

## L'évaluation partenariale

23 mars 2017

### La richesse de l'évaluation partenariale

**76% des maires considèrent que leur territoire a enclenché une dynamique de co-construction pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance<sup>1</sup>. Collectivités territoriales, entreprises et associations sont invités à œuvrer ensemble pour inventer des solutions capables de répondre à l'ampleur des besoins. Les associations y contribuent largement et sont à la manœuvre. En moyenne, elles développent des relations avec 2,5 types de partenaires, dont en premier lieu les acteurs publics et les autres associations<sup>2</sup>. Qu'en est-il donc des pratiques d'évaluation ?**

Les stratégies d'alliances se sont développées en une décennie. La France est sortie d'une certaine forme de cloisonnement pour entrer dans une dynamique où chaque partenaire apporte une contribution à la construction d'une action commune au service du bien commun<sup>3</sup>. Face à ce développement, la question d'évaluer les résultats et les impacts devient une nécessité impérieuse.

#### Les enjeux de l'évaluation partenariale

L'utilité d'une évaluation partenariale est quadruple :

- **Valoriser la réponse conjointe** que les partenaires apportent à la cause pour laquelle ils se mobilisent,
- Mesurer la **contribution du partenariat à l'atteinte d'objectifs propres** à leurs organisations respectives,
- Se doter d'un socle sur lequel fonder un **dialogue équilibré** et une **confiance partagée**,
- Construire un **outil d'aide à la décision précieux** pour la poursuite de la réflexion stratégique en matière de partenariats.

Les travaux de recherche du RAMEAU démontrent que l'émergence de l'évaluation partenariale est une façon concrète de se re-questionner sur les objectifs réciproques, sur les moyens à mobiliser et bien évidemment sur une objectivation des résultats obtenus. La première question est « au service de quoi ? ». L'analyse alliances innovantes au service du bien commun montre qu'elles ont 3 impacts : la performance renforcée des partenaires impliqués, une capacité démultipliée à innover et un catalyseur de confiance pour favoriser l'engagement. C'est bien de le dire... c'est encore mieux de le prouver !

Prenons l'exemple des partenariats entre associations et entreprises, même si les enseignements suivants ne se limitent pas à ces seules relations partenariales.

#### S'inspirer des pratiques de terrain

Les pionniers qui se sont engagés dans l'exercice d'évaluation partenariale témoignent de sa richesse. Le RAMEAU a capitalisé leurs pratiques dans un référentiel publié en 2015<sup>4</sup>. A titre d'exemple, lorsqu'en 2011 GDF-SUEZ (devenu ENGIE) et le Mouvement EMMAUS ont fait le bilan de 6 ans de leur partenariat stratégique, cela leur a permis de redéfinir en profondeur les conditions d'un partenariat équilibré, durable et à forte utilité sociétale. La mise en débat qui a suivi au congrès EMMAUS pour voter le renouvellement du partenariat a ainsi pu se faire sur des bases étayées permettant une réflexion passionnante sur les motivations réelles d'une telle alliance.

---

<sup>1</sup> Etude PHARE-Institutions de l'Observatoire des partenariats (COMISIS, novembre 2016)

<sup>2</sup> Etudes « Associations & Partenariats » (R&S en partenariat avec Le RAMEAU, mars 2017)

<sup>3</sup> Livre « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Edition JURIS Association, décembre 2016)

<sup>4</sup> Référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats associations – entreprises » (Le RAMEAU, avril 2015)

Autre exemple, lorsqu'en 2012, La Poste a mis en place un système d'évaluation pour leurs partenariats nationaux déclinés territorialement, il a été très intéressant de voir non seulement le regard croisé des directions de l'entreprise et de ses partenaires, mais aussi de les comparer avec celui des bureaux de poste impliqués et des antennes territoriales des partenaires. L'écart était en effet plus marquant entre le national et les territoires qu'entre l'entreprise et ses partenaires. C'est bien dans ce type de « découvertes » que l'exercice d'évaluation prend tout son sens. Il permet alors de bien qualifier les enjeux et les ajustements à faire pour mieux y répondre.

Ces démarches d'évaluation partenariale ne sont pas un « long fleuve tranquille », mais elles permettent de créer un réel dialogue et une confiance réciproque au travers d'un regard partagé sur les résultats et les impacts objectivement obtenus. Pionnière dès 2008<sup>5</sup>, la Fondation RATP souligne qu'il ne s'agit pas de construire un outil de contrôle pour vérifier la bonne utilisation des moyens mobilisés, mais bien de créer un outil de dialogue pour cheminer ensemble vers un objectif commun. Les échecs sont ainsi souvent plus instructifs et plus riches d'enseignements que les succès. C'est donc avant tout un levier pour renforcer sa capacité à construire et à apprendre ensemble.

Cet objectif est bien loin de l'image d'Épinal d'une « évaluation sanction » qui trop souvent encore sert de chiffon rouge pour éviter toute discussion sérieuse sur le sujet. Plus que jamais, il est nécessaire de bien définir les concepts utilisés.

### Bien clarifier ce qu'est et n'est pas l'évaluation partenariale

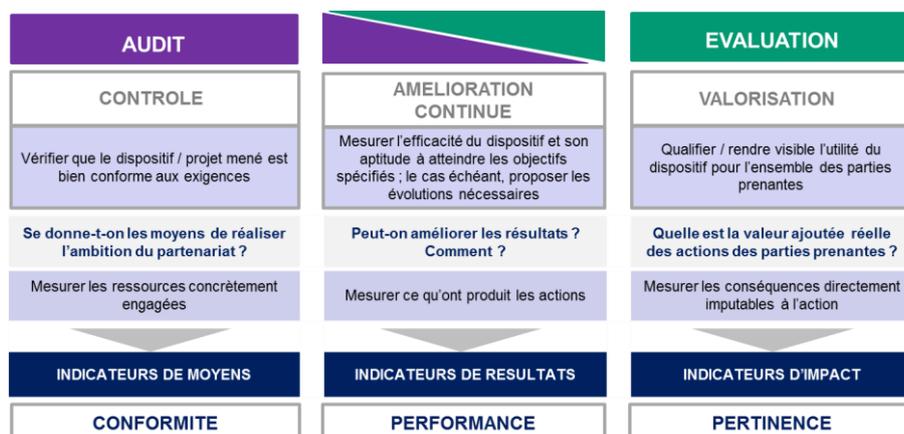
Une décennie de recherche appliquée sur la co-construction du bien commun a permis au RAMEAU de comprendre les freins et les points de blocage aux alliances innovantes qui pourtant sont de plus en plus plébiscitées<sup>6</sup>. Le premier d'entre eux est sans aucun doute la sémantique utilisée qui peut créer des incompréhensions, voire des interprétations erronées, entre les partenaires. De quoi est-il donc question lorsque nous parlons de l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats ?

Tout d'abord, l'évaluation n'est pas l'audit. Si le second est une vérification de ce qui est fait au regard d'un référentiel établi, et relève donc d'une notion de contrôle, le premier relève d'une autre nature : il s'agit d'une mise en perspective des résultats et des impacts.

Ensuite, il convient aussi de distinguer des natures d'évaluation très distinctes :

- L'évaluation de la **performance**, autrement dit est-ce que les résultats correspondent bien aux objectifs fixés,
- L'évaluation de la **pertinence**, c'est-à-dire comment les résultats répondent aux besoins adressés.

Le schéma ci-contre permet de mieux repérer dans les différentes notions.



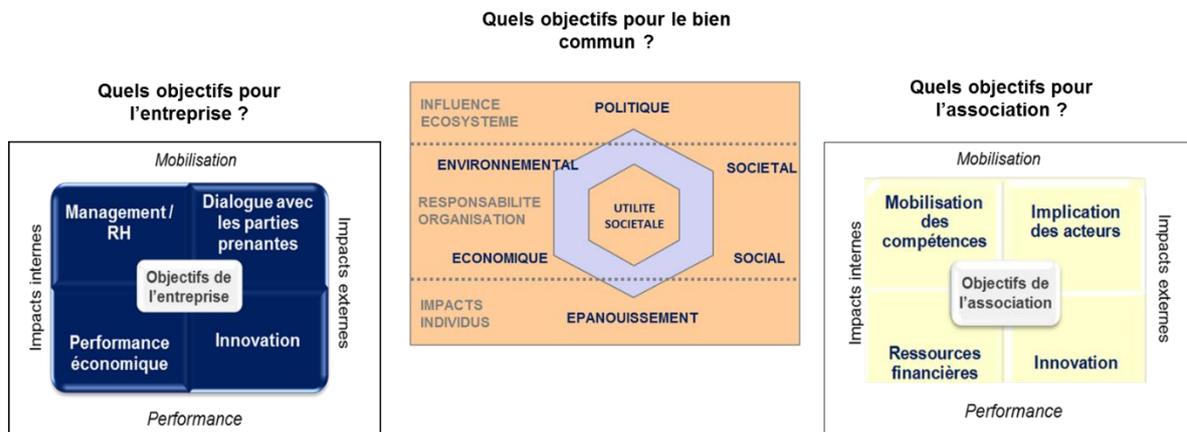
<sup>5</sup> La Fondation RATP a engagé en 2008 un travail d'évaluation de leurs partenariats avec un chercheur du CNRS en 2008.

<sup>6</sup> Voir résultats du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats (<http://observatoire-des-partenariats.fr/>)

## Identifier les objectifs et les motivations de chacun

Un partenariat autour du bien commun implique non seulement d'étudier ce qu'a produit la relation sur les partenaires, mais aussi sur le bien commun.

La première étape est donc de comprendre les objectifs de chacun des acteurs impliqués, mais aussi les objectifs communs. En illustrant à nouveau au travers des partenariats associations – entreprises, il est possible de définir **4 grands types d'objectifs « symétriques » pour chacun des partenaires, autour d'une ambition commune pour le bien commun qui peut répondre à 3 niveaux d'impacts : influencer l'écosystème, répondre aux 4 enjeux de Responsabilité Sociétale des organisations et/ou contribuer à l'épanouissement des personnes**<sup>7</sup>.



L'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats permet donc de souligner un point important : les partenaires ne sont pas seulement dans un « contrat-échange » pour répondre à leurs seuls objectifs, ils sont aussi dans un « contrat-alliance » grâce auquel ils contribuent ensemble à répondre à des besoins sociétaux. C'est bien cette recherche d'agir ensemble au service du bien commun qui est plébiscité par 69% des français, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires<sup>8</sup>.

C'est cette dynamique qui explique le mouvement de co-construction territoriale<sup>9</sup>. L'évaluation permet de comprendre que la relation entre les associations et leurs partenaires, notamment économiques, ne peut absolument pas se limiter à une simple question de recherche de financement. En comprenant bien « l'autre » et ses motivations, c'est alors que l'on découvre tout le potentiel d'une action commune bien au-delà des moyens qui peuvent être mobilisés.

## L'état des lieux des pratiques d'évaluation partenariale

Après avoir fait l'état de l'art, il est important de retourner sur le terrain pour en vérifier la pratique. L'étude « enjeux et pratiques d'évaluation partenariale » réalisée en 2015<sup>10</sup> permet de dégager des lignes de force.

Si la pratique de l'évaluation partenariale est émergente, elle est néanmoins expérimentée par 72% des associations et 85% des entreprises les plus matures. La première motivation pour les partenaires est d'améliorer leurs pratiques (64% des associations, 53% des entreprises). Pour expliquer la lenteur de la mise en place de l'évaluation, 8 entreprises sur 10 évoquent en priorité la difficulté à évaluer l'impact ; alors que pour les associations il s'agit plutôt d'un manque de moyens humains et financiers pour 7 sur 10 d'entre elles.

<sup>7</sup> Référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats associations – entreprises » (Le RAMEAU, avril 2015)

<sup>8</sup> Etudes PHARE-Citoyens, PHARE-Entreprises, PHARE-Associations et PHARE-Institutions de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, 2015-2016)

<sup>9</sup> Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

<sup>10</sup> Etude « enjeux et pratiques d'évaluation partenariale au travers d'un regard croisé associations – entreprises » (Le RAMEAU, mai 2015)

Malgré tout, ceux qui se sont engagés dans l'exercice ne le regrettent pas. Au-delà de mieux analyser les résultats pour eux-mêmes, c'est aussi la capacité à mieux valoriser les impacts sur le bien commun. Le tableau ci-dessous donne le regard croisé des associations et des entreprises sur les impacts de leurs partenariats. La capacité d'engagement, la consolidation des associations et la réponse aux enjeux territoriaux sont les principales conséquences d'une relation partenariale.

**Q31 Quels impacts des partenariats sur la Société selon les associations et les entreprises ?**

	Réponses des impacts forts des associations		Réponses des impacts forts des entreprises	
<b>Engagement des individus</b>	52%	1	65%	1
<b>Consolidation des associations</b>	42%	2	53%	2
<b>Réponse aux enjeux territoriaux</b>	42%	3	53%	3
<b>Réduction des fragilités</b>	36%	4	44%	4
<b>Envie des organisations d'un territoire de travailler ensemble</b>	30%	7	44%	5
<b>Développement économique durable</b>	33%	5	35%	6
<b>Ouverture à l'autre favorisant le vivre ensemble</b>	33%	6	32%	7
<b>Performance des entreprises</b>	6%	8	18%	8

Qu'en est-il aujourd'hui ? Le RAMEAU va renouveler au second semestre l'étude de 2015 pour en étudier les évolutions. Ne doutons pas qu'elle sera source de nouveaux enseignements. Sans attendre, nous pouvons d'ores et déjà dire qu'au regard des expériences terrains, il semblerait que nous ayons collectivement avancé dans notre pratique de l'évaluation partenariale. La diversité des méthodes et des outils qui ont émergé depuis quelques années sont des leviers particulièrement utiles. Ils répondent à des objectifs, des périmètres et des niveaux de maturité différents. C'est une réelle opportunité pour que chacun puisse trouver le modèle qui lui convient.

Aucune méthode n'est universelle. Loin d'imposer une approche « couteau suisse », il est au contraire important que la diversité des outils permette à chacun de trouver celui qui lui correspond le mieux. L'important est de choisir une démarche qui permet de faire le premier pas. L'évaluation partenariale n'est pas un point fixe mais un chemin qui permet d'avancer. Moins que la méthode, c'est l'esprit d'ouverture qui est structurante dans le dialogue engagé avec son (ses) partenaire(s). C'est cette capacité à s'engager dans une démarche réciproquement apprenante qui construit la confiance nécessaire à la co-construction du bien commun. Souhaitons que de plus en plus d'acteurs s'y engagent !