

## Evaluer la dynamique partenariale dans le cadre d'un contrat local de santé/CLSM/ASV...

Le partenariat est une clef de voute des dynamiques territoriales en santé. Il est indispensable au travail en intersectorialité, au déploiement d'actions à l'échelle locale, d'approches cohérentes et complémentaires. Dans le cadre de l'évaluation et du renouvellement des contrats territoriaux de santé - CTS (CLS, contrat de ville, CLSM), le partenariat est un axe fort du travail de réflexion. Le nombre de partenaires mobilisés n'est cependant pas le seul indicateur pertinent. S'il renseigne sur la mobilisation, la richesse de l'offre sur le territoire, il ne dit pas grand-chose de ce que cette mobilisation a produit sur la cohérence des approches, la montée en compétences des acteurs, la nature des liens entre eux, les évolutions dans les manières d'agir...

Evaluer le partenariat nécessite 3 préalables :

- Définir la notion de partenariat et la nature de celui-ci : quel niveau d'engagement souhaité ?
- Intégrer et formaliser des objectifs relatifs au partenariat : qu'en attend-on ? Comment, quelles étapes pour parvenir au niveau d'engagement souhaité ?
- Elaborer des questions, et indicateurs d'évaluation et les outils Adhoc pour interroger, observer la dimension partenariale dans le temps.

### 1. Le partenariat, une pluralité de définitions, une définition plurielle ?

Le partenariat peut intégrer des liens et des niveaux de coopération différents. Ces différents niveaux vont impliquer des modes d'organisation et de décision très différents et des niveaux d'implication plus ou moins "intenses" pour les organisations/personnes qui s'engagent.

#### Quelques définitions

Les partenaires peuvent **accomplir davantage en travaillant ensemble que de façon isolée**" (Corbin et Mittelmark, 2008 ; Jones et Barry, 2011).

« Le partenariat exige dès lors la **reconnaissance des compétences de l'autre**, vise le rapport d'**égalité** et repose sur le **partage de décisions**. Il s'accompagne d'actions de **coopération**, ainsi que d'opérations favorisant l'exercice du consensus dans nombre d'applications pratiques. » Maraquin, C. (2015). (*Le partenariat c'est quoi ? Dans : , C. Maraquin, Handicap : pratiques professionnelles à domicile (pp. 113-122). Paris: Dunod.*)

« Le partenariat est une relation bien définie et à bénéfices mutuels entre plusieurs organismes ou groupes pour atteindre des objectifs communs. Les relations qui existent dans un partenariat sont habituellement définies en fonction du niveau d'engagement des partenaires relatif à un continuum de collaboration » (Monika Goodluck

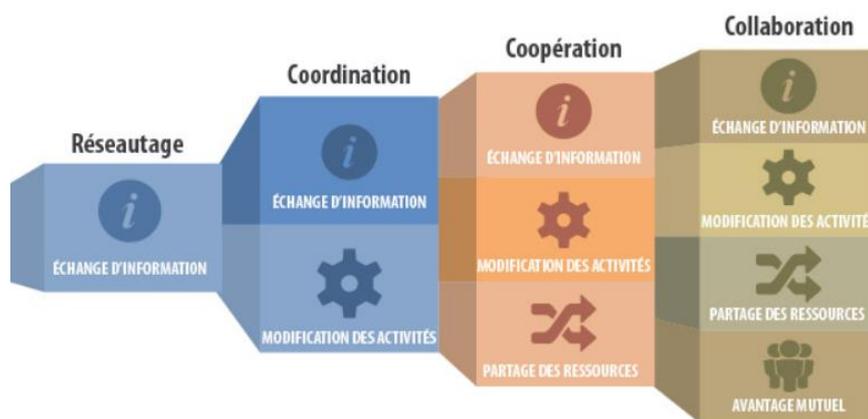
<https://fr.nexussante.ca/sites/fr.nexussante.ca/files/resources/mettreenplacepartenariat.pdf>)

#### Les caractéristiques du partenariat

- Plusieurs parties (personnes ou institutions)
- Sur la base d'une négociation
- Dans un (ou des) objectif(s) commun(s)
- Chacun à égalité (de droit, de pouvoir)
- Chacun avec ses caractéristiques propres (et non pas avec des caractéristiques identiques)
- Un contrat
- Des modalités de leur engagement (méthode, règles...).

## 2. Les formes du partenariat : du partage d'information à la collaboration

H. Himmelman<sup>1</sup> a défini le partenariat comme un continuum de formes de collaboration. On pourrait comparer ce continuum aux formes de participation et à l'échelle de celle-ci. Aucun des niveaux n'est plus important que l'autre et chacun participe de l'élaboration d'une dynamique partenariale. Mais chacun poursuit des finalités différentes et mobilise plus ou moins les acteurs (au sens de leur investissement dans le CTS) ; l'auteur propose de définir le partenariat à partir de 4 catégories.



A chacun des niveaux correspond une ou plusieurs modification(s) dans l'interconnaissance, les manières d'agir, le partage des ressources ...

<sup>1</sup>

[https://cll.ucdavis.edu/sites/g/files/dgvnsk3536/files/local\\_resources/docs/conference/2015\\_presentations/Collaboration%20as%20a%20Powerful%20Tool.pdf](https://cll.ucdavis.edu/sites/g/files/dgvnsk3536/files/local_resources/docs/conference/2015_presentations/Collaboration%20as%20a%20Powerful%20Tool.pdf)

Cela implique de s'interroger sur ce que l'on souhaite à travers la démarche et le partenariat au sein du CTS. Chacun des niveaux impliquant en effet des niveaux de coordination, d'implication et une formalisation plus importante des liens entre les structures.

### **1. Réseautage : échange d'informations.**

#### **Les questions à se poser en amont au moment de la création du CTS ou de son renouvellement**

Quelles informations souhaite-t-on partager ? Une information sur les structures et leur champ d'intervention dans une perspective d'interconnaissance et de meilleure connaissance des ressources du territoire. Une information sur l'ensemble des actions menées dans le cadre du CTS ? Une information sur le CTS, son contenu, ses objectifs, les axes de travail retenus ? des informations sur un sujet /thème particulier ? Un système de circulation/partage de l'information formel est-il envisagé et sous quelle forme ?

Les actions et les stratégies relèveront de la création d'un système d'information partagé et d'outils accessibles.

### **2. Coordination : information et modification des activités articulation des actions.**

#### **Les questions à se poser en amont au moment de la création du CTS ou de son renouvellement**

Comment souhaite-t-on penser la complémentarité des actions ? Comment et qui va veiller à l'articulation et à la complémentarité des actions ? Y a-t-il des espaces dédiés à cette réflexion ? Cela a-t-il infléchi les manières de faire des acteurs ? Ont-ils réajusté, repensé leurs interventions suite à cette réflexion collective ?

Les stratégies d'élaboration d'un système d'actions complémentaires et articulées entre-elles pourront être élaborées puis évaluées

### **3. Coopération : information et modification des activités, partage des ressources**

#### **Les questions à se poser en amont au moment de la création du CTS ou de son renouvellement**

La mutualisation concerne tout aussi bien les compétences, que les moyens financiers, matériels ou l'accès à des outils/ressources documentaires ? Par exemple les acteurs ont-ils envisagé de partager des abonnements à des revues ? De se répartir l'achat d'outils et/ou de mutualiser leurs ressources documentaires ? De déposer un même projet avec une allocation de ressources pour chacun ?

### **4. Collaboration : information et modification des activités, partage des ressources, avantage mutuel**

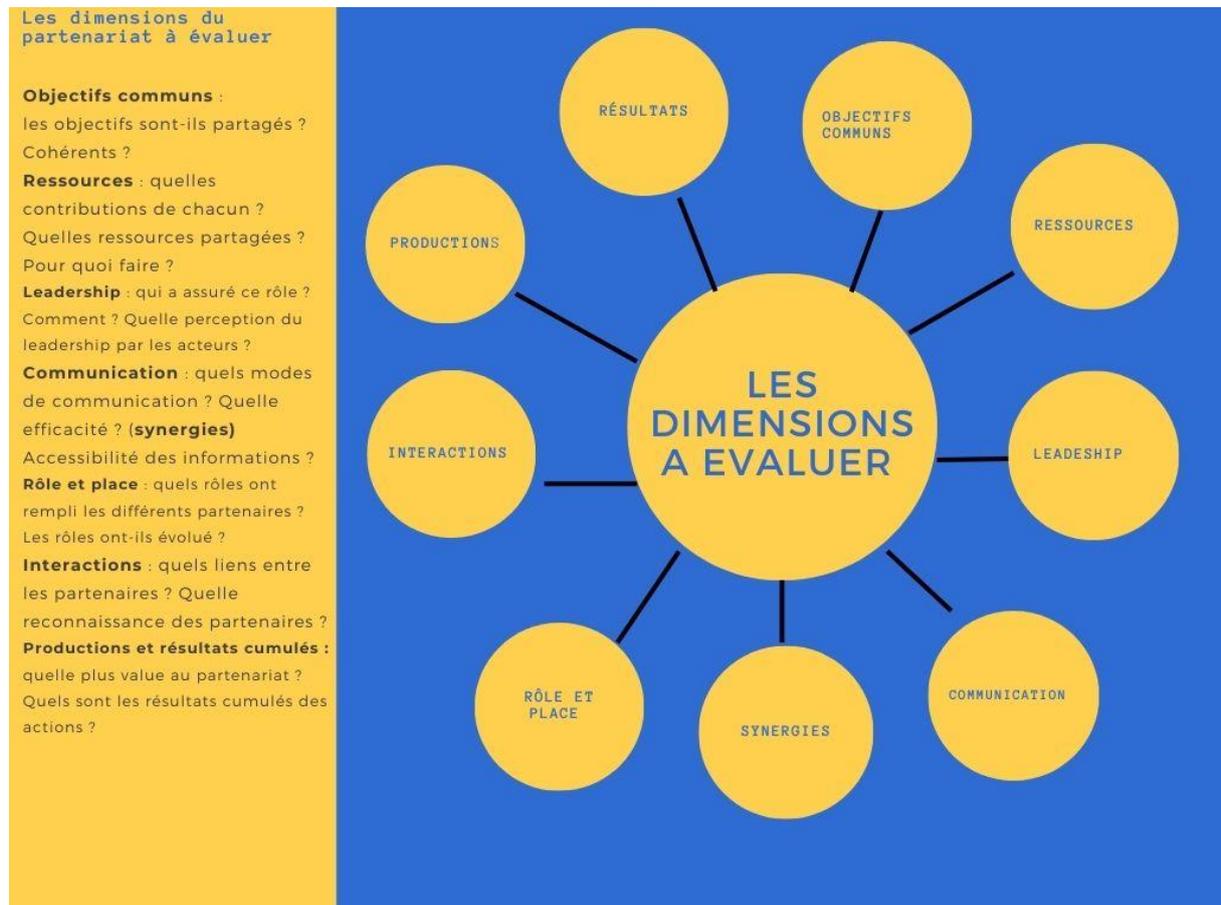
#### **Les questions à se poser en amont au moment de la création du CTS ou de son renouvellement**

Au-delà du partage des ressources, comment organise-t-on un système d'entraide mutuelle, de soutien ? Co-formations ... Comment un dispositif de partage de connaissances et de pratiques est-il organisé pour que tous les acteurs en tire des bénéfices. Il ne s'agit pas d'apports extérieurs mais d'un système de soutien des acteurs entre eux.

### 3. Evaluer le partenariat : Quels critères d'efficacité ? Quelles dimensions à évaluer ?



### Les différentes dimensions à évaluer



## 4.Élaborer un outil commun pour l'évaluation des CTS<sup>2</sup> dans la perspective d'un renouvellement

Comment a-t-on élaboré cet outil ?

Le tableau qui suit a été réalisé avec la collaboration des participant.e.s aux ateliers « Renouveler le Contrat territorial de santé : évaluation des dynamiques territoriales » organisés par PromoSanté IDF les 13 septembre 2022 et du 10 janvier 2023, et co-animés avec l'Association Pas de côté en santé, portant sur l'évaluation du partenariat dans le cadre du renouvellement. Cet outil a été élaboré en 3 étapes :

- L'élaboration, par les participants, d'une liste de questions évaluatives.
- Une mise en lien de ces questions avec les dimensions à explorer, puis avec des critères et indicateurs d'évaluation.
- Enfin, des éléments de méthode/outils pour le recueil d'information ont été élaborés.

### Objectifs de l'évaluation

Ce travail s'inscrit dans une démarche d'évaluation<sup>3</sup> de la dynamique partenariale : motivations, organisations, fonctionnements, effets.

Dans le cadre du renouvellement du contrat territorial de santé, cette évaluation vous permet de re-questionner vos attentes et celles des partenaires et de formaliser des objectifs, relatifs à la dynamique partenariale, pour le futur contrat.

L'ensemble des données recueillies et analysées dans cette évaluation vous permet de resituer les modes d'implications dans les [4 formes de partenariat présentées plus haut](#). Et vous permet de définir des objectifs spécifiques pour, si vous le souhaitez, faire évoluer les partenaires vers une forme plus complexe.

Comment utiliser cet outil ?

Cet outil sert à vous **inspirer** pour élaborer votre évaluation. Il propose quelques dimensions à explorer et apporte des éléments pour le recueil d'informations.

Il est constitué de cinq rubriques qui témoignent de la démarche d'élaboration d'un guide d'entretien :

- **Questions évaluatives** : elles fondent la démarche d'évaluation : que cherche-t-on à évaluer ? Dans le cadre de ce document, elles ont été listées par les coordinateurs présents lors de l'atelier du 13 septembre 2022

---

<sup>2</sup> Selon la situation : CLS, Contrat de ville ou CLSM

<sup>3</sup> Pour aller plus loin : [L'évaluation en 7 étapes - Ireps ARA](#)

- **Dimensions/critères d'efficacité** : ils constituent une catégorisation des questions évaluatives en fonction des dimensions du partenariat et des [critères d'efficacité présentés ici](#)
- **Indicateurs** : ils sont la traduction de chacune des dimensions en instrument de mesure.
- **Méthode de recueil/outil** : cette rubrique liste les sources d'informations. Elle intègre l'analyse des outils de suivi que vous avez pu mettre en place (tableau de bord, feuilles d'émargement...), l'analyse de documents (délibérations, rapports d'activité ...), ainsi que les outils de recueil à construire spécifiquement pour les compléter : guide d'entretien, focus group, questionnaires.
- **Question pour entretien/questionnaire** : Cette colonne **ne constitue pas un guide d'entretien**. Il vous revient d'organiser les questions dans un ordre qui vous paraît plus cohérent selon vos objectifs et votre démarche. Les questions proposées s'inscrivent plutôt dans une **démarche qualitative** (entretiens<sup>4</sup>, focus group ...). Toutefois, si vous choisissez de faire un questionnaire, nous vous suggérons de mener au préalable trois ou quatre entretiens à partir des questions que vous choisirez, pour vous aider à élaborer des modalités de réponses (QCM) à votre questionnaire, et réduire ainsi le nombre de questions ouvertes. Si votre préférence va vers les questions ouvertes, préférez les entretiens, en démarche individuelle ou collective. Selon les moyens dont vous disposez, nous avons sélectionné des questions « indispensables » ([en bleu](#)) et d'autres questions plus secondaires (en noir). En *italique*, sont apportées des précisions hors questions d'évaluation.

---

<sup>4</sup> Le parcours « Connaitre son territoire » propose des ateliers en lien avec les méthodologies de projet. Un atelier sur la réalisation d'un entretien devrait être organisé en 2024 dans ce cadre.

Questions évaluatives	Dimensions / critères d'efficacité selon Guy Pelletier	Indicateur	Méthode de recueil / outil	Question pour entretien / questionnaire <sup>5</sup>
<i>Intérêt mutuel-motivations</i>				
<b>La mesure de l'intérêt à être là peut participer de l'adhésion à des objectifs communs. Dans l'analyse des réponses aux questions, la mise à jour d'intérêts, de buts communs donnera un indice de l'adhésion à des objectifs partagés. En termes de dynamique partenariale ou d'intersectorialité l'analyse de la fluctuation de la participation permet de se fixer comme objectif de stabiliser « les fluctuants » permet de se fixer des objectifs à moyen et long terme de renforcer l'adhésion et la stabilité des engagements.</b>				
<p>Quelles étaient les attentes initiales des partenaires vis-à-vis de leur implication ?</p> <p>Quels étaient leur(s) intérêt(s) à s'impliquer ?</p> <p>Quels sont les besoins des partenaires pour s'impliquer</p> <p>Comment les structures assurent-elles leur implication dans la durée (turn over du personnel...)</p>	<p><b>Dimension</b> : : Objectif commun</p> <p><b>Critère d'efficacité du partenariat</b> : intérêt mutuel</p>	<p>Nature des besoins exprimés</p> <p>Nature des motivations/intérêt exprimés</p> <p>Evolution de l'intérêt à participer</p> <p>Stabilité de l'implication des structures dans le temps</p>	<p>Analyse des délibérations municipales</p> <p>Observation de la participation dans les groupes de travail</p> <p><i>A compléter par un recueil d'informations de méthode qualitative :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien ou</li> <li>• Groupe de travail ou</li> <li>• Focus group</li> </ul>	<p>Pourquoi vous êtes-vous impliqué(e) dans le CLS ?</p> <p>Qu'en attendez-vous ?</p> <p>Qu'en attend votre structure ?</p> <p>Si vous quittez votre poste demain comment votre structure envisage la suite de son implication ?</p> <p><i>Une fois par an, faire le point, par exemple pendant 30 min dans le cadre des groupes de travail</i></p> <p>Pourquoi poursuivez-vous votre participation ?</p> <p>Quel intérêt y voyez-vous ?</p>

<sup>5</sup> Pour un questionnaire, privilégier le mode QCM

Questions évaluatives	Dimensions / critères d'efficacité selon Guy Pelletier	Indicateur	Méthode de recueil / outil	Question pour entretien / questionnaire <sup>5</sup>
				<p>Votre intérêt à participer a-t-il évolué et comment ?</p> <p><i>Pour les partenaires ayant quitté le dispositif :</i></p> <p>Pour quelles raisons ne participez-vous plus au CLS ?</p> <p>Ou pour quelles raisons ne participez-vous pas ?</p> <p><i>Plus spécifiquement concernant les élus :</i></p> <p>Pourquoi il y a un CTS dans la collectivité territoriale ?</p> <p>Comment vous le voyez ?</p> <p>Quel est votre intérêt à vous à avoir un CTS ?</p>
		Stabilité de la représentation du partenaire dans le temps (si les personnes changent la	Fiches de présence <a href="#">Analyse de la fluctuation des partenaires</a>	

Questions évaluatives	Dimensions / critères d'efficacité selon Guy Pelletier	Indicateur	Méthode de recueil / outil	Question pour entretien / questionnaire <sup>5</sup>
		structure est-elle toujours représentée ?)	Typologie des partenariats : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les engagés</li> <li>- Les fluctuants mais marquant leur intérêt</li> <li>- Les « jamais là »</li> </ul>	
		Expression de l'intérêt Demandes de cr si absent Réponse aux invitations (excusé)	Mails/appels téléphoniques Carnet de bord Pointage des demandes de CR	
<i>Objectifs communs /perception du CTS</i>				
<p>Quel est le niveau de connaissance du CTS par les partenaires ?</p> <p>Comment les partenaires formalisent-ils les objectifs du CTS ?</p> <p>Quels objectifs poursuivent-ils dans le cadre de leur action ? Situent-ils leurs actions dans le cadre du CTS ?</p> <p>Quelles représentations les partenaires ont-ils du CTS ?</p>	<p><b>Dimension</b> : Objectif commun</p> <p><b>Critère d'efficacité du partenariat</b> : intérêt mutuel</p>	<p>Niveau de connaissance du CTS (finalités-organisation)</p> <p>Connaissance des objectifs</p> <p>Nature des objectifs spécifiques poursuivis par le partenaire</p> <p>Cohérence entre les objectifs du CTS formulés et les objectifs poursuivis par chaque partenaire</p>	<p>Méthode qualitative :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien qualitatif</li> </ul>	<p>Pouvez-vous me décrire ce qu'est pour vous un CTS ?</p> <p>Quels sont pour vous les objectifs du CTS ?</p> <p>Comment contribuez-vous à ces objectifs ?</p>

Questions évaluatives	Dimensions / critères d'efficacité selon Guy Pelletier	Indicateur	Méthode de recueil / outil	Question pour entretien / questionnaire <sup>5</sup>
<i>Modalités du partenariat et place/rôle de chacun</i>				
<b><i>Cette seconde partie vise à analyser la place de chacun dans le partenariat et ce qu'il a produit. La place que chacun a pris, les nouvelles alliances, l'élaboration de projets conjoints et le partage de ressources sont autant d'indicateurs du dynamisme du partenariat et de la plus-value du CTS.</i></b>				
<p>Quels ont été les espaces de collaboration ?</p> <p>Quelles formes a pris la coopération entre les partenaires ?</p> <p>Quel est le niveau d'implication des partenaires ?</p> <p>Quel rôle/place ont pris les partenaires dans l'organisation/gouvernance/animation du CTS ?</p> <p>De nouvelles collaborations/alliances se sont-elles créées ?</p>	<p><b>Dimensions :</b> Rôle et place</p> <p>Leadership</p> <p>Interactions</p> <p>Productions et résultats</p> <p><b>Critères d'efficacité :</b></p> <p>Egalité des partenaires</p> <p>Coopération entre les partenaires</p>	<p>Nature des espaces collaboratif : groupes, espaces partagés (drop box...)</p> <p>Modalités d'implication des partenaires dans les espaces partagés</p> <p>Nombre et nature des partenaires ayant animé des groupes de travail et/ou des espaces partagés</p> <p>Nombre de projets partagés (plusieurs partenaires s'associent pour élaborer un projet commun)</p> <p>Nature/contenu des projets partagés</p> <p>Nature des espaces de coordination des actions</p> <p>Modes d'organisation des espaces de coordination des actions</p>	<p>Analyse de documents</p> <p>Cahier de bord</p> <p>Analyse des fiches actions</p> <p>Typologie des formes de partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage d'infos (mise en réseau)</li> <li>• Articulation des actions (Coordination)</li> <li>• Mutualisation des ressources (Coopération)</li> <li>• Engagement mutuel (collaboration)</li> </ul> <p><i>A compléter par un recueil d'informations de méthode qualitative :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien</li> </ul>	<p><i>En lien avec la question précédente, pour préciser davantage les modalités de l'implication : animation de groupe, actions, rédaction de cr, animation d'espace partagé...</i></p> <p><i>Sous quelle forme vous êtes-vous impliqué(e) dans le CTS ?</i></p> <p><i>Pour vous, quels sont les espaces qui ont permis des relations entre les différents partenaires ? (lieux, moments, organisations ...)</i></p> <p><i>Comment définiriez-vous la dynamique du partenariat dans le cadre du CTS ?</i></p> <p><i>Vous êtes-vous investi.e dans la dynamique</i></p>

Questions évaluatives	Dimensions / critères d'efficacité selon Guy Pelletier	Indicateur	Méthode de recueil / outil	Question pour entretien / questionnaire <sup>5</sup>
		<p>Nombre et nature des partenaires s'associant pour partager des ressources : locaux, compétences-moyens financiers...</p> <p>Modalités de partage des ressources : documentation, outils, connaissances, compétences</p> <p>Nombre de partenaires nouvellement sollicités dans le cadre de coopération</p> <p>Nature des projets faisant l'objet de nouvelles coopérations</p> <p>Modalités nouvelles de coopération développées</p>		<p>partenariale comme vous l'auriez souhaité ? Pourquoi ?</p> <p>S'il existe un espace de ressources partagées, comment vous l'êtes-vous approprié ? (utilisé, alimenté)</p> <p>Avec quels nouveaux partenaires avez-vous noué des relations du fait de votre implication dans le CTS ?</p> <p>Et pour quoi faire ? partager des ressources, mener de nouveaux projets, articuler vos actions/suivi, intervenir dans des formations ....</p>
<i>Formalisation du partenariat</i>				
<p>Comment le partenariat s'est-il formalisé ?</p> <p>Des conventions de partenariat ont-elles été signées ?</p> <p>Contenu des conventions</p>	<p><b>Dimension</b> : interactions</p> <p><b>Critères d'efficacité</b> : coopération entre les partenaires</p> <p>Egalité des partenaires</p>	<p>Existence de conventions de partenariat</p> <p>Nombre et nature des conventions : contenus et signataires :</p>	<p>Analyse des docs-cahiers de bord</p> <p>Analyse de documents (convention, charte ...)</p> <p>Cartographie des partenariats formalisés</p>	<p>Avez-vous signé des conventions de partenariat avec d'autres structures impliquées dans le CTS ?</p>

Questions évaluatives	Dimensions / critères d'efficacité selon Guy Pelletier	Indicateur	Méthode de recueil / outil	Question pour entretien / questionnaire <sup>5</sup>
	Liens entre les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Typologie des formalisations : logistique, cadre de travail et orientation de travail, financier, nature de la reconduction / durée, permanence de la représentation ou non / engagements réciproques ou unilatéraux / unidirectionnels ...</li> </ul> <p>Existence d'outils de régulation du partenariat : charte de bonnes pratiques ...</p> <p>Modalités d'élaboration des outils de régulation</p>	<p>et des partenariats informels</p> <p><i>A compléter par un recueil d'informations de méthode qualitative :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entretien</li> </ul>	<p>Lesquelles et sur quoi portaient ces conventions ?</p> <p>Y a-t-il eu des documents de référence pour réguler le partenariat : chartes ... ?</p> <p>Comment vous êtes-vous approprié ces documents dans votre pratique-votre structure ?</p>
<b>Impact-plus-value du partenariat- changements produits</b>				
Qu'est-ce que le partenariat a apporté en positif ou négatif ?	<b>Dimension :</b> Production/résultats sur la cohérence des approches, la montée en	Nature des effets et de la plus-value du partenariat	Entretien qualitatif	Que vous a apporté la dynamique partenariale au sein du CTS ?

Questions évaluatives	Dimensions / critères d'efficacité selon Guy Pelletier	Indicateur	Méthode de recueil / outil	Question pour entretien / questionnaire <sup>5</sup>
<p>Avez-vous le sentiment d'avoir travaillé en partenariat ?</p> <p>Quelles évaluations par rapport aux attentes initiales ?</p> <p>Comment le partenariat a-t-il évolué ?</p> <p>Le partenariat a-t-il fait évoluer les pratiques ?</p>	<p>compétences des acteurs</p> <p><b>Critère d'efficacité :</b> Evolution des partenaires</p>	<p>Nature des connaissances/compétences acquises</p> <p>Nature des évolutions des pratiques en lien avec le partenariat</p>		<p>En quoi cette dynamique a-t-elle fait évoluer vos pratiques ?</p> <p>Quelles nouvelles connaissances avez-vous acquises à travers les liens avec de nouveaux partenaires ? (sur un sujet, sur leurs missions, sur des pratiques ...)</p> <p>En quoi cette dynamique est-elle pour vous une plus-value ?</p>