



LE RAMEAU

AVRIL 2015

Le référentiel

EVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIÉTALE DES PARTENARIATS ASSOCIATIONS-ENTREPRISES

Lorsque humanisme et efficacité se rencontrent

» EXPOSE DES MOTIFS	6
Etat des lieux des partenariats en France	6
La typologie des partenariats	8
Les impacts attendus : 3 effets de levier complémentaires	8
L'évaluation au cœur de la dynamique	9
Place de l'évaluation dans la co-construction	10
Outiller la démarche d'évaluation	10
Cartographie des initiatives d'évaluation	11
» ENJEUX, OBJECTIFS ET MODALITES DE L'EVALUATION	12
Les enjeux de l'évaluation	12
L'utilité sociétale d'un partenariat. De quoi s'agit-il ?	12
Les objectifs d'une évaluation	13
Les étapes pour concevoir un "référentiel d'évaluation"	15
La construction d'un référentiel d'évaluation	16
L'importance des objectifs du partenariat	17
» LES OBJECTIFS DES PARTENARIATS	18
Une démarche d'évaluation fondée sur les objectifs du partenariat	18
Des objectifs d'un partenariat à 3 dimensions	18
Les objectifs du partenariat pour le bien commun	19
ILLUSTRATION Définir l'utilité sociétale	20
Préciser et prioriser les objectifs pour l'intérêt général	21
Les objectifs des partenariats pour l'entreprise	22
Les objectifs pour l'entreprise : mobilisation des parties prenantes et performance	22
ILLUSTRATION Définir les objectifs pour l'entreprise	23
Préciser et prioriser les objectifs pour l'entreprise	23
Les objectifs des partenariats pour l'association	24
Les objectifs pour l'association : diversification des ressources et renforcement du projet associatif	24
ILLUSTRATION Définir les objectifs pour l'association	25
Préciser et prioriser les objectifs pour l'association	25
» LES QUATRE NIVEAUX D'ANALYSE DE L'ÉVALUATION DES PARTENARIATS	26
Un cheminement pour évaluer	26
Structure de l'évaluation	26
Premier niveau d'analyse : le cadre du partenariat	28
Deuxième niveau d'analyse : le contenu du partenariat	28
Troisième niveau d'analyse : les résultats du partenariat	29
Quatrième niveau d'analyse : tracer des perspectives d'avenir	29
ILLUSTRATION Quatre niveaux d'analyse	30
» DEMARCHE METHODOLOGIQUE	45
La démarche pour évaluer	45
Conduire la réunion n°1 : une posture d'écoute	45
Conduire la réunion n°2 : restituer la vision et mettre en perspective	47
Conduire la réunion n°3 : partager et (re)poser les bases de co-construction	48
CONCLUSION > L'évaluation de l'Utilité Sociétale des partenariats : les résultats d'une enquête	49

Le mouvement d'alliances entre les entreprises et les structures d'intérêt général s'accélère. Une entreprise sur trois et une association sur deux en France se sont déjà engagées dans une relation de partenariat entre ces mondes, riches de leur complémentarité.

En moins de dix ans, nous sommes passés de l'ère des pionniers à une dynamique expérimentale de grande ampleur, notamment sur les territoires. Que produisent ces nouvelles alliances ? Quels en sont les impacts ? C'est ce que Le RAMEAU a cherché à savoir au travers d'une étude sur l'évaluation des partenariats menée au 1^{er} trimestre 2015 au travers d'un regard croisé entre associations et entreprises. Les résultats sont très instructifs. Ils démontrent à la fois les enjeux et les pratiques d'évaluation, mais aussi les besoins de disposer de démarches adaptées face au mouvement émergent de co-construction.

Fort de 5 ans d'expérimentations sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats, Le RAMEAU a souhaité partager le fruit de ses travaux de recherche au travers de ce référentiel. Il propose une méthode simple et efficace, éprouvée par la pratique, pour permettre aux partenaires de faire un bilan de leurs relations. La démarche a été co-construite avec des associations et des entreprises pour tenir compte des attentes et contraintes de chacun. Elle a été testée dans des contextes radicalement différents pour vérifier sa profonde adaptation aux spécificités des partenaires.

Nous espérons que ce partage d'expérience vous sera utile. Souhaitons qu'il contribue à vous faire bénéficier du triple effet de leviers des partenariats : un véritable levier de performance pour chacun des partenaires, une source d'innovation pour inventer ensemble des solutions pertinentes face aux nouveaux besoins économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, mais aussi un vecteur de confiance dans notre capacité collective à relever les défis du XXI^{ème} siècle.

Ce mouvement d'alliances innovantes n'en est encore qu'aux prémices. Les résultats de ceux qui se sont engagés sont non seulement encourageants mais surtout en devenir.

Gageons que ceux qui auront expérimenté la valeur partagée de ces nouvelles alliances seront les artisans de la co-construction du XXI^{ème} siècle plus solidaire et durable !

Charles-Benoît HEIDSIECK
Président-Fondateur du RAMEAU



Les **partenariats entre acteurs économiques et structures d'intérêt général** se sont structurellement transformés en 10 ans, passant d'une logique « d'échanges » à une démarche de dialogue, voire de co-construction.

Le RAMEAU est un laboratoire de recherche appliquée sur les alliances innovantes au service du bien commun. Dans ce cadre, il réalise des travaux de recherche depuis 9 ans sur les partenariats novateurs et l'émergence de modèles hybrides, notamment au travers

Les partenariats, un levier de transformation des organisations

d'un modèle novateur d'investisseur sociétal.

Partager les résultats de recherche fait partie des missions du RAMEAU.

Le RAMEAU en quelques chiffres

- Association d'intérêt général, créée en mars 2006
- 8 ans de recherche appliquée
- Plus de **400 organisations bénéficiaires**
- 780 expérimentations de terrain
- 36 études de référence
- 22 groupes de réflexion prospective
- 37 M€ mobilisés pour le changement d'échelle d'innovations sociétales
- 1,5 M€ de budget annuel / 8 permanents et 8 contributeurs réguliers

LES ORIGINES DE CE RÉFÉRENTIEL

A partir de 2010, **Le RAMEAU expérimente différentes évaluations** dans le cadre de ses travaux de recherche.

En 2011, **GDF SUEZ et Emmaüs sollicitent Le RAMEAU** pour procéder à l'évaluation de leur partenariat. Le RAMEAU **modélise alors une méthode d'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats.**

Une méthode d'évaluation originale, fruit d'un cheminement collectif

Cette méthode d'évaluation est ensuite **consolidée et affinée** à partir de 2012 à partir des différentes expérimentations d'évaluation menées avec **AG2R LA MONDIALE, La Poste et Renault.**

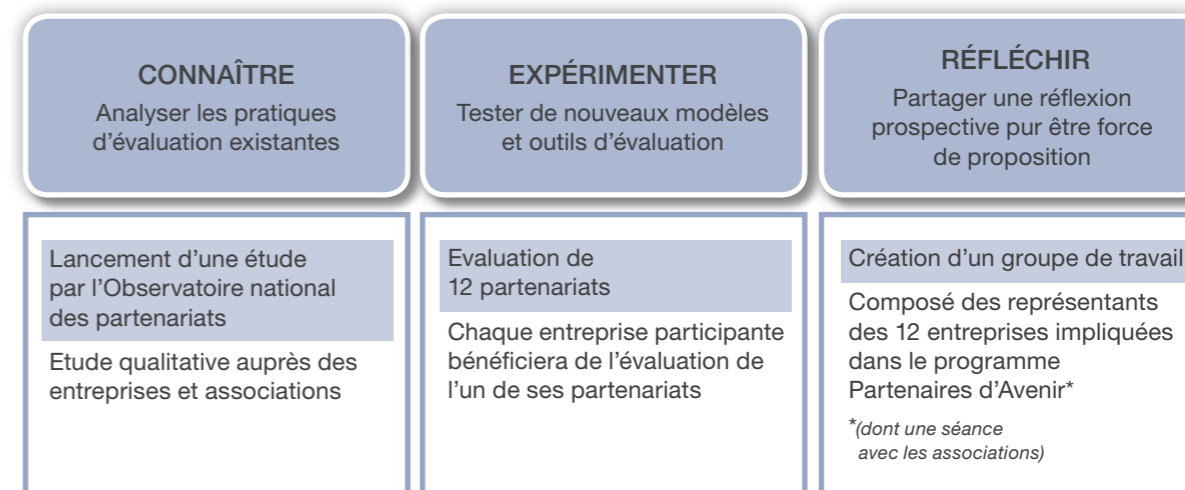
Fin 2013, Le RAMEAU initie **un programme collectif avec une douzaine d'entreprises – Partenaires d'Avenir** – afin de partager les fruits de cette méthode et de réfléchir à la suite à donner à ces travaux.

LE PROGRAMME DE RECHERCHE « PARTENAIRE D'AVENIR »

Objectifs du programme de recherche

- **Qualifier les enjeux** de l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats.
- **Modéliser une méthode** concrète et des outils d'évaluation, sur la base des travaux de recherche du RAMEAU et dont les participants seront les premiers bénéficiaires.
- **Réfléchir aux conditions d'essaimage** qui permettront à chacun de faire progresser ses pratiques.

Contenu du programme : 3 axes complémentaires



Modalités

- 12 entreprises réunies par une recherche-action commune : ADP, AG2R LA MONDIALE, Carrefour, Crédit Foncier, Danone, Fédération Nationale des Caisses d'épargne, Française des Jeux, GDF SUEZ, La Poste, Renault, Schneider Electric, SNCF.
- Un programme de recherche en partenariat avec la Caisse des Dépôts et l'ESSEC.

Un programme de recherche sur l'utilité sociétale des partenariats



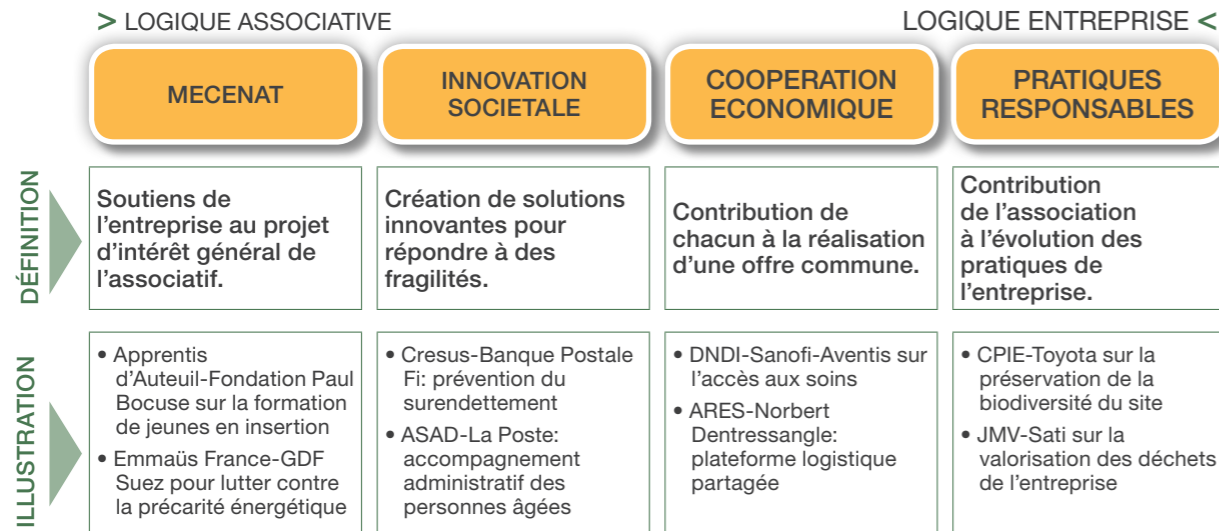
LA TYPOLOGIE DES PARTENARIATS

Les relations associations-entreprises se structurent autour de 4 catégories de partenariat

- **Mécénat** : soutien à un projet d'intérêt général.
- **Pratiques Responsables** : expertise associative pour l'entreprise afin d'améliorer ses pratiques.
- **Coopération économique** : construction d'offre commune.
- **Innovation sociétale** : contribution au changement d'échelle.

Une pratique différente selon les types de partenariats

- **Mécénat et Pratiques Responsables** sont des partenariats de plus en plus pratiqués entre entreprises et associations.
- **Coopération économique et Innovation Sociétale** sont des types de partenariats plus récents et sont en émergence.



Cf. détail sur www.lerameau.fr

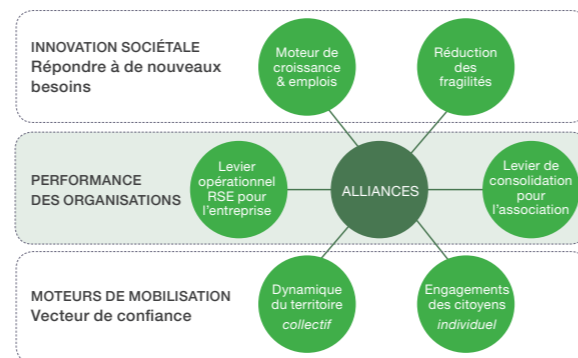
Quatre catégories distinctes qui répondent à différents types d'objectifs et de maturité, chacune pouvant donner lieu à des niveaux d'implication de profondeur variable.

LES IMPACTS ATTENDUS : 3 EFFETS DE LEVIER COMPLÉMENTAIRES

On observe que le mouvement d'alliance influe plus largement sur la Société, en particulier sur **l'innovation sociétale et territoriale, la performance des organisations et la confiance des hommes et des territoires.**

Chacun de ces impacts se structure autour de **2 leviers complémentaires qui doivent s'articuler entre eux pour produire leur effet optimum**

- **Innovation sociétale = moteur de croissance & d'emplois + réduction des fragilités**
- **Performance des organisations = RSE + modèle associatif**
- **Confiance = dynamique des territoires + engagement des citoyens**



Les alliances innovantes peuvent avoir des impacts structurants tant pour les partenaires que pour le bien commun

L'ÉVALUATION AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE

Les pionniers des nouvelles alliances s'interrogent sur le modèle d'évaluation des partenariats stratégiques qui reste à inventer pour rendre compte de la valeur ajoutée créée

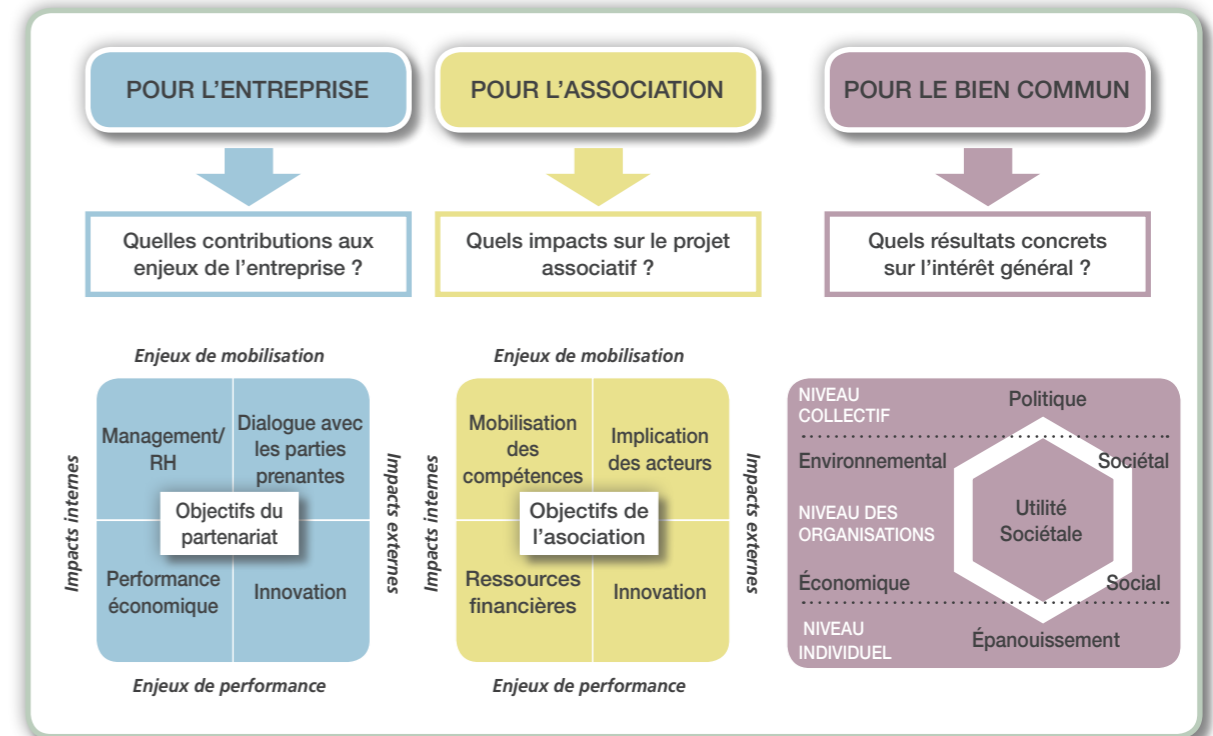
- Une unanimité des commentaires dans le cadre de l'analyse de 60 études de cas de partenariats parmi les plus innovants en France
- Si 68% des fondations ont mis en place une évaluation, 3 sur 4 pensent que la maturité n'est encore que très faible.*

Un mouvement en marche qui nécessite d'évaluer les partenariats

Une vision partagée de l'intérêt d'une évaluation de l'utilité sociétale** d'un partenariat

- Mesurer l'effet de levier du partenariat
- Analyser sa contribution aux objectifs des partenaires
- Se doter d'un outil d'aide à la décision pour orienter la relation

L'analyse du partenariat doit prendre en compte 3 dimensions : l'impact sur l'association, l'entreprise et le bien commun

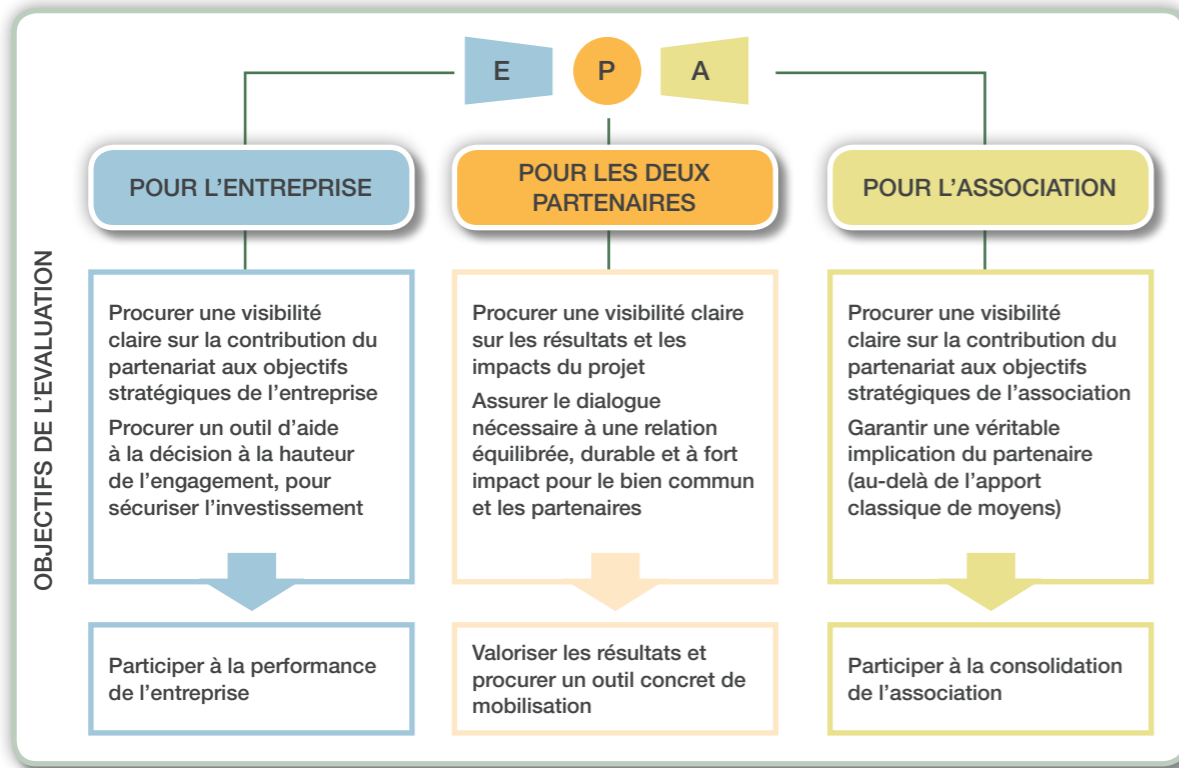


* Source : Etude CFF, Le RAMEAU sur les enjeux et pratiques des Fondations, 2013.

** La définition retenue pour l'Utilité sociétale (d'une action) est sa contribution au bien commun. A ce titre, elle rend compte des impacts de l'action sur ses parties prenantes, la Cité, les publics fragiles et/ou le territoire.



PLACE DE L'ÉVALUATION DANS LA CO-CONSTRUCTION



L'évaluation de l'utilité sociétale d'un partenariat est avant tout un levier de co-construction, destiné à valoriser les impacts produits pour l'ensemble des parties prenantes

OUTILLER LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Le mouvement des alliances est en marche !

Il est possible d'observer les impacts des partenariats sur les partenaires eux-mêmes, mais aussi sur :

- l'innovation sociétale et territoriale, pour répondre à de nouveaux besoins,
- la performance des organisations pour chacun des partenaires impliqués,
- la confiance nécessaire pour permettre la mobilisation des acteurs.

Le mouvement des alliances est récent mais on perçoit qu'il est structurant pour permettre de trouver des solutions nouvelles face à l'ampleur des défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux.

Cela nécessite d'établir concrètement la pertinence des partenariats entre associations et entreprises et donc d'outiller la question de l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats.

L'évaluation, une clé du développement des relations associations-entreprises

CARTOGRAPHIE DES INITIATIVES D'ÉVALUATION

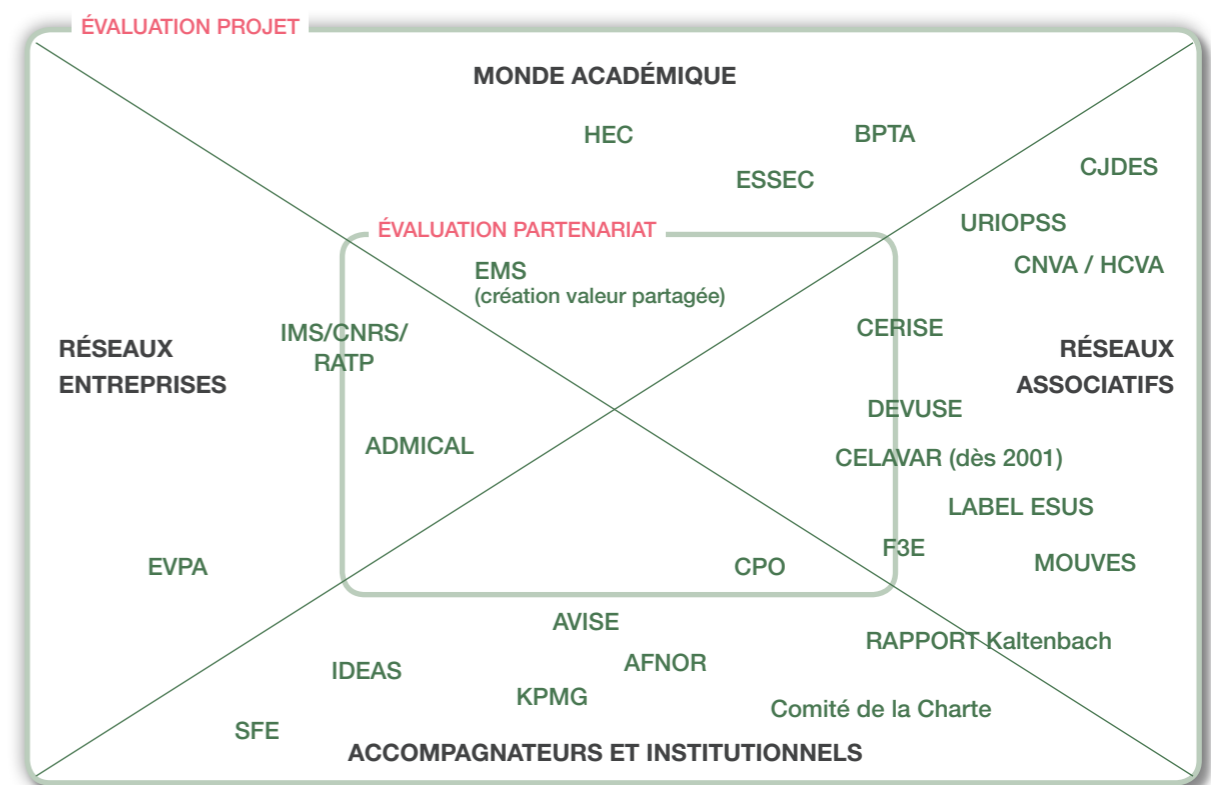
Le RAMEAU a élaboré sa réflexion sur l'évaluation au regard des initiatives d'évaluation existantes.

L'évaluation de l'utilité sociale est un sujet ancien avec une **approche initiale de l'évaluation ciblée essentiellement sur le « rendre compte »**, notamment auprès des pouvoirs publics et du grand public, très largement investigué par le secteur associatif.

Depuis le milieu des années 2000, un sujet largement étayé sur **l'évaluation de l'utilité sociétale / sociale des projets**.

Une **approche plus rare de l'impact des alliances**, surtout initiée par les entreprises et la venture philanthropie

- Un prisme souvent bilatéral...
- ... encore rarement sous le triptyque d'impacts : bien commun, association et entreprise.

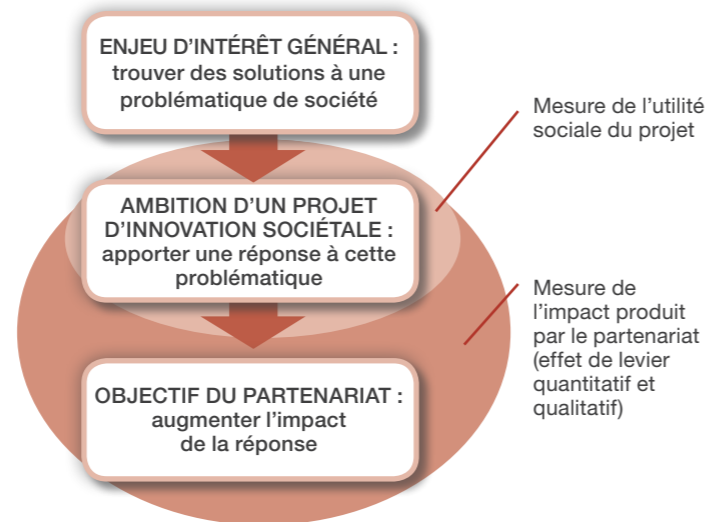


Le prisme « alliances » mérite d'être plus largement investigué avec une réflexion sur l'articulation entre les différentes approches



LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION

Dans un contexte en profonde mutation où l'augmentation des fragilités se conjugue à la baisse des ressources, **les partenariats entre associations et entreprises constituent plus que jamais une réponse innovante et à forte valeur ajoutée aux problématiques d'intérêt général.**



Évaluer l'utilité sociale d'un partenariat, c'est permettre à une entreprise et à une association :

- de mesurer et de valoriser la réponse conjointe qu'ils apportent à la problématique de société pour laquelle ils se mobilisent,
- de mesurer la contribution du partenariat à l'atteinte d'objectifs propres à leurs organisations respectives,
- de se doter d'un socle sur lequel assoir un dialogue équilibré et une confiance partagée,
- de construire un outil d'aide à la décision précieux pour la poursuite de la réflexion stratégique en matière de partenariats.

L'évaluation est une pratique structurante des relations entreprises-associations au service de la co-construction du bien commun.

Évaluer l'utilité sociale d'un partenariat, c'est en outre permettre de construire un levier de mobilisation d'autres acteurs, pour développer à grande échelle les réponses adaptées aux besoins de la société.

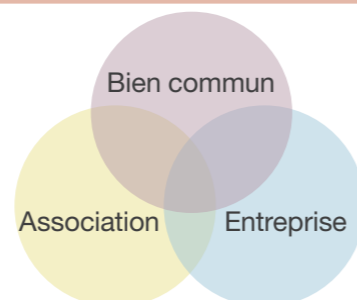
L'UTILITÉ SOCIÉTALE D'UN PARTENARIAT. DE QUOI S'AGIT-IL ?

Un partenariat autour du bien commun implique 3 catégories de parties prenantes : les partenaires eux-mêmes, et les bénéficiaires pour lesquels ils se mobilisent.

Ce type de partenariat dépasse la relation classique d'échange : au travers de leur action, **c'est d'abord une amélioration du bien commun qui est recherchée...** mais pas seulement !

LES PARTENARIATS ASSOCIATIONS-ENTREPRISES, une relation tripartite au service du bien commun, et des objectifs propres à chaque organisation.

Une triple dimension à prendre en compte



Un partenariat à visée d'utilité sociale cherche à produire une triple valeur ajoutée :

- pour le bien commun,
- mais aussi pour chacun des partenaires.

Il convient donc d'envisager l'utilité (recherchée et produite) du partenariat dans son intégralité.

LES OBJECTIFS D'UNE ÉVALUATION

Trois différents processus d'évaluation existent en fonction des objectifs des partenaires. Les partenaires peuvent vouloir :

- Contrôler la conformité du partenariat aux exigences des partenaires. On se trouve dans une logique d'audit des dispositifs et pratiques partenariaux.
- Optimiser l'efficacité du partenariat en mesurant sa performance. Ce type d'évaluation vise à l'amélioration continue des actions et des résultats du partenariat. On quitte la logique d'audit pour construire une démarche évaluative.
- Valoriser sa pertinence, qualifier ou rendre visible, l'utilité du dispositif partenarial pour l'ensemble des parties prenantes, en mesurant sa pertinence. On se trouve alors dans une véritable logique d'évaluation, plus complexe puisqu'il s'agit de qualifier l'effet de levier qu'a permis le partenariat, autrement dit son impact.

Les indicateurs à mettre en place varient selon l'objectif de la démarche d'évaluation.

- Indicateurs de moyens pour mesurer la conformité.
- Indicateurs de résultats pour mesurer la performance.
- Indicateurs d'impact pour mesurer la pertinence.

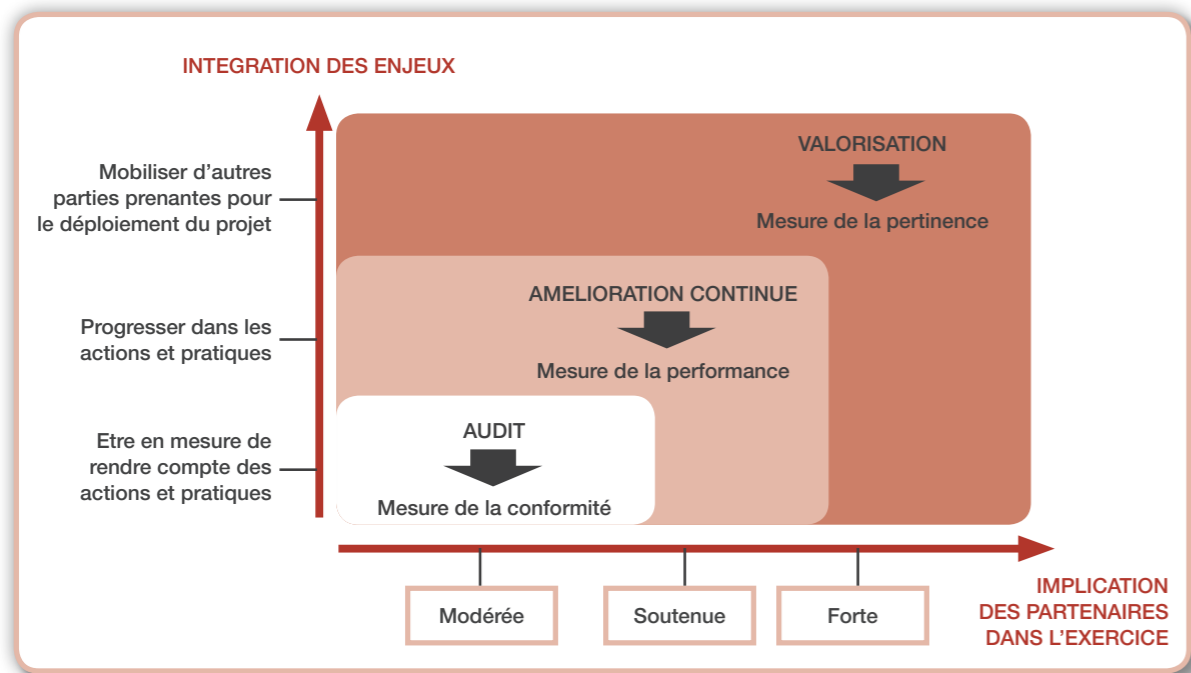
De l'audit à l'évaluation : des réponses à 3 types d'exigences

AUDIT		ÉVALUATION	
CONTROLE	AMÉLIORATION CONTINUE	VALORISATION	
Vérifier que le dispositif / projet mené est bien conforme aux exigences	Mesurer l'efficacité du dispositif et son aptitude à atteindre les objectifs spécifiés ; le cas échéant, proposer les évolutions nécessaires	Qualifier / rendre visible l'utilité du dispositif pour l'ensemble des parties prenantes	
Se donne-t-on les moyens de réaliser l'ambition du partenariat ?	Peut-on améliorer les résultats ? Comment ?	Quelle est la valeur ajoutée réelle des actions des parties prenantes ?	
Mesurer les ressources concrètement engagées	Mesurer ce qu'ont produit les actions	Mesurer les conséquences directement imputables à l'action	
INDICATEURS DE MOYENS	INDICATEURS DE RESULTATS	INDICATEURS D'IMPACTS	
CONFORMITE	PERFORMANCE	PERTINENCE	



L'implication des partenaires dans le processus d'évaluation, tout comme la technicité des indicateurs à mettre en place, varient fortement en fonction du type d'évaluation choisi.

Les démarches qui relèvent de la valorisation du partenariat nécessitent de mettre en place une mesure de l'impact des actions du partenariat. Pour cela, il faut mobiliser les parties prenantes du projet et les partenaires doivent s'impliquer fortement.



La technicité des indicateurs varie selon le type d'évaluation.

- Les indicateurs de moyens permettant de mesurer la conformité des partenariats sont simples à mettre en place et procurent des résultats rapidement.
- Les indicateurs de résultats qui mesurent la performance des actions des partenariats sont plus complexes à mettre en place dès qu'on veut leur donner une dimension quantitative.
- Les indicateurs d'impact (qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs), pour la mesure de la pertinence, nécessitent la maîtrise d'une réelle expertise. Ils ne produisent de résultats exploitables que sur une longue durée.

Une compréhension et une adhésion aux enjeux qui conditionne la démarche d'évaluation et le niveau d'implication des partenaires

	INDICATEURS DE MOYENS		INDICATEURS DE RESULTATS		INDICATEURS D'IMPACT	
	Indicateurs qualitatifs	Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs	Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs	Indicateurs quantitatifs
Difficulté ▶	Facile	Facile	Facile	Moyenne	Moyenne	Difficile
Investissement ▶	Peu important	Peu important	Peu important	Moyenne	Important	Important
Tempralité ▶	Rapide	Rapide	Moyen	Moyen	Long	Long

LES ÉTAPES POUR CONCEVOIR UN "RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION"

L'évaluation de l'Utilité Sociétale des partenariats va consister principalement à attester de la réalisation, ou non, des objectifs que les parties ont assignés à leur partenariat.

Cette démarche doit permettre d'aboutir à une liste concrète d'éléments tangibles à suivre pour mesurer l'atteinte des objectifs du partenariat

Les partenaires devront d'abord partager les objectifs et les dimensions de l'utilité sociale du partenariat. Il est important aussi que les partenaires se mettent d'accord sur les éléments qui devront être suivis, analysés et interprétés pour attester de la réalisation de ces objectifs.

En partant de chaque objectif énoncé (y compris chaque dimension d'utilité sociétale), il est donc nécessaire de s'interroger sur :

- Le(s) critère(s) à observer pour se prononcer sur l'atteinte des objectifs : quels éléments faut-il analyser pour dire qu'un objectif est atteint ou non ?
- Les indicateurs à suivre en conséquence : quels éléments tangibles peuvent-être observés et apporter la preuve ?
- Les modalités de collecte des données : à qui appartient-il de fournir les données ? Comment les informations doivent-elles être compilées et suivies pour assurer leur qualité et leur fiabilité ?

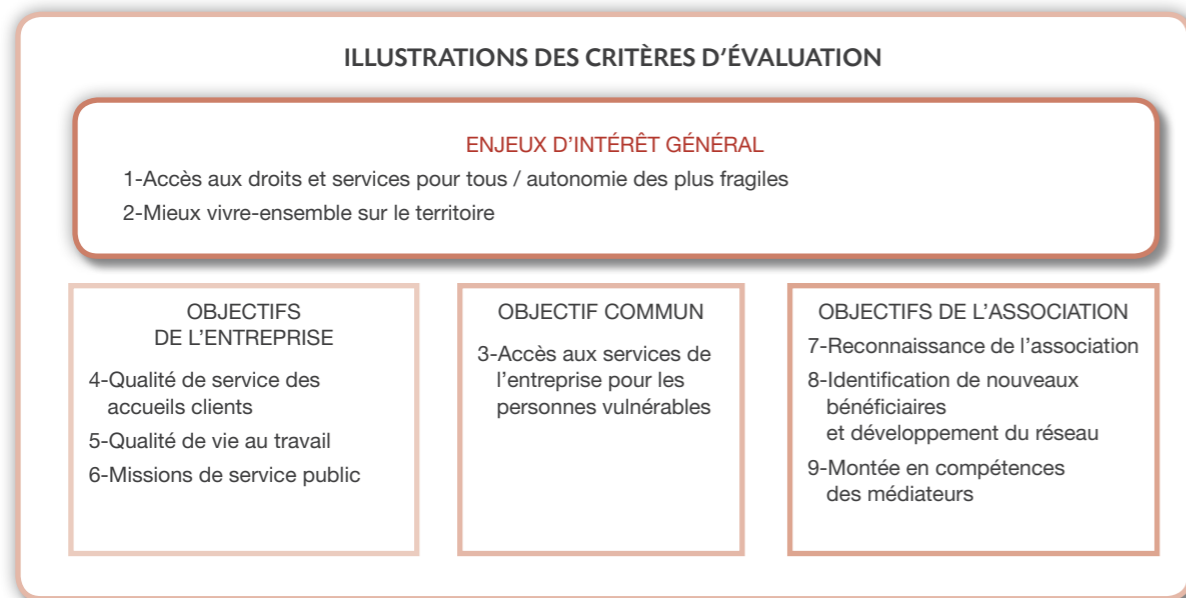


LA CONSTRUCTION D'UN RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION

Définir et prioriser les objectifs

- Dans un premier temps, chaque partie définit ses objectifs. Elle les priorise ensuite.
- Les parties définissent ensuite quels sont les objectifs du partenariat pour l'intérêt général et déterminent, parmi ces objectifs, les objectifs prioritaires.

Prioriser les objectifs du partenariat



Des objectifs aux critères d'évaluation

- Les partenaires établissent une grille de critères d'analyse en reprenant les objectifs qu'ils ont assignés prioritairement au partenariat : les enjeux d'intérêt général, les objectifs pour chaque partenaire et les objectifs qu'ils ont en commun.
- Il convient de ne pas définir un trop grand nombre de critères pour ne pas complexifier l'évaluation.

Elaborer les critères d'évaluation à partir des objectifs partagés

Des critères aux indicateurs et à la collecte

- À partir des critères d'évaluation, les partenaires déterminent les indicateurs qui leur permettront d'évaluer dans le temps les différentes dimensions du partenariat.
- Il s'agit aussi de déterminer le mode de collecte des informations qui permettront de construire les indicateurs et en particulier, la structure (association ou entreprise) responsable de cette collecte d'informations.

Les indicateurs construits à partir des objectifs du partenariat

EXEMPLE D'INDICATEURS

CRITÈRES	INDICATEURS	RÉSULTATS QUALITATIFS OU QUANTITATIFS
1-Accès aux droits et services pour tous	1.1 Nombre de bénéficiaires des associations partenaires	1.1 (quali)
2-Mieux vivre-ensemble sur le territoire	2.1 Appréciation du mieux vivre ensemble sur le territoire	2.1 (quali)
3-Accès aux services de l'entreprise pour les populations fragiles	3.1 Nbre de clients accompagnés en Accueil Clients (AC)	3.1 (quanti)
	3.2 Nbre de clients accompagnés en dehors des AC	3.2 (quanti)
	3.3 Nbre de permanences en AC	3.3 (quanti)
	3.4 Nbre d'ateliers pédagogiques	3.4 (quanti)
	3.5 Nbre d'ateliers « découverte AC »	3.5 (quanti)
	3.6 Satisfaction clients de ces actions	3.6 (quali)
4-Qualité de service en AC	4.1 Evolution des opérations b*** automatisables	4.1 (quanti)
	4.2 Evolution des opérations c*** automatisables	4.2 (quanti)
	4.3 Evolution du temps moyen d'attente	4.3 (quanti ou quali)
	4.4 Evolution du taux de satisfaction clients	4.4 (quanti ou quali)
5-Qualité de vie au travail	5.1 Amélioration de l'ambiance dans l'agence	5.1 (quali)
6-Mission de service public	6.1 Evolution du taux d'opération b sociale	6.1 (quanti)
	6.2 Evolution de l'interrogation de solde	6.2 (quanti)
	6.3 Ancrage de l'entreprise dans le réseau d'acteurs locaux	6.3 (quali)
7-Reconnaissance du partenaire	7.1 Reconnaissance du partenaire	7.1 (quali)
8-Nouveaux bénéficiaires et développement du réseau	8.1 Evolution du nombre de nouveaux bénéficiaires soutenus par le réseau sur l'année de référence	8.1 (quanti)
	8.2 Nombre associations locales créées entre 2011 et 2013	8.2 (quanti)
9-Montée en compétences médiateurs	9.1 A construire	9.1 xxx
10-(autre critère d'évaluation)	-	-

L'IMPORTANCE DES OBJECTIFS DU PARTENARIAT

Il est relativement aisé de concevoir un référentiel d'évaluation constitué d'indicateurs, une fois que l'on a défini des critères d'évaluation. Ces critères d'évaluation sont construits à partir des objectifs que les partenaires ont assigné à leur partenariat : objectifs pour chaque partenaire mais aussi objectifs pour le bien commun.

L'évaluation des partenariats commence d'abord par un effort de clarification des objectifs du partenariat. L'originalité de la méthode proposée par Le RAMEAU réside dans l'évaluation des résultats du partenariat au regard des objectifs que se sont fixés les parties.

La clé de voûte de l'évaluation : le dialogue autour des objectifs du partenariat

Le principal enjeu donc de l'évaluation des partenariats relève de l'échange entre les partenaires autour de leurs objectifs propres et collectifs.

Cette démarche permet aux parties non seulement d'évaluer les résultats de leur partenariat, mais aussi et surtout de créer un nouvel espace de dialogue, favorisant la co-construction.



UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION FONDÉE SUR LES OBJECTIFS DU PARTENARIAT

Les objectifs du partenariat :

- **L'objectif de bien commun.** Dans un partenariat entre une association et une entreprise autour du bien commun, l'élément qui prime est sans conteste la recherche d'une utilité sociale maximisée pour les bénéficiaires du projet. Il est donc avant tout nécessaire que l'ambition d'utilité sociale du partenariat soit clairement posée, et partagée par les partenaires.
- **Les objectifs respectifs des partenaires liés au partenariat.** Il est tout aussi important pour les partenaires de partager leurs autres objectifs : ceux qui concernent directement le développement ou la performance de leurs organisations respectives.

Le partage des objectifs invite les partenaires à entrer dans une logique d'écoute et de contribution mutuelle : "en faisant part de mes objectifs à mon partenaire, je lui propose de se mobiliser pour m'aider à les atteindre".

Cette démarche peut donc permettre à chacun des partenaires d'atteindre plus facilement ses objectifs, et de pérenniser une relation favorable à tous.

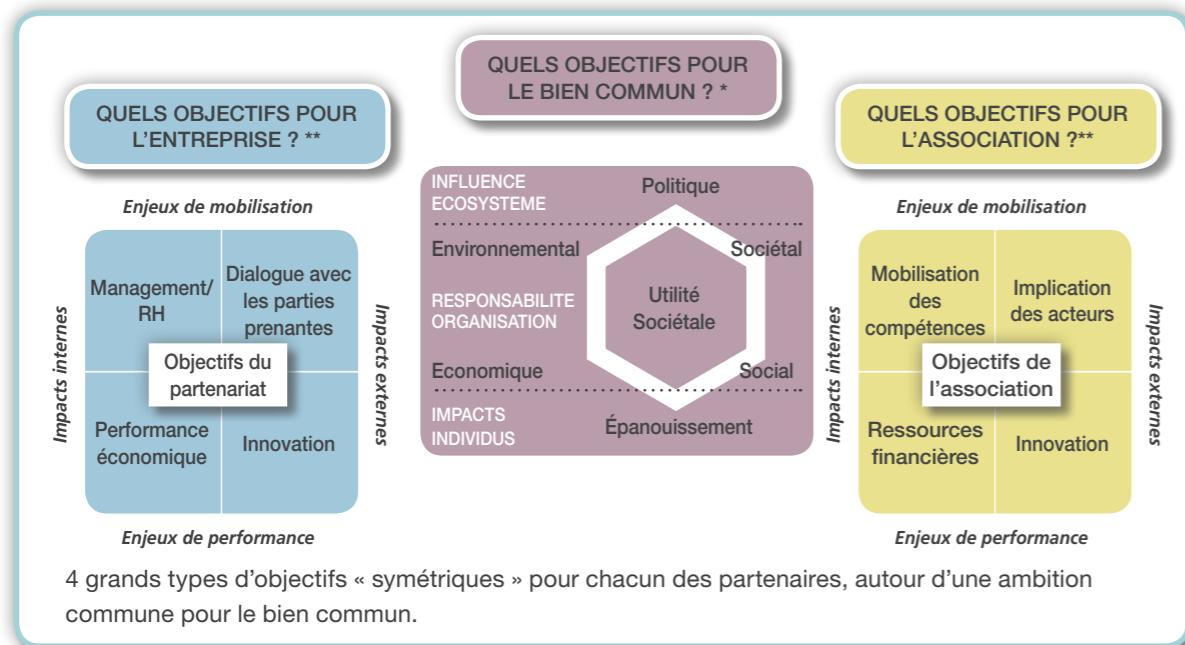
Ce qu'implique la démarche

Etre au clair avec ses objectifs et avec ce que l'on souhaite / ce que l'on a besoin de partager avec son partenaire

Etre conscient que seuls les objectifs partagés pourront être compris et soutenus par le partenaire

Le partage des objectifs entre partenaires constitue le fondement d'une relation basée sur la confiance et l'altérité, et le premier pas vers la co-construction

DES OBJECTIFS D'UN PARTENARIAT À 3 DIMENSIONS



Identifier les dimensions concernées par le partenariat

Il s'agit de qualifier l'utilité sociale pressentie du partenariat.

- Au regard de l'utilité sociale recherchée : Quelle solution la réponse peut-elle apporter à la problématique ?
- Au regard de l'impact attendu : quels résultats quantitatifs sont visés? Par exemple : Combien de bénéficiaires ? Quels coûts évités pour les bénéficiaires ? ...

Selon les travaux de l'Avisé, 6 dimensions structurent l'utilité sociale : économique, sociale, sociétale, politique, environnementale et d'épanouissement.

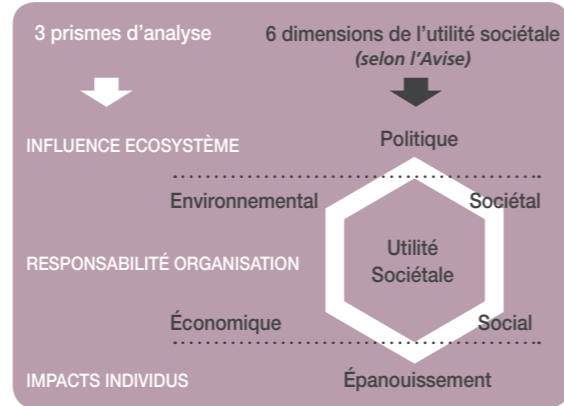
DIMENSION ÉCONOMIQUE Favoriser la création de richesses partagées	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'emploi • Création de richesse et de services • Développement d'une dynamique économique sur un territoire • Coûts évités à la société
DIMENSION SOCIALE Réduire les inégalités entre les personnes	<ul style="list-style-type: none"> • Égalité des chances • Développement de la capacité et de l'autonomie • Égalité des habitants entre les territoires
DIMENSION SOCIÉTALE Favoriser la cohésion des liens et le vivre-ensemble	<ul style="list-style-type: none"> • Lien social (création de réseaux de proximité, pratique solidaires,...) • Citoyenneté et démocratie • Diversité culturelle
DIMENSION POLITIQUE Faire évoluer la société	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Fonction d'aiguillon • Renforcement de l'esprit critique • Promotion de valeur d'intérêt général
DIMENSION ENVIRONNEMENTALE Encourager le respect et la protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Actions de protection de l'environnement • Éducation à l'environnement • Pratiques transversales respectueuses de l'environnement
DIMENSION D'ÉPANOUISSEMENT Favoriser le mieux-être et le développement de chacun	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre et conditions de vie • Capacité et compétences • Expression

* Source : 6 dimensions de l'utilité sociale définies par l'Avisé. ** Source : Typologie établie d'après l'étude de 350 cas de partenariats par l'Observatoire National des Partenariats Associations - Entreprises



Aux 6 dimensions de l'Avise doivent être ajoutés 3 niveaux d'analyse : l'écosystème, l'organisation et l'individu.

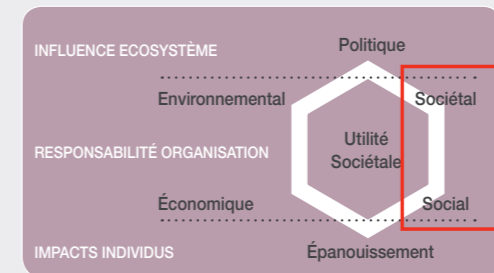
- **Quelle est l'influence collective du partenariat dans son écosystème ?**
- **Quel est l'impact du partenariat, en termes de :**
 - création de valeur économique (**dimension économique**),
 - gestion des richesses humaines (**dimension sociale**),
 - gestion de la relation de l'organisation avec ses parties prenantes et son écosystème (**dimension sociétale**),
 - gestion des richesses naturelles nécessaires et des externalités (**dimension environnementale**).
- **Quelle est la contribution du partenariat au projet de vie des individus ?**



Définir les objectifs du partenariat pour l'intérêt général et les impacts attendus

PRÉCISER ET PRIORISER LES OBJECTIFS

Exemple d'un partenariat d'innovation sociétale



- POLITIQUE**
- Assurer un lien entre la population et les services publics
 - Jouer un rôle d'aiguillon politique : être en capacité de faire bouger les lignes grâce au positionnement de l'entreprise

- ECONOMIQUE**
- Développer la dynamique économique du territoire : création d'emplois ou maintien économique
 - Améliorer l'attractivité du territoire : accès aux services / proximité

- SOCIÉTAL**
- Améliorer le vivre-ensemble dans un quartier : cohérence et synergies entre les acteurs (répartition des rôles)
 - Recréer du lien social par la mise en place d'une écoute des habitants et de services complémentaires

- SOCIAL**
- Faciliter l'accès aux droits et services pour tous (connaissance des droits)
 - Rendre les populations fragiles davantage autonomes
 - Favoriser l'insertion par l'activité économique / Professionnaliser les acteurs de proximité et de la médiation sociale
 - Permettre une continuité de l'assistance de la personne fragile

- ENVIRONNEMENTAL**

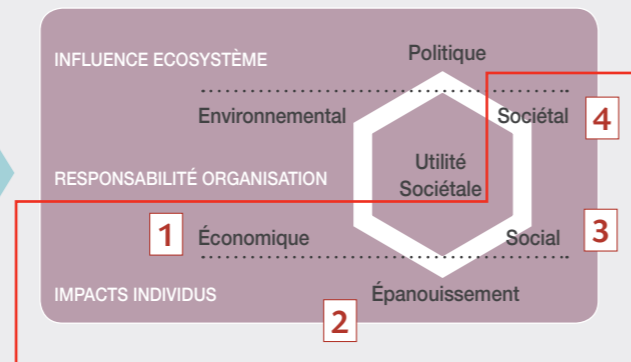
- EPANOUISSEMENT**
- Apporter une réponse à des personnes en difficulté et peu qualifiées

DÉFINIR L'UTILITÉ SOCIÉTALE

Les dimensions de l'utilité sociétale (ou objectifs pour le bien commun) énoncées par les partenaires au début d'un partenariat

Exemple d'un partenariat d'innovation sociétale

- 1 Accès aux services et aux produits adaptés aux publics fragiles
- 2 Accès à un projet de vie sociale
Bien être des personnes fragiles
- 3 Accès pour tous aux mêmes opportunités
- 4 Lien social
Développer une alliance au service de l'intérêt de la société



ILLUSTRATION

ILLUSTRATION

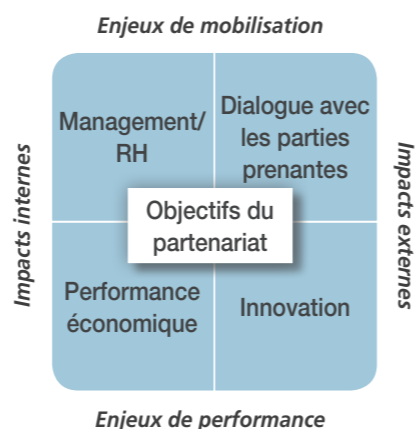


Management/RH. Les partenariats peuvent avoir des impacts positifs sur différents aspects RH : motivation des salariés, fierté d'appartenance, cohésion d'équipe, amélioration des compétences...

Dialogue avec les parties prenantes. Les partenariats permettent à l'entreprise de dialoguer différemment avec son écosystème (clients, fournisseurs, médias, collectivités territoriales...). Principaux impacts constatés : renforcement de l'ancrage territorial et de la compréhension de l'évolution des besoins.

Innovation. Le secteur associatif est reconnu par les entreprises comme une source d'innovation. Globalement, un partenariat peut être selon les cas un vecteur d'innovation pour l'évolution des pratiques de l'entreprise, sur la création de produits et services, ou encore sur l'évolution de sa chaîne de valeurs.

Performance économique. Un partenariat avec une association peut influencer sur la dimension économique de plusieurs manières : optimisation des coûts, accès à de nouveaux marchés ou de nouveaux clients, ou enrichissement des clauses sociales ou environnementales d'appels d'offres publics/privés.



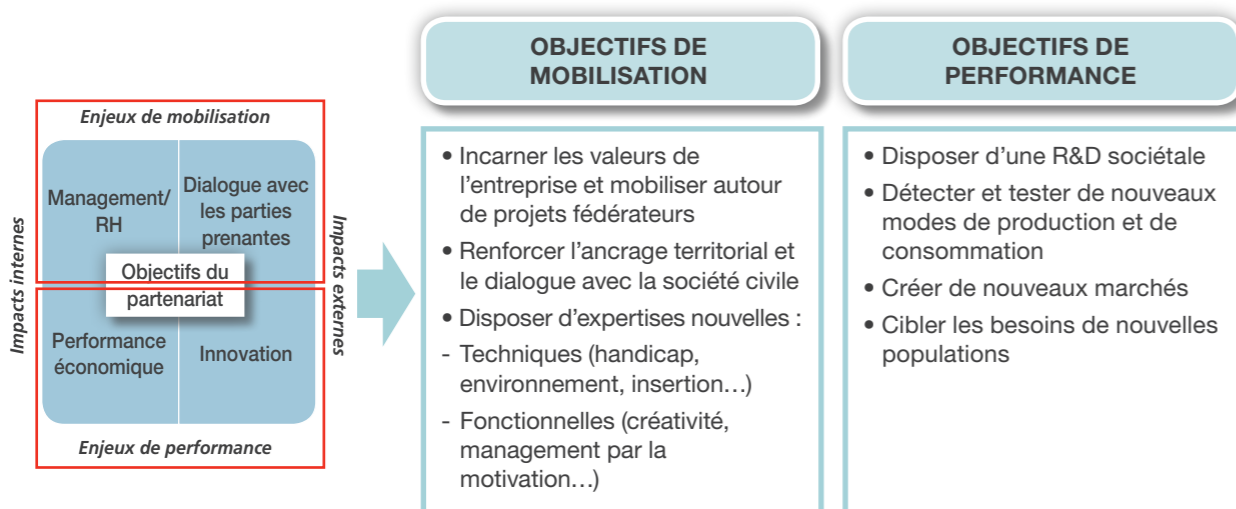
Préciser les objectifs pour l'entreprise, en termes de mobilisation et/ou de performance

LES OBJECTIFS POUR L'ENTREPRISE : MOBILISATION DES PARTIES PRENANTES ET PERFORMANCE

Une lecture plus stratégique des objectifs suggère une lecture horizontale des objectifs des entreprises.

- Les entreprises peuvent avoir pour objectif de **mobiliser** autour de leur projet : mobiliser en interne et mobiliser leurs parties prenantes externes.
- Les entreprises peuvent aussi entrer en partenariat avec des associations dans un objectif de **performance**.

4 objectifs qui se structurent autour de 2 axes : le renforcement des liens avec les parties prenantes de la politique RSE et l'impact sur la chaîne de valeurs

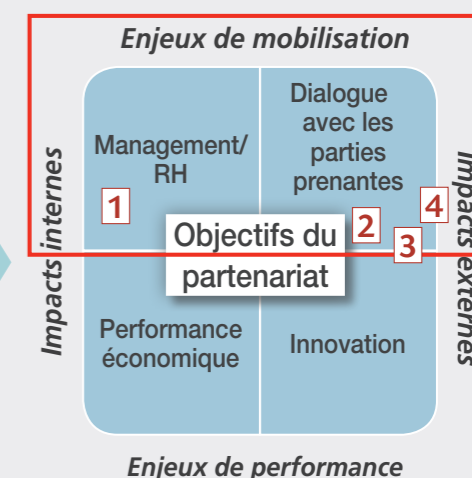


Source : Typologie établie d'après l'étude de 300 cas de partenariats par l'Observatoire National des Partenariats Associations-Entreprises

DÉFINIR LES OBJECTIFS POUR L'ENTREPRISE

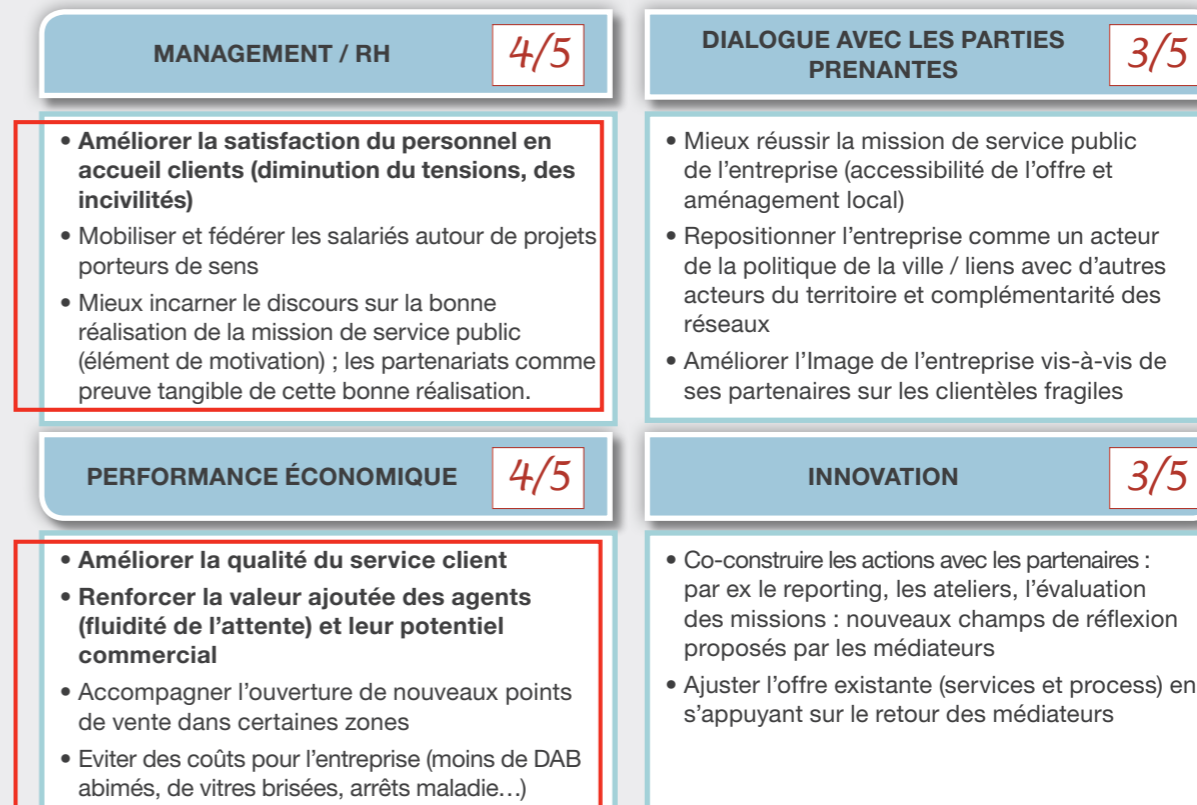
Exemple d'un partenariat de pratiques responsables
Les objectifs énoncés par une entreprise au début d'un partenariat

- 1 Sensibiliser en interne pour améliorer la prise en compte de l'accessibilité des magasins
- 2 Faire connaître l'engagement de l'entreprise auprès des clients et l'esprit de service des collaborateurs
- 3 Avoir un volet client sur l'accessibilité/accueil physique
- 4 Faciliter l'échange avec les autres associations



PRÉCISER ET PRIORISER LES OBJECTIFS POUR L'ENTREPRISE

Exemple d'un partenariat de coopération économique
Les objectifs énoncés par une entreprise



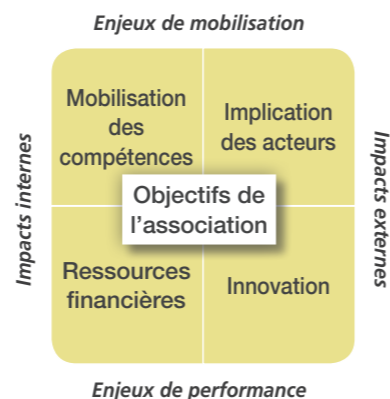
Disposer de compétences et/ou de ressources humaines de l'entreprise :

- Les savoir-faire de l'entreprise peuvent être utiles sur les fonctions support, les compétences techniques (situation d'urgence...) ou encore sur des expertises complémentaires à celles de l'association.
- Les salariés représentent une force vive pour l'association. Ils peuvent se mobiliser pour des actions ponctuelles, dans le cadre ou non de l'entreprise, mais aussi devenir de futurs bénévoles réguliers.

Obtenir des ressources financières pour consolider le modèle économique de la structure ou contribuer à un projet spécifique.

Impliquer des acteurs. L'entreprise permet à l'association d'accroître la portée de son message auprès de ses réseaux, de renforcer son ancrage territorial, d'appréhender les enjeux du territoire sous un angle économique ou encore de dialoguer avec l'écosystème de l'entreprise.

Déployer son innovation. Le secteur associatif éprouve souvent des difficultés importantes lorsqu'il s'agit de déployer à grande échelle ses expérimentations. Les entreprises peuvent apporter leur expertise pour contribuer à l'émergence et à la pérennisation des innovations.



Préciser les objectifs pour l'association, en terme de diversification de ressources et/ou de renforcement du projet

LES OBJECTIFS POUR L'ASSOCIATION : DIVERSIFICATION DES RESSOURCES ET RENFORCEMENT DU PROJET ASSOCIATIF

Une lecture plus stratégique des objectifs suggère une lecture verticale des objectifs des associations.

- Les associations peuvent avoir pour objectif de consolider leur projet en diversifiant leurs ressources. Dans ce cas, les partenariats permettent aux associations de trouver des ressources humaines et des ressources financières.
- Les associations peuvent aussi avoir pour objectif de déployer leur projet en impliquant de nouveaux acteurs ou en déployant leur innovation grâce aux partenariats.

4 objectifs qui se structurent autour de 2 axes : la consolidation des moyens et le rayonnement du projet

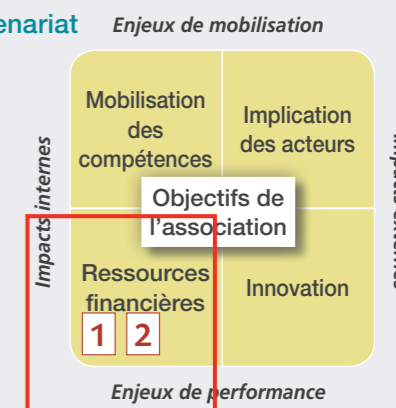


DÉFINIR LES OBJECTIFS POUR L'ASSOCIATION

Exemple d'un partenariat de mécénat

Les objectifs énoncés par une association au début d'un partenariat

- 1 Trouver financement et ressources pour les Journées de sensibilisation et le développement du site internet
- 2 Développer les Journées de sensibilisation et s'étendre géographiquement au delà de Paris



PRÉCISER ET PRIORISER LES OBJECTIFS POUR L'ASSOCIATION

Exemple d'un partenariat d'innovation sociétale

Les objectifs énoncés par une association

MOBILISATION DE COMPÉTENCES 5/5

IMPLICATION DES ACTEURS 5/5

- Professionnaliser les médiateurs : formation et transfert d'outils par des acteurs de l'entreprise / coaching des médiateurs par des acteurs de l'entreprise

- S'appuyer sur les forces et l'implantation du Groupe Entreprise pour détecter de nouveaux publics (via la médiation sortante) et développer le réseau des associations locales
 - Mieux rendre service à la population
 - Pouvoir orienter les habitants vers les différents opérateurs existant (CAF, CCAS...)

RESSOURCES FINANCIÈRES 4/5

INNOVATION 3/5

- Obtenir le soutien nécessaire :
 - XX K€ triennal pour l'association (développement et animation du réseau, réalisation du catalogue des services)
 - localement : contribution d'un partenaire qui consolide les associations locales

- Développer des services toujours plus innovants (expérimentation pour les réfugiés, micro-crédit local...)
- Expérimenter de nouveaux services en local (le catalogue des services n'est pas normatif)



UN CHEMINEMENT POUR ÉVALUER

La **démarche d'évaluation sociétale** des partenariats a pour objectif de **rendre compte de la valeur ajoutée** créée par le partenariat, et de donner aux partenaires un **outil pour construire les prochaines étapes de leur coopération**.

Un **cheminement en 3 étapes** autour de **5 thèmes de questionnement** permet d'atteindre ce double objectif.

S'interroger sur le **cadre du partenariat**, c'est-à-dire à la fois :

- le contexte dans lequel le partenariat a été créé,
- les objectifs des partenaires.

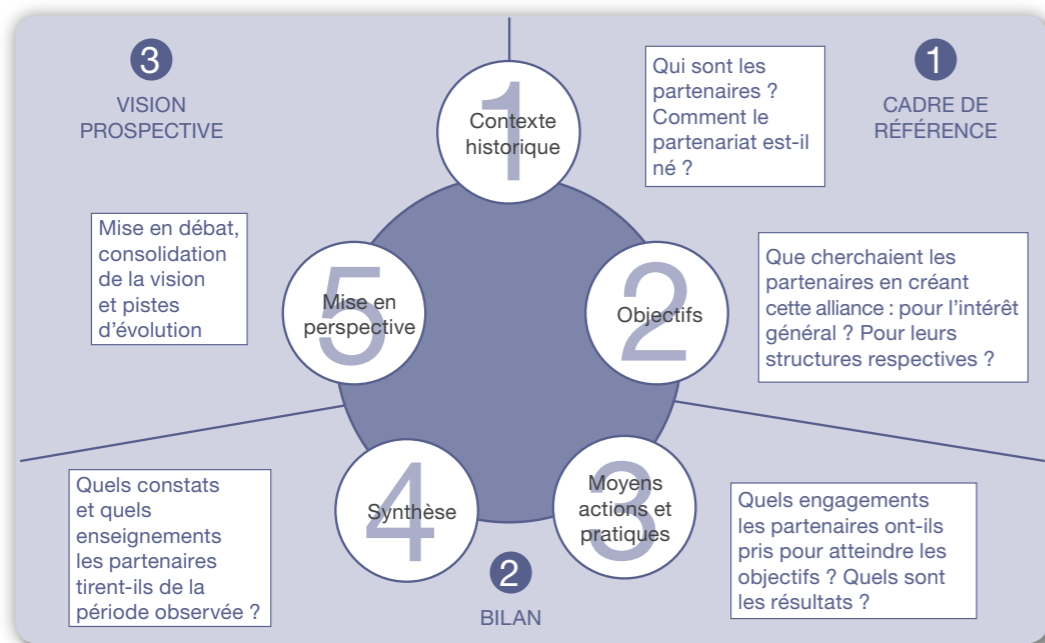
Faire le **bilan du partenariat** :

- évaluer son contenu (moyens, actions et pratiques),
- puis en tirer les enseignements relatifs à la période observée.

Etablir la **vision prospective du partenariat** :

- débattre notamment des pistes d'évolution du partenariat.

Une méthode expérimentée permettant d'aboutir à une vision partagée de l'utilité sociétale du partenariat



STRUCTURE DE L'ÉVALUATION

Le cheminement permet de structurer l'évaluation (ainsi que le rapport d'évaluation) en **4 niveaux d'analyse** :

- l'analyse du cadre du partenariat,
- l'analyse de son contenu,
- l'analyse de ses résultats,
- l'analyse des perspectives d'avenir.

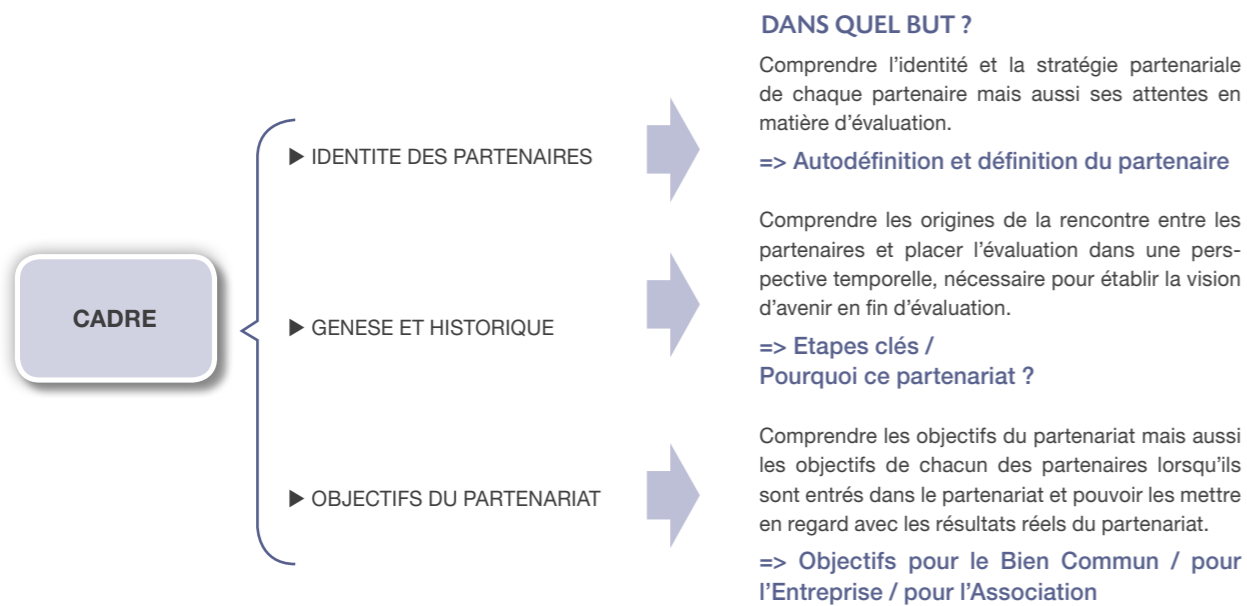
L'analyse de ces trois dimensions doit permettre d'aboutir à un **témoignage crédible et consolidé** de l'utilité sociétale du partenariat, et de construire **les pistes pour l'avenir de la relation partenariale**.

Des outils complémentaires pour chacun des partenaires

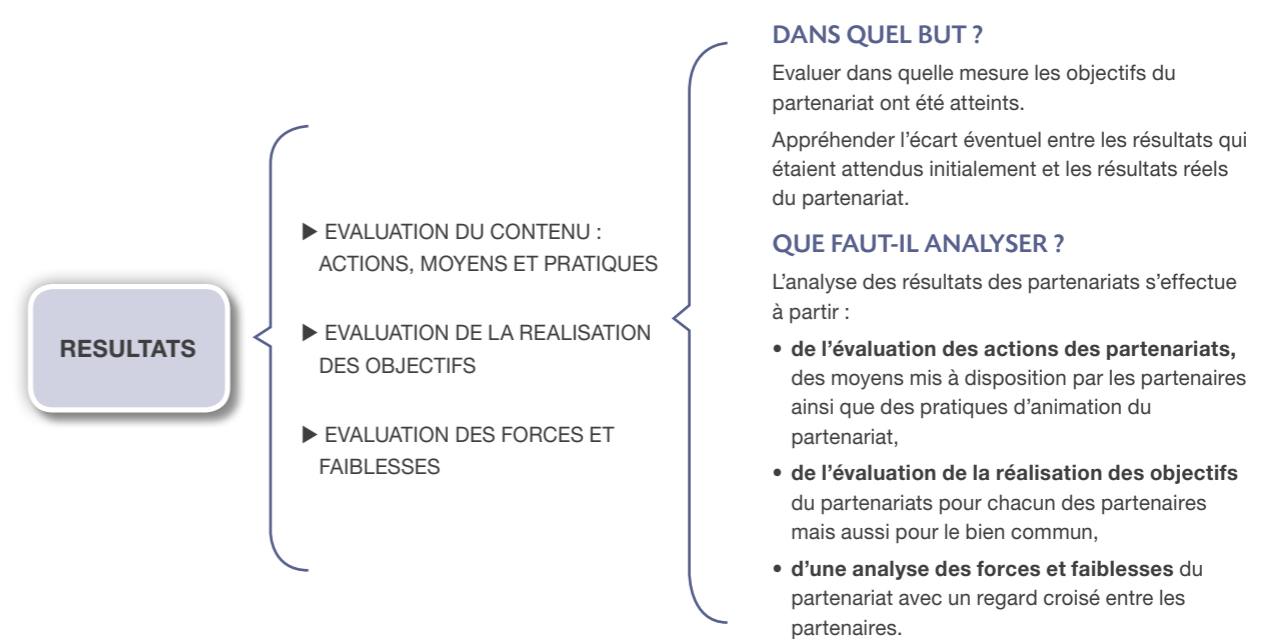
CADRE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ IDENTITE DES ACTEURS ▶ GENESE ET HISTORIQUE ▶ OBJECTIFS DU PARTENARIAT 	Autodéfinition et définition du partenaire Etapes clés / Pourquoi ce partenariat ? Pour le Bien Commun / Pour l'Entreprise / Pour l'Association
CONTENU	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ACTIONS ▶ MOYENS ▶ PRATIQUES 	A vers E / E vers A / A vers BC / E vers BC Humains / Financiers / Autres Cadrage préalable / Pilotage / Communication / Evaluation
RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ EVALUATION DU CONTENU ▶ EVALUATION DES OBJECTIFS ▶ EVALUATION FORCES ET FAIBLESSES 	
CONVICTIONS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ COHERENCE ▶ POSITIONNEMENT/ ATTENTES ▶ VISION PROSPECTIVE 	Alignement objectifs / résultats / moyens Cheminement / « Récit » du partenariat Avenir possible du partenariat



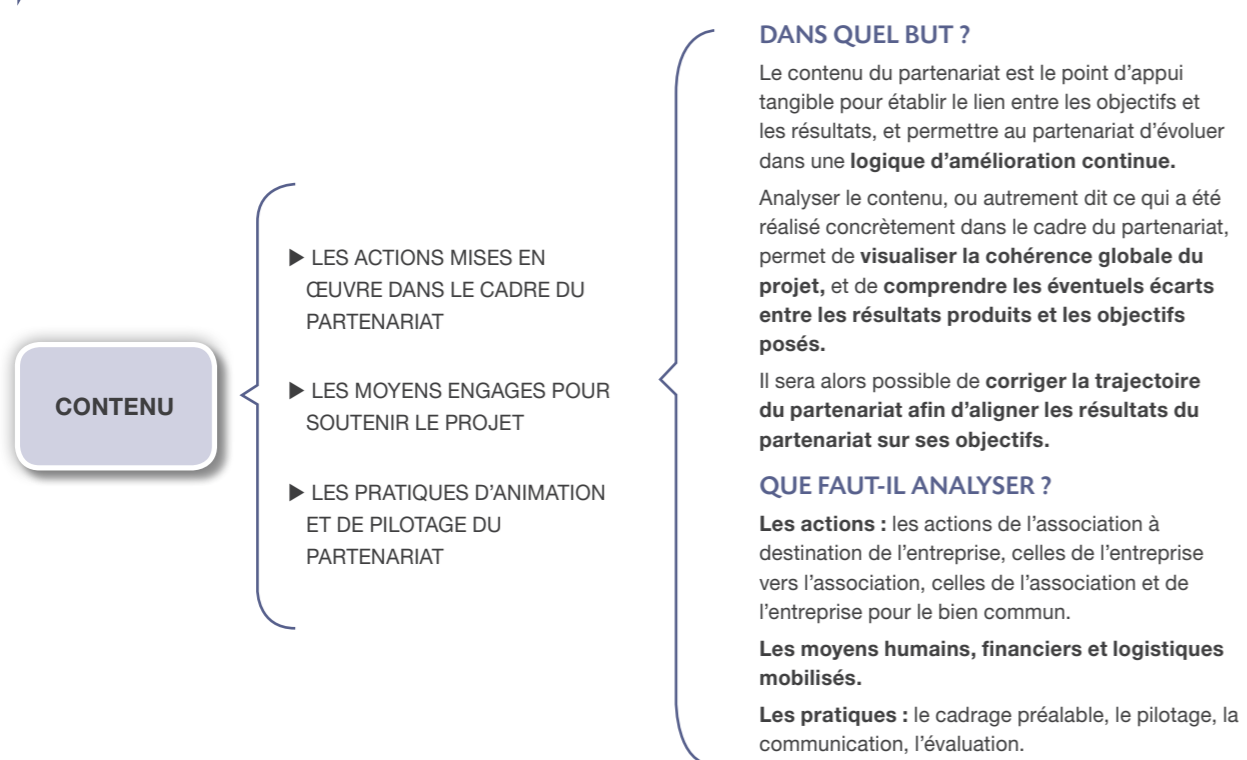
PREMIER NIVEAU D'ANALYSE : LE CADRE DU PARTENARIAT



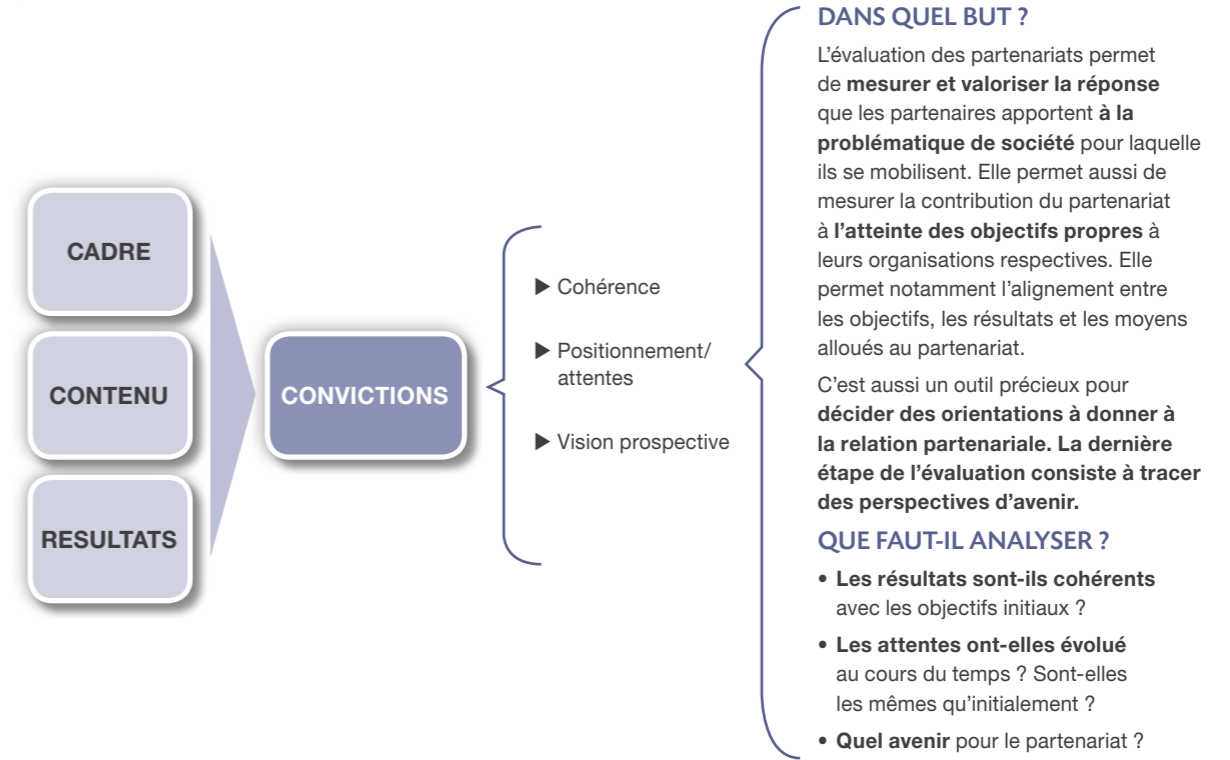
TROISIÈME NIVEAU D'ANALYSE : LES RÉSULTATS DU PARTENARIAT



DEUXIÈME NIVEAU D'ANALYSE : LE CONTENU DU PARTENARIAT



QUATRIÈME NIVEAU D'ANALYSE : LE BUT DE L'ÉVALUATION, TRACER DES PERSPECTIVES D'AVENIR



PREMIER NIVEAU D'ANALYSE : LE CADRE DU PARTENARIAT

IDENTITÉ DES PARTENAIRES

L'exercice consiste d'abord pour chaque partenaire, entreprise et association, à donner une « auto-définition » de sa propre structure.

Cette autodéfinition porte sur :

- l'historique de la structure,
- sa mission, ses valeurs, sa vision,
- ses activités,
- les chiffres clés, etc.

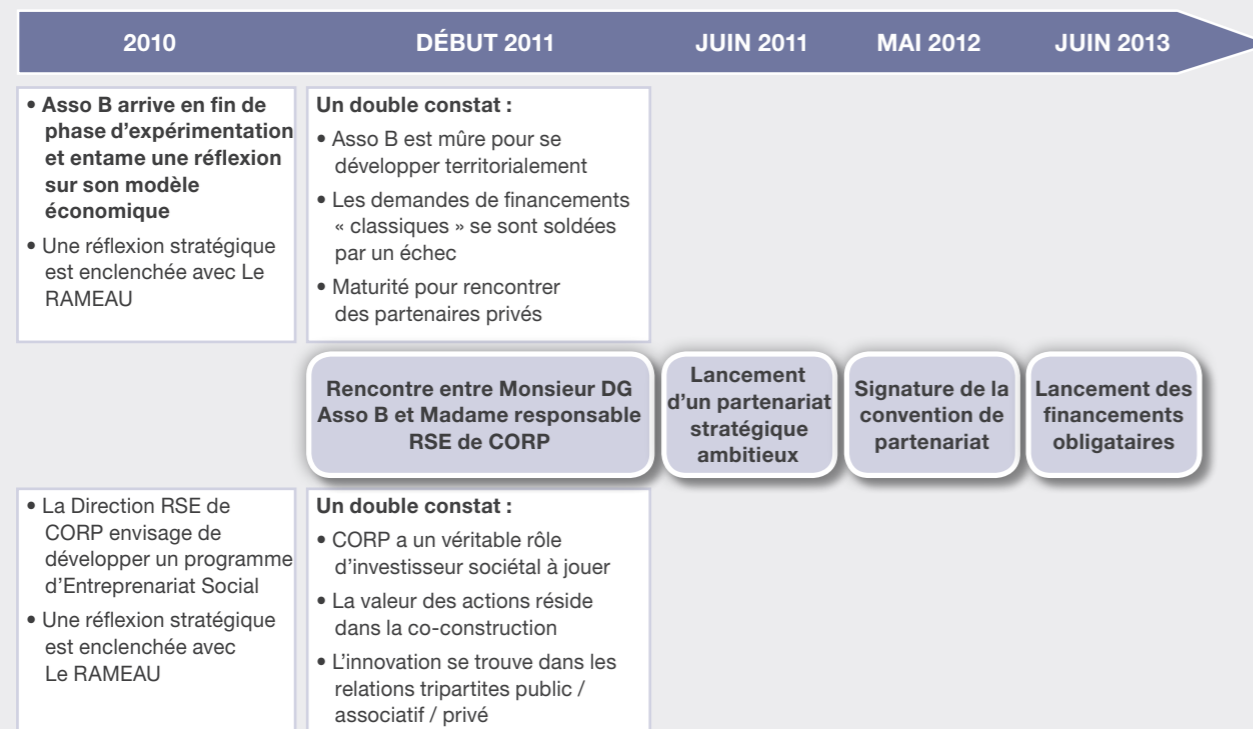
L'autodéfinition est restituée dans un format court.

L'exercice consiste ensuite à demander une description du partenaire pour savoir quelle connaissance de l'autre a chacun des partenaires.

GENÈSE ET HISTORIQUE DU PARTENARIAT

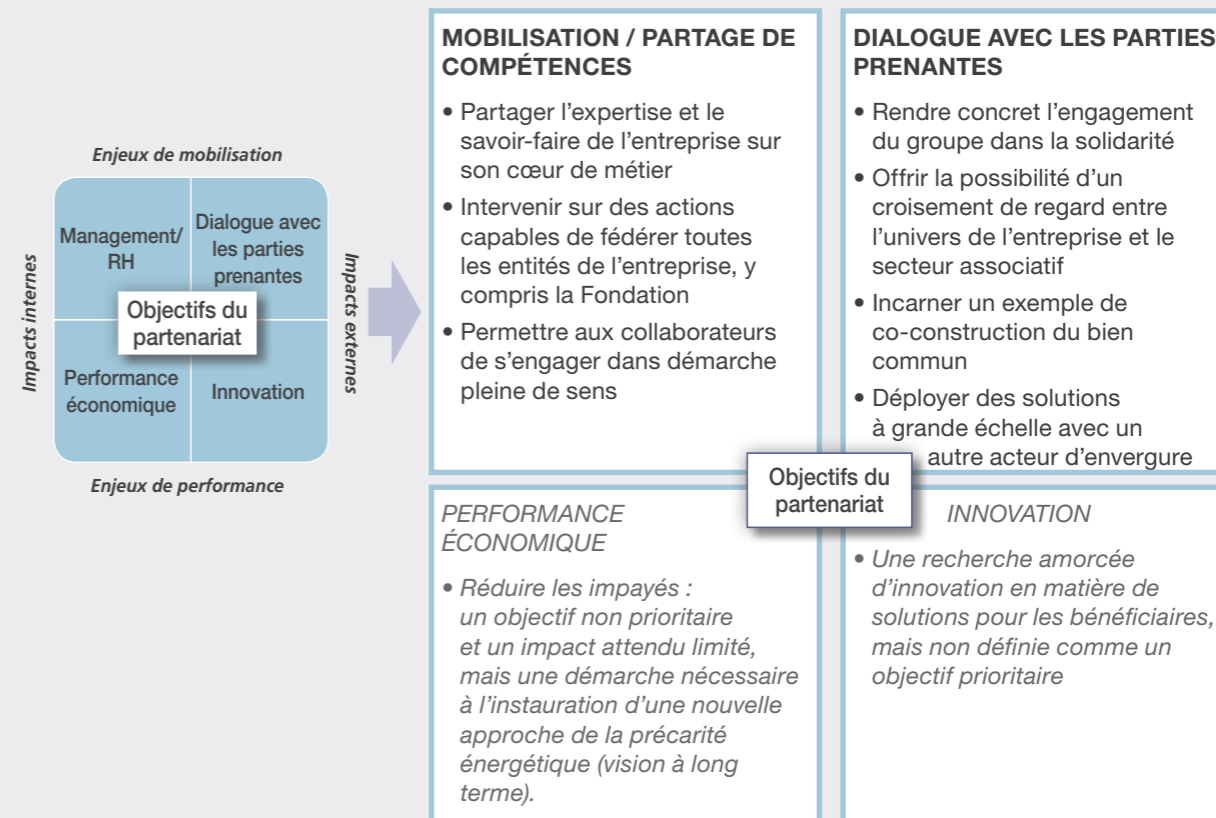
Les partenaires retracent ensuite les étapes clés de la relation partenariale.

Ces grandes étapes doivent permettre d'expliquer les raisons de l'existence de ce partenariat. Dans l'exemple ci-dessous, les évaluateurs (qui intervenaient fin 2013) ont retracé les origines du partenariat chez chaque partenaire, ainsi que la manière dont les partenaires se sont préparés à la rencontre décisive entre les dirigeants des deux structures au début de l'année 2011.



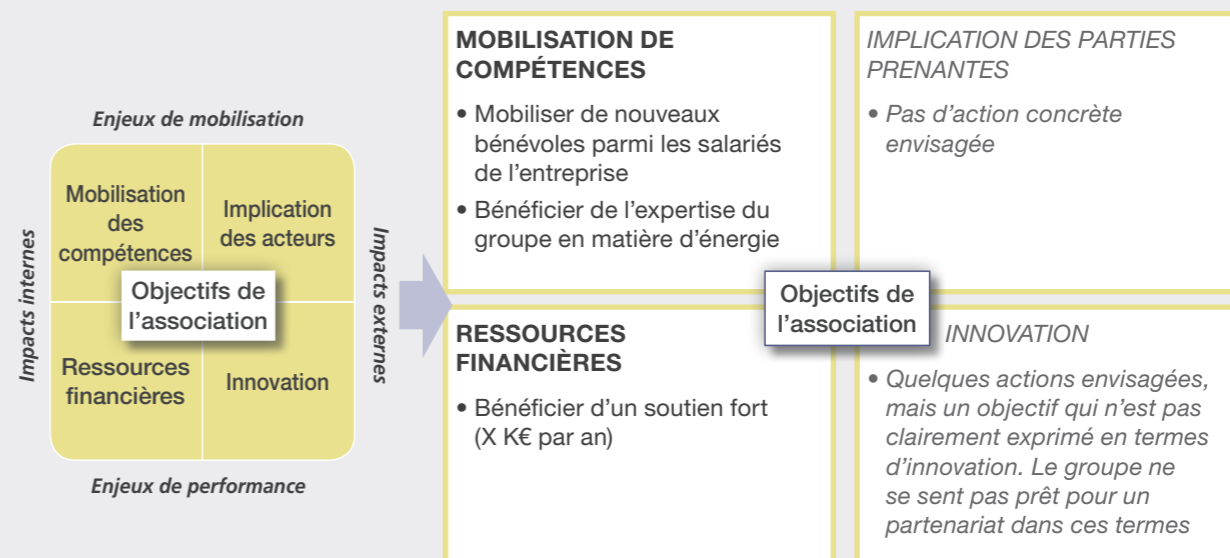
OBJECTIFS DU PARTENARIAT - POUR L'ENTREPRISE

L'entreprise partage quels étaient ses objectifs au moment de la construction du partenariat. Pour cela, elle peut se baser sur la typologie des objectifs des entreprises issue des travaux du RAMEAU.



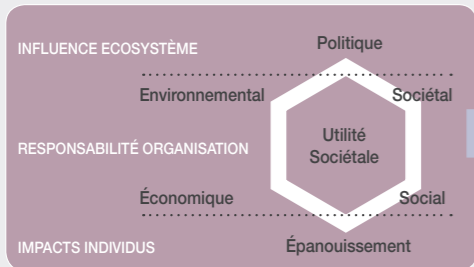
OBJECTIFS DU PARTENARIAT - POUR L'ASSOCIATION

L'association partage quels étaient ses objectifs au moment de la construction du partenariat. Pour cela, elle peut se baser sur la typologie des objectifs des entreprises issue des travaux du RAMEAU.



► OBJECTIFS DU PARTENARIAT - POUR LE BIEN COMMUN

Association et entreprise partagent enfin quels étaient les objectifs du partenariat pour le bien commun au moment de la construction du partenariat.

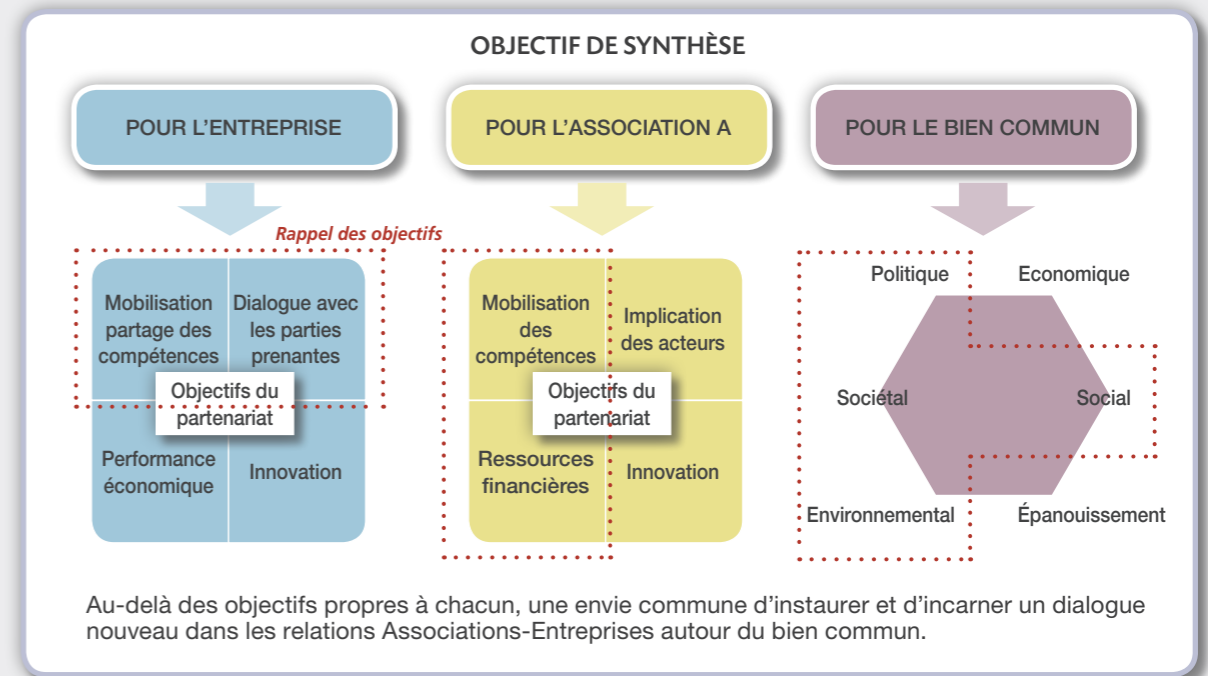


► OBJECTIFS DU PARTENARIAT - SYNTHÈSE ET QUALIFICATION DU PARTENARIAT

En synthèse, l'évaluateur repère pour chaque catégorie d'objectifs (entreprise / association / intérêt général) les objectifs prioritaires pour les partenaires sur lesquels se concentrera l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Dans l'exemple ci-contre.

- Du côté de l'entreprise, ce sont les objectifs Mobilisation et Dialogue avec les parties prenantes qui ont été mis en avant.
- Du côté de l'association, ce sont les objectifs Mobilisation de compétences et Ressources financières.
- Concernant les objectifs du bien commun, les partenaires ont visé les dimensions Politique, Sociétale, Environnementale et Sociales.

Il est intéressant, à ce stade, de qualifier, au regard des 4 grands types de partenariats association-entreprise autour du bien commun, le partenariat tel que les parties l'ont souhaité initialement. Cela permet de constater l'ambition initiale du partenariat et, par la suite, de la comparer aux résultats réels du partenariat que l'évaluation va permettre de mettre à jour.



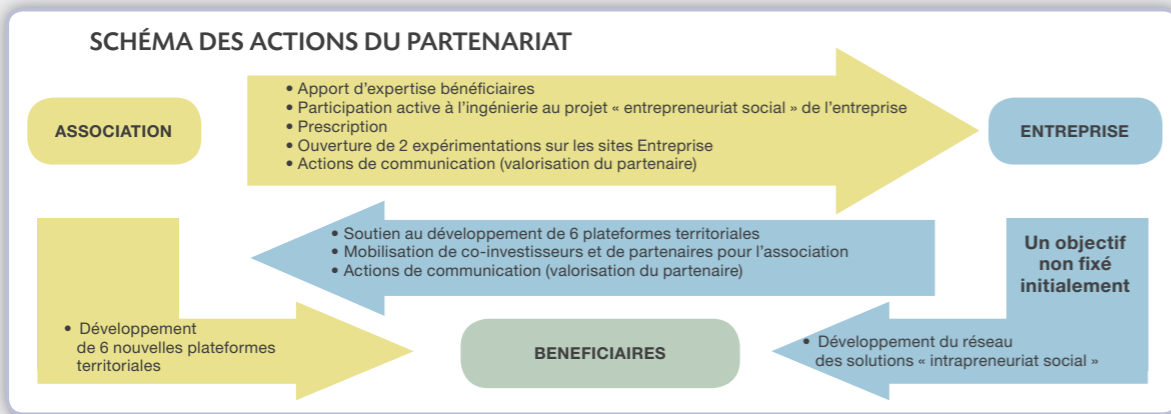
DEUXIÈME NIVEAU D'ANALYSE : LE CONTENU DU PARTENARIAT

► DESCRIPTION DES ACTIONS

Dans un premier temps, les partenaires décrivent les actions menées dans le cadre du partenariat :

- les actions de l'association à destination de l'entreprise,
- celles de l'entreprise vers l'association,
- celles de l'association pour le bien commun,
- celles de l'entreprise pour le bien commun.

Après une description schématique, les partenaires effectuent une description précise des actions du partenariat.



Il est intéressant de décrire, au préalable, les actions qui étaient prévues initialement. Cela permet de mesurer l'écart entre ce que les partenaires avaient prévu de réaliser et ce qui a été mis en place réellement.

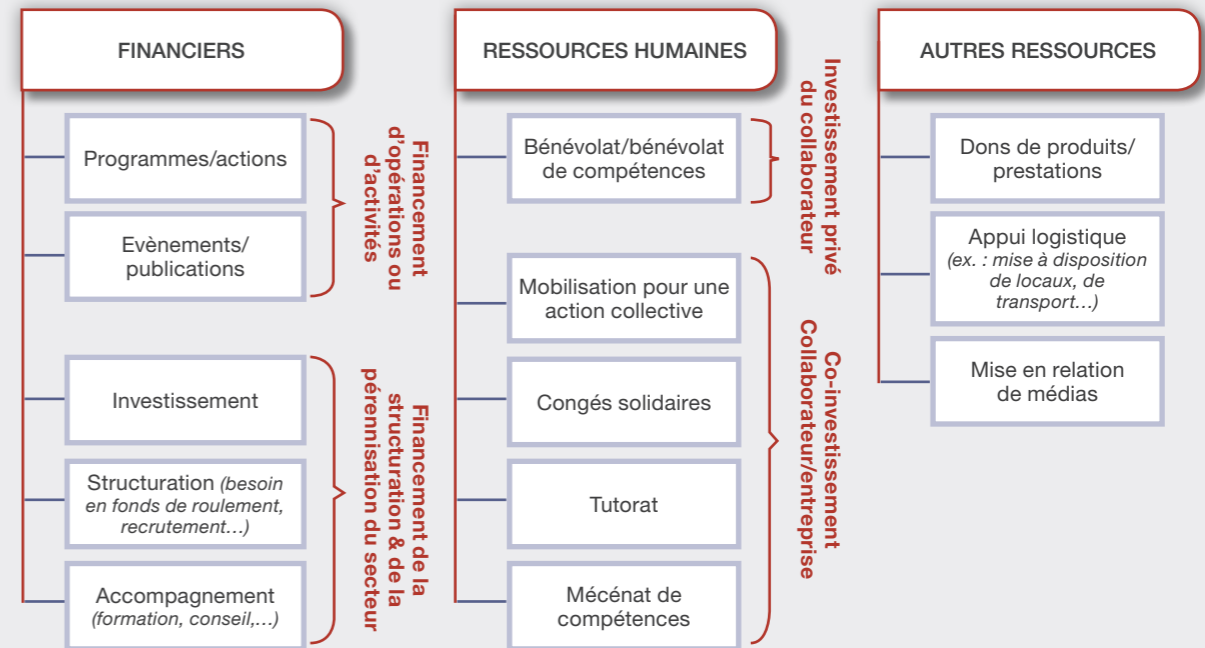
DESCRIPTION PRÉCISE DES ACTIONS DU PARTENARIAT

ACTIONS	AMBITION	ACTIONS MISES EN ŒUVRE
OUVERTURES PLATEFORMES	Développement territorial de l'association	<ul style="list-style-type: none"> • Montage du dossier de financement du BFR des plateformes • Réalisation de l'étude de pré-diagnostic de deux plateformes expérimentales • Ouverture réalisée, en cours ou à venir de 6 nouvelles plateformes
	Développement de partenariats opérationnels et financiers de l'association	<ul style="list-style-type: none"> • Obtention d'un financement du fond de revitalisation de l'entreprise pour la plateforme • Le partenariat a permis de mobiliser la CDC • Effet indirect pressenti sur d'autres acteurs privés : entreprise X, entreprise Y
COMMUNICATION	Valorisation du partenariat comme référence de la problématique sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Événements / Prises de parole communes (participation à plusieurs tables rondes, à des prix...) temps forts (inaugurations...) • Réalisation d'un clip diffusé chez les partenaires et valorisation des partenaires sur leurs supports de communication
PROJET D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL	Ingénierie	<ul style="list-style-type: none"> • Expérimentation sur 3 villes test : construction du processus de prescription et de formation des prescripteurs sur les bénéficiaires
	Prescription	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement (mise en œuvre de la prescription par les antennes de l'association)

► DESCRIPTION DES MOYENS

Les partenaires décrivent les moyens mis en œuvre dans le cadre du partenariat.

Par souci d'exhaustivité, on peut se servir de la typologie présentée ci-dessous. Les moyens sont ensuite présentés de manière synthétique et par partenaires.



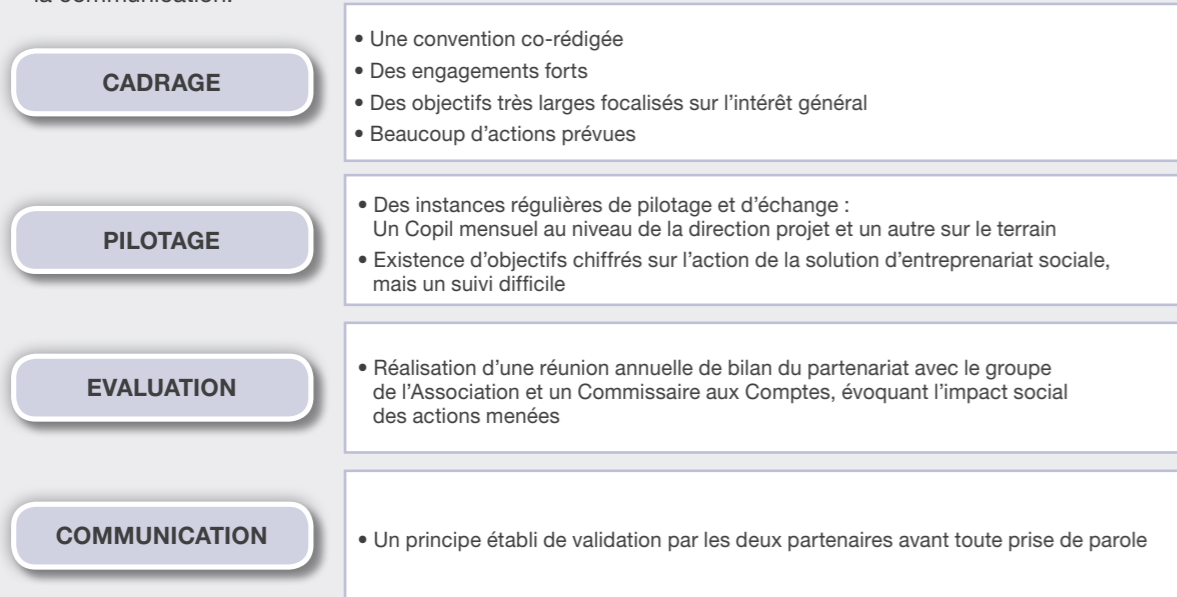
MOYENS	ENTREPRISE	MOYENS	ASSOCIATION
FINANCIERS	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement au coût de l'argent dans le développement de 6 plateformes (Prêt) • Financement du lancement de deux expérimentations : 2 pré-diagnostic (Prestation) • Financement d'une R&D en innovation sociétale (Mécénat) • Financement d'un accompagnement à la réflexion stratégique de l'association (Mécénat) <p>1,275 M€</p>	HUMAINS	<ul style="list-style-type: none"> • Fort investissement de l'ensemble de l'équipe de direction de l'association dans le pilotage du partenariat stratégique et le montage financier du partenariat • Forte mobilisation des équipes travaillant au sein des plateformes territoriales (responsables et conseillers)
HUMAINS	<ul style="list-style-type: none"> • Une équipe opérationnelle de 4 personnes très impliquées et pro-actives • Pas de mécénat de compétence, mais une importante mobilisation des compétences du groupe (direction commerciale, direction affaires publiques, direction juridique, direction marketing,...) 	EXPERTISE	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des publics les plus fragiles (plus précisément les 40% des ménages ne possédant pas de xxx faute de moyens) • Apports sur un sujet où l'entreprise n'avait qu'une faible connaissance
AUTRES	<ul style="list-style-type: none"> • Application de conditions tarifaires Grand Compte 		



► DESCRIPTION DES PRATIQUES PARTENARIALES

Enfin, les partenaires décrivent les pratiques partenariales, à savoir principalement :

- le cadrage préalable,
- le pilotage,
- l'évaluation, et
- la communication.



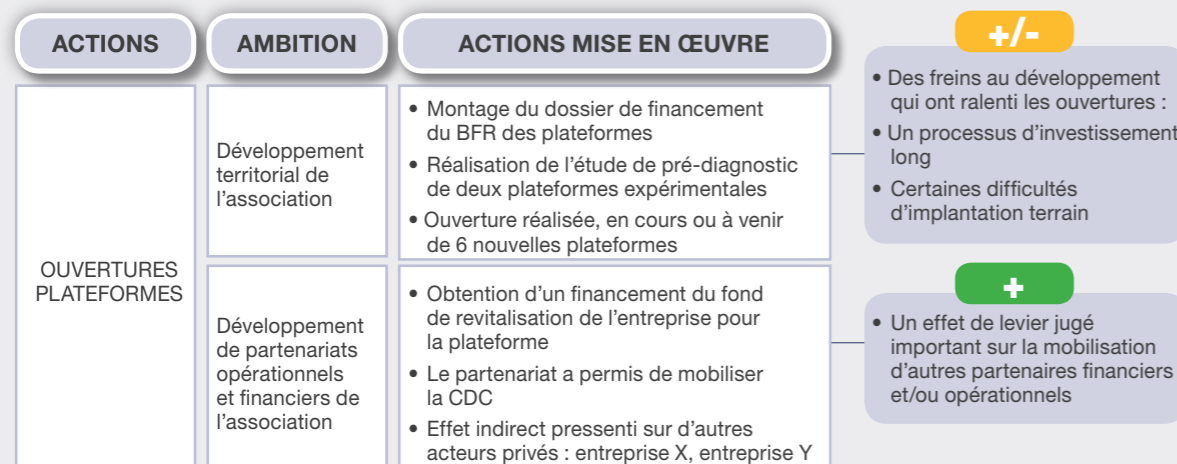
TROISIÈME NIVEAU D'ANALYSE : LES RÉSULTATS DU PARTENARIAT

► ÉVALUER LE CONTENU DU PARTENARIAT - ÉVALUER LES ACTIONS, MOYENS, PRATIQUE

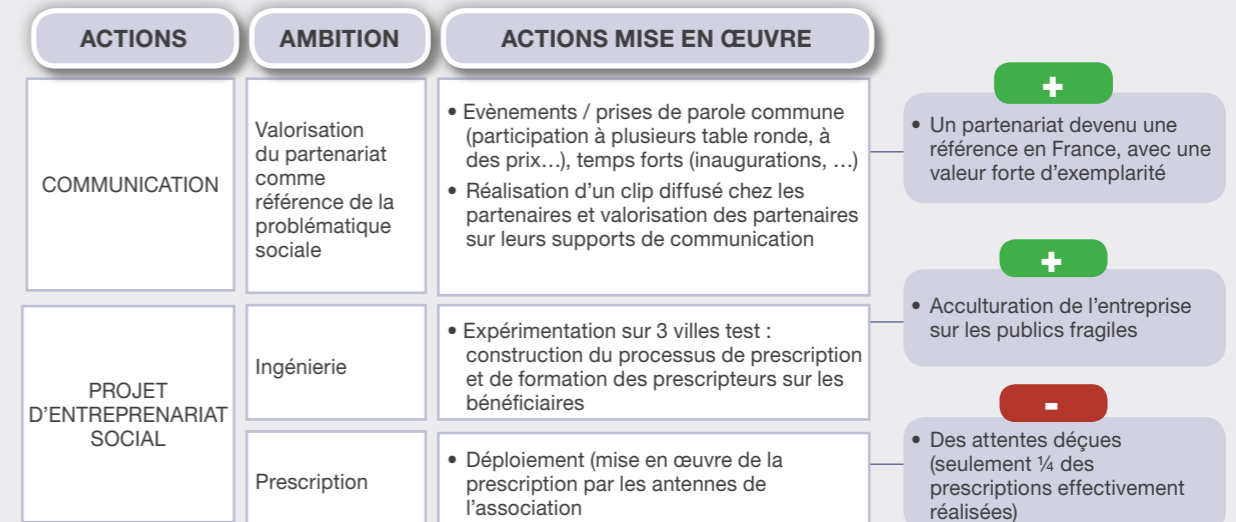
Pour évaluer les résultats du partenariat, les partenaires vont qualifier chaque élément décrit dans l'étape précédente, à savoir :

- Chacune des actions menées dans le cadre du partenariat (ci-dessous).
- Tous les moyens déployés par les partenaires dans le cadre du partenariat.
- Chaque pratique partenariale (cf. pages 37 et 38).

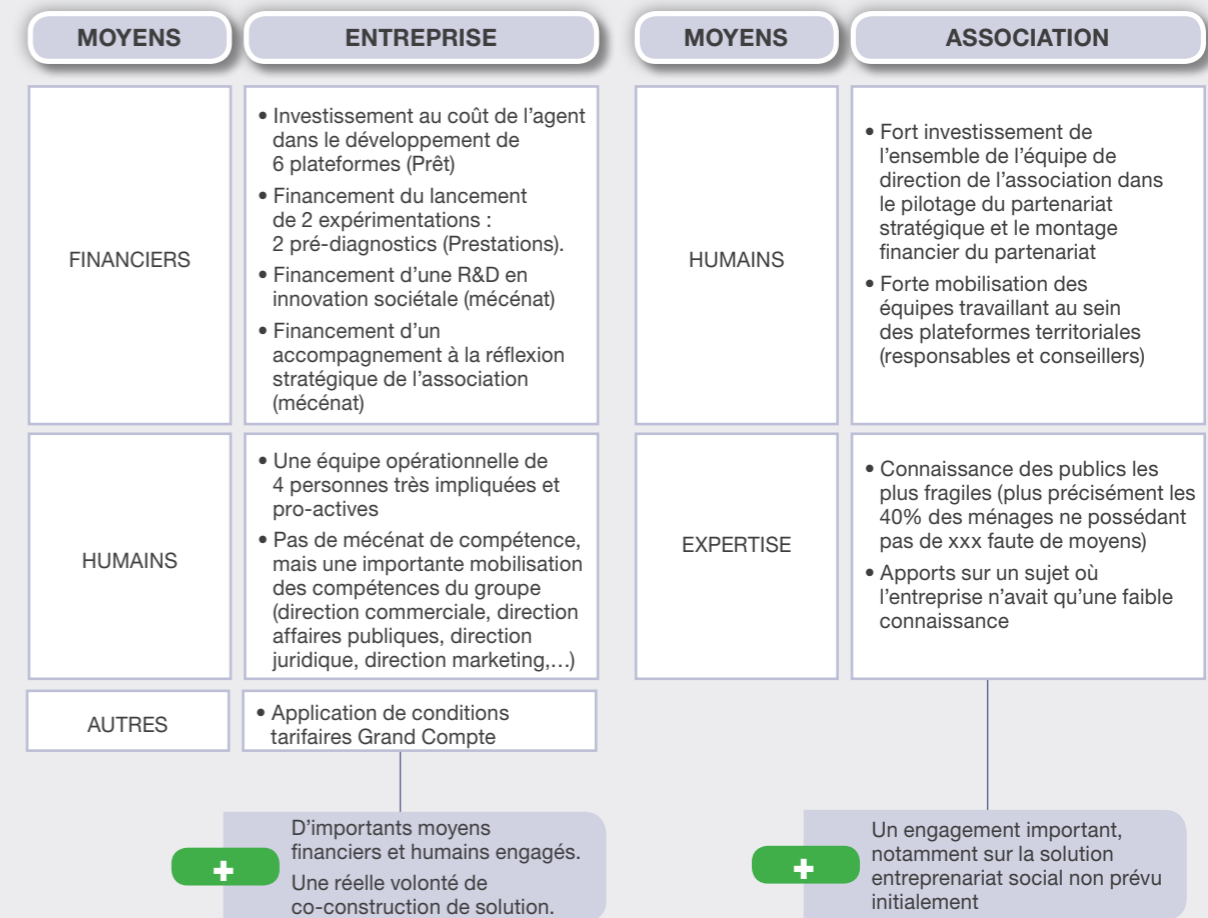
QUALIFICATION ET ÉVALUATION DES ACTIONS



QUALIFICATION ET ÉVALUATION DES ACTIONS (SUITE)



QUALIFICATION ET ÉVALUATION DES MOYENS

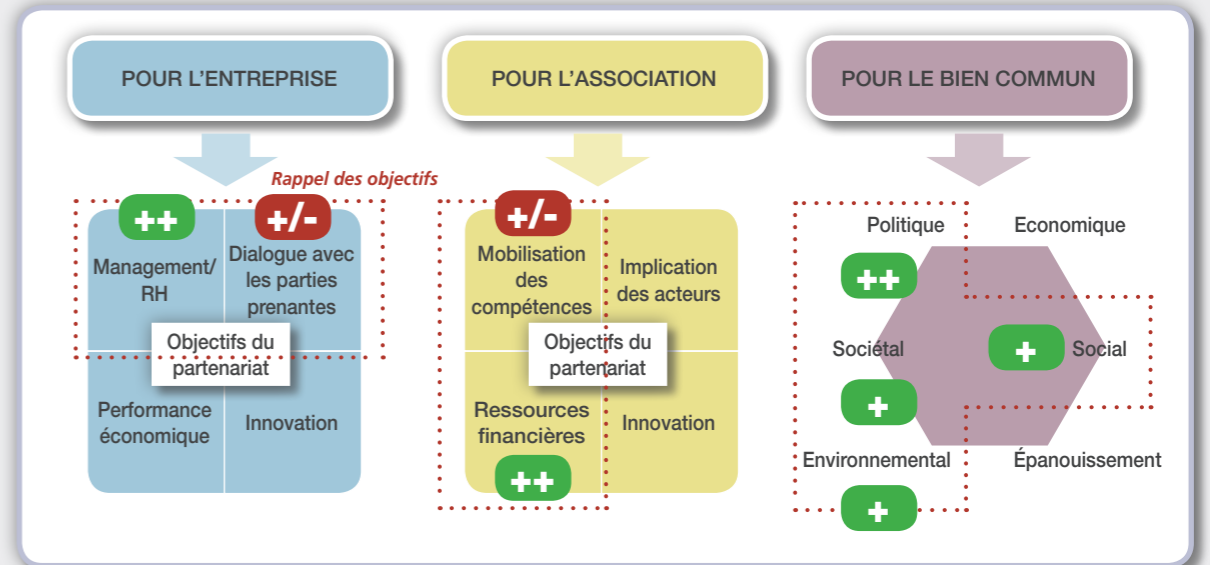


QUALIFICATION ET ÉVALUATION DES PRATIQUES

CADRAGE	<ul style="list-style-type: none"> • Une convention co-rédigée • Des engagements forts • Des objectifs très larges focalisés sur l'intérêt général • Beaucoup d'actions prévues 	-	Un cadre initial trop dense qui a abouti à des perceptions divergentes des engagements, et qui n'a jamais fait référence
PILOTAGE	<ul style="list-style-type: none"> • Des instances régulières de pilotage et d'échange : Un Copil mensuel au niveau de la direction projet et un autre sur le terrain • Existence d'objectifs chiffrés sur l'action de la solution d'entreprenariat sociale, mais un suivi difficile 	+/-	<p>Une érosion de l'engagement dans la durée, notamment due à un rythme difficile à tenir, et à des relations complexes sur le terrain</p> <p>Une qualité jugée insuffisante des outils de suivi</p>
EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'une réunion annuelle de bilan du partenariat avec le groupe de l'Association et un Commissaire aux Comptes, évoquant l'impact social des actions menées 	+/-	Un dispositif d'évaluation de l'action sociétale de l'association existant et partagé avec le partenaire, mais aucun dispositif d'évaluation du partenariat, intégrant les objectifs de chacun
COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> • Un principe établi de validation par les deux partenaires avant toute prise de parole 	+	<p>Une communication externe modérée, respectant ainsi les engagements.</p> <p>Une communication interne à l'entreprise valorisante pour l'action de l'Asso, qui a positionné le partenariat comme un élément stratégique de l'entreprise</p>

► EVALUER LA RÉALISATION DES OBJECTIFS : DEUX EXEMPLES DE PRÉSENTATION

Les résultats de cette évaluation peuvent aussi apparaître en fonction des objectifs prioritaires qui ont été définis au début du processus (cf. ci-dessous, dans le cadre d'un autre exemple).



Après avoir qualifié et évalué les résultats du partenariat, les résultats sont consolidés avec les partenaires si les objectifs du partenariat ont été atteints (cf. ci-dessous).

POUR L'ENTREPRISE	POUR L'ASSOCIATION	POUR LE BIEN COMMUN
Innovier pour répondre aux enjeux de la mobilité pour tous (+)	Obtenir les ressources financières nécessaires pour soutenir le développement de nouvelles plateformes (+)	Accroître la sécurité routière (Non mis en œuvre)
Incarner l'engagement RSE du groupe (+)	Bénéficier de l'image de l'entreprise pour assoir la crédibilité de l'association et générer des effets de levier (+)	Accompagner la mobilité de plus de personnes en difficulté (+)
Développer la connaissance des populations fragiles (+)	Bénéficier de compétences pour travailler au changement d'échelle (-)	Développer de nouvelles solutions de mobilité (Trop tôt)
Fidéliser de futurs clients potentiels (Trop tôt)	Créer les solutions de demain ; changer d'échelle (Trop tôt)	Contribuer à un meilleur environnement (Non mis en œuvre)
		Assurer la rentabilité des projets (?)

+ Les objectifs ont été atteints ou dépassés
 +/- Les objectifs ne sont pas atteints mais la situation n'est pas préoccupante
 - Des actions correctives sont nécessaires



► **ETABLIR LES FORCES ET FAIBLESSES DU PARTENARIAT**

Après avoir effectué l'ensemble de ce processus, les partenaires sont capables d'évaluer les forces et les faiblesses générales de leur partenariat et d'apporter un regard qualitatif sur leur relation.

FORCES

FAIBLESSES

Une base d'accords triennale qui a permis aux acteurs de professionnaliser leurs relations partenariales sans craindre une constante remise en cause :

- Pour l'association, l'opportunité de structurer sa pensée et d'aboutir à une véritable politique partenariale association – entreprise.
- Pour l'entreprise, une dimension « échange » porteuse d'enseignements humains fondamentaux.
- Un partenariat qui a produit de bons résultats sur les axes métiers.
- Des actions choisies et mises en œuvre conjointement, dans un climat de confiance progressive, sans « consensus mou » et sans compromis.
- Un volume d'actions correspondant à l'engagement financier.

Des principaux freins qu'il a fallu dépasser ensemble...

- une alliance très questionnée par les médias,
- la référence des pouvoirs publics et celle du secteur de la santé,
- la défiance du « monde de l'ESS historique et traditionnel »

... mais une relation qui a permis :

- une confrontation constructive,
- « nous a fait grandir »
- un développement soutenu grâce à l'apport financier
- des effets de levier importants dans la mobilisation d'autres partenaires,
- de faire tomber des barrières et d'accroître la légitimité de l'association auprès de certaines parties prenantes, grâce à la légitimité et la crédibilité de l'entreprise,
- de montrer l'exemple et de participer à infléchir les postures qui caractérisent parfois les relations entre associations et entreprises,
- « une magnifique rencontre humaine ».

Une grande difficulté à mettre en place un partenariat « multi-axes » :

- Des résultats décevants sur les actions sans rapport avec les cœurs de métiers.
- Une difficulté notable à étendre le partenariat à l'activité de récupération, en raison d'une concurrence entre les activités des partenaires.

Un manque de lien humain sur le terrain, induisant :

- Une carence en mobilisation des compétences.
- Une difficulté à dépasser les représentations, selon la volonté commune exprimée à l'origine des accords.
- Une perte de sens progressive et un « glissement » vers la routine et la facilité de moyens.
- Des pratiques de communication, interne et externe, qui ne sont pas à la hauteur des engagements ni des ambitions du partenariat.

QUATRIÈME NIVEAU D'ANALYSE : TRACER DES PERSPECTIVES D'AVENIR

L'étape suivante de l'évaluation consiste à tracer des perspectives d'avenir. Pour cela, les partenaires peuvent ensemble :

Prendre du recul pour construire l'avenir

- Interroger la solidité des bases de leur partenariat. Avec le recul de l'évaluation, quelle est l'importance des moyens mis à disposition du partenariat ? Le partenariat a-t-il donné des résultats concrets ? Le dialogue entre partenaires est-il fluide et constructif ? Etc.
- Interroger l'envie de chaque structure de continuer à travailler avec l'autre. Dans quel but : consolider l'existant et l'impact sociétal des actions menées ? Développer de nouvelles solutions ?
- Interroger les manières d'améliorer la pratique partenariale, et notamment le cadrage, le pilotage, la communication et l'évaluation. Faut-il, par exemple, se doter d'un référentiel d'évaluation ?
- La démarche consiste essentiellement à **redéfinir l'ambition du partenariat.**

► **VÉRIFIER LA COHÉRENCE**

Les objectifs ont souvent évolué durant la période et il est nécessaire de partager les nouveaux objectifs.

Envisager l'avenir commence souvent par l'alignement des pratiques et des attentes

Sur la base de l'évaluation et du partage de ces nouveaux objectifs, on peut alors comparer les réalisations du partenariat avec les attentes des partenaires. Cela permet de s'interroger sur la possibilité d'aligner les attentes et les pratiques réelles du partenariat et d'envisager des scénarii d'évolution de la relation partenariale. Dans le cas suivant, les partenaires avaient des attentes principalement d'innovation sociétale alors que les pratiques relevaient plutôt du mécénat (tableaux ci-dessous et pages suivantes). Deux scénarii ont alors été envisagés.

DES ATTENTES QUI RELÈVENT PRINCIPALEMENT DE L'INNOVATION SOCIÉTALE

	MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE	
LEVIERS	Définition	Contribuer au bien commun, sous forme de soutien à des actions menées par d'autres	S'impliquer dans une co-construction du bien commun avec un partenaire
	Humain	Mécénat de compétence / Bénévolat	Mobilisation/valorisation des compétences et de l'expertise
	Financier	Soutien financier et/ou humain	Investissement au titre de la R&D
	Cadrage	Souple sur les objectifs / Strict sur les modalités Le soutien doit s'intégrer dans la politique de mécénat de l'entreprise	Strict sur les objectifs / Souple sur les modalités Logique d'expérimentation
CONDUITE	Pilotage	Faible L'association gère les ressources et leur utilisation	Fort Co-pilotage des partenaires
	Evaluation	Pas ou peu de retours attendus	Système d'évaluation des résultats nécessaires
	Communication	Fort sur le partenariat / Faible sur les résultats Attente forte de l'entreprise en termes d'image	Faible sur le partenariat / Fort sur les résultats La valeur tient dans les résultats de la R&D
ENGAGEMENT	Actions	Faible à moyen En fonction de la politique de mécénat	Moyen à élevé Dans un principe d'apport partagé
	Pilotage	Faible Pas ou peu d'implication requise de l'entreprise	Fort Implication forte des deux partenaires



DES PRATIQUES QUI RELÈVENT PRINCIPALEMENT DU MÉCÉNAT

	MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE
Définition	Contribuer au bien commun, sous forme de soutien à des actions menées par d'autres	S'impliquer dans une co-construction du bien commun avec un partenaire
Humain	Mécénat de compétence / Bénévolat	Mobilisation/valorisation des compétences et de l'expertise
Financier	Soutien financier et/ou humain	Investissement au titre de la R&D
Cadrage	Souple sur les objectifs / Strict sur les modalités Le soutien doit s'intégrer dans la politique de mécénat de l'entreprise	Strict sur les objectifs / Souple sur les modalités Logique d'expérimentation
Pilotage	Faible L'association gère les ressources et leur utilisation	Fort Co-pilotage des partenaires
Evaluation	Pas ou peu de retours attendus	Système d'évaluation des résultats nécessaires
Communication	Fort sur le partenariat / Faible sur les résultats Attente forte de l'entreprise en termes d'image	Faible sur le partenariat / Fort sur les résultats La valeur tient dans les résultats de la R&D
Actions	Faible à moyen En fonction de la politique de mécénat	Moyen à élevé Dans un principe d'apport partagé
Pilotage	Faible Pas ou peu d'implication requise de l'entreprise	Fort Implication forte des deux partenaires

SCÉNARIO 1 - EVOLUTION DES PRATIQUES

	MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE
Définition	Contribuer au bien commun, sous forme de soutien à des actions menées par d'autres	S'impliquer dans une co-construction du bien commun avec un partenaire
Humain	Mécénat de compétence / Bénévolat	Mobilisation/valorisation des compétences et de l'expertise
Financier	Soutien financier et/ou humain	Investissement au titre de la R&D
Cadrage	Fort Le soutien doit s'intégrer dans la politique de mécénat de l'entreprise	Faible Logique d'expérimentation
Pilotage	L'association gère seule les ressources et leur utilisation	Fort Co-pilotage des partenaires
Evaluation	Pas ou peu de retours attendus	Système d'évaluation des résultats nécessaires
Communication	Fort Attente forte de l'entreprise en termes d'image	Faible L'ambition de l'intérêt général prime sur l'image
Actions	Faible à moyen En fonction de la politique de mécénat	Moyen à élevé Implication de compétences > implication financière
Pilotage	Faible Pas ou peu d'implication requise de l'entreprise	Fort Implication forte des deux partenaires

ÉVOLUER VERS UN PARTENARIAT D'INNOVATION SOCIÉTALE

SCÉNARIO 2 - AJUSTEMENT DE L'AMBITION ET RÉDUCTION DU PÉRIMÈTRE

	MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE
Définition	Contribuer au bien commun, sous forme de soutien à des actions menées par d'autres	S'impliquer dans une co-construction du bien commun avec un partenaire
Humain	Mécénat de compétence / Bénévolat	Mobilisation/valorisation des compétences et de l'expertise
Financier	Soutien financier et/ou humain	Investissement au titre de la R&D
Cadrage	Fort Le soutien doit s'intégrer dans la politique de mécénat de l'entreprise	Faible Logique d'expérimentation
Pilotage	L'association gère seule les ressources et leur utilisation	Fort Co-pilotage des partenaires
Evaluation	Pas ou peu de retours attendus	Système d'évaluation des résultats nécessaires
Communication	Fort Attente forte de l'entreprise en termes d'image	Faible L'ambition de l'intérêt général prime sur l'image
Actions	Faible à moyen En fonction de la politique de mécénat	Moyen à élevé Implication de compétences > implication financière
Pilotage	Faible Pas ou peu d'implication requise de l'entreprise	Fort Implication forte des deux partenaires

RECENTRER SUR UN PARTENARIAT DU TYPE MÉCÉNAT

DES SCENARII D'ÉVOLUTION - DEUX ILLUSTRATIONS

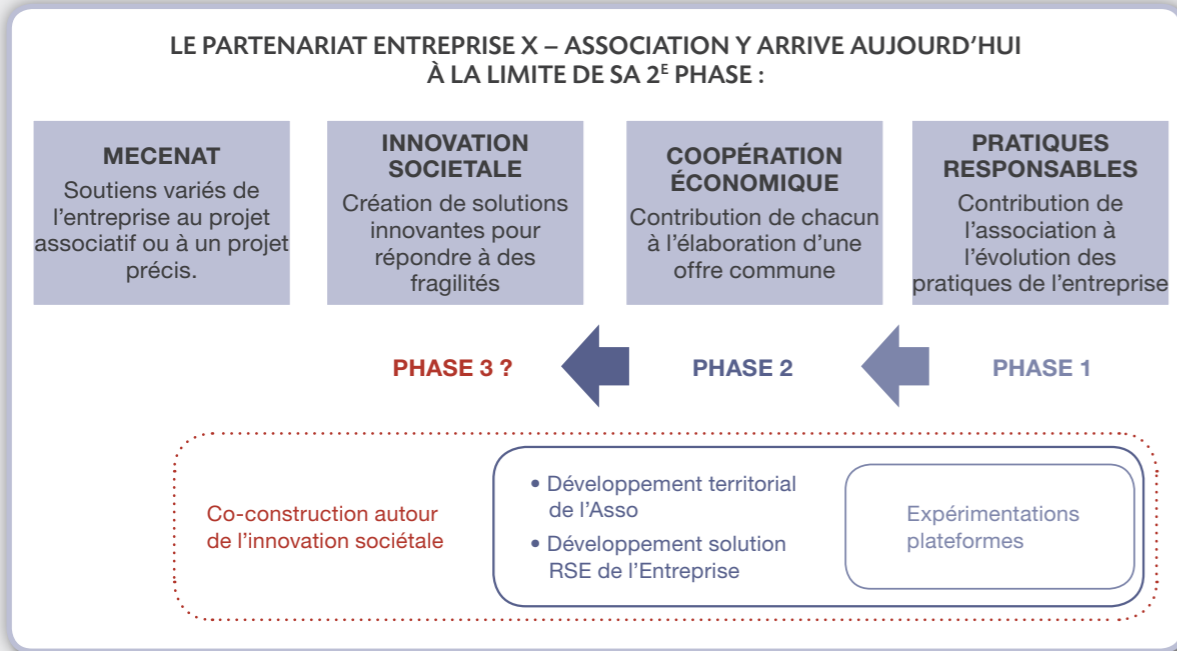
Dans le 1^{er} cas, l'ambition initiale était de construire un partenariat de pratiques responsables. Or l'évaluation a fait apparaître le fait que le partenariat avait, en pratique, plutôt pris la forme d'un partenariat de mécénat. Les partenaires ont alors envisagé deux scenarii d'évolution :

- Revenir aux pratiques responsables et les développer
- Faire évoluer leur partenariat vers un partenariat d'innovation sociale pour innover ensemble.

Envisager l'avenir commence souvent par l'alignement des pratiques et des attentes



Le 2^e cas correspond à un partenariat complexe mettant en jeu différentes phases qui ont évolué de la pratique responsable vers la coopération économique. À la fin de l'évaluation, les partenaires ont envisagé de poursuivre leur cheminement vers la co-construction et de se tourner vers un partenariat d'innovation sociétale.



Un nécessaire questionnement :

- L'envie d'entrer dans un véritable partenariat d'innovation sociétale existe-t-elle ?
- Sur quel périmètre ?

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

LA DÉMARCHE POUR ÉVALUER

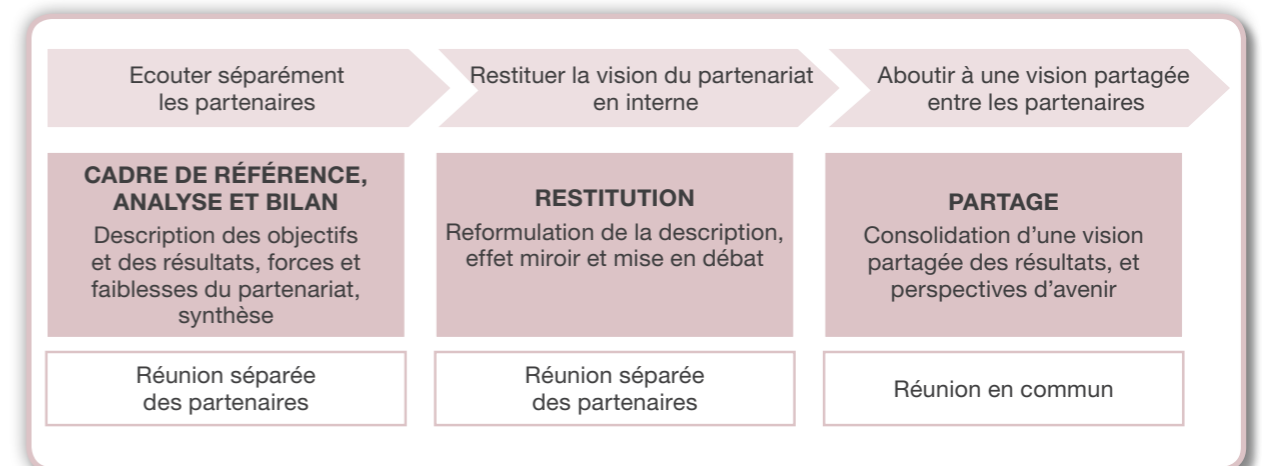
La démarche d'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats expérimentée par Le RAMEAU présente un double objectif :

- Partager ou repartager entre les partenaires les fondements de l'utilité sociétale de leur partenariat.
- Les inciter à s'engager dans une démarche structurée, dans une logique d'amélioration continue et de valorisation des résultats produits.

Cette démarche s'opère en 3 temps :

- **Un temps d'écoute** avec chaque partenaire, pour recueillir les visions respectives.
- **Un temps de restitution** avec chaque partenaire, pour proposer un effet miroir et proposer une mise en perspective de cette vision.
- **Un temps de partage** avec les 2 partenaires, pour aboutir à une vision consolidée du réalisé, et favoriser l'émergence d'une vision prospective partagée.

Une démarche qui invite chaque partenaire à valoriser les résultats du partenariat



CONDUIRE LA RÉUNION N°1 : UNE POSTURE D'ÉCOUTE

La réunion n°1 est conduite avec chaque partenaire séparément.

L'objectif est de **recueillir la vision propre à chaque partenaire** sur le partenariat.

Cette réunion se déroule en **3 temps** visant à :

- Établir le cadre de référence.
- Interroger les engagements et réalisations du partenariat (Actions / Moyens / Pratiques).
- Poser les questions bilan.

Un outil : le processus de questionnement élaboré par Le RAMEAU (cf. tableau page suivante).

Cette réunion aboutit à la production d'un **rapport intermédiaire** structuré en 5 parties :

- Cadre du partenariat.
- Objectifs du partenariat.
- Analyse des actions, moyens engagés et pratiques.
- Synthèse.
- Mise en perspective et convictions.

Une première rencontre pour obtenir la vision de chaque partenaire



1 – ETABLIR LE CADRE DE RÉFÉRENCE

CONTEXTE ET HISTORIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les partenaires ? <ul style="list-style-type: none"> - Comment s'auto-définissent-ils ? - Comment chacun définit-il « l'autre » ? - Pourquoi l'autre est-il le partenaire idéal ? • Comment le partenariat est-il né ? • Quelles sont les grandes étapes et les faits marquants ?
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Quels étaient les objectifs au départ ? <ul style="list-style-type: none"> - Que recherchaient les partenaires en créant cette alliance ? - Plus précisément : quelle était l'utilité sociale recherchée ? - Et quels étaient les objectifs propres à chacun des partenaires ? • Les objectifs ont-ils évolué ? Si oui, quels sont-ils aujourd'hui ?
RÉFÉRENCE À UN CADRE	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter la typologie des objectifs et demander aux participants de qualifier les objectifs qu'ils ont énoncés • Présenter la typologie des partenariats et demander aux participants de qualifier la nature de leur partenariat

2 - INTERROGER LES ENGAGEMENTS ET RÉALISATIONS DU PARTENARIAT (ACTIONS / MOYENS / PRATIQUES)

LES ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire les actions concrètes engagées <ul style="list-style-type: none"> - Par chacun des partenaires - Conjointement • Pour chacune des actions décrites, indiquer les résultats et les qualifier <ul style="list-style-type: none"> - Sont-elles satisfaisants ? Ont-elles permis d'atteindre les objectifs ?
LES MOYENS	<ul style="list-style-type: none"> • Lister les moyens mobilisés dans le partenariat : montants financiers, moyens humains, autres... engagés par chacun des partenaires • Qualifier les moyens engagés par chacun des partenaires <ul style="list-style-type: none"> - Sont-ils suffisants ? Ont-ils permis d'atteindre les objectifs ?
LES PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire les pratiques <ul style="list-style-type: none"> - Cadrage : Le partenariat a-t-il fait l'objet d'une convention écrite ? Le cadre initial était-il pertinent / complet / clair / partagé ? - Pilotage : Des rythmes réguliers d'échange ont-ils été mis en place ? Des outils de pilotage spécifiques ont-ils été dédiés au partenariat ? - Implication : Les partenaires se sont-ils mobilisés dans la mise en œuvre ? Quelle qualité de relation ? Les engagements pris ont-ils été respectés ? - Evaluation : Un système d'évaluation des résultats du partenariat a-t-il été mis en place ? A quel rythme ? Avec quels outils ? • Qualifier les pratiques <ul style="list-style-type: none"> - Sont-elles satisfaisantes ? Permettent-elles au partenariat de s'exprimer dans son plein potentiel ?

3 - POSER LES QUESTIONS BILAN

L'APPRÉCIATION	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats produits sont-ils conformes aux attentes ? • Les engagements sont-ils satisfaisants ? • Les objectifs sont-ils atteints ? • Quelles sont les forces et les faiblesses du partenariat ?
----------------	---

CONDUIRE LA RÉUNION N°2 : RESTITUER LA VISION ET METTRE EN PERSPECTIVE

La réunion n°2 ou réunion intermédiaire poursuit un **double objectif** : consolider la vision du partenariat en interne avant de la confronter à celle du partenaire, et préparer les acteurs à cet échange.

Elle se structure **autour du rapport intermédiaire**, issu de la réunion n°1.

Les 4 premières parties de la présentation correspondent au bilan à proprement parler. Il s'agit d'un exercice de restitution. A ce titre, la présentation doit fidèlement retranscrire la vision donnée par les interlocuteurs.

Les convictions font l'objet de la 5^e et dernière partie. Elles doivent être présentées de façon claire et positive.

Mener cette réunion demande **d'avoir la juste attitude** afin que la procédure porte ses fruits.

CONSIGNES POUR LA FORMALISATION DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE

OBJECTIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Les 4 premières parties de la présentation correspondent au bilan à proprement parler. Il s'agit d'un exercice de restitution. A ce titre, ils doivent fidèlement retranscrire la vision donnée par les interlocuteurs <ul style="list-style-type: none"> - Penser à inclure des verbatim - Ne porter aucun jugement de valeur dans la formulation • Les convictions font l'objet de la dernière partie. Elles doivent : <ul style="list-style-type: none"> - Etre présentées de façon claire - Etre formulées de manière positive
-------------	--

LA JUSTE ATTITUDE EN RÉUNION

ABSENCE DE JUGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Pour la restitution (soit les 4 premières parties) : <ul style="list-style-type: none"> - Exposer et faire réagir - Intégrer les demandes de correction - Veiller à ne pas se laisser déborder par la discussion, en proposant aux interlocuteurs de faire part des remarques éventuelles à la fin de chaque partie plutôt que dans l'instant
FERMETÉ ET BIENVEILLANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Pour l'exposé des convictions : <ul style="list-style-type: none"> - Il doit être ferme et bienveillant - Exclure les critiques non constructives - N'engager que Le RAMEAU
OUVERTURE ET ALTÉRITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Pour la discussion autour des convictions : <ul style="list-style-type: none"> - Adopter une attitude de confrontation positive - Engager les interlocuteurs à s'interroger sur leurs propres agissements et ne pas les conforter dans les éventuelles critiques formulées envers le partenaire - Ne citer aucun élément recueilli auprès du partenaire - Rassurer et donner envie aux interlocuteurs de se projeter

Un temps de restitution avec chaque partenaire pour mettre en perspective les visions



CONDUIRE LA RÉUNION N°3 : PARTAGER ET (RE)POSER LES BASES DE CO-CONSTRUCTION

La réunion n°3 est un temps de partage avec les 2 partenaires. Elle poursuit un **double objectif** : aboutir à une vision consolidée du réalisé, et favoriser l'émergence d'une vision prospective partagée.

L'échange s'appuie sur un **support de réunion** présentant les engagements et les résultats observés, invitant les partenaires à réagir et à qualifier ces éléments de manière consensuelle.

Pour être constructif, l'échange doit **éviter deux écueils majeurs** :

- La langue de bois.
- La consolidation des griefs et points de vue divergents.

Le rôle de l'animateur des échanges est donc celui de **facilitateur-modérateur**. A ce titre, il :

- Expose les faits et stimule les réactions.
- Anime, passe la parole, pose des questions, demande des exemples.
- Modère les propos et reformule le cas échéant.
- S'interdit de juger et accueille ce qui émerge de chacun.
- Favorise l'interaction entre les partenaires.

Cette réunion donne lieu à l'établissement d'un **rapport final**.

Une réunion de travail conjointe pour favoriser une vision prospective commune

CONSIGNES POUR LA CONSTITUTION DU SUPPORT DE RÉUNION

- Il reprend les éléments factuels observés, à l'exclusion de tout jugement porté sur ces engagements. Il peut donc être préparé à partir des rapports intermédiaires épurés de toute mention évaluative.
- Un soin particulier et une relecture attentive doivent être apportés à la préparation de ce support afin d'éviter toute coquille qui pourrait mettre en porte-à-faux l'un ou l'autre des partenaires.

L'ÉTABLISSEMENT DU RAPPORT FINAL

- Le rapport final est celui qui consolide les points de vue des partenaires. A ce titre, il doit refléter fidèlement les échanges et validations de la réunion.
- La structure est la même que celle des Rapports intermédiaires.
- La partie mise en perspective est remplacée par la vision prospective qui aura pu être établie.

L'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIÉTALE DES PARTENARIATS - LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE : REGARDS CROISÉS ASSOCIATIONS / ENTREPRISES

En février 2015, Le RAMEAU, en partenariat avec le Groupe Caisse des Dépôts et l'ESSEC, a mené auprès des acteurs de partenariats entreprise-association une enquête sur les pratiques d'évaluation des partenariats.

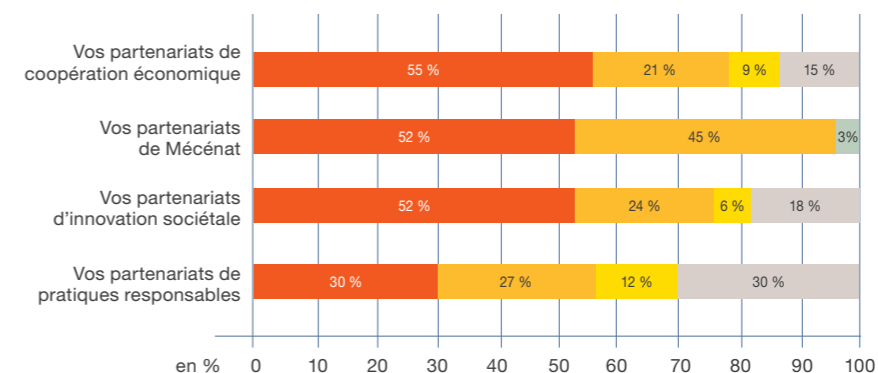
Il en ressort principalement que :

- les pratiques d'évaluation dépendent du type de partenariat établi,
- 88 % des associations et des entreprises pensent que les partenariats vont se développer à l'avenir,
- pour 78 % des entreprises et 69 % des associations, l'évaluation constitue un levier pour le développement de ces partenariats.

L'étude est disponible sur le site du RAMEAU : www.lerameau.fr

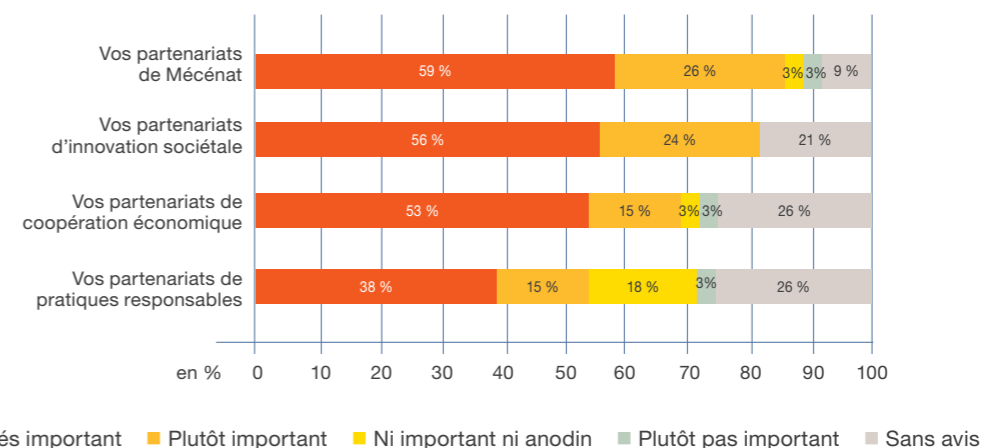
PRATIQUES D'ÉVALUATION DES PARTENARIATS VUES PAR LES ASSOCIATIONS

Trouvez-vous important d'évaluer :



PRATIQUES D'ÉVALUATION DES PARTENARIATS VUES PAR LES ENTREPRISES

Trouvez-vous important d'évaluer :



Une exigence plus forte sur l'évaluation des partenariats de Mécénat et d'Innovation sociétale



Une dynamique en construction

L'étude montre que les attentes sont fortes pour disposer de méthodes adaptées aux différentes formes de partenariat. Selon leur ampleur, leurs objectifs et leurs modalités, les besoins d'évaluation ne sont pas les mêmes.

La méthode présentée dans ce référentiel vient compléter la cartographie des outils existants. C'est dans la complémentarité de ces outils que chacun pourra trouver la solution qui lui convient le mieux.

Les démarches d'évaluation des partenariats sont encore récentes. Elles s'inventent chaque jour. C'est dans cette fécondité et dans le partage d'expériences riches et variées que le mouvement en émergence de co-construction du Bien Commun pourra progressivement grandir et se consolider.

POUR ALLER PLUS LOIN

Les recherches sur l'évaluation de l'utilité sociale des partenariats se poursuivent afin de démontrer au travers d'exemples concrets le triple impact des alliances innovantes :

- L'innovation sociétale et territoriale
- La performance des organisations
- La confiance des Hommes et des Territoires

Afin d'approfondir les enjeux et les pratiques des partenariats entre associations et entreprises, Le RAMEAU vous invite à prendre connaissance de ses dernières publications :

- Etude sur les pratiques d'évaluation des partenariats en France (regards croisés associations – entreprises, mai 2015)
- Guide « Construire ensemble » (Medef – Le RAMEAU, avril 2014) et études de cas de partenariats (publication régulière depuis 2012)
- Référentiel du « modèle d'investisseur sociétal » pour ceux plus particulièrement intéressés par le changement d'échelle de l'innovation sociétale (juin 2015)

L'ensemble de ces publications sont disponibles sur le site du RAMEAU : www.lerameau.fr

Les travaux de recherche du RAMEAU
sont diffusés grâce au soutien du Groupe Caisse des Dépôts,
Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports
et de la Fondation Bettencourt Schueller.



LE RAMEAU

1, allée Charles V – 94300 Vincennes
01 53 66 99 70

info@lerameau.fr