

Analyser et évaluer un partenariat est un atout à la fois pour valoriser ce qu'il produit mais également pour permettre aux partenaires d'avoir un dialogue constructif et définir ensemble une relation équilibrée et durable.

Cet outil d'autodiagnostic « Evaluation des partenariats » permet de formaliser son propre bilan du partenariat et d'identifier les pistes d'actions et d'évolution de la relation. Il est accessible en « open source » sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! »¹.

Points de repère

L'évaluation, à quoi cela sert-il ?

L'évaluation peut suivre plusieurs objectifs :

- De **valorisation** : la démarche d'évaluation est une opportunité pour qualifier l'utilité d'un dispositif pour l'ensemble des parties prenantes et de rendre lisible et visible sa valeur ajoutée,
- **D'amélioration continue** : la démarche d'évaluation est l'occasion d'identifier les ajustements pour rendre la solution plus efficace et pertinente.

Ainsi, l'évaluation se distingue de l'audit qui poursuit un objectif de contrôle de conformité : il s'agit en effet de vérifier que le dispositif mis en place répond bien aux processus et référentiel préalablement définis entre les parties prenantes.

Les trois modes d'évaluation complémentaires

Evaluation de la performance : il s'agit de mesurer l'efficacité d'une action, d'un dispositif (produit-il des résultats ? sont-ils conformes aux objectifs initialement spécifiés). Cette forme d'évaluation se traduit par la Responsabilité Sociétale des Organisations qui a pour caractéristique, à la fois, de prendre en compte des indicateurs de performance (économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux), mais aussi d'insérer l'organisation dans un dialogue avec ses parties prenantes. Structurée autour de la norme ISO 26000, elle prend tout son sens depuis que les Objectifs de Développement Durable ont été signés en 2015².

Evaluation de la pertinence : il s'agit de qualifier l'utilité du dispositif pour l'ensemble des parties prenantes et de rendre visible sa valeur ajoutée. Cette démarche vise à évaluer les impacts qui sont directement imputables au dispositif. L'analyse des impacts s'impose progressivement comme un levier complémentaire à l'évaluation de la performance. Ce mode d'évaluation se développe mais demeure complexe à mettre en œuvre.

Evaluation partenariale : il s'agit d'évaluer ce qu'apporte le partenariat à chacun des partenaires et plus globalement aux enjeux communs pour lesquels ils se mobilisent. Ce mode d'évaluation est lui aussi en émergence. Il permet de mesurer concrètement ce qu'a permis de créer la relation partenariale mise en place.



L'utilité de l'évaluation partenariale

L'évaluation de la relation partenariale permet de :

- **Valoriser ses impacts** c'est-à-dire ce que produit le partenariat sur l'ensemble des parties prenantes,
- **Améliorer** les pratiques,
- **Susciter le dialogue** entre les partenaires,
- **Construire la poursuite** de la relation.

Par ailleurs, l'évaluation partenariale est un moyen aussi pour mobiliser d'autres acteurs autour de l'enjeu adressé par le partenariat.

¹ Plateforme : <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/evaluer-sa-pertinence>

² Rapport appropriation des ODD par les acteurs non étatiques en France, (Comité 21, Juillet 2018)

Le diagnostic « Evaluation des partenariats »

La méthode « Evaluation des partenariats »

La méthode « Evaluation des partenariats » se fonde sur un principe de dialogue et de partage :

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

Les objectifs du diagnostic

Le diagnostic « Evaluation des partenariats » donne un cadre de réflexion pour **analyser et autoévaluer sa relation avec un partenaire**. Il poursuit un double objectif :

- Faire un état des lieux du partenariat et de la relation partenariale,
- Identifier les axes de valorisation et d'amélioration.

Il permet à l'un des partenaires de lancer sa propre réflexion. L'enjeu in fine est de quand même pouvoir confronter sa vision du partenariat avec celle de son partenaire.

Mise en œuvre de la méthode

Le diagnostic peut être initié par l'un des partenaires 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.

Si vous souhaitez aller plus loin, vous pouvez consulter le référentiel « Pratiques d'évaluation partenariale » (à paraître à l'automne 2019), accessible sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! » <https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/evaluer-sa-pertinence>.



L'outil d'autodiagnostic « Evaluation des partenariats ».

Le diagnostic « Evaluation des partenariats » propose un cheminement en 3 temps :

- Le 1^{er} est de décrire le cadre de référence du partenariat,
- Puis de préciser le contenu du partenariat,
- Le 3^{ème} est d'analyser les résultats et évaluer le partenariat.

A l'issue de ces 3 temps, des pistes d'actions et/ou d'amélioration doivent pouvoir être identifiées. Cet outil est un outil de dialogue avec vos partenaires. Il vous permettra donc de « confronter » votre analyse et votre évaluation du partenariat avec celles de vos autres partenaires.

1/ Décrire le cadre de référence du partenariat

Le cheminement suivant permet de rappeler le contexte et l'historique du partenariat, et de préciser les objectifs associés.

Le contexte et historique

Il s'agit ici d'être en mesure de se décrire, de décrire son partenaire et de se rappeler la genèse du partenariat (comprendre les origines de la rencontre entre les partenaires et placer l'évaluation dans une perspective temporelle, nécessaire pour établir la vision d'avenir en fin d'évaluation).

| Questions | Réponses |
|--|--|
| Quelle est la mission de votre structure ? | <i>Indications de réponse : présenter en quelques phrases votre structure, ses missions, ses enjeux (quelle autodéfinition de votre structure ?)</i> |
| Comment définiriez-vous votre partenaire ? | <i>Indications de réponse : décrire votre partenaire, ses missions et ses enjeux</i> |
| Pourquoi « l'autre » est-il le partenaire idéal ? | <i>Indications de réponse : préciser pourquoi s'être engagé avec votre partenaire</i> |
| Comment le partenariat est-il né ? | <i>Exemples de réponse : préciser la genèse du partenariat (les causes à l'origine du partenariat), les grandes étapes clés qui le jalonnent</i> |

Les objectifs du partenariat

Il s'agit de préciser ses propres objectifs, ceux afférents au partenariat et préciser (se rappeler) ceux de son partenaire. La précision des objectifs est centrale dans la démarche d'évaluation car ils seront ensuite mis en regard avec les résultats réels du partenariat.

| Questions | Réponses |
|--|--|
| A l'origine, quelles étaient les objectifs recherchés par les partenaires ? | <i>Indications de réponse : il s'agit ici de préciser quelle était l'utilité sociétale recherchée, à quels enjeux le partenariat répondait</i> <i>Voir ci-dessous la grille d'utilité sociétale de l'AVISE qui peut aider pour définir les dimensions concernées par le partenariat</i> |

| | |
|---|---|
| Ces objectifs partagés ont-ils évolué ? | <i>Indications de réponse : préciser si les objectifs initiaux du partenariat ont évolué dans le temps</i> <i>Si oui, pourquoi ? ET préciser les objectifs aujourd'hui</i> |
| Quels sont les objectifs de votre propre structure ? | <i>Indications de réponse : préciser les objectifs poursuivis par votre structure dans la mise en place du partenariat.</i> <i>Ont-ils évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi et comment ?</i> <i>Vous pouvez vous appuyer sur la grille des objectifs cartographiés par Le RAMEAU (cf. ci-dessous).</i> |
| Quels seraient les objectifs de votre partenaire ? | <i>Indications de réponse : il peut être intéressant de se poser la question « de l'autre ». Dans ce cadre, préciser les objectifs a priori poursuivis par votre partenaire dans la mise en place du partenariat</i> <i>Vous pouvez vous appuyer sur la grille des objectifs cartographiés par Le RAMEAU (cf. ci-dessous).</i> |

Les 6 dimensions de l'utilité sociale (Avisé)

Pour caractériser l'objectif du partenariat concernant sa contribution au bien commun, Le RAMEAU propose de s'appuyer sur une grille d'analyse prenant en compte six dimensions de l'utilité sociale identifiées par l'Avisé, à mettre au regard de trois prismes : l'écosystème, les organisations et les individus. A partir de cette grille, les partenaires peuvent définir leur ambition commune pour les bénéficiaires et les territoires.

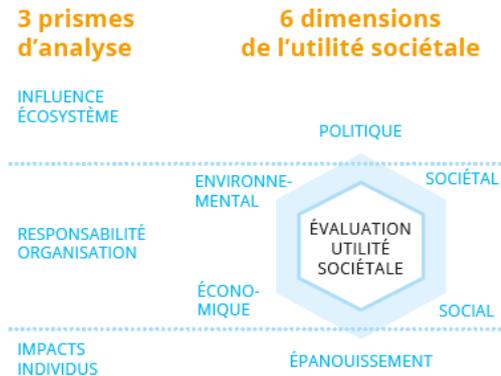
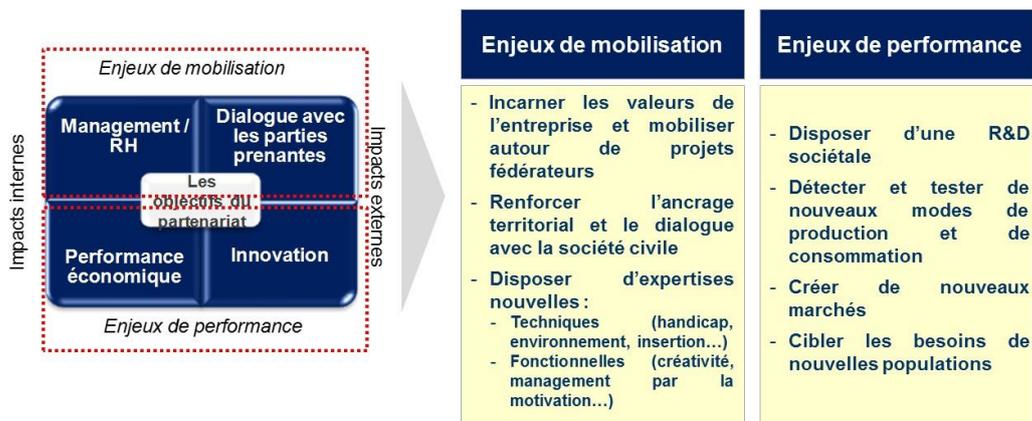


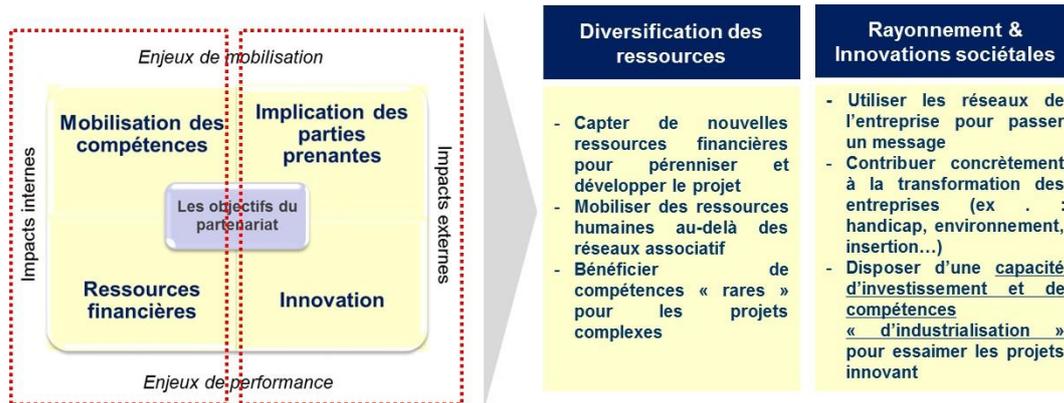
Illustration des objectifs de partenaires :

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



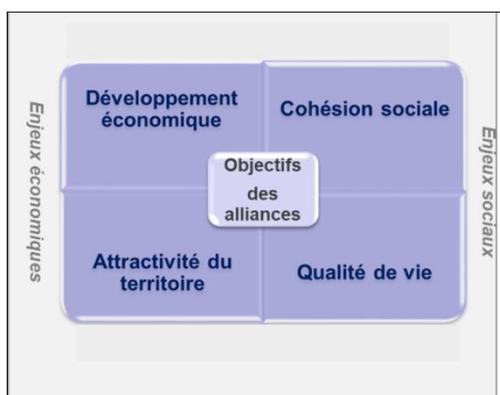
Pour plus de précisions, n'hésitez pas à consulter les fiches pratiques accessibles depuis le site de capitalisation : <https://rseetpartenariats.wordpress.com/boite-a-outils/>

- 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 pratiques accessibles depuis le site de capitalisation : <https://partenariats-strategiques.platformecapitalisation.org/boite-a-outils>

- Les **objectifs des acteurs publics** peuvent être illustrés de la façon suivante :



- **Répondre aux besoins du territoire**, en favorisant le développement économique et la cohésion sociale,

- **Être un territoire performant**, en développant des actions pour un territoire attractif et une meilleure qualité de vie.

Le type de partenariat

| Questions | Réponses |
|--|---|
| <p>Quel est le type de partenariat mis en œuvre ?</p> | <p><i>Indications de réponse : à partir de la typologie des partenariats du RAMEAU (cf. ci-dessous), préciser le type de partenariat engagé</i></p> <p><i>L'objectif ici est de comprendre comment vous vous positionnez vis-à-vis de votre partenaire (logique bilatérale ou logique de co-construction)</i></p> |

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://rseetpartenariats.wordpress.com/illustrations/> ou <https://partenariats-strategiques.plateformecapitalisation.org/boite-a-outils>

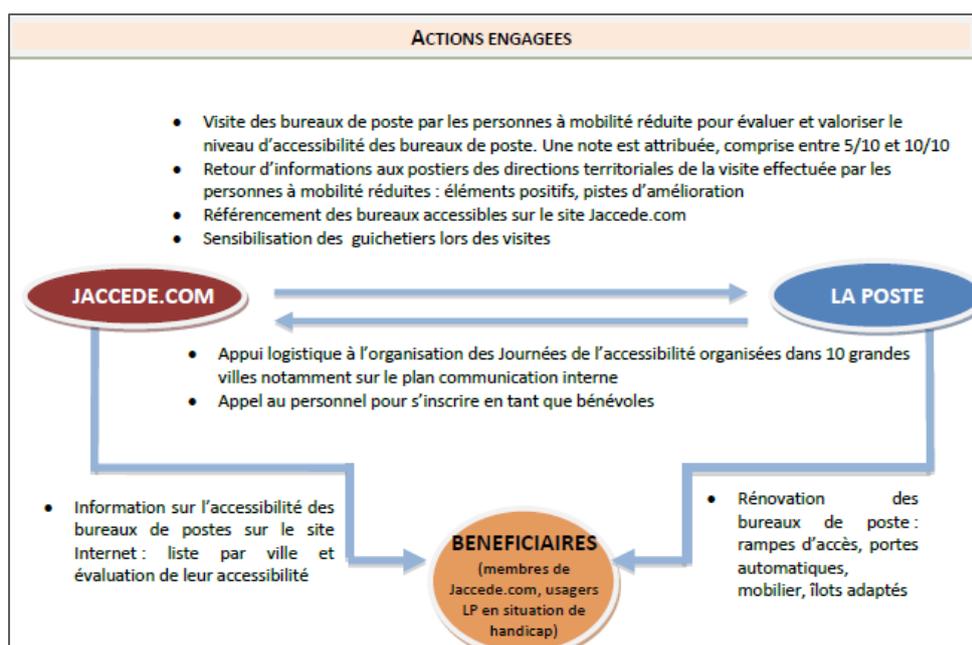
2/ Décrire le contenu du partenariat

Le contenu du partenariat constitue le lien concret entre les objectifs définis et les résultats produits par le partenariat. Il concerne les actions engagées par les partenaires, les moyens qu'ils ont mobilisés et les pratiques d'animation et de pilotage mises en place.

Les actions engagées

| Questions | Réponses |
|---|---|
| Quelles sont les actions concrètes que vous avez engagées ? | <p>Indications de réponse : préciser les actions que vous avez engagées vis-à-vis de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - votre partenaire (ex : actions de communication, apports d'expertises, mobilisation d'acteurs, etc.) - des bénéficiaires du partenariat (ex : formations, parcours d'insertions, parrainage, etc.) <p>Ne pas hésiter à préciser les actions par des chiffres (ex : nombre d'acteurs mobilisés, de formations, etc.)</p> |
| Quelles sont les actions concrètes que votre partenaire a engagées ? | <p>Indications de réponse : préciser les actions engagées par votre partenaire vis-à-vis de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - votre structure (ex : actions de communication, apports d'expertises, mobilisation d'acteurs, etc.) - des bénéficiaires du partenariat (ex : formations, parcours d'insertions, parrainage, etc.) <p>Ne pas hésiter à préciser les actions par des chiffres (ex : nombre d'acteurs mobilisés, de formations, etc.)</p> |

Illustrations d'actions engagées



Les moyens mobilisés

| Questions | Réponses |
|--|---|
| Quelles sont les moyens que vous avez mobilisés dans le cadre de ce partenariat ? | <i>Indications de réponse : préciser les moyens mobilisés, en termes de :</i> - Richesses humaines (nb ou ETP de salariés, bénévoles, services civiques, ..) - Financiers - Autres : local, logistique, etc. |
| Quelles sont les moyens que votre partenaire a mobilisés ? | <i>Indications de réponse : préciser les moyens mobilisés par votre partenaire en termes de :</i> - Richesses humaines (nb ou ETP de salariés, bénévoles, services civiques, ..) - Financiers - Autres : local, logistique, etc. |

Les pratiques d'animation du partenariat mises en œuvre

| Questions | Réponses |
|--|--|
| Le partenariat a-t-il fait l'objet d'un cadrage initial ? | <i>Indications de réponse : le partenariat a-t-il fait l'objet d'une ou plusieurs conventions ? si oui, est-ce une convention cadre ou une convention spécifique et détaillée ? est-elle associée à un plan d'actions ?...</i> |
| Comment est piloté le partenariat ? | <i>Indications de réponse : préciser le rythme des échanges entre partenaires :</i> - rythmes réguliers ou non - outils de pilotage dédiés ou non - instances de pilotage ... |
| Comment les partenaires sont-ils impliqués ? | <i>Indications de réponse : préciser qui est impliqué au sein des partenaires :</i> - équipe dédiée ou non |

| | |
|---|---|
| | - implication régulière ou non ... |
| Un système d'évaluation du partenariat est-il mis en place ? | Indications de réponse : préciser si un système d'évaluation est prévu dès l'origine, et si oui : - quelles données fournies ? - à quel rythme ? - avec quels types d'outils ? |

Pour des illustrations sur le contenu de partenariats, n'hésitez pas à consulter le site de capitalisation suivant : <https://rseetpartenariats.wordpress.com/illustrations/> ou <https://partenariats-strategiques.plateformecapitalisation.org/boite-a-outils>

3/ Analyser les résultats et évaluer le partenariat

L'objectif est à la fois d'évaluer dans quelle mesure les objectifs du partenariat ont été atteints, et d'appréhender l'écart éventuel entre les résultats qui étaient attendus initialement et les résultats réels du partenariat.

L'analyse des résultats du partenariat s'effectue à partir :

- de l'évaluation des actions, des moyens mis à disposition par les partenaires ainsi que des pratiques d'animation du partenariat,
- de l'évaluation de la réalisation des objectifs du partenariat pour chacun des partenaires mais aussi pour le bien commun,
- d'une analyse des forces et faiblesses du partenariat.

L'analyse et l'évaluation du contenu du partenariat

Analyser le contenu du partenariat, ou autrement dit ce qui a été réalisé concrètement, permet de visualiser la cohérence globale et de comprendre les éventuels écarts entre les résultats produits et les objectifs posés. Il sera alors possible de corriger la trajectoire du partenariat afin d'aligner les résultats du partenariat sur ses objectifs.

| Questions | Réponses |
|---|---|
| Comment analysez-vous les actions engagées ? | Indications de réponse : préciser, pour chacune des actions engagées (par vous-même et votre partenaire), si : - elle est satisfaisante - elle permet d'atteindre les objectifs fixés Si non, pourquoi ? |
| Comment évaluez-vous les actions engagées ? | Indications de réponse : quelle est l'évaluation que vous donnez à chaque action. A titre d'illustration, 3 niveaux d'évaluation simples à appliquer : - « VERT » : les actions sont satisfaisantes voire vont au-delà des attentes - « ORANGE » : les actions ne sont pas satisfaisantes mais la situation n'est pas préoccupante - « ROUGE » : des actions correctrices sont nécessaires Quels sont les axes d'amélioration (si applicable) ? |
| Comment analysez-vous les moyens mobilisés ? | Indications de réponse : préciser, pour chaque moyen mobilisé (par vous-même et votre partenaire), si : - il est satisfaisant - il permet d'atteindre les objectifs fixés |

| | |
|---|--|
| | <i>Si non, pourquoi ?</i> |
| Comment évaluez-vous les moyens mobilisés ? | <p><i>Indications de réponse : quelle est l'évaluation que vous donnez à chaque moyen. A titre d'illustration, 3 niveaux d'évaluation simples à appliquer :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - « VERT » : les moyens mobilisés sont satisfaisants voire vont au-delà des attentes - « ORANGE » : les moyens mobilisés ne sont pas satisfaisants mais la situation n'est pas préoccupante - « ROUGE » : des actions correctrices sont nécessaires <p><i>Quels sont les axes d'amélioration (si applicable) ?</i></p> |
| Comment analysez-vous les pratiques d'animation du partenariat ? | <p><i>Indications de réponse : préciser, pour chaque pratique (cadrage, pilotage, implication et système d'évaluation), si elle est satisfaisante (permet-elle au partenariat de s'exprimer dans son plein potentiel ?)</i></p> <p><i>Si non, pourquoi ?</i></p> |
| Comment évaluez-vous les pratiques d'animation du partenariat ? | <p><i>Indications de réponse : quelle est l'évaluation que vous donnez à chaque pratique. A titre d'illustration, 3 niveaux d'évaluation simples à appliquer :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - « VERT » : les pratiques sont satisfaisantes voire vont au-delà des attentes - « ORANGE » : les pratiques ne sont pas satisfaisantes mais la situation n'est pas préoccupante - « ROUGE » : des actions correctrices sont nécessaires <p><i>Quels sont les axes d'amélioration (si applicable) ?</i></p> |

L'analyse et l'évaluation des objectifs du partenariat

Au regard du contenu du partenariat et des résultats produits, il s'agit ici d'évaluer si les objectifs initiaux ont été atteints.

| Questions | Réponses |
|--|--|
| Les objectifs du partenariat ont-ils été atteints ? | <p><i>Indications de réponse : A titre d'illustration, 3 niveaux d'évaluation simples à appliquer :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - « VERT » : les objectifs fixés sont atteints - « ORANGE » : les objectifs fixés ne sont pas ou pas complètement atteints mais la situation n'est pas préoccupante - « ROUGE » : les objectifs ne sont pas du tout atteints et des actions correctrices sont nécessaires <p><i>Si objectifs non ou pas complètement atteints, pourquoi ?</i></p> <p><i>Quels sont les axes d'amélioration (si applicable) ?</i></p> |
| Les objectifs pour votre structure ont-ils été atteints ? | <p><i>Indications de réponse : A titre d'illustration, 3 niveaux d'évaluation simples à appliquer :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - « VERT » : les objectifs fixés sont atteints - « ORANGE » : les objectifs fixés ne sont pas ou pas complètement atteints mais la situation n'est pas préoccupante - « ROUGE » : les objectifs ne sont pas du tout atteints et des actions correctrices sont nécessaires <p><i>Si objectifs non ou pas complètement atteints, pourquoi ?</i></p> |

| | |
|---|--|
| | <i>Quels sont les axes d'amélioration (si applicable) ?</i> |
| Selon vous, les objectifs de votre partenaire ont-ils été atteints ? | <p><i>Indications de réponse : A titre d'illustration, 3 niveaux d'évaluation simples à appliquer :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - « VERT » : les objectifs fixés sont atteints - « ORANGE » : les objectifs fixés ne sont pas ou pas complètement atteints mais la situation n'est pas préoccupante - « ROUGE » : les objectifs ne sont pas du tout atteints et des actions correctrices sont nécessaires <p><i>Si objectifs non ou pas complètement atteints, pourquoi ?</i></p> <p><i>Quels sont les axes d'amélioration (si applicable) ?</i></p> |

A ce stade, si l'évaluation fait apparaître des écarts avec ce qui a été fixé initialement, il est important de pouvoir en discuter avec votre partenaire et de « confronter » votre vision du partenariat.

Votre évaluation in fine du partenariat

Au regard de votre analyse et évaluation, quelles sont les **forces du partenariat** (ses bases à consolider et à valoriser) et quels sont ses **points de vigilance** sur lesquels le dialogue est à mener avec votre partenaire pour identifier d'éventuelles actions correctrices.