.

## Financer la formation et l'encadrement pour aider tous les partenaires à travailler dans une optique d'équité

Dans tout projet subventionné, les partenaires présentent généralement divers niveaux d'expérience quant à l'intégration d'une optique d'équité dans leur travail. Pour favoriser des changements systémiques axés sur l'équité, il est avantageux d'offrir aux partenaires des occasions continues d'apprendre et de discuter ensemble de ce que signifie mener leur projet dans le cadre d'une approche fondée sur l'équité. Il est essentiel de financer ce type de formation interactive au début de l'élaboration de la proposition, au moment où sont établis les relations et les processus de collaboration. Un encadrement de suivi et une formation supplémentaire peuvent faciliter une pratique réflexive et un engagement continu envers

l'équité pour la durée du projet. Lorsqu'une telle formation est exigée par le bailleur de fonds, il est important d'inscrire les détails associés à cette obligation dans l'appel de propositions. Une liste complète des bonnes pratiques, pour les bailleurs de fonds qui emploient des prestataires de formation et de coaching, est présentée en pages 23 à 24.

## Demander aux partenaires de quelle façon ils intègrent une optique d'équité

Dans les rapports, les bailleurs de fonds peuvent demander aux partenaires principaux d'indiquer comment ils intègrent une optique d'équité lorsqu'ils travaillent ensemble, ainsi que dans leurs collaborations avec d'autres parties prenantes engagées.

Les bailleurs de fonds peuvent inviter les partenaires principaux à mettre en lumière leurs réussites et leurs défis. Lorsque la situation s'y prête, cette façon de faire fournit également aux bailleurs de fonds une occasion de mettre à profit leurs réseaux et ressources pour aider les projets à appliquer leur optique d'équité. Par exemple, l'agente ou agent du programme de financement peut être en mesure de présenter un projet à des groupes avec lesquels les responsables de ce projet n'avaient pas pu entrer en contact, ou d'aiguiller les responsables du projet vers des ressources utiles ou des services d'encadrement externes. Il est important que les bailleurs de fonds répondent aux défis qui se posent d'une manière favorable, facilitante et non punitive pour renforcer le fonctionnement du partenariat.

Bien que les rapports quantitatifs peuvent partager certaines informations liées à l'intégration d'une optique d'équité (par ex., les questions de l'échelle de Likert), les questions qualitatives permettent la contextualisation et la réflexion, et peuvent soutenir l'apprentissage évaluatif pour l'amélioration continue du partenariat.



Voici des exemples pertinents de questions ouvertes :

- Quels groupes ont été mobilisés et, le cas échéant, quels groupes manquent toujours à l'appel?
- Les personnes et groupes marginalisés participent-ils de façon significative? Quelles mesures pourraient favoriser un plus grand engagement et une meilleure répartition du leadership?
- Quels outils, ressources ou formations ont été mis à profit pour soutenir l'intégration d'une optique d'équité?

Les pages 31 à 33 de cette trousse partagent des conseils et ressources supplémentaires pour les partenaires sur les manières de travailler ensemble dans une optique d'équité.



**Pour obtenir les définitions de certains termes courants utilisés dans les discussions sur l'équité, consulter :**

**Glossaire des principaux termes** dans *Mettre en Place une Gouvernance Inclusive* rédigé par onBoard Canada



## Favoriser des environnements propices à une collaboration significative

Par définition, les systèmes sont des façons spécifiques et bien établies de faire les choses. Pour apporter des changements aux systèmes, les partenariats doivent donc établir une solide collaboration leur permettant d'optimiser leur rendement et leurs impacts. Comme il a été mentionné précédemment, la collaboration dans le cadre d'initiatives de changements systémiques est efficace lorsqu'elle est renforcée au fil du temps et qu'elle garantit une participation équitable de l'ensemble des partenaires. Le succès d'une collaboration nécessite également un investissement constant en ressources humaines et financières pour créer, alimenter et maintenir le partenariat dans le cadre duquel l'initiative est menée.

Malheureusement, lorsque le financement et le calendrier sont principalement liés à des livrables externes, la collaboration significative (notamment sur le plan de l'établissement de liens, de la planification et de la réflexion) est souvent mise de côté. Cela peut donner lieu à des malentendus, à une démotivation, à des charges de travail inéquitables, à des tensions chroniques et à des conflits - menant à une baisse du rendement ou, dans le pire des scénarios, à une rupture du partenariat. Le retour sur l'investissement est élevé quand les bailleurs de fonds aident les partenariats à se réunir pour réfléchir, planifier et évaluer leurs façons de collaborer pour avancer le projet. Les stratégies ci-dessous décrivent de quelle façon les bailleurs de fonds peuvent favoriser un environnement propice à une collaboration significative ayant un vaste impact.



*L'octroi du financement de façon à ce que tout le monde soit réuni au même endroit permet une interaction importante pour la poursuite de la coopération.*

### Exiger et financer la tenue de rencontres de réflexion et de stratégie en personne

Les bailleurs de fonds peuvent financer une rencontre d'une journée complète une ou deux fois par année pendant toute la durée du projet, y compris une séance avant le début du projet. Les séances de réflexion et de planification en personne permettent aux partenaires d'améliorer leurs capacités d'adaptation et d'élaboration de stratégies afin de répondre aux besoins émergents ou aux changements de contexte et de profiter des occasions de collaboration.

Pour que ces séances soient fructueuses, le financement fourni couvrirait:

- Un service d'animation externe, pour que tous les partenaires du projet puissent participer pleinement.
- Tout le temps de préparation nécessaire par certains ou tous les partenaires du projet.
- Les autres coûts habituellement associés à ce type de rencontres, selon le cas, comme le temps et les frais de voyage, l'hébergement et les repas, la location de la salle de réunion et les rafraichissements.



## Financer les activités de coordination en fonction des besoins du travail en partenariat

Les besoins en ressources humaines pour coordonner efficacement des projets en partenariat peuvent facilement être sous-estimés. Un financement adéquat des activités de coordination peut réduire la pression sur le fonctionnement du partenariat et favoriser l'équité pour les petits groupes marginalisés. Un appel de propositions bien pensé devrait comporter des questions-guides pour aider les responsables à évaluer correctement les ressources requises pour coordonner la collaboration de partenaires principaux tout en mobilisant plusieurs autres parties prenantes. Il est préférable pour les partenaires principaux de décider dès le départ, à l'étape de l'élaboration de la proposition, si la coordination sera assurée par une seule personne pour l'ensemble des partenaires, ou si chaque partenaire assumera un aspect de la coordination.

## Réserver une petite partie du financement pour l'étape de l'élaboration de la proposition

La préparation d'un solide projet de partenariat exige beaucoup d'efforts. Lorsque ce travail est subventionné, la participation au processus de définition des enjeux et du contexte, de même qu'au processus décisionnel et de planification, s'en trouve renforcée. Tous les partenaires peuvent partager les tâches. S'ils ne disposent pas d'un financement pour la collaboration dès le début, certains partenariats peuvent rapidement faire face à des malentendus et à des déséquilibres de pouvoir qui peuvent retarder le projet et possiblement nuire à son rendement.

## Promouvoir la collaboration au moyen de protocoles pour la production de rapports

**Exiger des rapports sur les activités de développement du partenariat.** Demander aux partenaires de présenter de brefs rapports sur leurs activités de renforcement de la collaboration à l'aide d'une combinaison de mesures quantitatives et qualitatives<sup>9</sup>. Comme pour les autres rapports, les responsables des programmes de financement peuvent utiliser cette information pour offrir des distinctions et/ou un soutien aux projets.

**Encourager la production de rapports conjoints, même dans le cadre d'un modèle de financement d'organismes codemandeurs.** La rédaction de rapports narratifs en collaboration peut approfondir la compréhension commune et les relations entre les partenaires. Dans le cadre d'un modèle de financement d'organismes codemandeurs, où chaque partenaire reçoit séparément du financement et a conclu une entente distincte avec le bailleur de fonds, certaines parties du modèle de rapport peuvent favoriser la collaboration en encourageant les partenaires principaux à remplir et à soumettre collectivement ces sections. Cette façon de faire réduit également la redondance. Si les rapports narratifs ne sont pas rédigés conjointement, les partenaires peuvent quand même être encouragés à partager entre eux leurs réflexions et rapports respectifs.



***Nous considérons les rapports comme une photo de la réalité et non pas comme juste une question d'inscrire les réponses dans les cases.***

<sup>9</sup> Par exemple, un modèle de rapport d'un bailleur de fonds peut apporter des réponses concernant les six activités clés pour un partenariat réussi, présentées et discutées dans Nexus santé (2018), *Les bases d'un partenariat gagnant*. Un schéma décrivant les six activités se trouve à la page 29 de cette trousse.



## Viser à simplifier les processus d'établissement du budget et de production de rapports

La production de rapports est un élément essentiel et nécessaire de toute entente de financement. Elle favorise la reddition de comptes, fournit des orientations et sert de canal de communication entre le bailleur de fonds et les responsables des projets qu'il finance. Toutefois, pour de nombreux petits organismes, la communication de renseignements financiers représente une tâche ardue exigeant beaucoup de ressources qui, de ce fait, ne sont pas consacrées à la réalisation du projet. Il n'est pas facile de trouver un équilibre entre, d'une part, la nécessité pour un bailleur de fonds d'avoir accès à des rapports rationnels et systématiques et, d'autre part, la nécessité pour les projets d'avoir un modèle de production de rapports organique qui ne détourne pas l'énergie ni les ressources destinées aux collaborations et aux livrables associés au projet.

Dans le but de simplifier les processus d'établissement du budget et de production de rapports, le bailleur de fonds peut vérifier quels aspects peuvent être modifiés pour répondre aux besoins des deux parties, en particulier dans le but de régler des problèmes connus. Voici certaines questions à approfondir : Les rapports trimestriels et provisoires peuvent-ils être simplifiés davantage? Les rapports intermédiaires peuvent-ils être réduits à une exigence semestrielle ou annuelle, comblés par une conversation téléphonique planifiée à mi-chemin entre les périodes de rapport? Le processus de report des sommes non dépensées peut-il être simplifié? Les budgets peuvent-ils être élaborés de façon à conserver une certaine souplesse quant à la date à laquelle l'argent doit avoir été dépensé? Dans le cas d'un modèle de financement d'organismes codemandeurs, existe-t-il une façon de transférer des fonds d'un partenaire principal à un autre s'il faut apporter des ajustements financiers reflétant des modifications au projet?

## Communiquer de façon délibérée avec les responsables des projets

Lorsque le bailleur de fonds maintient une relation proactive avec les responsables des projets qu'il finance, cela est profitable pour toutes les parties. Cela comprend entrer en contact avec les équipes de projets, accuser réception des communications et y répondre, et discuter au téléphone ou par courriel des rapports qui ont été soumis. Il peut aussi être utile de prévoir des rencontres avec les équipes de projets pour aborder les enjeux émergents, célébrer les réussites et passer en revue les obligations à venir pour la soumission de rapports.



## Financer des services de soutien externes qui favorisent une collaboration significative

Un bailleur de fonds peut favoriser la collaboration nécessaire à l'apport de changements systémiques de façon novatrice en mettant à la disposition des projets qu'il finance des services de soutien externes sans frais. Ces services sont financés par le bailleur de fonds, mais ils sont fournis par une consultante, un consultant, ou un organisme indépendant dont le travail au quotidien n'est pas contrôlé par le bailleur de fonds ni par les équipes des projets.

Les bailleurs de fonds des projets en partenariat sont déjà conscients des impacts que peut avoir la collaboration de plusieurs parties prenantes. Le recours à des services de soutien externes aide les partenaires d'un projet à tirer efficacement profit de leurs ressources et expertises collectives. Dans le cas de partenariats présentant déjà un rendement élevé, ces services peuvent accroître encore davantage leur synergie collaborative pour effectuer des changements systémiques.

La présente section décrit trois types de services de soutien externes qui peuvent aider les bailleurs de fonds à optimiser les retombées de leur financement. Il s'agit des plateformes de réunion virtuelles (page 25), des services d'encadrement pour optimiser la collaboration (page 25) et de la médiation des conflits (page 27). Ces services sont suggérés dans l'optique où les bonnes pratiques et l'information essentielle à communiquer, qui sont abordées dans les sections suivantes, sont intégrées dans la façon dont les bailleurs de fonds fournissent des services de soutien externes, quels qu'ils soient.

### Suivre de bonnes pratiques concernant le recours à des services de soutien externes

**Mettre les services à la disposition des partenaires principaux dès l'appel de propositions et jusqu'à la conclusion des projets financés.** Si ces services sont ajoutés après la soumission des propositions, il est recommandé que le bailleur de fonds octroie du financement additionnel pour s'assurer que les projets financés disposent du personnel et des autres ressources dont ils ont besoin pour profiter des services offerts.

**Veiller à ce que les services soient offerts dans les principales langues de communication entre le bailleur de fonds et les projets,** ou dans les principales langues de travail des projets. Lorsque cela n'est pas possible, le bailleur de fonds peut verser une subvention additionnelle pour couvrir les frais des services de traduction et d'interprétation requis.

**Évaluer les besoins et les options d'achat pour ces services.** Le bailleur de fonds peut offrir des services de soutien externes dans le cadre d'un achat de services ou en finançant les services dans le cadre d'un projet distinct. Lors de la préparation des ententes, il est essentiel d'examiner et de clarifier de quelle façon sera fait le suivi des livrables, ainsi que le niveau d'autonomie dont jouira le fournisseur de services pour répondre aux besoins émergents. Les bailleurs de fonds qui servent une vaste région géographique devraient évaluer les avantages et les inconvénients de l'embauche d'un seul fournisseur de services comparativement à l'embauche de plusieurs fournisseurs régionaux.



**Communiquer tôt avec les responsables des projets financés.** Il n'est pas rare que les équipes des projets aient de la difficulté à comprendre les rôles, les possibilités et les attentes associés aux fournisseurs de services externes non conventionnels. Il est essentiel que le bailleur de fonds explique en détail à quoi peuvent s'attendre les responsables des projets concernant ces services. Au début du projet, il peut mettre en place des canaux de communication pour que les fournisseurs de services puissent répondre à toutes les questions des responsables des projets.

**Faciliter la coordination si plusieurs fournisseurs de services sont retenus.** Si le bailleur de fonds fait appel à plusieurs fournisseurs, il est recommandé, pour favoriser une coordination plus efficace, qu'il les rassemble et prépare un document précisant les rôles de chacun, de même que la façon dont les parties coordonneront leur travail et en communiqueront les résultats pour que cela représente un avantage et non un fardeau pour les projets financés.

## Communiquer les informations essentielles sur les services de soutien aux projets

Comme mentionné précédemment, il est fortement recommandé que le bailleur de fonds fournisse dans l'appel de propositions le plus de renseignements possible concernant les services de soutien externes. Si les équipes des projets sont tenues de faire appel à de tels services dans le cadre de leur entente de financement, il est essentiel que cette obligation soit expliquée clairement dans l'appel de propositions.

**La section ci-dessous offre un aperçu des renseignements qui doivent être communiqués aux responsables des projets :**

- **Des précisions sur les services de soutien**, notamment la nature des services offerts, comment présenter une

demande et accéder aux services, quand et où les services seront disponibles (par ex., dates préétablies, endroits/accès à distance, échéanciers, etc.).

- **Attentes du bailleur de fonds concernant le recours aux services de soutien externes**, y compris dans quelle mesure l'utilisation de ces services est obligatoire ou facultative, les éléments relatifs au recours à ces services qui devront être inclus, le cas échéant, dans les rapports soumis au bailleur de fonds, et s'il sera possible pour les responsables des projets de formuler des commentaires à propos des services directement au bailleur de fonds.
- **Tous les coûts (c'est-à-dire, les ressources financières et humaines) que les projets devront assumer.** Bien que les services de soutien externes puissent être offerts sans frais, les partenaires devront peut-être assumer des coûts pour accéder à certains services (par ex., le temps et les frais de voyage pour se rendre au lieu de service). Le bailleur de fonds devrait énumérer tous les coûts connexes que les projets doivent s'attendre à assumer ainsi que ses attentes concernant le paiement de ces coûts.
- **Relation entre le bailleur de fonds et le(s) fournisseur(s) de services de soutien.** Les responsables des projets doivent être informés des modalités de reddition de comptes qui lient les services de soutien externes au bailleur de fonds, car la transparence favorise la confiance. Il est recommandé que les services de soutien externes entretiennent une relation confidentielle avec les équipes des projets et que les rapports soumis par les fournisseurs de services au bailleur de fonds ne contiennent aucun renseignement permettant d'identifier les projets. Dans les ententes conclues avec les fournisseurs de services de soutien externes, le bailleur de fonds peut préciser quels renseignements doivent lui être communiqués, comme les types et le nombre de services offerts, le nombre d'heures de prestation de services, etc.



## Financer des plateformes de réunion virtuelles pour favoriser la collaboration et la réalisation des projets

Grâce aux progrès technologiques, les coûts associés aux plateformes de réunion virtuelles diminuent rapidement, mais ils peuvent encore être trop élevés pour les partenaires représentant de petits organismes et des groupes marginalisés. Les versions gratuites de telles plateformes n'offrent souvent qu'un nombre restreint de fonctionnalités et imposent des limites quant au nombre et à la durée des réunions ainsi qu'au nombre de personnes participantes. Un modeste investissement du bailleur de fonds peut avoir des répercussions importantes sur le succès des projets subventionnés.

Lorsqu'elles sont utilisées entre les rencontres en personne, les plateformes virtuelles peuvent appuyer les processus de collaboration au sein des partenariats et permettre de mobiliser d'autres parties prenantes – à l'aide de connexions audio, de vidéo, du partage de documents, de sondages, etc.

### Il est recommandé que le bailleur de fonds :

- Recherche quelles plateformes sont actuellement utilisées et préférées par les groupes et les secteurs qui seront financés, afin de s'appuyer sur les capacités actuelles.
- Mette le service de plateforme de réunion virtuelle à la disposition des partenariats dès l'appel de propositions et jusqu'à la fin du financement du projet.
- Précise le type de plateforme de réunion virtuelle qui sera utilisé lors de l'appel de propositions, car cela peut avoir des répercussions sur les budgets du projet (par ex., coûts associés à Internet haute vitesse, à la technologie et à la formation).
- Indique à quel endroit les coûts associés à la plateforme de réunion virtuelle doivent être inscrits dans le budget

proposé, si ces services de soutien externes ne sont pas fournis par le bailleur de fonds.

## Offrir des services d'encadrement externes pour optimiser la collaboration

Il existe plusieurs types d'encadrement pouvant être offerts aux partenariats, comme l'encadrement individuel, la facilitation de séances de réflexion et de collaboration, la formation en groupe et les échanges intraprojet (à distance ou en personne). Les partenariats efficaces visant à apporter des changements systémiques recherchent de façon intentionnelle des partenaires diversifiés, une situation qui, à son tour, peut poser des défis<sup>10</sup>. Un encadrement judicieux peut aplanir les différences et promouvoir l'équité entre les partenaires, et favoriser l'innovation collective pour surmonter les obstacles émergents et transformer les systèmes visés. Des services d'encadrement efficaces déterminent les besoins prioritaires des partenaires principaux et y répondent de manière souple et en temps opportun.

Voici une liste des principaux soutiens que peuvent offrir des services d'encadrement externes pour optimiser le rendement collectif d'un projet :

- Aider les partenaires à comprendre les éléments essentiels d'un travail en partenariat efficace et à déterminer dans quelle mesure les défis auxquels ils font face reflètent ce qui est « normal » dans le contexte d'un partenariat.
- Guider les partenaires d'un projet à réfléchir au développement de stratégies pour susciter dès le début une participation et un engagement suffisant d'un éventail de partenaires.
- Faciliter l'établissement de relations si les partenariats sont formés à la suite de la suggestion ou d'un jumelage de la part du bailleur de fonds, plutôt qu'à la suite d'une autosélection par les partenaires principaux.

<sup>10</sup> Nexus santé. (2020). *Les projets de partenariat pour le changement systémique favorisant l'égalité des genres : Un résumé des apprentissages clés*. Nexus santé – Health Nexus. p. 9.



- Accompagner les partenaires principaux dans le cadre d'activités pour renforcer une compréhension partagée et soutenir la création d'une vision commune lors de l'étape de l'appel de propositions.
- Favoriser l'intégration d'évaluations participatives et évolutives dans la conception du projet, selon leur pertinence.
- Encadrer les partenariats au moment d'élaborer des processus décisionnels collaboratifs, des descriptions de rôles claires et des plans de travail synchronisés.
- Faciliter l'écoute et la résolution de problèmes lorsque des partenaires font face à des difficultés en raison de cultures organisationnelles diverses, de responsabilités différentes ou d'approches divergentes sur le plan de l'équité et de l'inclusion.
- Aider les équipes des projets à découvrir la meilleure façon de favoriser la participation et le leadership des groupes marginalisés.
- Concevoir et faciliter des activités de réflexion et d'élaboration de stratégies de haut niveau à l'occasion de rencontres en personne annuelles, ainsi que sur des sujets particuliers sur demande, comme la mobilisation des parties prenantes, l'adaptation aux circonstances imprévues ou la planification pour la pérennisation d'un projet.
- Faire des appels téléphoniques de suivi périodiques auprès d'organismes partenaires particuliers pour faciliter la réflexion individuelle à propos des réalisations et des besoins d'un projet, et pour favoriser la tenue de conversations confidentielles concernant les relations au sein des partenariats et les enjeux connexes.
- Cerner les questions prioritaires associées au travail en partenariat et faciliter les occasions d'échange et de formation (en personne ou en ligne) pour les partenaires en quête de nouvelles perspectives, de nouvelles compétences et de nouveaux outils.

#### Il est recommandé aux bailleurs de fonds de :

- **Lancer les services d'encadrement de partenariats lors de l'appel de propositions** et les mettre à la disposition des équipes des projets jusqu'à la conclusion des projets subventionnés.
- **S'assurer que les fournisseurs de services d'encadrement incorporent une approche fondée sur l'équité** et possèdent une solide expérience de soutien aux collaborations dans l'intégration et de la mise en place d'une optique d'équité.
- **Faire appel, dans la mesure du possible, à des fournisseurs régionaux.** Cette façon de faire permet d'offrir du soutien plus nuancé et adapté au contexte et de renforcer les liens et l'échange de connaissances parmi les réseaux régionaux tout en accroissant la capacité des projets à mettre en œuvre des changements systémiques. Les fournisseurs de services d'encadrement régionaux sont plus susceptibles d'être disponibles pour offrir du soutien en personne.
- **Faire appel à des fournisseurs pouvant faire preuve de souplesse et de sensibilité à l'égard des besoins des projets subventionnés.** Dans les contrats avec ces fournisseurs, le bailleur de fonds devrait inscrire ses attentes en ce qui a trait à la collecte de commentaires, à l'analyse des priorités des partenariats en matière de soutien et à la communication des offres pertinentes aux équipes des projets. Il devrait également évaluer les avantages liés à la création éventuelle d'un comité consultatif composé de représentants de chaque partenariat.
- **Éviter les gros investissements dans la production de nouveaux documents** portant sur des questions associées aux partenariats, car la plupart des partenaires sont trop occupés pour faire des lectures approfondies.



## Offrir des services de médiation de conflit externes pour secourir les partenariats en crise

La concentration, la productivité et l'exécution des livrables sont compromises lorsque les partenaires subventionnés ont constamment de la difficulté à travailler les uns avec les autres. Bien que les fournisseurs de services d'encadrement puissent aider à prévenir ou à atténuer ce genre de difficultés, dans certaines situations il peut être nécessaire de faire appel à des services de médiation de conflits externes.

- Si le coaching de partenariat n'est pas un service inclus dans les projets, exiger des services de médiation des conflits pour fournir des ressources, un coaching et une formation en planification et stratégies de gestion des conflits. Un tel renforcement des capacités peut aider à prévenir ou à atténuer les difficultés de partenariat.
- Dès le début, communiquer aux projets le processus que les services de médiation de conflit utiliseront (le cas échéant) pour accéder aux informations sur le conflit de partenariat provenant du bailleur de fonds et, le cas pertinent, des coaches du partenariat.
- Veiller à ce que les services de médiation des conflits puissent être fournis à un ou plusieurs partenaires, même si tous les partenaires du projet ne sont pas d'accord sur l'accès aux services.



## Recommandations aux partenaires



En plus de proposer des outils, les recommandations de la présente section portent sur les aspects essentiels des partenariats axés sur le changement systémique pour favoriser l'équité. Ces recommandations sont optimisées lorsqu'elles sont appliquées ensemble et peuvent être plus facilement soutenues lorsque les bailleurs de fonds investissent concrètement dans leur mise en œuvre (voir les Recommandations aux bailleurs de fonds, pages 9 à 27). Il n'est pas rare que les partenaires sous-estiment le temps et les ressources humaines et financières nécessaires à la bonne réalisation d'un projet de changement systémique. Ces recommandations aideront les partenaires à mieux se préparer et à optimiser le développement de relations de collaboration ainsi que leurs activités de planification, d'action et de réflexion en concertation.



***Parvenir à une collaboration efficace entre les partenaires nécessite du temps et il faut en tenir compte. Il s'agit d'un investissement structurel.***

## Investir tôt et en continu dans le partenariat

Il est essentiel de se préparer au travail de collaboration et d'investir dans le maintien des partenariats afin de maximiser leur rendement et leur impact. Les partenariats efficaces investissent tôt et constamment dans leur propre structure. Ils tissent des liens, favorisent la compréhension partagée, créent une vision commune, planifient en collaboration, travaillent ensemble pour le changement et privilégient la réflexion. Le document de Nexus santé intitulé *Les bases d'un partenariat gagnant* décrit ces six activités importantes et propose des stratégies, des outils et des ressources supplémentaires à l'intention des partenariats.

La façon dont les partenaires planifient et travaillent ensemble donne le ton à la réalisation des livrables du projet.

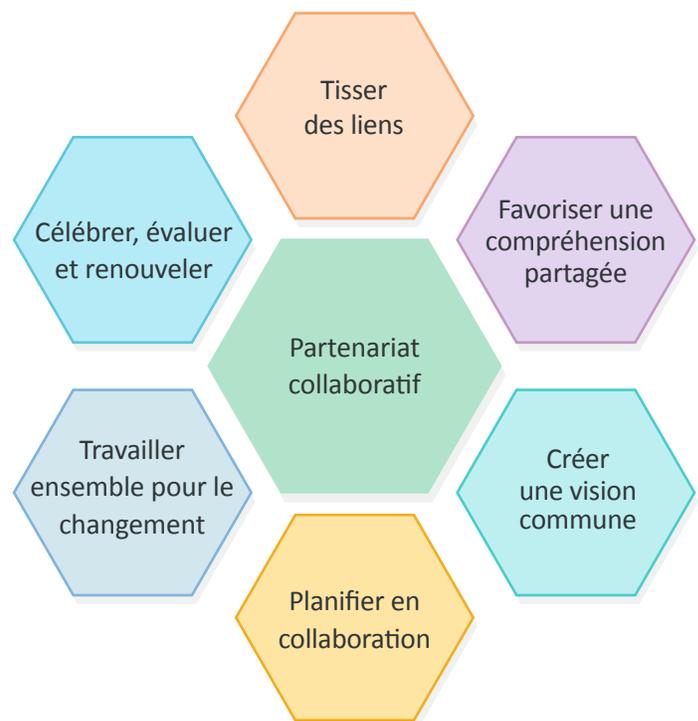


Figure: Six activités pour un partenariat réussi



## Reconnaître et aborder les différences entre les partenaires

Les différences entre les partenaires d'un projet peuvent se manifester sur les plans individuel, organisationnel ou collectif, que ce soit au niveau de la situation sociale et du pouvoir, de la culture et des pratiques professionnelles, des capacités, des modes de communication et des structures de gouvernance. Les différences peuvent renforcer un partenariat lorsqu'elles sont perçues comme des atouts et lorsque les partenaires prennent rapidement des mesures (permanentes au besoin) pour jeter des ponts.

Lorsque des différences menacent d'affaiblir un partenariat, voici certaines stratégies auxquelles les partenaires peuvent avoir recours :

- Résister à la tentation d'entrer en compétition ou de se retirer.
- Explorer les raisons qui sous-tendent ces différences et les options possibles.
- S'entendre sur des méthodes et stratégies claires de traitement des conflits.
- Faire appel à des sources de soutien externes, comme une animatrice ou un animateur expérimenté·e, pour diriger le groupe au moyen d'activités de partage, de réflexion et de rapprochement.
- Demander au bailleur de fonds d'adapter l'échéancier ou l'allocation des ressources si cela peut permettre de surmonter des différences importantes.

Les partenaires sont parfois informés des autres projets connexes qui sont en cours. En pareil cas, des recommandations similaires s'appliquent. La simple curiosité peut être un levier pour rapprocher et aligner des projets parallèles, obtenir des ressources supplémentaires et faire avancer le changement systémique.



*Au lieu d'être en compétition, invitez d'autres groupes [qui œuvrent dans votre domaine] à se joindre à vous – en particulier s'il existe une possibilité de conflit ou de tension. Il est important de dialoguer.*



**Pour des conseils simples sur les façons de favoriser une compréhension partagée :**

Page 9 du document [Les bases d'un partenariat gagnant](#)



## Travailler ensemble dans une optique d'équité pour favoriser une participation et un partenariat équitables

L'iniquité désigne une dynamique qui est non seulement présente dans les systèmes globaux qu'un partenariat souhaite changer, mais aussi au sein même d'un partenariat. Le fait de collaborer dans une optique d'équité peut consolider l'influence d'un projet sur le changement systémique<sup>11</sup>.

### Inclure volontairement parmi les partenaires principaux des personnes qui s'identifient ou représentent des groupes marginalisés liés au problème

On recommande fortement aux partenaires potentiels qui souhaitent répondre à un appel de propositions de réfléchir, dès le début, aux groupes qui sont ou ne sont pas représentés au sein de leur projet. L'utilisation d'outils comme l'*Analyse de l'équité dans la composition d'un groupe – Modèle LCP* (et le *modèle en format Excel*) peut permettre de dégager les forces et les lacunes sur le plan de la représentation des groupes pertinents à l'enjeu. L'inclusion ne se limite pas à la présence de tel ou tel groupe, mais doit prévoir un engagement significatif de leur part. Un tel engagement est favorisé si ces groupes sont invités à participer au projet tôt dans le processus.



**Des partenariats et participations équitables** se fondent sur l'inclusion intentionnelle et concrète des personnes et groupes qui ont été ou sont placés en marge du système actuel et qui sont particulièrement susceptibles de bénéficier des changements systémiques envisagés.

- Des exemples de personnes et de groupes qui sont marginalisés du pouvoir, des privilèges et des ressources comprennent celles et ceux qui sont autochtones, en situation de handicap, racialisé-e-s, bispirituel-le-s, queer, trans, de communautés rurales ou éloignées, et des femmes (liste non exhaustive).
- Des partenariats et participations équitables reconnaissent que souvent les personnes et les groupes marginalisés s'identifient simultanément à de multiples expériences de marginalisation (par exemple, le racisme et le sexisme).
- Dans cette trousse, le terme « groupes marginalisés » est inclusif et désigne les organismes, réseaux, groupes communautaires, etc. qui représentent des communautés en quête d'équité, des personnes ayant vécu différentes expériences et d'autres petits groupes axés sur l'équité qui disposent généralement de ressources limitées.

<sup>11</sup> L'importance centrale de l'équité et de l'innovation pour l'efficacité des partenariats est mise en évidence à la page 299 dans Bilodeau A., Galarneau M., Fournier M., Potvin L. (2011), *L'Outil diagnostique de l'action en partenariat: fondements, élaboration et validation*. *Revue canadienne de santé publique*. 102(4): 298 à 302.



Une fois que les groupes potentiels ont été identifiés, le document *Amorce de conversation en vue d'un partenariat : Modèle LCP* (et le *modèle en format Excel*) peut orienter le dialogue sur les options d'engagement ou de participation. Comme le souligne cette ressource : « La clarification des types de participation communautaire favorise l'équité. Cela peut aussi améliorer les résultats du partenariat... »<sup>12</sup>.

## Discuter de la signification des concepts de partenariat et de participation équitables

Il est probable que les partenaires possèdent des expériences et connaissances à la fois diversifiées et similaires en ce qui a trait à la collaboration équitable. Certains peuvent avoir une combinaison d'expériences vécues face à diverses formes de marginalisation intersectionnelle et d'éducation ou formation formelle en lien avec les cadres d'équité. D'autres peuvent n'avoir qu'une expérience limitée, sinon aucune. D'où l'importance de prévoir du temps, au début de la planification du projet, pour amorcer des conversations significatives sur le partenariat et la participation équitables.

Assurez-vous de bien articuler les points suivants :

- Les démarches privilégiées pour se faire des alliées et alliés parmi les partenaires et démontrer sa solidarité avec les partenaires victimes de représailles ou de discrimination durant un projet.
- Les points forts et les lacunes au niveau des connaissances et des expériences, ainsi que les défis susceptibles de survenir pendant l'application des approches d'équité.

- Les ressources et outils privilégiés pour orienter et évaluer les partenariats et la participation équitables.
- Les expériences et les réflexions sur la mobilisation de groupes ayant moins de pouvoir (par ex., autres parties prenantes, communautés ayant une expérience vécue des enjeux).

Ces conversations commenceront spontanément à faire ressortir les caractéristiques d'un cadre d'équité qui conviendra le mieux au partenariat.



**Les partenaires qui cherchent des moyens de renforcer l'équité et l'inclusion au sein de leur organisme peuvent consulter :**

**Mettre en place une gouvernance inclusive : Boîte à outils à l'intention des organismes sans but lucratif** par onBoard Canada

**Pour obtenir les définitions de certains termes courants utilisés dans les discussions sur l'équité, consulter :**

**Glossaire des principaux termes** dans *Mettre en Place une Gouvernance Inclusive* rédigé par onBoard Canada

<sup>12</sup> Nexus santé. (2016). *Amorce de conversation en vue d'un partenariat : Modèle LCP*, Nexus santé et l'Association pour la santé publique de l'Ontario. p. 2.



## Élaborer ensemble un cadre d'équité qui guidera le partenariat

Les membres à un partenariat trouveront utile de consulter des ressources et outils sur l'équité et l'inclusion pendant qu'ils mettent au point leur propre cadre personnalisé sur l'équité en vue de répondre à leurs besoins uniques.

**Voici certaines approches pertinentes en matière d'équité à explorer sur le sujet afin d'amplifier et de centraliser les voix des communautés marginalisées :**

### • Cadre féministe intersectionnel (CFI)

Voir le document *Les cadres d'analyse féministe intersectionnelle: une vision émergente*, de l'Institut canadien de recherches sur les femmes.

### • Optique d'équité et d'inclusion

Voir le *Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion : Une ressource pour les organismes communautaires*, de l'Initiative : une ville pour toutes les femmes.

### • Antiracisme anti-oppression (ARAO)

Voir *Devenir un allié au sein des partenariats : De l'intention à la réflexion et à l'action*, diapositives préparées par Lauren Burrows pour le Leadership collaboratif en pratique, Nexus santé et Association pour la santé publique de l'Ontario.

### • Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

Voir *Qu'est-ce que L'ACS+?* par le gouvernement du Canada.

Même si les approches décrites ci-dessus intègrent les communautés autochtones parmi les groupes susceptibles de bénéficier d'un cadre d'équité, les ressources élaborées par des auteurs et auteurs autochtones et des organismes dirigés par des autochtones sont essentielles à tout groupe ou partenariat dirigé par des colonisatrices et colons.

En voici quelques ressources suggérées :

- *Trousse d'outils pour les allié-e-s aux luttes autochtones* rédigée par le Réseau pour la stratégie urbaine de la communauté autochtone de Montréal.
- *Comment aborder la réconciliation : conseils du terrain* Éditorial de Janet Smylie dans la Revue canadienne de santé publique (juillet / août 2015).

Le cadre d'équité choisi par un partenariat est important pour guider les partenaires dans leur travail collaboratif au quotidien et devient une référence essentielle au cours des séances de réflexion, d'évaluation et de planification.

Voici un exemple de cadre d'équité mis au point par des partenaires dans la région du comté de Brant, Ontario : *Principes de leadership collaboratif pour promouvoir l'équité*.



**Pour d'autres conseils sur la dynamique de l'équité et de l'inclusion au sein des partenariats, consulter :**

Page 6 du document [Les bases d'un partenariat gagnant](#)



## Concevoir ensemble les plans du projet et de l'évaluation

De nombreux facteurs déterminent la façon dont les partenaires potentiels d'un projet répondent à un appel de propositions, notamment la période visée par l'appel de propositions, la capacité des parties intéressées à y répondre et leurs antécédents de collaboration, le cas échéant. Les heures consacrées à la préparation d'une proposition sont rarement prévues dans le financement, ce qui met à rude épreuve les ressources des organismes durant cette période.

Le leadership d'un projet de partenariat est parfois attribué au partenaire qui a le plus investi dans la préparation de la proposition ou à celui qui est désigné comme partenaire responsable, lorsque le modèle de financement l'exige.

Les projets ressortent plus solides lorsque les partenaires principaux :

- Consacrent du temps à établir des liens réciproques, reconnaissent leurs différences et ont une bonne compréhension de leurs capacités respectives.
- S'entendent sur une vision et un cadre d'équité communs pour orienter le partenariat.
- Assurent une voix aux groupes marginalisés dès le début du projet, pendant la phase de conception.

La collaboration entre les partenaires principaux au moment de déterminer les objectifs, les activités, les livrables, le processus d'évaluation et le plan de travail global du projet constitue la meilleure façon de procéder. Il est recommandé de respecter les capacités de contribution variées de chaque partenaire selon leur propre perspective. Élaborer les plans ensemble permet

d'installer, dès le départ, une attitude de collaboration, de favoriser la participation équitable des groupes marginalisés et de jeter des ponts tôt dans le processus pour composer avec les différences entre les partenaires.

### Considérer les forces et les ressources de chaque partenaire au moment d'élaborer le plan du projet

Toujours dans une optique d'équité, lors de la conception du plan de projet, il est recommandé aux équipes de partenariat de prendre connaissance et de noter les capacités uniques de chaque partenaire à contribuer au projet.

Un examen approfondi se répercutera sur au moins cinq secteurs, précisés dans *La matrice de contribution des partenaires* (document Word pour aider à organiser les contributions) :

- Le capital social.



**Pour plus de conseils sur la planification collaborative :**

Page 10 du document [Les bases d'un partenariat gagnant](#)



- Les informations et connaissances.
- Le capital humain.
- Le capital physique.
- Le capital financier.

Les équipes de partenariat qui reconnaissent rapidement et avec précision les capacités des partenaires membres seront plus efficaces au moment d'assigner les rôles et responsabilités, de peaufiner le processus décisionnel et de coordonner les activités du projet.

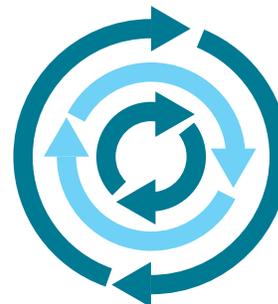
Voici d'autres aspects à considérer : si le ou la responsable de chaque partenaire sera la ou les mêmes personnes pendant la durée du projet; quel sera le type de pouvoir indépendant pour la prise de décision du responsable de chaque partenaire; et comment la distance géographique entre les partenaires, ainsi que la portée géographique du projet, affecteront la collaboration.

### Utiliser l'évaluation participative et évolutive pour améliorer la planification stratégique et les impacts du projet

Les points forts de l'évaluation participative et évolutive des projets de partenariat sont présentés à la page 12 de cette trousse.

Les approches d'évaluation participative et évolutive reposent essentiellement sur les principes suivants :

- Maximiser la diversité des parties prenantes qui participent à la conception de l'évaluation et à l'analyse des données.
- Encourager les méthodes participatives de collecte et d'analyse des données qui permettent aux partenaires d'approfondir leurs connaissances collectives sur la dynamique et les impacts du projet.
- Planifier les activités d'évaluation cycliques pour toute la durée du projet, au lieu de procéder à une évaluation au début et à la fin du projet.



Activités d'évaluation cycliques

Les questions ci-dessous, adaptées de la *Trousse d'évaluation participative*<sup>13</sup> de Nexus santé, peuvent aider les partenariats à élaborer des plans d'évaluation, incluant les échéanciers :

- Quelles parties prenantes peuvent contribuer à la conception des évaluations et de quelle façon seront-elles consultées?
- Que veulent apprendre les parties prenantes (y compris les bailleurs de fonds)?
- En tenant compte des intérêts des parties prenantes et des ressources disponibles, quels questions et indicateurs clés devraient orienter la conception de l'évaluation?
- Quelles techniques de collecte d'informations seront les plus significatives, et les plus inclusives des groupes historiquement marginalisés, et quand et comment mener ces activités?
- Quand et comment discuter et analyser de l'information recueillie, favoriser une harmonisation des conclusions et cerner les mesures à prendre en fonction des apprentissages évolutifs?
- Quand et comment décider de conserver ou adapter

<sup>13</sup> Nexus santé. (2018). *Trousse d'évaluation participative*. Nexus santé. p. 8.



les questions d'évaluation, indicateurs et activités lors du prochain cycle d'évaluation (semi-annuel, annuel ou autre)?

Pendant la phase de conception de l'évaluation du projet, prévoyez régulièrement des journées complètes de réflexion et des rencontres stratégiques entre les partenaires, de préférence en personne. Les partenaires disposent ainsi d'une plage horaire structurée pour passer en revue et commenter les réalisations et les difficultés de leur projet, trouver des idées et des stratégies, ainsi qu'apporter des révisions pertinentes aux activités de collaboration et au plan global du projet. Ces rencontres peuvent se tenir à la fin des différentes phases du projet, après des événements importants ou à des intervalles réguliers (par ex., chaque année).

Pour mesurer les progrès, assurez-vous d'inclure des indicateurs de processus spécifiques au travail de collaboration et des indicateurs de résultats<sup>14</sup> liés au rendement ou aux impacts du changement systémique.



***Partager nos stratégies avec les autres [partenaires] est très bénéfique pour nous tous... Le processus est peut-être plus long, mais les résultats sont plus tangibles, efficaces et pertinents. Cela permet de renforcer la solidarité dans le secteur pour les années à venir...***

## Rester flexible devant les nouvelles situations

Les partenaires qui travaillent en vue d'apporter un changement systémique font souvent face à des

situations inattendues ou nouvelles qui les forcent à adapter leurs plans de travail, leurs stratégies et même leur orientation afin de poursuivre les objectifs communs du projet. Il est utile d'avoir des conversations opportunes concernant l'évolution des réalités contextuelles au début du projet, durant les activités de réflexion et les rencontres stratégiques régulières du partenariat et, au besoin, lorsque des changements importants se produisent.

La page 14 énumère les circonstances contextuelles notables, hors du contrôle du projet, qui pourraient amener les partenaires d'un projet à réfléchir et à s'adapter à la situation.

De plus, les partenaires peuvent tirer profit d'un dialogue ouvert et de stratégies collaboratives dans les circonstances suivantes :

- Collaboration ou conflit récent avec des parties prenantes de l'extérieur qui pourrait améliorer, ou miner, la capacité et les impacts liés au changement systémique.
- Situation difficile vécue par un ou plusieurs partenaires du projet sur le plan de l'administration ou des ressources humaines, comme le roulement élevé du personnel ou une baisse du financement.

L'utilisation d'une approche d'évaluation participative et évolutive permet de s'assurer que des structures sont en place pour réagir de façon souple et stratégique à une situation changeante (approche évolutive) et que les diverses parties prenantes se font entendre au moment de cerner les enjeux clés, d'analyser une situation et de planifier les ajustements au projet (conception participative).

<sup>14</sup> Voici deux références utiles pour identifier les indicateurs : les suggestions sur l'évaluation de processus à la page 12 du document *Les bases d'un partenariat gagnant*; les définitions du concept de « résultats transitoires » du travail en partenariat que l'on retrouve dans Bilodeau A., Lefebvre C., Galarneau M., & Potvin L. (2018). *L'Outil d'appréciation des effets de l'action intersectorielle locale*.



**Pour connaître des techniques de collecte de données participatives et d'analyse collective qui conviennent au contexte des partenariats dont les ressources d'évaluation sont limitées :**

**La Roue d'évaluation du partenariat**, reproduite à l'annexe à la page 42, propose des indicateurs simples fondés sur des données probantes ainsi que des étapes simples pour tenir une activité de réflexion participative de 2 à 3 heures.

---

**Le pouvoir de la réflexion : Introduction aux techniques d'évaluation participative**

---

**Trousse d'évaluation participative**



## Budgéter plus de ressources destinées à la collaboration

Les partenariats qui manquent de ressources pour le travail en collaboration font face à de nombreux défis qui peuvent compromettre, à divers degrés, l'efficacité de leurs initiatives de changement systémique. En préparant un budget qui accompagnera la proposition de projet, il est prudent d'inclure un calcul rigoureux des ressources affectées à la collaboration entre les partenaires.

Pour chaque partenaire, on doit budgéter des heures de travail supplémentaires et d'autres ressources nécessaires à la préparation, à la coordination et à la mise en œuvre des éléments suivants :

- Processus et protocoles clairs touchant la collaboration.
- Rencontres régulières des partenaires du projet.
- Mise en place de relations de collaboration avec de nouveaux groupes ou partenaires.
- Mobilisation des communautés (y compris des ressources supplémentaires pour les honoraires, les repas, les déplacements et la garde d'enfants à l'intention des groupes marginalisés qui font face à des obstacles à la participation).
- Communications sur le projet.
- Événements spéciaux.
- Gestion des finances du projet.
- Séances en personne pour aborder les besoins périodiques ou inattendus touchant le travail en collaboration – par ex., renforcer la vision et les plans communs, élaborer des stratégies à mi-chemin du projet, planifier la pérennité du projet, jeter des ponts pour surmonter les différences entre les partenaires, etc. (ces séances nécessitent parfois des fonds pour

payer une animatrice ou un animateur externe et les dépenses reliées aux rencontres en personne).

Le recours à des processus et à des protocoles de collaboration clairs, jumelé à des rencontres régulières entre les partenaires, simplifie la coordination du projet. Les partenaires auraient intérêt à déterminer ensemble leur plan de coordination au moment de l'élaboration de leur proposition et à revoir ce plan peu après la confirmation du financement.

Les points suivants doivent être envisagés au moment d'élaborer le plan de coordination du projet :

- La coordination du projet sera-t-elle confiée à une personne ou à un organisme en particulier ou partagée entre les partenaires?
- Comment se fera la reddition de comptes en ce qui a trait à la coordination du projet? Autrement dit, qui est légalement responsable de l'embauche de la ou des personnes responsables de la coordination y compris la gestion des ressources humaines, qui fournit une orientation stratégique et une rétroaction et qui guide ou supervise les plans de travail de cette ou ces personnes?
- Quel sera le rôle de chaque partenaire dans le processus d'embauche? Dans quelle mesure les partenaires participent-ils au soutien et à l'évaluation du rendement de la ou des personnes responsables de la coordination?
- Dans quelle mesure les tâches de coordination vont-elles soutenir le partenariat? La coordination sera-t-elle axée sur les initiatives externes ou englobera-t-elle également des mesures internes de facilitation et de renforcement des relations afin de préserver la solidité du partenariat?



## Communiquer avec les agentes et agents de programmes de financement

Les agentes et agents de programmes de financement peuvent s'avérer une ressource précieuse si les équipes des projets établissent des relations positives avec ces partenaires. Les partenaires trouveront probablement utile de discuter et de convenir ensemble de ce qui suit : qui maintiendra les communications avec le ou les bailleurs de fonds? Quel est le type de relation désiré? Comment favoriser le (ou les) lien(s)? Le choix des personnes appelées à communiquer avec les agents et agentes de programmes de financement pourrait dépendre du mode de financement d'un projet (par ex., ententes distinctes avec chaque partenaire ou entente englobant tout le projet).

On recommande aux équipes des projets de contacter rapidement leurs agentes ou agents de programmes de financement afin de tisser des liens, de clarifier les attentes et de faire connaître les besoins du projet. Ce rôle peut être assumé par une seule personne au nom du partenariat ou encore par l'ensemble des partenaires lors d'une réunion spéciale.

Voici certaines questions à explorer :

- Préférences liées aux communications (téléphone ou courriel).
- Délai habituel pour les réponses.
- Conseils offerts.
- Restrictions et niveaux de souplesse par rapport aux besoins inattendus ou à la modification des projets.

- Méthodes d'approbation des demandes de modification du budget comme les transferts entre les différents postes budgétaires, les reports, etc.
- Réponses habituellement fournies après le dépôt des rapports.
- Possibilités de rencontre (par téléphone ou en personne).
- Possibilités de soutien si le partenariat ne progresse pas ou fait face à des difficultés.

Les partenaires peuvent ensuite envisager les avantages et les inconvénients potentiels d'inviter les agentes ou agents de programmes de financement à d'autres réunions ou séances de réflexion liées au projet.

Les équipes de projets pourraient aussi vouloir demander l'application de certaines mesures recommandées dans la section à l'intention des bailleurs de fonds (voir pages 9 à 27), si ces mesures ne font pas déjà partie du modèle de financement.



## Envisager des services de soutien externes pour maximiser la collaboration

Le budget initial de certains projets inclut parfois le recours à des services de consultation externes pour des rôles ou des tâches spécifiques. Dans d'autres cas, les bailleurs de fonds prévoient des services de soutien externes fournis par une consultante ou un consultant ou un organisme indépendant dont le travail au quotidien n'est pas contrôlé par le bailleur de fonds ni par les équipes des projets. Le recours à des services de soutien externes peut améliorer la synergie collaborative du partenariat pour effectuer des changements systémiques.

Voici trois principaux types de services de soutien externe à considérer par les partenaires :

- Plateformes virtuelles de réunion.
- Services d'encadrement.
- Médiation de conflit.

Pour une description de ces services et de leurs avantages potentiels, consulter les pages 25 à 27.

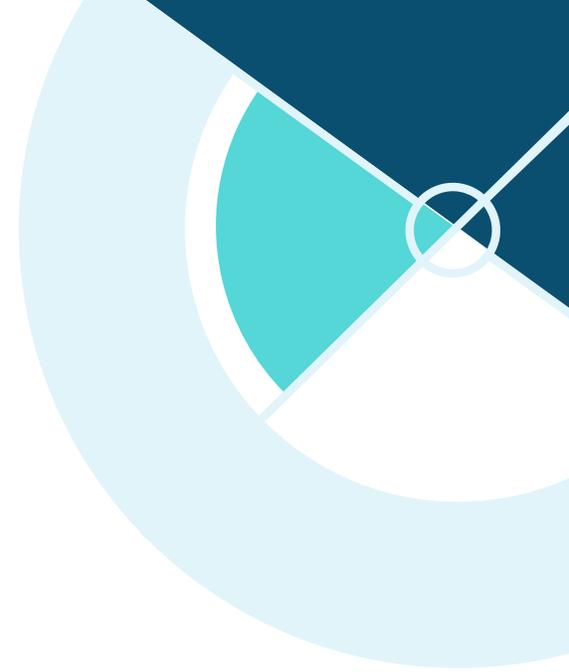
Il est important de se rappeler qu'en plus de payer pour des services externes (avec des sommes prévues dans le budget initial ou fournies par les bailleurs de fonds), les équipes des projets auront également besoin d'un budget pour financer la préparation et la participation de chaque partenaire (par ex., heures de travail, déplacements, etc.) aux réunions concernant le projet.

# Réflexions finales

Les systèmes d'éducation et les programmes de financement dominants au Canada privilégient la compétition à la collaboration. L'optimisation des partenariats axés sur le changement systémique nécessite de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles approches de financement peuvent favoriser et soutenir de telles méthodes.

De meilleures compréhensions et pratiques émergent et se renforcent grâce au travail collaboratif, aux expériences partagées et aux réflexions collectives. Cette trousse a partagé des recommandations basées sur une analyse de trois ans de travail, d'expériences et de réflexions collaboratifs de 18 organisations œuvrant pour le changement dans diverses régions du Canada. Pour plus de détails sur cette recherche d'évaluation, voir Nexus santé (2020). *Les projets de partenariat pour le changement systémique favorisant l'égalité des genres : Un résumé des apprentissages clés.*

La présente trousse, de nombreuses références qu'elle contient et d'autres ressources utiles pour les partenaires et les bailleurs de fonds sont disponibles sur le site Web de Nexus santé à [www.nexussante.ca](http://www.nexussante.ca)



## Liste des annexes

- A) Roue d'évaluation du partenariat
- B) Instructions étape par étape pour l'Activité de réflexion avec la Roue d'évaluation du partenariat
- C) Trois approches à l'évaluation

# Roue d'évaluation du partenariat\*

**F** Est-ce que les partenaires ont des arrangements de partenariat qui **favorise la co-construction de l'action collective** (plutôt qu'individuelle)?

Les partenaires :

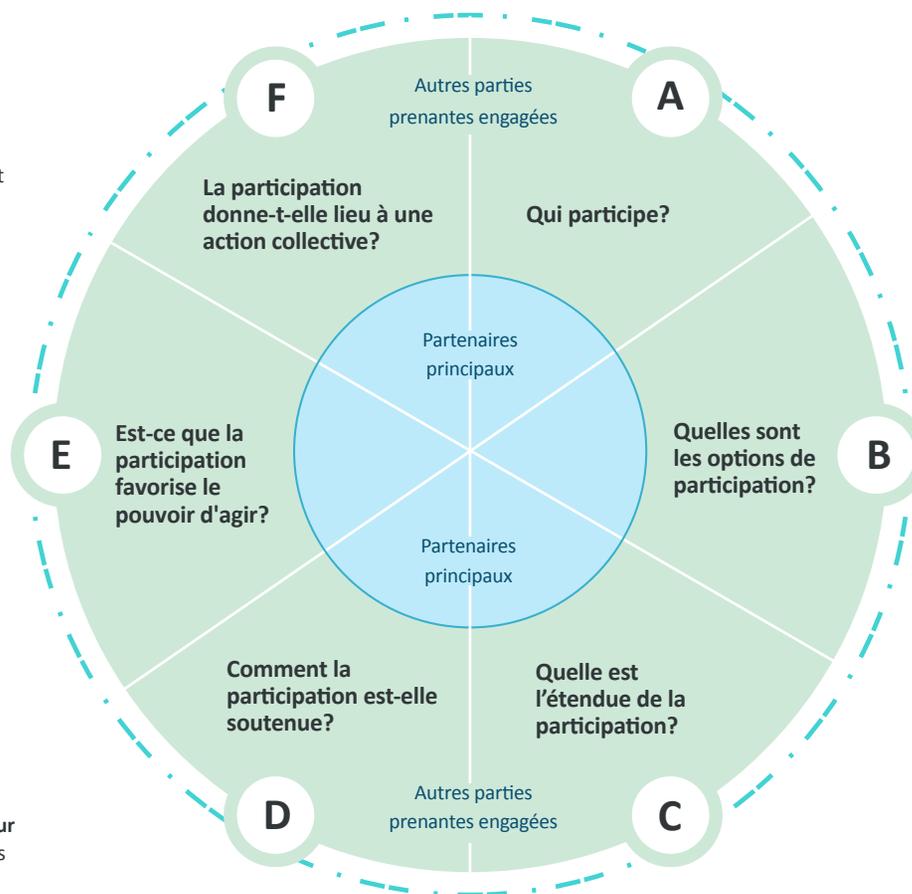
- échangent sur différents points de vue ce qui élargit les possibilités d'action
- sont capables d'identifier les divergences et de les discuter
- parviennent à résoudre leurs divergences
- parviennent à dépasser leurs intérêts propres pour converger vers l'intérêt des populations qu'ils ont à desservir
- parviennent à se mobiliser autour de solutions intégrées qui dépassent la seule coordination des actions de chacun

**E** Est-ce que le partenariat **travaille de manière intentionnelle pour égaliser le pouvoir** parmi les partenaires?

- Tous les points de vue sont traités de façon équivalente dans la discussion et la décision
- La contribution de chacun à la réalisation des actions est reconnue de façon juste
- Les avantages découlant du partenariat sont répartis équitablement
- Les critères et mécanismes de reddition de comptes entre les organismes communautaires et les bailleurs de fonds sont négociés

**D** Est-ce que les partenaires sont **dans la position de pouvoir contribuer aux ressources adéquatement pour la durée du projet** (par ex., le personnel, les ressources financières, compétences, etc.)?

- Les partenaires sont capables de prendre des décisions et d'engager des ressources
- Les partenaires maintiennent leur collaboration pour la durée du projet
- Les ressources essentielles pour réaliser l'action sont mobilisées
- Le partenariat réussit à rallier les nouveaux partenaires dont il a besoin pour faire avancer ses actions



**A** Est-ce que le partenariat inclut un **continuum de partenaires représentant les secteurs concernés**?

- Les partenaires concernés par le problème et les solutions sont mobilisées
- Les personnes qui vivent le problème participent activement

**B** Est-ce que les partenaires **participent dans le développement d'options** et non seulement dans leur exécution?

- Les partenaires sont activement engagés dans l'analyse des problèmes et l'élaboration des solutions et non seulement dans l'exécution

**C** Est-ce que les partenaires **qui ont moins de pouvoir sont engagés dans les négociations et peuvent influencer les décisions**?

- Tous les partenaires ont une influence sur les décisions, indépendamment de la grandeur de leur organisme, de leurs ressources financières et de leur statut
- Parmi les autres parties prenantes engagées, les partenaires communautaires ont autant d'influence sur les décisions que des voix institutionnellement reconnues

\* L'équipe de soutien aux partenariats de Nexus santé a développé cette roue pour faciliter la réflexion participative entre les partenaires. La Roue est adaptée de *l'Outil diagnostique de l'action en partenariat* (Bilodeau, et coll., 2014).

Le développement de cette roue a été financé par les programmes de promotion de la femme du ministère des Femmes et de l'Égalité des genres Canada.

Droit d'auteur : [CC BY-SA 2.5 CA](#).

Référence recommandée aux fins de citation : Fursova, J., Boulet, S., Goodluck, M., & Kranias, G. (2018). Roue d'évaluation du partenariat. Nexus santé – Health nexus.

# Instructions étape par étape

## L'Activité de réflexion avec la Roue d'évaluation du partenariat

Matériels requis : copie de la roue (imprimé format 11x17 si possible) pour chaque participant.e, ronds de couleur ou marqueurs pour le codage (rouges, jaunes, verts, bleus), notes autocollantes, version grand format de la roue (sur tableau de conférence ou affiche).

### Description des étapes

#### Étape 1: Introduction de la roue

Cette roue est une adaptation de l'*Outil diagnostique de l'action en partenariat* de Bilodeau et coll. (2017). Elle transpose les indicateurs clés de cet outil (qui sont basés sur les données probantes) afin de créer une activité de réflexion participative pour les membres du partenariat.

La forme circulaire de la roue fait référence aux traditions des connaissances holistiques. Il permet également une « cartographie » visuelle de l'évaluation pour soutenir la réflexion, la stratégie et la planification collaboratives.

#### Étape 2: Clarifier le contexte spécifique

**Collectivement**, identifiez les partenaires de votre projet sur la roue :

- Partenaires principaux (cercle intérieur de la roue).
- Le cas échéant : qui sont les autres parties prenantes engagées? (cercle extérieur de la roue).

#### Étape 3: Réflexion individuelle

**Réfléchissez et évaluez chaque segment à l'aide des ronds ou des marqueurs de couleur :**

**Individuellement**, à l'aide de la Roue d'évaluation du partenariat, évaluez le travail de votre partenariat sur les questions de chaque segment :

- Au sein du cercle du partenariat principal.
- Au sein du cercle du partenariat élargi.

#### ● Vert

Le partenariat est solide sur cette condition. Votre réponse à la question correspondante à ce segment de la roue est « **Oui** ».

#### ● Jaune

Cette condition pourrait être renforcée. Votre réponse à la question correspondante à ce segment de la roue est « **En partie** ».

#### ● Rouge

Cette condition rencontre des défis importants. Votre réponse à la question correspondante à ce segment de la roue est « **Non** ».

#### ● Bleu

Vous **ne pouvez pas fournir de commentaires** en raison d'un manque d'informations (par ex., vous êtes un nouveau membre du personnel ou vous êtes peu impliqué dans cet aspect particulier).



# Instructions étape par étape

## L'Activité de réflexion avec la Roue d'évaluation du partenariat

### Étape 4 : Réflexion en équipe de deux

En équipe de deux, partagez votre évaluation.

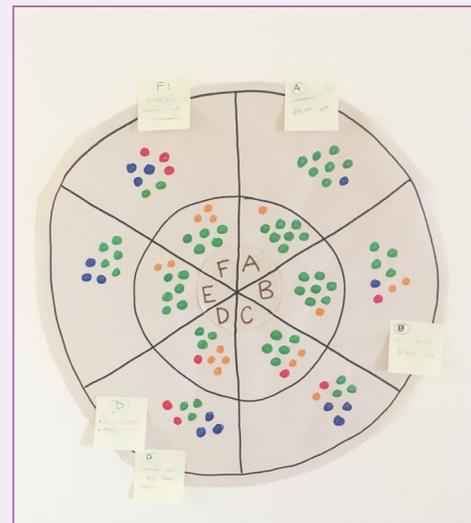
- Réfléchissez ensemble : Quelles différences ou similitudes remarquez-vous sur vos évaluations?
- Discuter des exemples qui illustrent vos notes.
- (facultatif) Choisissez deux exemples à transcrire sur des notes autocollantes :
  - Un exemple illustrant un point vert.
  - Un exemple illustrant un point rouge ou jaune.



### Étape 5 : Transférer des ronds

Ensuite, rassemblez les données. Copiez tous les ronds de couleur des feuilles de réflexion individuelles sur le grand tableau ou l'affiche de la roue. Une personne désignée peut animer cette tâche.

Ajoutez les exemples de notes autocollantes aux segments respectifs de la roue.



### Étape 6 : Analyse

**Collectivement**, participez à une « analyse en un coup d'œil » et discutez des exemples illustratifs.

Pour des idées sur les façons optionnelles de guider cette analyse, voir les pages 4-5 dans [Le pouvoir de la réflexion : Introduction aux techniques d'évaluation participative](#).

Découvrez ce que la roue peut révéler.

# Instructions étape par étape

## L'Activité de réflexion avec la Roue d'évaluation du partenariat

### Plan d'action pour renforcer le partenariat

Ces prochaines étapes (7 à 10) sont facultatives et peuvent être adaptées.

#### Étape 7 : Choisissez un point à améliorer

**Collectivement**, mettre en évidence 1 ou 2 segment(s) de la Roue où il est possible de faire des changements sur une période donnée (par exemple, dans les trois mois ou l'année à venir). Facilitez un « tour de table » afin que le point de vue de tous les partenaires soit entendu.

Quel(s) segment(s) attire(nt) l'attention?

- Par exemple : il n'y a pas de consensus sur la manière dont l'exigence est satisfaite, ou il existe un consensus parmi les partenaires sur le fait que cet aspect du partenariat doit être renforcé.

Dans quel(s) segment(s) le changement est-il « faisable »?

- Avec une certaine attention, les plans et ressources nécessaires peuvent être dirigés pour une ou des amélioration(s) souhaitée(s).

#### Étape 8 : Réfléchir sur les objectifs

**Individuellement** (ou par binôme/table pour les grands groupes), trouver des exemples d'objectifs spécifiques à un partenariat, par rapport au(x) segment(s) choisi(s), qui illustrent : *à quoi ressemblera le changement positif?*

- Écrivez une idée/élément par note autocollante.
- Décidez de la note autocollante que vous priorisez à partager en premier (tour 1), puis la prochaine (ronde 2) et ainsi de suite, jusqu'à ce que toutes les notes soient affichées.

#### Étape 9 : S'accorder sur les objectifs

**Collectivement**, identifier les objectifs spécifiques à votre partenariat :

- Une personne désignée peut aider chaque personne/binôme /table à lire et à afficher leurs objectifs proposés.
- Examiner et organiser les objectifs proposés dans les regroupements.
- Choisissez un titre pour chaque regroupement, afin que chacun d'entre eux devienne un objectif spécifique à votre partenariat.
- Modifier jusqu'à avoir une liste ciblée et gérable.

#### Étape 10 : Clôture

**Collectivement**, discutez de :

- Quelles mesures pouvons-nous entreprendre pour atteindre le changement souhaité?
- Qui coordonnera?
- Quand et comment surveillerons-nous les progrès et ajusterons-nous les plans?
- Devrions-nous envisager d'utiliser à nouveau l'Activité de réflexion avec la Roue (par exemple, dans un an)?

# Trois approches à l'évaluation

## Conventionnelle



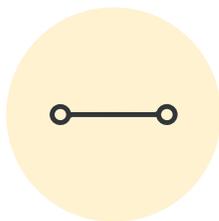
Pour les bailleurs de fonds et/  
ou la direction



Priorise la mesure et  
le jugement



Concentre sur l'efficacité  
et la rentabilité



Est ajoutée à la fin d'un  
procédé supposément linéaire



Est réalisée par des expertes  
et experts externes

## Évolutive



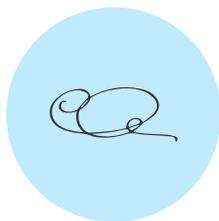
Avec les communautés



Priorise l'apprentissage  
et l'innovation



Concentre sur l'apprentissage et le  
développement de connaissances



Est intégrée dans un procédé non  
linéaire, et est sensible à la complexité



Est facilitée par des expertes et  
experts internes ou externes

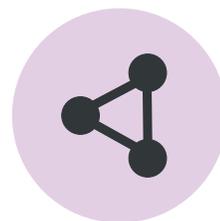
## Participative



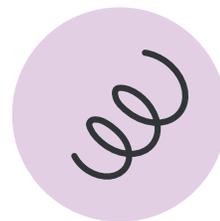
Par les communautés



Priorise l'action  
collective



Concentre sur le partage équitable  
du pouvoir de décision



Est intégrée dans un cycle  
d'action-réflexion



Est facilitée par les communautés  
dans le cadre de l'action collective

