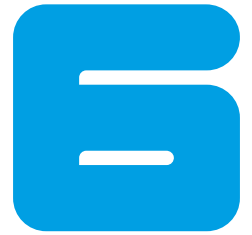


# Négociations et communications au sein des partenariats



Outil « Partenariat dans la pratique »

Une bonne communication est l'élément constitutif de base d'un partenariat solide. Cet outil vous permettra d'approfondir la manière dont vous communiquez efficacement avec les partenaires et d'anticiper toute négociation difficile. Il vous permettra d'envisager de manière pratique et systématique des moyens d'améliorer les mécanismes de communication et de retour d'information avec les partenaires, et d'améliorer les communications externes concernant votre partenariat. Le contenu s'appuie sur les recommandations de WaterAid pour mener des « conversations efficaces » – voir l'annexe 1 pour plus de détails.



## Objectif de l'outil

Réaliser un examen systématique de la manière dont vous communiquez dans le cadre d'un partenariat spécifique, en explorant les mécanismes et processus en place pour assurer une communication claire, régulière et efficace. Cette méthode vous aidera à identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas bien au sein du partenariat.



## Message pratique

Les partenariats peuvent être renforcés en examinant de manière proactive la façon dont les communications internes et externes fonctionnent et comment celles-ci peuvent être améliorées. Ce renforcement permet d'éviter des situations difficiles et des problèmes de communication.

Si des malentendus surviennent, vous pouvez utiliser les outils et ressources présentés ci-dessous pour mieux comprendre vos intérêts et ceux de vos partenaires, et planifier des échanges plus efficaces.



## Message du partenariat

Les partenariats sont plus efficaces et efficaces lorsque les partenaires communiquent de manière appropriée et respectent les protocoles de communication et les codes de conduite convenus.



## Communiquer honnêtement et honorer ses engagements

- Nous partagerons librement les informations concernant nos travaux communs et ne dissimulerons pas d'informations sans justification valable.
- Nous respecterons les calendriers établis avec d'autres Parties pour accélérer les travaux communs dans le cadre de ce Partenariat.
- Nous travaillerons ensemble en tant que partenaires, en communiquant honnêtement, ouvertement et en faisant preuve de flexibilité.
- Nous divulguerons librement nos intérêts ou préjugés concernant le résultat de toute question discutée entre les Parties.
- Les dossiers du partenariat seront ouverts et accessibles à toutes les Parties.
- Nous respecterons la confidentialité de toute information partagée entre les Parties.

*Les Directives sur les accords de partenariat, le Code de conduite (annexe A), de WaterAid, (2018).*

**Étape 1 :** Si vous avez déjà réalisé l'exercice dans l'outil « Partenariat dans la pratique » sur la gouvernance et la redevabilité, prenez vos réponses de la section sur les « mécanismes de communication entre les partenaires » dans le tableau de cet outil et relisez vos suggestions d'amélioration (tableau 1).

Si vous n'avez pas encore réalisé cet exercice, vous pouvez le faire maintenant. Basez vos réponses sur un partenariat réel auquel vous adhérez, ou si vous ne travaillez pas dans un partenariat existant, imaginez à quoi les mécanismes/protocoles de communication devraient ressembler. Posez-vous ensuite les mêmes questions pour vos communications externes sur le même partenariat.

**Conseil :** Une bonne pratique de communication entre les partenaires est très similaire à une bonne pratique de communication pour la gestion du personnel. Les compétences pour donner et recevoir des retours d'information, l'écoute active et les conversations difficiles sont tous des éléments très pertinents dans le cadre d'une collaboration avec des partenaires.

**Tableau 1 : Instrument de gestion des partenariats**

Instrument de gestion des partenariats	Qu'est-ce qui existe ?	Comment cela pourrait-il être amélioré ? (c.-à-d. que manque-t-il ?)
<b>Mécanismes de communication entre les partenaires</b> – c.-à-d. procès-verbaux officiels ; rapports d'étape sur les partenariats ; partage des enseignements/gestion des connaissances en interne ; les communications sont-elles suffisamment claires, fréquentes et transparentes ? Quelles plateformes de communication utilisez-vous ?	[Vos informations]	[Vos informations]
<b>Communications aux parties extérieures au partenariat</b> – c.-à-d. convenir et partager des enseignements tirés avec le monde extérieur ; s'occuper des droits de propriété intellectuelle ; qui parle au nom du partenariat ?	[Vos informations]	[Vos informations]

**Étape 2 :** Ensuite, discutez avec vos collègues, et de préférence avec votre/vos partenaire(s), de la manière dont vous pourriez créer un « protocole de communication » mutuellement pertinent et encourageant pour votre partenariat. Cela vous permet essentiellement d'avoir une discussion franche et ouverte sur la manière dont les communications et les retours d'information devraient s'effectuer, et d'entendre également les points de vue et les attentes de vos partenaires. Utilisez le tableau suivant (tableau 2) pour structurer vos discussions et complétez la dernière colonne avec vos résultats.

**Tableau 2 : Mécanismes de communication**

Communications	Mesures de communication	Principes et protocoles de communication
<b>Mécanismes de communication entre les partenaires</b> (au sein d'un partenariat) : chercher à déterminer si les communications sont claires, fréquentes et transparentes.	<b>Comment</b> communiquons-nous les uns avec les autres ? C.-à-d. quels sont les plateformes de retours d'information et les moyens de communication utilisés ? Utilisons-nous des communications formelles ou informelles ?	[Discutez et convenez des réponses aux questions posées dans la colonne de gauche.]
	<b>Qui</b> est responsable ou impliqué ?	
	<b>Quel</b> type d'informations attendons-nous de partager entre nous ? Par exemple : Quel type de décisions prenons-nous ensemble ?	
	<b>Quand</b> attendons-nous des autres qu'ils communiquent et à quelle fréquence ?	
	<b>Pourquoi</b> communiquons-nous ? C.-à-d. les raisons : est-ce pour l'établissement de rapports ? Pour la résolution de problème ? Pour la gestion de l'apprentissage/des connaissances ?	
	<b>Où</b> les informations sont-elles conservées et partagées ?	
<b>Communications aux parties extérieures au partenariat</b> : les partenaires doivent déterminer quelles informations devraient être rendues publiques, comment et quand.	<b>Comment</b> communiquons-nous avec les autres ? C.-à-d. quels sont les plateformes et médias utilisés ? Comment utilisons-nous les logos et les images de marque ?	[Discutez et convenez des réponses aux questions posées dans la colonne de gauche.]
	<b>Qui</b> est responsable ou impliqué ?	
	<b>Quel</b> type d'informations partageons-nous avec le monde extérieur ?	
	<b>Quand</b> « parlons-nous » au monde extérieur de notre partenariat ? Sommes-nous stratégiques dans ce domaine ?	
	<b>Pourquoi</b> communiquons-nous ? C.-à-d. les raisons : Pour l'établissement de rapports ? Pour célébrer une réussite ? Pour la gestion de l'apprentissage/des connaissances ? Pour le profil ?	
	<b>Où</b> les informations sont-elles conservées et partagées ?	

**Étape 3 :** In addition to the processes and protocols agreed above, are there any other overarching communications' principles that are agreed for this partnership? For example, communications' behaviours and competencies should encourage people to be open, responsive, polite, clear, etc.

# Mise en œuvre des changements

Notez les protocoles de communication dont vous avez convenus avec vos collègues et partenaires. Partagez-les avec votre équipe pour que toutes les personnes concernées aient une compréhension commune de la manière dont vous avez convenu de communiquer. Ces informations devraient être examinées régulièrement afin de déterminer si elles fonctionnent bien et si elles doivent être ajustées en vue de les rendre plus réalistes et efficaces. Les individus retombant souvent dans de mauvaises habitudes en matière de communication, il est important que les partenaires et le personnel soient en mesure de se tenir mutuellement responsables sur la base du protocole.

## Références et outils

Pour plus d'informations sur les bases du partenariat, veuillez vous référer à :

- [La Boîte à outils pour les partenariats de WaterAid](#)
- [Les Directives sur les partenariats financiers de WaterAid](#)

## Annexe 1 : Guide de WaterAid sur les communications efficaces

### Cadre directeur de discussion

Il est courant d'avoir des points de vue différents et des conversations difficiles de retour d'information dans un contexte de travail ; la clé est de pouvoir discuter de manière efficace, franche et honnête, et de convenir d'une marche à suivre positive. Cet outil vise à soutenir les conversations dans lesquelles deux parties (ou plus) sont en désaccord et qui ont un impact négatif sur l'individu, l'équipe ou le partenariat. Les points suivants ne couvrent pas l'ensemble de ce dont vous pourriez souhaiter discuter et/ou peuvent inclure des domaines que vous ne jugez pas directement pertinents. Ce n'est pas grave. Il s'agit d'un guide destiné à soutenir une ou plusieurs réunions ciblées et productives, et à garantir que tout le monde y participe avec la même compréhension/le même objectif.

### Objet de la réunion

Soyez prêt(e)s à vous fournir mutuellement des retours d'information conformément à nos valeurs et à convenir d'une marche à suivre positive et efficace. Cela peut se faire au cours de plusieurs réunions ou lors de la première mais, quelle que soit votre approche, l'objectif est toujours le même : être factuel(le) dans vos retours d'information, entendre et recevoir des retours d'information et convenir d'une marche à suivre positive. La clé sera d'établir de bonnes relations de travail où les moyens de communication (quoi, où, quand et comment) sont convenus et où une marche à suivre collaborative est clairement définie.

### Donner et recevoir des retours d'information

Vous donnez un retour d'information ? Soyez honnête et basé(e) sur des preuves. Un bon moyen d'y parvenir est d'utiliser le modèle PEC pour vous aider à formuler votre retour d'information. (**P**reuve. **E**ffet. **C**hangement). N'oubliez pas que si vous donnez un retour d'information, vous devez également être ouvert(e) à en recevoir un. À cette fin, le modèle CDR pourrait s'avérer utile (**C**onfirmer. **D**emander. **R**épondre). Vous trouverez ci-dessous un résumé des modèles **PEC** et **CDR** en matière de retour d'information. Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter votre équipe People ou votre responsable.

### Fournir des retours d'information

#### Preuve

- Les preuves doivent être factuelles et objectives.
- C.-à-d. Que s'est-il passé ?
- C.-à-d. Qu'avez-vous personnellement observé ?

#### Effet

- Quel impact cela a-t-il eu ?
- Quel effet cela a-t-il eu sur vous/les autres/le projet

#### Changement (ne sautez pas cette étape)

- Qu'aimeriez-vous qu'ils fassent différemment à l'avenir ?
- Si vous mentionnez des éléments que vous souhaitez garder, dites-le-leur également.

### Recevoir des retours d'information :

- Confirmez leurs préoccupations pour montrer que vous les avez entendues/vérifier que vous les avez comprises (cela ne veut pas nécessairement dire que vous êtes d'accord).
- Demandez davantage d'informations ou de précisions, si nécessaire.
- Répondre : acceptez-les et faites une suggestion pour y donner suite, ou si vous n'êtes pas d'accord, exposez votre point de vue.
- Enfin : convenez d'une marche à suivre positive.

### Cadre directeur de discussion

**Avant la réunion :** Il peut être utile de réfléchir avant la réunion afin de faciliter le dialogue. Outre les modèles PEC et CDR, vous trouverez ci-dessous des questions qui peuvent s'avérer utiles.

1. Situation actuelle : selon vous, à quoi ressemble-t-elle, qu'est-ce qui fonctionne bien ou moins bien, et quel impact cela a-t-il sur vous ?
2. Situation future : selon vous, à quoi ressemble le « succès » à la fin de la réunion ? À quoi ressemblera-t-il lorsque les choses fonctionneront bien ?
3. Comment pouvez-vous arriver à un point où vous pouvez tous deux travailler en collaboration et communiquer effectivement, et où vos équipes/ subordonnés directs y parviennent également ? Quel rôle pouvez-vous tous deux jouer dans ce domaine ?

Quelques questions spécifiques qui peuvent soutenir votre réflexion sur les points ci-dessus :

- Quel est le problème sous-jacent ? Y a-t-il autre chose qui a contribué à la situation ? Si oui, de quoi s'agit-il ?
- Comment vous sentez-vous par rapport à la situation actuelle ? Comment vous sentez-vous par rapport aux moyens de communication actuels ? Quel retour d'information souhaitez-vous vous donner à ce sujet ? Que souhaitez-vous changer ? Que pensez-vous pouvoir faire différemment pour soutenir ce changement ?
- Comment souhaitez-vous recevoir des retours d'information mutuels à l'avenir ?
- Comment pensez-vous pouvoir collaborer pour obtenir des retours d'information de la part de votre équipe et de vos collègues

ou d'autres personnes avec lesquelles vous travaillez ou à qui vous fournissez un service, afin d'améliorer les méthodes de travail et la cohésion de l'équipe et/ou la prestation de services ? Comment pouvez-vous faire cela ensemble ?

**Pendant la réunion :** Il est important que vous ayez tous deux l'occasion de parler (sans interruption), d'écouter, puis de poser des questions pour obtenir des précisions, etc. Pourquoi ne pas convenir au début de la réunion de la manière dont vous comptez la mener ? Vous trouverez ci-dessous quelques points à prendre en compte :

1. Saisissez tous deux l'occasion de donner et résumer vos retours d'information, à l'aide du modèle PEC (conformément aux questions/ domaines ci-dessus ou d'autres que vous avez préparés). Selon vous, quel est l'état de la situation et quel impact cela a-t-il sur votre rôle/votre ressenti ? L'autre partie doit d'abord écouter, puis vous pouvez inverser les rôles.
2. Accordez à chacun le temps de clarifier les domaines faisant l'objet d'un retour d'information (ou sur tout autre sujet dont vous n'êtes pas sûr(e)), et posez des questions pour vraiment comprendre l'autre personne.
3. Expliquez chacun à quoi ressemble une bonne relation de travail. Avez-vous la même vision ? Si ce n'est pas le cas, discutez de ce que vous pourriez faire pour y parvenir. Si vous avez des points de vue différents, identifiez la/les lacune(s). Explorez davantage cette question et trouvez un terrain d'entente.
4. Convenez des mesures à prendre pour aller de l'avant : qu'allez-vous faire différemment ? Qu'est-ce qui va rester ? Comment maintiendrez-vous une plateforme de retours d'information et de communication ouverte, etc. ?
5. Convenez d'examiner la situation actuelle. En fonction du contexte, cet examen peut être mensuel ou plus/moins fréquent si nécessaire. Mais convenez de la date de votre prochaine réunion pour en assurer le suivi, ainsi que de l'organisateur. Puis assurez-vous de vous réunir.

**Après la réunion :** Faites part à votre responsable des mesures prises et discutez du soutien dont vous pourriez avoir besoin de sa part. Convenez de réexaminer la situation dans un nombre déterminé de mois/semaines, mais continuez le dialogue et n'oubliez pas les modèles PEC et CDR.

## Conversations efficaces : Planificateur de conversation

1	Quel est votre objectif à long terme par rapport à cette situation/personne/partenaire ?
2	Quel résultat souhaitez-vous obtenir de cette réunion : pour vous/WaterAid et pour l'autre personne/organisation ?
3	Quelles données probantes/quels exemples spécifiques avez-vous des changements souhaités ou du but recherché ?
4	Comment allez-vous amorcer la conversation et annoncer l'objectif de la réunion ?
5	Comment allez-vous communiquer vos retours d'information et/ou vos intentions ?
6	Quelles objections pourraient être soulevées et comment allez-vous y répondre ?
7	Comment allez-vous maintenir un état d'esprit positif et constructif pendant la réunion ?

### Penser positif et s'affirmer

- C'Être confiant(e) et objectif/ve
- Être direct(e), ouvert(e) et clair(e)
- Questionner et écouter
- Faire preuve d'empathie
- Donner des raisons
- S'exprimer à la première personne
- Chercher des solutions où chacun y gagne
- Adopter un ton ferme et calme
- Adopter une attitude positive
- Avoir la tête haute
- S'asseoir/se tenir debout confortablement

### Suggestion de structure pour des conversations efficaces

1	<b>Introduisez</b> la conversation : les sujets que vous souhaitez aborder et votre objectif.
2	<b>Établissez un lien</b> : demandez peut-être d'abord le point de vue de l'autre partie.
3	<b>Exposez</b> votre idée/demande/retour d'information et le raisonnement sous-jacent.
4	<b>Demandez</b> leur perception de la situation.
5	<b>Faites preuve d'empathie</b> et acceptez qu'ils puissent avoir une opinion différente.
6	<b>Explorez</b> leur point de vue : leur opinion, le raisonnement sous-jacent ; ce qu'ils veulent/ce dont ils ont besoin.
7	<b>Écoutez</b> activement : concentrez-vous sur eux, pas sur vos propres réactions ; établissez un contact visuel, acquiescez, posez des questions en vue de clarifier la situation, résumez votre compréhension.
8	<b>Gérez</b> les objections : concentrez-vous sur l'élaboration d'accords.
9	<b>Demandez-leur</b> comment ils pourraient vous être utiles.
10	<b>Résumez</b> ce qui a été convenu.