

## Utiliser des approches collaboratives pour atteindre les buts fixés en matière de ressources humaines pour la santé (RHS)

Wilma Gormley et Laura Guyer-Miller, Training Resource Group, Inc. (TRG)

Le but de ce résumé technique est de faire le point sur les meilleures expériences vécues en matière d'approches collaboratives et les thèmes clés des publications actuelles pour en tirer des enseignements. Le résumé propose des réponses aux questions suivantes:

1. Quels sont les avantages de la participation à une initiative de collaboration?
2. Quels sont les défis et les dangers qui se présentent couramment?
3. Que faut-il faire pour collaborer de manière productive et durable?

Par initiatives de collaboration, nous entendons les diverses manières dont les individus ou les groupes choisissent de travailler ensemble pour atteindre un but commun. Les termes pour décrire ces mécanismes sont les suivants:

**Collaboration:** travailler conjointement avec l'autre, surtout dans le cadre d'une initiative intellectuelle

**Affiliation:** travailler ensemble, surtout dans le cadre d'une initiative intellectuelle conjointe

**Alliance:** étroite relation de collaboration entre deux organisations ou plus dans l'intention d'atteindre des buts mutuellement compatibles qui seraient difficiles à atteindre tout seul (Spekman et Isabella, 2000)

**Partenariat:** deux organisations ou plus avec des domaines d'expertise complémentaires engageant des ressources et travaillant ensemble pour arriver à atteindre un objectif mutuellement bénéfique qu'il serait difficile de réaliser tout seul (Gormley, 2001).

Dans les faits, les termes affiliation, alliance et partenariat sont souvent utilisés de manière interchangeable et si telle organisation peut avoir sa propre définition pour le terme qu'elle choisit d'utiliser, il n'existe pourtant pas de définition acceptée qui distinguerait ces termes. Dans ce résumé technique, nous les utilisons de manière interchangeable.

### Pourquoi les approches de collaboration revêtent-elles une aussi grande importance pour les RHS?

Les défis complexes et polyvalents se rapportant au personnel soignant dans les pays en développement ne sauraient être relevés par le seul Ministère de la Santé ou une autre organisation oeuvrant toute seule. Les charges (par exemple, la pandémie du VIH/SIDA) sont bien trop lourdes à porter

et les problèmes (pénurie du personnel, faible taux de fidélisation et manque de formation) sont accablants. Le Rapport sur la Santé dans le Monde 2006, Travailler ensemble pour la santé, conseille aux nations de formuler des plans pour traiter les questions cruciales liées au personnel soignant. La mise en œuvre de ces plans demande que les parties concernées joignent leurs forces par le biais d'alliances et de réseaux—locaux, nationaux et mondiaux—qui touchent à tous les domaines prioritaires des soins de santé, professions, disciplines, ministères, secteurs et pays. Le rapport recommande des structures de collaboration pour regrouper l'expertise et les ressources financières limitées et encourager un apprentissage mutuel.

Au fil des dernières années, le nombre de partenariats, d'alliances et d'affiliations forgés pour relever les défis en santé s'est nettement accru, tant au niveau mondial que national. Par exemple, 80% du financement pour la santé dans le monde de la Fondation Bill et Melinda Gates consiste en investissements dans des alliances et partenariats (Fondation Gates, 2002). Le Fonds mondial pour la Lutte contre le SIDA, la Tuberculose et le Paludisme (Fonds mondial), partenariat entre des gouvernements, la société civile, le secteur privé et les communautés touchées, a engagé 5,4 milliards \$US dans 131 pays (site Web du Fonds mondial, 2006). La Figure 1 présente des exemples d'initiatives de collaborations en cours.

Bien des partenariats et des alliances se sont forgés pour lutter contre des maladies spécifiques ou des problèmes de santé. Un certain nombre de "partenariats publics-privés" entre des sociétés pharmaceutiques, des établissements d'enseignement, des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations multilatérales interviennent dans le domaine de la recherche et de la mise au point de médicaments pour combattre certaines des maladies qui affligent essentiellement les plus démunis. Une attention tout aussi grande devra être prêtée aux possibilités collaboratives pour traiter les questions essentielles liées aux RHS.

### Quels sont les avantages de la participation à une alliance?

Il existe bien des avantages tangibles à la participation à des alliances ou partenariats pour relever les défis liés aux RHS. En effet, en créant ensemble une nouvelle valeur (Kantor, 1994), la collaboration renforce les capacités des partenaires

**Construire un partenariat:  
Outils pratiques pour vous aider à créer, renforcer, évaluer et gérer votre partenariat ou votre alliance de manière plus productive.**

*La boîte à outils du Capacity Project vous donnera des conseils utiles et succints pour vous aider à identifier des alliés potentiels, orchestrer votre première réunion, créer un protocole d'accord adéquat et plus encore. Ces outils sont aussi bien destinés aux grands partenariats traditionnels qu'à des collaborations moins courantes et plus restreintes. Ils sont accessibles à l'adresse suivante:  
<http://tinyurl.com/2ssebh>*

## Exemples de collaborations aux niveaux mondial et national

- Alliance GAVI (Alliance mondiale pour les Vaccins et la Vaccination)
- GAIN (Alliance mondiale pour l'Amélioration de la Nutrition)
- Partenariat Halte à la Tuberculose
- Partenariat pour la Maternité sans Risques et la Santé du Nouveau-Né
- Initiative mondiale d'Éradication de la Poliomyélite
- Alliance des Professions mondiales de la Santé
- Bosnie: alliance entre l'USAID, le Fonds des Nations Unies et l'UNICEF pour répondre aux besoins des orphelins
- Kenya: alliance (Comité de Coordination Interorganisations) entre le Conseil national de Lutte contre le SIDA, le Ministère de la Santé et les bailleurs de fonds pour harmoniser la réponse nationale au VIH/SIDA
- Rwanda: partenariats entre le Ministère de la Santé, des organismes du gouvernement américain, des ONG, des organisations professionnelles, la Fondation SIDA Pédiatrique d'Elizabeth Glaser, l'Université Columbia et des établissements de recherche pour mettre en œuvre les plans de secours d'urgence du Président
- Ouganda: alliance entre diverses parties concernées dont le Ministère de la Santé, l'Université Aga Khan, l'Université Makerere, l'Administration des Ressources et Services sanitaires et l'USAID pour renforcer le système d'information en ressources humaines du pays.

aux fins suivantes:

- Étendre les capacités et "faire plus avec moins," renforçant ainsi ce que permettent généralement de faire les ressources d'un seul pays ou d'une seule organisation
- Ouvrir l'accès aux domaines complémentaires d'expertise, de connaissance, de compétences, de technologie et de ressources
- Partager ou réduire les risques liés à de nouvelles initiatives que des partenaires individuels ne sauraient entreprendre par eux-mêmes
- Faciliter l'apprentissage, partager les connaissances et rechercher ensemble des formules novatrices
- Maximiser les ressources et éviter le double emploi des investissements et des activités
- Accélérer le tempo et mobiliser des fonds et des ressources en présentant un front commun qui gagne en crédibilité et en soutien
- Rehausser le profil public du défi à relever.

### Pourquoi certaines initiatives de collaboration ne sont-elles pas aussi performantes qu'elles devraient l'être?

Certes, les raisons ne manquent pas pour forger des alliances et s'attaquer aux problèmes de santé, mais les expériences quant à elles sont plus mitigées. Si certaines alliances ont été couronnées de succès, d'autres ont été franchement décevantes (Merrill-Sands et Sheridan, 1996). Il semble pourtant bien simple au départ de réussir si on collabore avec d'autres, mais en fait, forger une alliance ou un partenariat réussi reste complexe et onéreux.

Voici 10 raisons qui expliquent pourquoi les alliances ne sont pas aussi performantes qu'elles pourraient l'être (Buse, 2004):

1. Absence d'accords clairs et explicites sur les buts et objectifs
2. Manque de rôles et responsabilités définis clairement et acceptés par tous et absence de mécanismes décisionnels approuvés
3. Conflits non résolus se rapportant aux buts, aux approches et aux styles de travail
4. Leadership qui soit manque des compétences nécessaires, soit n'a pas le temps d'investir pour guider effectivement la collaboration
5. Incapacité à responsabiliser les partenaires pour qu'ils répondent aux engagements et respectent les délais
6. Manque d'attention au processus visant à créer un rapport de confiance entre les partenaires
7. Manque de transparence quant aux processus critiques d'information et de prise de décisions
8. Concurrence négative entre les partenaires, tant du point de vue ressources que du mérite tiré pour le travail accompli
9. Absence des compétences nécessaires au sein des organisations pour créer une alliance efficace ou préparer et former le personnel au travail en collaboration
10. Inégalité de pouvoir entre les partenaires (un ou plusieurs partenaires dominant et les autres se sentent dévalorisés et sans pouvoir).

Des alliances qui ont échoué ou qui n'ont pas atteint les buts souhaités peuvent s'avérer très onéreuses. De telles alliances avec des problèmes peuvent absorber un temps et des ressources considérables du point de vue gestion, être un fardeau supplémentaire pour des organisations déjà submergées de travail. Plus les membres de ces organisations qui vont à l'échec deviennent frustrés, plus leur motivation et leur énergie s'épuisent. C'est la confiance qui cimenter les alliances. Lorsqu'elles s'effondrent, la méfiance s'insinue, laissant derrière elle colère et rancune qui durent bien plus longtemps que la vie de la collaboration qui a échoué.

Une étude sur le fonctionnement d'un partenariat réussi a constaté que, sur une période de deux ans, le coût du partenariat s'élevait à environ 1,75% des 12 millions \$ de recettes brutes dépensées annuellement. L'analyse a indiqué que le coût pour "rétablir" le partenariat s'il connaissait des problèmes s'élèverait à 2,5% des recettes du projet (Killian et McCaffery, 2001).

### Que faut-il pour créer et maintenir une alliance efficace?

La création d'une alliance efficace relève autant de l'art que de la science. L'art demande de la vision, une écoute attentive et délibérée, un encadrement, une orientation, de la négociation et une aptitude à la résolution créative de problèmes. Le partenariat repose sur la réflexion critique et l'analyse, la perspective historique conjuguée à une compétence technique des plus modernes, une connaissance des systèmes, une compétence administrative et les technologie de l'information, la planification, le suivi et l'évaluation, ainsi que la gestion des résultats.

Il est impératif pour toute alliance qui veut arriver à des résultats d'appliquer un ensemble de neuf principes, qu'il s'agisse d'une collaboration formelle, à l'instar des diverses alliances mondiales ou d'une ONG ou encore une organisation professionnelle visant un but commun. Ces principes et pratiques s'ils sont simples et faciles à comprendre n'en demandent pas moins un effort constant pour les appliquer judicieusement et aussi pour peser les conséquences de leur non application.

**Un but convaincant et accepté par tous:** La réussite dépend souvent de l'adoption d'un but partagé par les membres de l'alliance et d'objectifs bien définis qui sont spécifiques, mesurables, pouvant être accomplis, réalistes et déterminés dans le temps (SMART). Chaque membre de l'alliance doit comprendre clairement les tâches requises qui ébauchent le rôle et les responsabilités de l'organisation (Druce et Harmer, 2004).

**Un solide leadership à caractère participatif:** Dès le début, les dirigeants doivent se montrer enthousiastes à l'idée de cette collaboration et se sentir responsabilisés par les défis et les résultats. Tous sont des parties prenantes. Les leaders doivent avoir une vision du partenariat et savoir la communiquer en inspirant les autres. Ils doivent comprendre les différents intérêts de chaque organisation partenaire et faciliter la gestion des ressources d'une manière qui semble juste et équitable aux yeux de tous. (Gormley, 2001).

**Gouvernance:** Une bonne gouvernance est une composante importante d'une alliance réussie. En effet, si on veut que cette dernière soit efficace, la structure de gouvernance doit correspondre aux buts de la collaboration et s'adapter à la manière dont travailleront ensemble les partenaires pour maximiser la valeur. Il existe différentes formes de collaboration: de la simple affiliation (équipe spéciale ou groupe intervenant sur tel thème) à l'alliance plus complexe avec un chef de file (à l'exemple d'un grand nombre de projets de l'USAID et des grandes alliances mondiales pour la santé). Il est important se doter d'une structure qui fasse la différence entre le souhait de progresser rapidement et l'importance d'une participation élargie. La structure de gouvernance qui sera mutuellement acceptée devra être expliquée clairement dans un mémoire d'accord dont dépendront tous les partenaires pour la durée entière de l'alliance (Druce et Harmer, 2004). Ce mémoire résume l'accord des partenaires sur des aspects tels que la visibilité, les droits d'auteurs et les droits de propriété intellectuelle.

**Prêter attention au processus:** Un effort de collaboration sera davantage réussi si les partenaires se mettent d'accord sur les diverses manières dont ils veulent travailler ensemble. En effet, les accords doivent être clairement mis par écrit sur les méthodes de communication, la manière dont les décisions seront prises, dont sera donné le feed-back sur la performance et dont seront résolus les conflits (Gormley, 2001). Un conflit est chose normale entre des membres d'une alliance qui sont engagés dans une réflexion stratégique mais s'ils ne sont pas résolus, ils risquent de devenir un frein au

bon fonctionnement de l'alliance. En revanche, des conflits qui sont résolus efficacement et à temps peuvent en fait renforcer une collaboration.

**Egalité des pouvoirs:** L'alliance ne pourra être réussie que si tout un chacun sent qu'il a la capacité d'influencer la direction et le but des tâches qui doivent être accomplies. Chaque partenaire doit pouvoir compter sur l'estime et le respect des autres. En effet, si une ou deux organisations dominent l'alliance, les autres membres se sentiront marginalisés et un certain ressentiment pourra s'en suivre. Les alliances au sein desquelles les partenaires ont une attitude positive entre eux et partagent équitablement le pouvoir sont généralement très efficaces dans leurs accomplissements. Par ailleurs, des alliances où tel partenaire est vu comme dominant, autoritaire et fermé à l'opinion des autres ont bien plus de mal à arriver aux résultats souhaités (Druce et Harmer, 2004).

**Confiance:** D'après les recherches faites en ce domaine, la confiance semblerait l'aspect le plus important d'un bon partenariat. Quand les partenariats ont du mal à arriver à des accords en bonne collaboration ou encore à communiquer et à partager l'information de manière transparente, ils commencent à se critiquer et ne se font plus confiance. Les organisations acquièrent une bonne réputation en menant à bien leurs tâches et en démontrant qu'elles sont capables de répondre à leurs engagements (Merrill-Sands et Sheridan, 1996).

**Responsabilisation:** Une collaboration ne réussira que si chaque partenaire assume avec ponctualité ses responsabilités et s'il est à la hauteur de ses engagements. Ce sens de responsabilité se perd lorsque les partenaires n'exécutent pas les tâches telles que prévues et s'ils font un mauvais travail car les autres penseront que de précieuses ressources ont ainsi été gaspillées. Le suivi des objectifs à atteindre, des indicateurs et des plans d'action avec des délais précis aide à créer un environnement de travail où chacun se sent responsable (Gormley, 2001).

### Conclusion

Il est de toute première importance que les alliances et partenariats soient en mesure de vivre à la mesure de leur potentiel et de fonctionner le mieux possible car ces collaborations sont indispensables pour relever les défis multisectoriels et multidisciplinaires du renforcement des RH dans les pays en développement. Un grand nombre des principes d'un bon partenariat reposent sur des valeurs simples à comprendre et à adopter. Par contre, il est bien plus ardu d'arriver au niveau de performance individuelle et organisationnelle nécessaire pour traduire ces principes dans la réalité. De bons partenariats exigent de l'attention, un investissement de ressources et souvent de nouvelles compétences et de nouveaux comportements de la part du personnel. Les meilleures pratiques, les leçons tirées d'expérience précédentes et d'autres outils aideront à guider les leaders et les équipes de ces partenariats tout au long de cette collaboration qui permettra de mener à bien les tâches qu'ils ont acceptées.

### Importance d'un solide leadership

*Certes, les principes de la création d'alliances efficaces sont faciles à comprendre mais par contre le personnel aux positions clés ne possède pas toujours les compétences d'encadrement nécessaires pour appliquer ces principes. Prenons le Fonds mondial de Lutte contre le SIDA, la Tuberculose et le Paludisme qui demande qu'un mécanisme de coordination soit en place dans le pays pour gérer les subventions qu'il accorde. Les membres proviennent des secteurs privé et public de l'ensemble du pays et élisent un président et un vice-président. Dans certains pays, ces mécanismes fonctionnent bien mais dans d'autres ils sont confrontés à de terribles problèmes de leadership. Certes, les problèmes ne manquent pas: résoudre les différends entre les organismes gouvernementaux et les organisations de la société civile, arriver à un consensus lorsque les membres proviennent d'organisations très différentes, suivre la performance des organismes chargés de l'exécution et décider de la marche à suivre en cas de manque de performance tout en vérifiant que les parties concernées pensent que les ressources sont distribuées de manière équitable et transparente.*

Si vous cherchez des informations sur les RHS et ses différents outils ou que vous voulez partager vos connaissances et nous donner vos contributions, rendez-vous au Centre de Ressources RHS. Pour les personnes qui travaillent aux niveaux national ou mondial, le Centre de Ressources RHS fournit des informations visant à :

- Améliorer la planification stratégique et la prise de décisions
- Enrichir vos comptes rendus et présentations
- Soutenir le plaidoyer en faveur des RHS
- Améliorer le développement professionnel
- Gagner du temps.



The Capacity Project  
 IntraHealth International, Inc.  
 6340 Quadrangle Drive  
 Suite 200  
 Chapel Hill, NC 27517  
 Tel. (919) 313-9100  
 Fax (919) 313-9108  
 info@capacityproject.org  
 www.capacityproject.org

Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement international ou du Gouvernement des Etats-Unis.

## Références

Bill and Melinda Gates Foundation. Developing successful global health alliances. Seattle, WA: Bill and Melinda Gates Foundation, 2002. Available: <http://www.gatesfoundation.org/nr/downloads/globalhealth/GlobalHealthAlliances.pdf>

Buse K. Global health partnerships: increasing their impact by improved governance. GHP Study Paper 5. London, UK: DFID Health Resource Centre, 2004. Available: <http://www.dfidhealthrc.org/shared/publications/GHP/Governance%20FINAL1.pdf>

Caines K et al. Assessing the impact of global health partnerships: synthesis of findings from the 2004 DFID studies. DFID Health Resource Centre, n.d. Available: <http://www.dfidhealthrc.org/shared/publications/GHP/GHP%20Synthesis%20Report.pdf>

Chen L et al. Human resources for health: overcoming the crisis. *The Lancet*. 2004;364:1984-90. Available: <http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140673604174825/fulltext>

Druce N, Harmer A. Determinants of effectiveness: partnerships that deliver: review of the GHP and 'Business' Literature. GHP Study Paper 6. London, UK: DFID Health Resource Centre, 2004.

Global Development Alliance Secretariat. Tools for alliance builders, version 11/06/02. USAID, 2002.

Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria [website]. Accessed 13 Jun 2006 at: <http://www.theglobalfund.org/en/>

Goede H, Ansari WE, eds. Partnership work: the health service-community interface for the prevention, care and treatment of HIV/AIDS. Geneva, Switzerland: World Health Organization, 2005. Available: [http://www.who.int/hiv/pub/prev\\_care/en/37564\\_OMS\\_interieur.pdf](http://www.who.int/hiv/pub/prev_care/en/37564_OMS_interieur.pdf)

Gormley W. Selecting partners: practical considerations for forming partnerships. Tips and Tools Series: Collaborative Alliances. The Organizational Change Program for the Consultative Group for International Agricultural Research and Training Resources Group, Inc., 2001. Available: [http://www.trg-inc.com/orgchange/electronic\\_partnerships.pdf](http://www.trg-inc.com/orgchange/electronic_partnerships.pdf)

Gormley W, Spink L. Working with diversity in collaborations: tips and tools. The Gender and Diversity Program of the Consultative Group for International Agricultural Research and Training Resources Group, Inc., 2002. Available: [http://www.genderdiversity.cgiar.org/publications/genderdiversity\\_WP59.pdf](http://www.genderdiversity.cgiar.org/publications/genderdiversity_WP59.pdf)

Kantor RM. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*. 1994;72(4):96-108.

Killian R, McCaffery J. Hidden costs of ineffective partnerships. 2001 (unpublished).

Merriam-Webster Online Dictionary [website]. Merriam-Webster, Inc, 2006. Accessed 14 Jun 2006.

Merrill-Sands D, Sheridan B. Developing and managing collaborative alliances: lessons from a review of the literature. Boston, MA: Support Program in Organizational Change for the CGIAR Centers, Simmons Institute for Leadership and Change, Simmons College, 1996. Available: <http://www.trg-inc.com/orgchange/DevManagingPartnership.pdf>

Morrison D. Understanding public-private partnerships. United Nations Foundation, 2005.

Partnering Initiative. Partnership brokers in practice. Adapted from: Tennyson R, Wilde L. The Guiding Hand. The International Business Leaders Forum and the United Nations Staff College, n.d. Available: <http://thepartneringinitiative.org/mainpages/rb/tools/brokers/docs/BrokersInPractice.pdf>

Program for Appropriate Technology in Health (PATH). Creating and sustaining collaborative alliances: a practical guide for PATH staff. Seattle, WA: PATH, 2005.

Program for Appropriate Technology in Health (PATH). PATH's guiding principles for private-sector collaboration. Seattle, WA: PATH, 2005.

Program for Appropriate Technology in Health (PATH). A handbook on collaboration. Seattle, WA: PATH, n.d.

Scott L, ed. Partnership matters: current issues in cross-sector collaboration. Cambridge, UK: University of Cambridge, 2005.

Spekman RE, Isabella LA. Alliance Competence—Maximizing the Value of Your Partnerships. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 2000.

Tennyson R. The Brokering Guidebook: Navigating Effective Sustainable Development Partnerships. The Partnering Initiative, 2005. Available: <http://thepartneringinitiative.org/mainpages/rb/toolbooks/broker.php>

Tennyson R. The Partnering Toolbook. International Business Leaders Forum, International Atomic Energy Agency (IAEA), and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), 2003. Available: <http://thepartneringinitiative.org/mainpages/rb/toolbooks/actual.php?>

World Health Organization (WHO). Working together for health: the world health report 2006. Geneva, Switzerland: WHO, 2006.

## Partenariats du Capacity Project

