

Permettre à l'association de clarifier sa politique partenariale vis-à-vis de ses partenaires est un atout majeur dans un contexte où l'hybridation des ressources devient nécessaire.

Cet outil d'autodiagnostic « Politique partenariale » permet de formaliser son propre bilan et d'identifier les pistes d'actions pour optimiser sa politique partenariale. Il est accessible en « open source » sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! »¹.

Points de repère

L'alliance, 3^{ème} pilier du modèle socio-économique associatif

Les alliances ont une place particulière dans le modèle socio-économique associatif². Celui-ci repose en effet sur trois leviers : les richesses humaines de l'association, ses ressources financières et des alliances stratégiques pour mener à bien le projet. Ces dernières traduisent la volonté de l'association de s'ouvrir et sa capacité à développer des liens avec son écosystème. En une décennie, la capacité de faire alliance s'est très largement développée³.



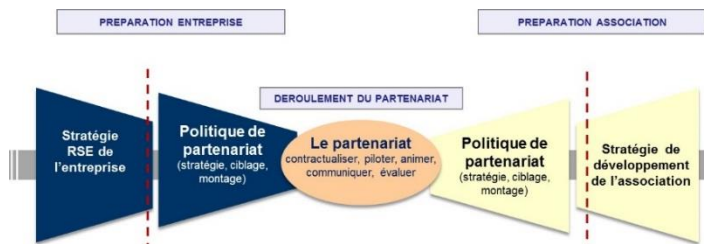
La stratégie multi partenariale des associations

Entrer dans une logique d'alliances permet **d'ouvrir le champ des possibles** : cela permet de diversifier ses ressources, mais aussi une démarche de co-construire des solutions innovantes. Chacun apporte alors à l'autre une complémentarité qui permet de faire ensemble ce qu'aucun des acteurs ne peut faire seul. Les alliances sont dans ce cas un levier stratégique pour le développement des associations et accroître leurs impacts.

Selon l'étude Recherches & Solidarités publiée en février 2017⁴, les associations développent en moyenne des relations partenariales avec 2,5 types d'organisations. 74% des associations déclarent en avoir avec les collectivités territoriales, 72% avec d'autres associations et fondations, et 47% avec les établissements d'enseignement.

Les partenariats avec les entreprises

La plus grande évolution se situe au niveau du développement des relations avec les entreprises. 53% des associations employeuses ont des partenariats avec les entreprises. Ce taux de partenariat a connu **une forte augmentation** (+ 7 points en 5 ans)⁵. Cette démarche d'ouverture n'est pas simple et nécessite d'être préparée. Un partenariat à forte valeur est en lien avec la stratégie respective des acteurs. Il permet ainsi une relation équilibrée, durable, à fort effet de levier sur le bien commun. Le schéma ci-dessous présente la démarche globale du processus partenarial.



Le présent document porte sur la préparation de l'association. S'agissant de l'entreprise, un outil d'autodiagnostic « RSE & Partenariat » est également disponible sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ».

¹ Plateforme : <http://innovationterritoriale.platemecapitalisation.org/comprendre-son-ecosysteme-territorial>

² Cf. centre de ressources dédié : <https://modeleecoassociatif.wordpress.com/>

³ Programme d'études PHARE (Observatoire des partenariats, 2013-2017)

⁴ Etude « Associations & partenariats » (Recherche & Solidarité, février 2017)

⁵ Etude PHARE Associations de l'Observatoire des partenariats (Comis-OpinionWay, octobre 2016)

Le diagnostic « Politique partenariale »

Les objectifs du diagnostic

Le diagnostic « Politique partenariale » permet à l'association d'avoir un cadre de réflexion pour définir et mettre en œuvre sa politique partenariale. Il poursuit un double objectif pour l'association :

- Analyser sa politique partenariale actuelle et en identifier les axes de développement,
- Identifier et anticiper les grandes étapes de mise en œuvre.

La méthode proposée

Cette méthode permet à l'association de préparer sa politique partenariale afin qu'elle soit cohérente avec le projet associatif. Cette phase de préparation est indispensable avant d'envisager les modalités de mise en œuvre de la politique de partenariat.



Concrètement, l'outil d'autodiagnostic permet à l'association de s'interroger sur les étapes principales qui structurent l'ensemble du processus de partenariat :

- Se préparer :
 - o Rappeler / préciser la stratégie de développement de l'association,
 - o Structurer la politique partenariale,
- Mettre en œuvre cette politique,
- Evaluer les partenariats.

Mise en œuvre de la méthode

Le diagnostic peut être initié par l'association de façon autonome. Il peut également être réalisé avec l'aide d'un tiers de confiance. Dans tous les cas, il nécessite de prendre le temps pour un réel recul. Pour ce faire, **un outil d'autodiagnostic vous est proposé ci-après**. Cette trame de questionnement est **disponible sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! »**. Cet outil permet de donner un cadre à la réflexion. Il peut également servir d'appui pour les accompagnateurs de l'association.

Tout au long de ce cheminement, vous pourrez vous appuyer sur les ressources disponibles sur le site de capitalisation dédié aux partenariats Associations – Entreprises : <https://partenariats-strategiques.plateformecapitalisation.org/>

L'outil d'autodiagnostic « Politique partenariale ».

Le diagnostic « Politique partenariale » propose le cheminement suivant :

- Le 1^{er} temps est de décrire l'identité de l'association et son ambition de développement,
- Puis d'analyser sa politique partenariale et d'en identifier les axes de développement,

A l'issue de ces 2 principales étapes, le diagnostic propose un questionnaire pour identifier les grandes phases de mise en œuvre de la politique de partenariat, et un questionnaire lié à l'évaluation partenariale (étape à part entière du processus partenarial).

1/ Décrire l'identité de l'association et son ambition de développement

Le cheminement suivant permet de préciser le projet associatif et comment l'association se voit évoluer à 5 ans. Ce questionnaire est l'occasion de vérifier la capacité de la structure à expliquer clairement son projet et son ambition.

Questions	Réponses
Quelle est la vocation de l'association ?	<i>Indications de réponse : présenter en quelques phrases la vocation de la structure, illustrer de chiffres clés (création, budget, nb de membres si applicable, nb et profils des bénéficiaires, etc.)</i>
Quelles sont ses missions ?	<i>Indications de réponse : décrire les principales activités/missions portées par l'association, à qui elles s'adressent (bénéficiaires)</i>
A quels enjeux répond-elle ?	<i>Indications de réponse : quels sont les enjeux actuels ? préciser les grandes dates de l'association, qui permettent de comprendre son évolution et les enjeux auxquels elle a / est confrontée</i>
Quelles sont ses spécificités ?	<i>Indications de réponse : quels sont les éléments qui permettent de différencier l'association d'autres acteurs du même champ ?</i>
Quel est son projet de développement ?	<i>Indications de réponse : comment se voit-elle évoluer ? sur quels axes souhaite t'elle développer ses actions ou inversement ? pourquoi ?</i> <i>L'association peut aussi avoir comme ambition de ne pas avoir de projet de développement et de rester sur son périmètre actuel</i>

Si cet exercice s'avère difficile, nous recommandons de consulter le guide « La boussole stratégique » de l'ADASI (www.adasi.org). Cet outil apporte des éclairages, des conseils pour comprendre les fondements de la stratégie et qui accompagne les mutations d'un projet.



2/ La politique partenariale de l'association

Il s'agit d'analyser précisément la politique partenariale actuelle, et de réfléchir à son évolution en fonction de l'ambition préalablement définie.

Le bilan des partenariats existants

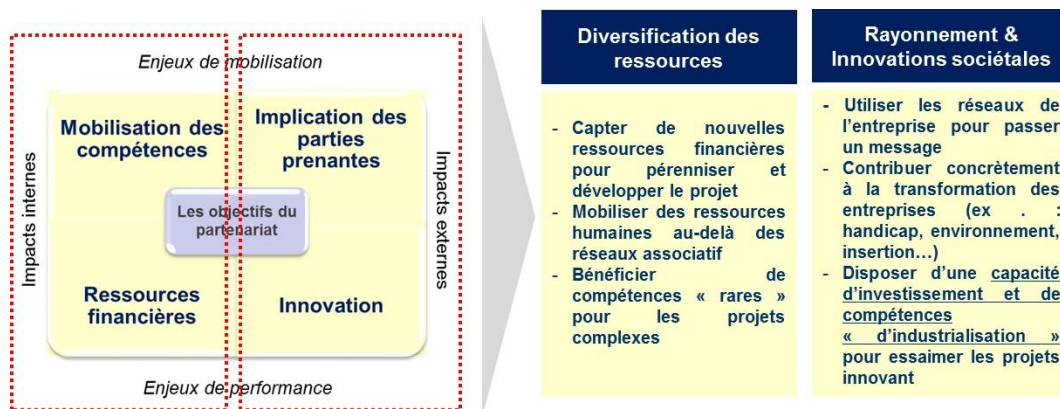
Questions	Réponses
Quels sont les partenaires de l'association sur son territoire ?	<i>Indications de réponse : établir une cartographie des partenariats en fonction de la nature des partenaires : acteurs publics, académiques, économiques, associatifs, institutionnels, etc.</i>
Focus - Quelles sont les entreprises partenaires ?	<i>Indications de réponse : nb de partenariats avec les entreprises, quels types d'entreprises (TPE/PME, grandes entreprises, fondations, etc.) ? Décrire les principaux partenariats mis en œuvre</i>
Quelles sont les attentes des entreprises ?	<i>Indications de réponse : qu'est-ce que recherchent les entreprises partenaires dans les partenariats existants ?</i>
Quel est le bilan des partenariats avec les entreprises ?	<i>Indications de réponse : ce qui marche bien, ce qui ne fonctionne pas</i>

Les objectifs de la politique partenariale pour l'association

Au regard du bilan réalisé et de l'ambition possible de l'association, il s'agit ici de comprendre ce qu'elle recherche lorsqu'elle développe des partenariats avec les entreprises et comment elle se projette dans les prochaines années. Il peut être aussi intéressant de savoir comment elle perçoit les objectifs de ses partenaires entreprises pour comprendre comment elle se positionne à leur égard.

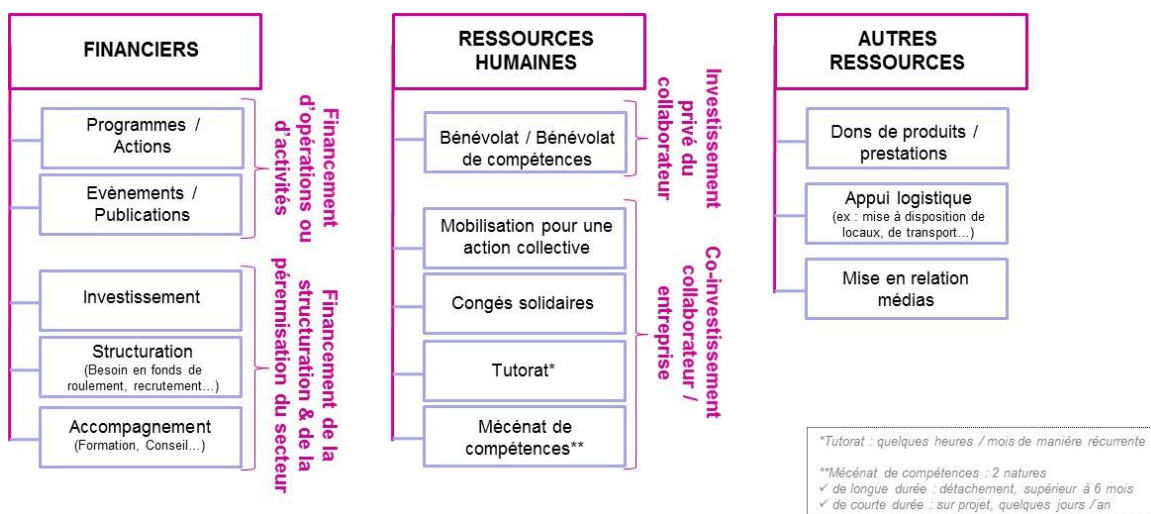
Questions	Réponses
Quels sont les objectifs de l'association ?	<i>Indications de réponse : préciser ce que recherche l'association dans le cadre de sa politique partenariale et prioriser ces objectifs Vous pouvez vous appuyer sur la grille des objectifs cartographiés par Le RAMEAU (cf. ci-dessous).</i>
Comment vont-ils évoluer dans les prochaines années ?	<i>Indications de réponse : quelle est l'ambition de l'association ? quels sont les objectifs qui doivent évoluer et dans quel sens (hausse, baisse), et pourquoi ? Prioriser ces nouveaux objectifs</i>
Quels sont les besoins de l'association ?	<i>Indications de réponse : quels sont les moyens dont a besoin l'association et qui peuvent être apportés par l'entreprise Vous pouvez vous appuyer sur la grille des moyens cartographiés par Le RAMEAU (cf. ci-dessous).</i>

Les **objectifs des structures d'intérêt général** peuvent être illustrés de la façon suivante :



Pour plus de précisions, n'hésitez pas à consulter les fiches « connaissance » accessibles depuis le site de capitalisation : <https://partenariats-strategiques.platformecapitalisation.org/boite-a-outils>

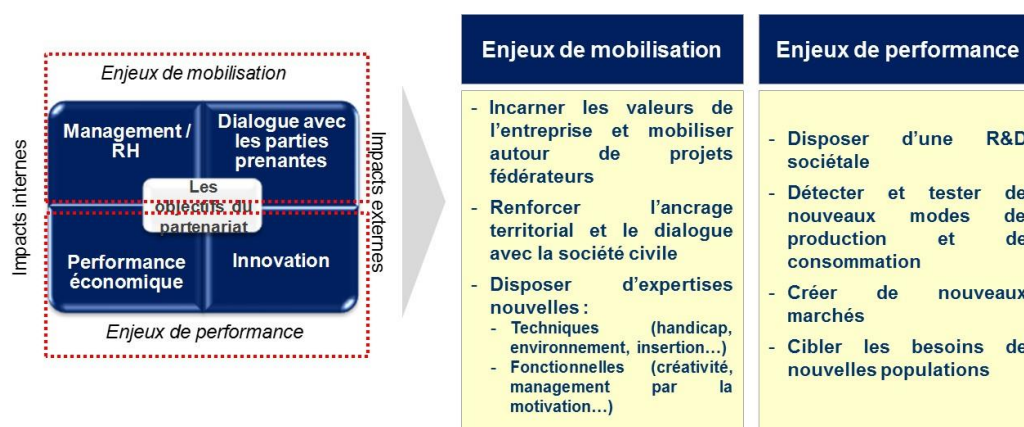
Les ressources que l'association peut aller chercher auprès de ses partenaires



Les entreprises cibles et leurs attentes

Questions	Réponses
Quelles sont les entreprises à cibler ?	<i>Indications de réponse : quelle est la tactique d'approche : type d'entreprises (TPE/PME, grandes entreprises) ? Quels secteurs d'activités ? Quels périmètres géographiques ? Etc.</i>
Comment l'association perçoit-elle les objectifs de ses partenaires entreprises ?	<i>Indications de réponse : comment l'association perçoit-elle les objectifs de ses partenaires entreprises ? ces objectifs peuvent être différents selon le type d'entreprise. Une grille d'objectifs des entreprises vous est présentée ci-dessous</i>

Les **objectifs des entreprises** en matière de partenariats peuvent être synthétisés de la façon suivante :



La nature des relations avec les entreprises

Questions	Réponses
Quels sont les types de partenariats mis en œuvre ?	<i>Indications de réponse : à partir de la typologie des partenariats du RAMEAU (cf. ci-dessous), segmenter les principaux partenariats et préciser la proportion de partenariats selon ces 4 catégories L'objectif ici est de comprendre comment l'association se positionne vis-à-vis de ses partenaires (logique bilatérale ou logique de co-construction)</i>

Les 4 types de partenariats sont les suivants :



Pour des illustrations sur cette typologie, n'hésitez pas à consulter le site de capitalisation suivant :

<https://partenariats-strategiques.plateformecapitalisation.org/illustrations>

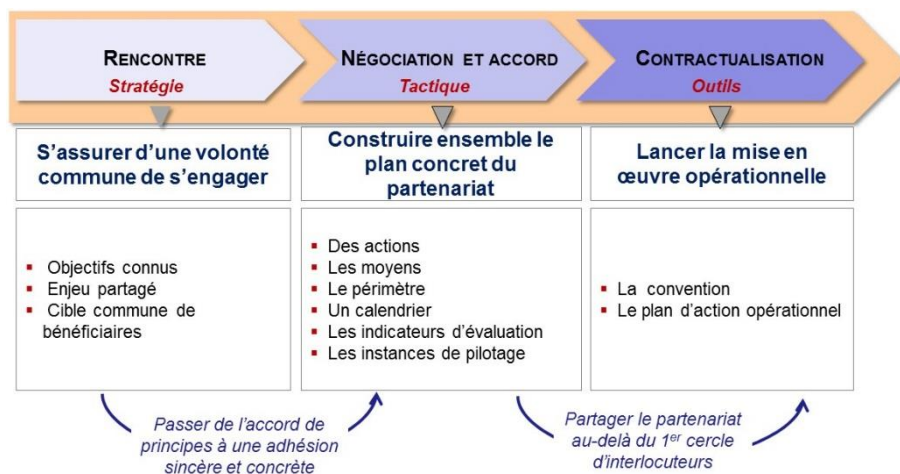
Pour aller plus loin, vous pouvez consulter les 9 modèles de partenariat, dans le référentiel « Partenariats associations – entreprises » pages 26-28 (Chorum-Cides, Le RAMEAU, 2011) accessible sur le site de capitalisation.

A l'issue de cette étape, l'association doit pouvoir construire une offre de partenariat : que demander / que proposer à l'entreprise ? Quels moyens mobiliser de part et d'autre ?

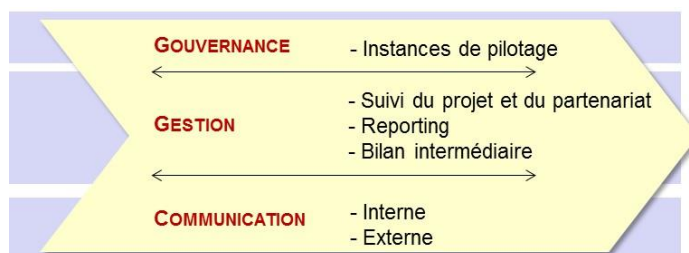
3/ Les grandes étapes de mise en œuvre

Il s'agit d'anticiper la façon dont l'association va gérer ses relations avec ses partenaires entreprises. Deux étapes sont clés :

- Les relations jusqu'à la contractualisation :
 - o Comment va être négocié et contractualisé le partenariat ? Par qui ?
 - o Comment va être géré le partenariat ?



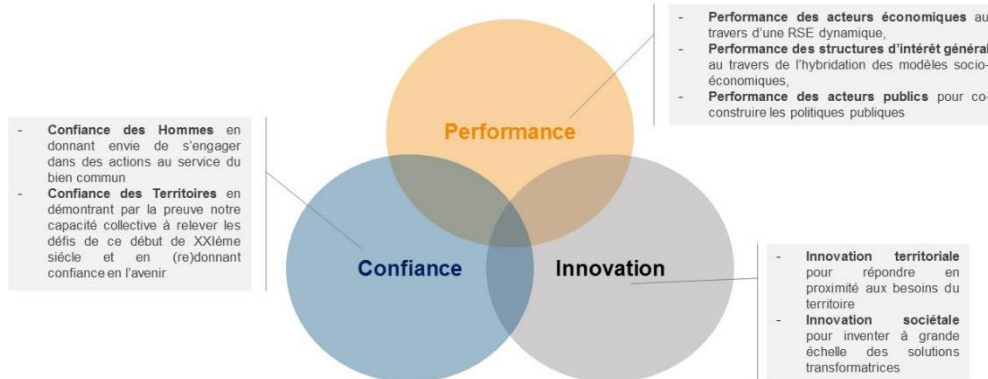
- Le dispositif de pilotage entre l'association et l'entreprise :
 - o A quelle fréquence ?
 - o Quelle communication en interne chez les deux partenaires et en externe ?
 - o Comment va être pilotée l'activité de partenariat au sein de l'association ? Qui va être le référent interne ?



Pour aller plus loin, vous pouvez consulter le référentiel « Partenariats associations – entreprises » pages 50 et suivantes (Chorum-Cides, Le RAMEAU, 2011) accessible sur le site de capitalisation.

4/ L'évaluation partenariale

Dès le démarrage de la réflexion sur sa politique partenariale, il est important de penser à l'évaluation. Celle-ci n'est pas nécessairement quantitative, elle peut aussi être qualitative. En effet, être en capacité de conter une relation est déjà une première étape d'évaluation. Un partenariat stratégique produit 3 natures d'impacts qui peuvent être qualifiés par chaque partenaire :



Pour illustrer ce cheminement, n'hésitez pas à consulter les études de cas disponibles : <https://partenariats-strategiques.platformcapitalisation.org/illustrations>. Elles mettent en évidence :

- Les critères d'évaluation du projet, du partenariat définis par les partenaires,
- Le processus d'évaluation mis en place,
- Les modalités d'implication des partenaires dans le processus d'évaluation.

LE PARTENARIAT AGIT LA MONnaie & ENR ETI

LES LIAIS DU PARI PASI

CATEGORIE DU PARTENARIAT

INNOVATION SOCIALE	COOPERATION ECONOMIQUE	PREMIERS INVESTISSEMENTS
INNOVATION SOCIALE	COOPERATION ECONOMIQUE	PREMIERS INVESTISSEMENTS

DESA

ACTIVITES REALISEES

LESUR CITE → **AGILE LA MONnaie** → **BIEN-ÊTRE**

ACTIVITES REALISEES

ACTIVITE	IMPACT	ACTEURS IMPLIQUES
...

INDICATEURS PRATIQUES

CONTEXTE DU PARTENARIAT

CONTRIBUTIONS DU PARTENARIAT

EVALUATION

CONTRIBUTIONS DU PARTENARIAT

INDICATEURS PRATIQUES

CONTEXTE DU PARTENARIAT

CONTRIBUTIONS DU PARTENARIAT

EVALUATION

CONTRIBUTIONS DU PARTENARIAT

Pour plus d'information sur l'évaluation partenariale, n'hésitez pas à consulter le kit évaluation accessible depuis le site de capitalisation suivant : <https://partenariats-strategiques.platformcapitalisation.org/methodes>