

Contexte de l'étude sur les enjeux et les pratiques d'évaluation des partenariats

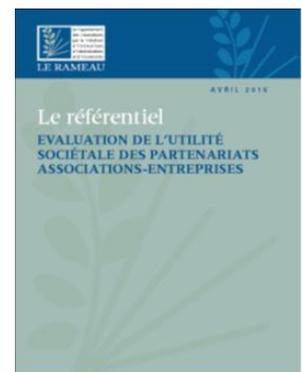
Face aux défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, **les partenariats entre associations d'intérêt général et entreprises constituent une réponse innovante**. En moins de dix ans, ce mouvement de co-construction s'est mis en marche, et la dynamique d'alliances innovantes s'accélère.

Evaluer l'utilité sociale d'un partenariat est un enjeu majeur pour les entreprises et les associations. L'évaluation permet de répondre à différents besoins :

- de rendre compte de l'effet de levier produit par le partenariat,
- d'identifier et de valoriser la contribution du partenariat aux organisations respectives,
- de se doter d'un outil d'aide à la décision précieux pour adapter ses actions,
- de mobiliser d'autres acteurs pour développer les réponses pertinentes face aux besoins de Société.

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. **Dès 2010, Le RAMEAU a expérimenté différentes méthodes d'évaluation partenariales pour en qualifier les impacts.** Grâce à l'observation et aux expérimentations de terrain, il a **modélisé une démarche**, et a lancé fin 2013 le programme de recherche « Partenaires d'avenir », afin de partager les fruits de cette méthode avec douze entreprises pionnières, d'analyser leurs retours d'expériences et de réfléchir aux besoins en matière d'évaluation de l'utilité sociale des partenariats. Une étude sur le regard croisé des associations et des entreprises ainsi que la publication d'un référentiel sur l'évaluation des partenariats en sont les résultats.

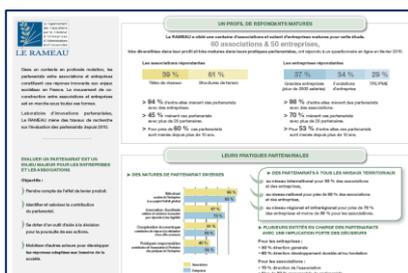
(Référentiel et résultats de l'étude accessibles sur www.lerameau.fr)



Objectifs de l'étude « évaluation de l'utilité sociale des partenariats »

Dans le cadre de l'Observatoire national des partenariats, Le RAMEAU a mené au 1^{er} trimestre 2015 **une étude sur l'évaluation de l'utilité sociale des partenariats**. Fondée sur le regard croisé des associations et des entreprises matures, l'étude a **trois objectifs** :

- Apprécier les pratiques d'évaluation des partenariats en France,
- Comprendre comment la question de l'évaluation se pose selon le type de partenariat envisagé (mécénat, innovation sociétale, coopération économique et pratiques responsables),
- Connaître les impacts observés des partenariats pour les entreprises, les associations et la Société.



Les résultats de l'étude sur l'évaluation de l'utilité sociale des partenariats sont très instructifs : ils démontrent les enjeux et les pratiques d'évaluation, mais également la nécessité pour les organisations de disposer de démarches adaptées pour évaluer leurs partenariats.

Cette synthèse en souligne les points clés.

UN PROFIL DE REpondants MATURES

Issues d'un panel qualifié d'une centaine d'associations et autant d'entreprises matures en termes de partenariats, **60 associations et 50 entreprises** ont répondu à un questionnaire en ligne en février 2015.

Les **associations répondantes** sont :

- Des têtes de réseaux pour 39% d'entre elles,
- Des structures de terrain pour 61%.

39 %

Têtes de réseaux

61 %

Structures de terrain

Elles sont **matures dans leurs pratiques partenariales** :

- 94% d'entre elles mènent des partenariats avec des entreprises,
- 45% mènent ces partenariats avec plus de 20 partenaires,
- Pour près de 60%, ces partenariats sont menés depuis plus de 10 ans.

Ces associations sont **diversifiées dans leurs profils** : elles interviennent pour un peu moins d'un tiers à l'international. En France, elles agissent à 55% au niveau national, et 18% au niveau territorial. Leurs domaines d'actions sont variés, notamment dans le secteur santé / social (25%) ainsi que l'insertion / emploi (20%).

Les **entreprises répondantes** sont :

- Des grandes entreprises pour 37% d'entre elles,
- Des fondations d'entreprise pour 34%,
- Des TPE/PME pour 29%.

37 %

Grandes entreprises
(plus de 2000 salariés)

34 %

Fondations
d'entreprise

29 %

TPE/PME

Elles sont également **très matures dans leurs pratiques partenariales** :

- 98% d'entre elles mènent des partenariats avec des associations,
- 70% mènent ces partenariats avec plus de 20 partenaires,
- Pour 53% d'entre elles ces partenariats sont menés depuis plus de 10 ans.

Ces entreprises sont aussi **diversifiées dans leurs profils** : elles interviennent pour moitié à l'international. En France, elles agissent principalement au niveau national (44%). Présentent dans tous les secteurs d'activité, elles le sont notamment dans les services financiers (22%) et les services aux entreprises (17%).

LEURS PRATIQUES PARTENARIALES

► PROFILS DES PARTENAIRES

Les partenaires des entreprises et des associations sont **d'une grande pluralité** :

- Les **associations** ont tendance à se tourner vers les grandes entreprises (+ de 80%) et les ETI (+ 60%) plus que vers les PME (50%) ou les TPE (30%),
- Les **entreprises** ont une pluralité de partenaires associatifs : des têtes de réseau (52%), des structures de terrain au rayonnement international (36%), national (68%) et territorial, à la fois régional et local (60%).

► DES PARTENARIATS A TOUS LES NIVEAUX TERRITORIAUX

Les actions partenariales se tissent à **tous les niveaux territoriaux** (international, national, régional et infra régional), avec une tendance :

- Des **associations** à agir principalement au niveau national (quasi 80%) avec leurs partenaires entreprises,
- Des **entreprises** à agir avec leurs partenaires associatifs au niveau national (quasi 80%) mais aussi sur les territoires (70% au niveau régional et 66% au niveau local) et pour $\frac{1}{3}$ à l'international.

► PLUSIEURS ENTITES EN CHARGE DES PARTENARIATS AVEC UNE IMPLICATION FORTE DES DECIDEURS

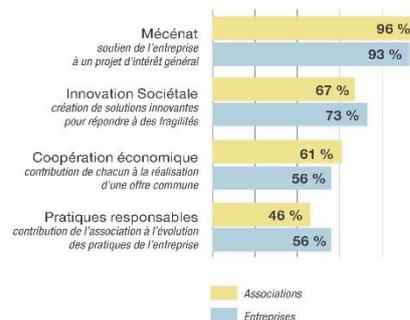
Les **décideurs** sont **fortement impliqués** dans la mise en place de partenariats :

- Au sein des **associations**, la direction est en charge des partenariats dans 70% des cas. Dans 50% des cas, le responsable des partenariats,
- Au sein des **entreprises**, la direction générale est en charge des partenariats dans 30% des cas, notamment au sein des PME. Sinon, la Direction DD/RSE et/ou la fondation se partagent les relations partenariales.

► DES NATURES DE PARTENARIATS DIVERSES

Les partenariats mis en œuvre sont très diversifiés avec une majorité de partenariats de mécénat côté associations (96%) et entreprises (93%). Les partenariats de type "pratiques responsables" sont moins mis en œuvre : 46% des associations déclarent en faire ainsi que 56% côté entreprises.

A noter également que les relations partenariales se construisent dans la durée puisque les **relations pluriannuelles** sont mises en œuvre par 68% des associations et 52% des entreprises



L'ETUDE SUR LES ENJEUX ET PRATIQUES DE L'EVALUATION EN SYNTHÈSE

L'EVALUATION, UN SUJET COMPLEXE POUR CHACUN

► LA MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION

L'évaluation est **une pratique** mise en œuvre par une **très large majorité d'acteurs avec 72% des associations et 85% des entreprises**.

Pour les structures qui n'évaluent pas, 54% des associations et 15% des entreprises déclarent ne pas souhaiter évaluer leurs partenariats dans les deux ans.

► LES AXES EVALUES

Associations et entreprises sont d'accord pour dire que l'évaluation mise en place porte :

- D'abord sur les **résultats des actions** du partenariat (évaluation de ce que « produisent » directement les partenariats),
- Puis sur les **impacts** des partenariats (évaluation de ce que à quoi contribuent les partenariats au-delà des résultats directs),
- Et enfin sur les **moyens** (financiers, humains et matériels).



► LES PRATIQUES D'EVALUATION

L'évaluation n'est **pas systématiquement associée à des indicateurs** de performance, même si la plupart des associations (76%) et des entreprises (82%) en ont mis en place. Un **dispositif formel d'évaluation** n'existe que pour 33% des associations et 53% des entreprises.

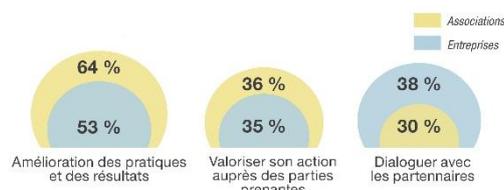
Par ailleurs, **30%** des entreprises et des associations font **appel à un tiers de confiance** pour l'évaluation, et **40%** d'entre elles déclarent **l'existence d'un budget dédié à l'évaluation**.

En termes de temporalité de l'évaluation, dans un tiers des cas, elle est préalable à la mise en œuvre du partenariat. Il s'agit dans ce cas d'une forme d'audit initial. Pour près de 90% des entreprises, l'évaluation est réalisée a posteriori pour faire le bilan final du partenariat ; alors que 85% des associations soulignent plutôt qu'elle est réalisée à mi-parcours, comme bilan intermédiaire.

Enfin, **concernant les types de partenariats évalués**, les associations semblent avoir une exigence plus forte pour évaluer les partenariats "d'innovation sociétale" (55%) et de mécénat (52%). Les entreprises suivent également cette tendance.

► UTILITE DE L'EVALUATION

Associations et entreprises partagent la même vision sur l'utilité de l'évaluation : améliorer les pratiques, valoriser son action auprès des parties prenantes, dialoguer avec les partenaires. L'information de l'action en interne n'arrive qu'après en terme de priorité.



LES IMPACTS DES PARTENARIATS

Selon les **associations**, l'impact majeur des partenariats pour elles-mêmes est le **levier financier** : ressources pour financer le projet puis la structure. Dans une moindre mesure, elles déclarent que les partenariats peuvent avoir un impact sur leur capacité d'innovation.

La vision des entreprises est quelque peu différente. Elles considèrent que les partenariats permettent aux associations de financer leurs projets, de bénéficier des compétences de l'entreprise et d'accroître leur capacité d'innovation.

LE TOP 3 POUR LES ASSOCIATIONS

Selon elles-mêmes

- 1 - Financer ses projets (73 %)
- 2 - Financer la structure (52 %)
- 3 - Sa capacité d'innovation (27 %)

Selon leurs partenaires entreprises

- 1 - Financer ses projets (68 %)
- 2 - Mobiliser les compétences de l'entreprise (52 %)
- 3 - Sa capacité d'innovation (48 %)

LE TOP 3 POUR LES ENTREPRISES

Selon elles-mêmes

- 1 - Le management de ses salariés (50 %)
- 2 - Sa notoriété (44 %)
- 3 - Sa capacité d'innovation (44 %)

Selon leurs partenaires associations

- 1 - Sa notoriété (52 %)
- 2 - Le management des salariés (50 %)
- 3 - Son ancrage territorial (45 %)

Selon les **entreprises**, les partenariats ont trois impacts pour elles-mêmes : sur le **management de leurs salariés, leur notoriété et leur capacité d'innovation**.

La vision des associations est plus nuancée. Elles ne perçoivent pas l'impact des partenariats sur la capacité d'innovation des entreprises. En revanche, elles pensent qu'ils permettent aux entreprises d'accroître leur ancrage territorial.

Les **impacts des partenariats sur la Société sont partagés par l'entreprise et l'association** : ils contribuent à l'engagement des personnes, à la consolidation des associations, et aux réponses des enjeux territoriaux.

A noter que 2/3 des entreprises et des associations considèrent que l'impact des partenariats est observable à court terme.

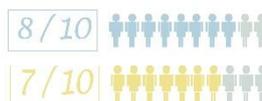
LE TOP 3 POUR LA SOCIÉTÉ

| | | |
|---|------|------|
| L'engagement des individus | 52 % | 65 % |
| Consolidation des associations | 42 % | 53 % |
| Réponse aux enjeux territoriaux | 42 % | 53 % |
| Réduction des fragilités | 36 % | 44 % |
| Envie des organisation d'un territoire de travailler ensemble | 30 % | 44 % |
| Développement économique durable | 33 % | 35 % |
| Ouverture à l'autre favorisant le vivre ensemble | 33 % | 32 % |
| Performance des entreprises | 6 % | 18 % |

DES FREINS A L'EVALUATION

Une **différence de vision** existe sur les principaux freins à l'évaluation :

- Les **entreprises** trouvent difficile d'évaluer l'impact des actions,
- Les **associations** soulignent le manque de moyens humains, financiers et matériels.



LA VISION POUR L'AVENIR

88 % des associations
90 % des entreprises

considèrent que **les partenariats vont se développer**.

88% des associations et 90% des entreprises répondantes considèrent que **les partenariats vont se développer**.

69 % des associations
78 % des entreprises

estiment l'évaluation comme **un levier de développement des partenariats**

L'évaluation est majoritairement considérée comme **un levier de développement des partenariats**, par 69% des associations et 78% des entreprises.

Tous les types de partenariats devraient se **développer**, et notamment les **partenariats d'innovation sociétale** pour 70% des entreprises et associations.

Retrouver l'infographie « évaluation des partenariats » ainsi que l'étude complète sur le site www.lerameau.fr