



FICHES PRATIQUES

STRUCTURE DE GESTION ET ADMINISTRATION DES PARTENARIATS

David Jones

Novembre 2001

Synthèse :

TROIS PRINCIPES DE GESTION POUR LES PARTENARIATS :

- Le partenariat s'inscrit dans une **structure** formelle ou un cadre institutionnel¹. Les partenaires doivent décider de la structure la plus à même de favoriser la réalisation des objectifs fixés et l'exercice de leur autorité (administration plus ou moins centralisée) afin de remplir les fonctions suivantes :
 - Répartition des rôles et responsabilités
 - Gestion et contrôle des ressources
 - Gestion de l'information et coordination des activités entre partenaires
 - Prévision des conflits éventuels et gestion des risques associés au partenariat
- Un **processus** de décision permet de mener le partenariat et de mettre en œuvre les stratégies et politiques adoptées. Ce processus définit la façon dont les partenaires travaillent et communiquent ensemble (fréquence des réunions, etc.)
- Le partenariat doit développer sa propre **culture**, ce qui comporte plusieurs aspects : l'importance du leadership, l'expression d'une vision commune, la définition des objectifs, la promotion d'une culture d'apprentissage basée sur les motivations et les incitations de chaque partenaire, ou sur leur perception de celles-ci, la personnalité des individus impliqués, etc. (Par exemple, comment documente-t-on la prise de décisions ?)

IMPORTANCE D'UNE STRUCTURE DE GESTION

Légitimité – Une structure officielle permet d'institutionnaliser la prise de décisions équitables et transparentes et de représenter les divers intérêts des parties prenantes, donc de mitiger certains risques.

Responsabilité – Le dialogue et la rédaction de comptes-rendus favorisent l'établissement d'un climat de confiance entre partenaires. Une structure de gestion officielle renforce également la capacité de suivi et d'évaluation. Elle responsabilise ainsi les partenaires vis-à-vis de leurs objectifs.

Efficacité – L'adoption d'un mode de gestion reconnu par tous favorise le dialogue, le consensus et la capacité d'intervention des partenaires. Les coûts de transaction entre institutions sont réduits et l'on évite l'improvisation lors de la prise de décisions. Enfin, on favorise l'institutionnalisation du partenariat en limitant l'impact des changements de personnel.

Transparence – Une structure de gestion officielle permet aussi de pondérer les déséquilibres entre partenaires. Rassurés par l'existence de mécanismes d'arbitrage reconnus par tous, les partenaires sont plus flexibles et disposés à prendre des risques.

¹ La gestion des projets-pilotes du BPD s'effectue souvent par le biais de comités de gestion, de conseils d'administration et de comités de pilotage.

TIMING

Quel est le moment le plus propice à l'instauration de ces structures ?

- Pas trop tôt, parce que les partenaires ne se connaissent pas encore très bien
- Pas trop tard, parce que les méthodes de travail sont fixées et les mécanismes permettant la prise de décision sont établis.

Des facteurs externes, des pressions sur les individus et des contraintes institutionnelles peuvent aussi freiner la construction du partenariat. Pourtant, négliger cet aspect au détriment des résultats peut être risqué, notamment lorsque des facteurs externes exercent des pressions supplémentaires sur le partenariat.

PARTICIPATION DES ACTEURS DU PROJET

Institutions : Lorsqu'ils sont de taille importante, les conseils d'administration sont difficiles à gérer ; la prise de décision s'en trouve moins aisée. Il s'agit donc de trouver un équilibre entre, d'une part, des structures importantes et relativement lourdes qui permettent la participation d'un éventail représentatif des parties prenantes et, d'autre part, des structures moins importantes, donc plus flexibles, menées par quelques individus défenseurs du projet.

Il n'existe pas de taille ou de format idéal pour cet organe de gestion. Aussi, les partenaires ont souvent adopté une double approche : une petite équipe est chargée de la gestion quotidienne du projet et peut répondre rapidement aux problèmes immédiats tandis qu'un conseil d'administration plus important et plus représentatif des parties prenantes se réunit à intervalle régulier pour discuter des orientations à long terme.

Individus : La structure de gestion doit se situer au niveau le plus approprié, là où les individus ont le temps et le pouvoir nécessaire pour assurer la promotion du projet. (Une structure à deux niveaux peut concilier les besoins de la gestion quotidienne et l'administration globale du projet).

CONSIDERATIONS PRATIQUES

Accords : Des chartes et des règles de fonctionnement gouvernant l'administration du partenariat définissent les grandes lignes de sa gestion et les fonctions de son conseil d'administration. Des protocoles d'accord et conventions peuvent également inclure des informations plus précises sur les acteurs du projet, les conditions financières, les mécanismes d'arbitrage, etc. Contrairement aux chartes et aux règles de fonctionnement, ces derniers doivent être signés par les partenaires.

Plusieurs statuts possibles : Les partenaires peuvent sélectionner une institution et la charger de la gestion du partenariat, ou créer une association à but non-lucratif ou un consortium regroupant les acteurs du projet.

Prise de décision : Elle se fait par consensus, au sein de comités de direction ou à la majorité.

OBSTACLES

- Le besoin de communiquer avec les parties prenantes en dehors du cadre relativement étroit du partenariat
- Le devoir de renforcer la pérennité du partenariat et de résoudre les problèmes de financement, de responsabilité et de développement des capacités
- L'évolution en fonction des circonstances (contexte socio-économique et transformation du rôle des partenaires) ce qui nécessite la mise en place de mécanismes solides pour le suivi, l'évaluation et la révision du partenariat.