



JEP Ambitions

Pour Mobiliser le **S**ens et l'**E**nvironnement
de notre association

Livret d'activités

NOS RICHESSES PARTENARIALES

> Activité - **B** <

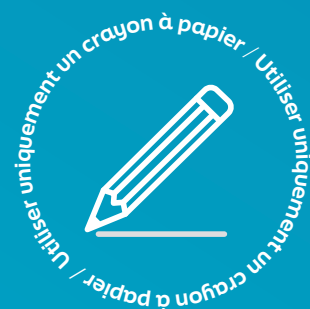
**Et si on les identifait
pour davantage les (re)connaître ?!**

Ces grilles d'activités, inspirées des analyses et recommandations de 4 recherches-actions, menées de 2018 à 2022 à l'initiative du Fonjep, doivent vous permettre collectivement de mieux appréhender les alliances de votre association. Celles d'aujourd'hui, et nous l'espérons, celles de demain.

Parce que la co-construction du bien commun (= en alliance) est devenu un levier de performance pour répondre aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, les alliances doivent, permettre de concilier la performance individuelle de chaque organisation et la performance collective au service de l'intérêt général.

Mais quelles sont ces alliances ? Quels sont les niveaux et natures de ces dernières dans la vie de votre association ? Voici donc quelques questions qui devraient vous aider à y voir plus clair.

Avant de vous lancer, prenez le temps de découvrir quelques éléments de connaissances pour vous inspirer. (voir les pages « Pour en savoir + »)



ET SI ON IDENTIFIAIT NOS RICHESSES PARTENARIALES POUR DAVANTAGE LES (RE)CONNAÎTRE ?!

Qui sont nos PRINCIPAUX partenaires avec lesquels nous sommes en ALLIANCE LIMITEE, PONCTUELLE ? (en quelques mots, indiquons ce que nous savons d'eux)					
Partenaire 1	Partenaire 2	Partenaire 3	Partenaire 4	Partenaire 5	Partenaire 6
Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?
Qui sont nos PRINCIPAUX partenaires avec lesquels nous agissons, mais dont LES EFFETS NE SONT PAS ENCORE TRÈS VISIBLES ?					
Partenaire 1	Partenaire 2	Partenaire 3	Partenaire 4	Partenaire 5	Partenaire 6
Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?
Qui sont nos PRINCIPAUX partenaires avec lesquels nous faisons réseau car ILS SE FONDENT SUR DES SYNERGIES, DES COOPERATIONS CRÉATIVES ?					
Partenaire 1	Partenaire 2	Partenaire 3	Partenaire 4	Partenaire 5	Partenaire 6
Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?	Nom / localisation Que réalisons-nous avec lui ?

Quelles sont les informations dont nous avons besoin pour préciser, compléter nos premiers éléments de réponse ? À qui s'adresser pour cela ? Pourquoi ? Qui s'occupera de cela ? Quand ? Etc.
.....
.....

ET SI ON QUALIFIAIT NOS RICHESSES PARTENARIALES POUR DAVANTAGE DÉVELOPPER NOS ALLIANCES ?!

Et si nous examinions plus spécifiquement 3 exemples de partenariat ?!

Exemple d'un partenaire avec lequel nous entretenons une relation PEU SOUTENUE (= très limitée, ponctuelle)	Exemple d'un partenaire avec lequel nous entretenons une relation SOUTENUE (= mais encore limitée sur le territoire)	Exemple d'un partenaire avec lequel nous entretenons une relation TRÉS SOUTENUE (= levier de développement local)
Nom / localisation	Nom / localisation	Nom / localisation
En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à faire vivre notre ambition associative (= notre singularité et notre objet social) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à faire vivre notre ambition associative (= notre singularité et notre objet social) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à faire vivre notre ambition associative (= notre singularité et notre objet social) ?
En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à développer nos activités (= types et pertinence de nos services et/ou productions) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à développer nos activités (= types et pertinence de nos services et/ou productions) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à développer nos activités (= types et pertinence de nos services et/ou productions) ?
En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à la mutualisation de nos moyens d'action (= efficacité) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à la mutualisation de nos moyens d'action (= efficacité) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à la mutualisation de nos moyens d'action (= efficacité) ?
En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à dynamiser notre gouvernance (= responsabilisation, émancipation des individus) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à dynamiser notre gouvernance (= responsabilisation, émancipation des individus) ?	En quoi notre coopération avec lui contribue-t-elle à dynamiser notre gouvernance (= responsabilisation, émancipation des individus) ?
Globalement, en quoi cette coopération contribue-t-elle à renforcer notre positionnement sur le territoire (= visibilité, lisibilité) ?	Globalement, en quoi cette coopération contribue-t-elle à renforcer notre positionnement sur le territoire (= visibilité, lisibilité) ?	Globalement, en quoi cette coopération contribue-t-elle à renforcer notre positionnement sur le territoire (= visibilité, lisibilité) ?

Quelles sont les informations dont nous avons besoin pour préciser, compléter nos premiers éléments de réponse ? À qui s'adresser pour cela ? Pourquoi ? Qui s'occupera de cela ? Quand ? Etc.

.....

.....

Quelques commentaires supplémentaires

Selon nous, voici quelques **points de vigilance** qui nous semblent devoir être davantage pris en compte pour **consolider, développer nos partenariats actuels** ?

Quels **partenariats nouveaux** devrions-nous développer ? Donnons des exemples concrets (ex : pour davantage de positionnement, davantage d'action et/ou davantage de mutualisation).

Concevoir **une stratégie** axée sur le développement de nos partenariats, cela veut dire quoi pour nous ?

Quels seraient **les principaux acteurs internes / externes** qui devraient s'approprier ce sujet ?

À quelles occasions ce sujet devrait donc être abordé ? Voici quelques exemples.

Autres idées qui nous viennent à l'esprit suite à ce travail sur ce livret consacré à l'identification et à la qualification de nos richesses partenariales :

POUR EN SAVOIR +

Et si on les qualifiait pour davantage de réciprocité ?!

LA RÉCIPROCITÉ

La réciprocité suppose la reconnaissance d'une complémentarité et d'une interdépendance entre des personnes ou des entités occupant des positions symétriques.

Il existe, en effet, de nombreuses situations où la prestation économique ne se réfère pas à un contrat mais à une relation de solidarité, de soutien mutuel et de partage d'une communauté de visions entre des personnes et/ou des groupes. Evidemment, ce principe est fondamental dans l'activité associative alors que l'approche technocratique en ignore l'existence (analyse proposée par la Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme).

Les coopérations territoriales sont des leviers centraux des modèles socioéconomiques des associations.

Ces coopérations leur permettent de drainer des ressources issues à la fois de la réciprocité, du marché et de la redistribution de l'action associative. Enfin, les alliances entre acteurs du territoire (associatifs, entrepreneuriaux, publics) permettent de consolider l'action associative, de trois manières :

- en fournissant un creuset potentiel de ressources marchandes par la prestation de services notamment,
- en constituant un foyer d'entraide et de mutualisation entre pairs,
- en permettant, grâce aux complémentarités entre structures, de construire un service plus riche et complet pour les usagers et de renforcer l'utilité sociale de l'association.

LA GRADATION DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES que nous pouvons contruire

• **La coopération écosystémique** = un réseau d'interdépendances qui contribue au développement local et se fonde sur des synergies, des coopérations créatives entre entités.

• **La coopération réticulaire** = un maillage qui interconnecte des entités autour d'un service d'utilité sociale, mais dont les effets en termes d'impulsion d'une dynamique de territoire sont moins approfondis.

• **La coopération résiduelle** = des alliances limitées et marginales avec les autres entités du territoire.

NB : La généralisation du financement par appels d'offres et le poids croissant de la commande publique dans les modes de contractualisation attestent d'un changement de fond dans la nature des partenariats entre pouvoirs publics et associations : ces dernières ne sont plus perçues comme des sources d'innovation, que l'action publique viendrait encadrer et accompagner à travers des subventions, mais tendent à être réduites à de simples fournisseurs, voire sous-traitants de services publics.

Dans les années 2000, la régulation publique prend la forme d'une imbrication de régulation tutélaire et de régulation concurrentielle.

NB : Développer une stratégie partenariale pour développer nos ambitions associatives, nécessite donc de prendre en compte la dimension réciprocitaire dans nos alliances ! Ce point est d'autant plus important qu'il peut contribuer de fait à notre dynamique participative. Voilà donc une réflexion à inscrire dans nos temps de débat à venir.

Et si on les qualifiait davantage pour développer nos alliances ?!

3 GRANDS TYPES DE PARTENARIAT

- le partenariat de positionnement
 - le partenariat d'action
 - le partenariat de mutualisation.
- (typologie proposée par le Rameau)

▪ Passer d'une évaluation « défensive » à une évaluation « révélatrice »

L'organisation de dispositifs dédiés à l'évaluation du travail doit être inscrite dans le fonctionnement courant et servir de base à la gouvernance de la structure (instruction des questions à débattre et des orientations à décider).

Dans cette perspective, l'évaluation est un levier important pour permettre la recomposition de l'écosystème et des partenariats. Il s'agit pour cela de sortir d'une évaluation « demandée » par les partenaires pour aller vers une évaluation permettant de mettre en discussion ce que l'association entre partenaires crée comme valeur pour chacun et pour l'ensemble. (source : Atémis)

▪ L'encastrement territorial

L'encastrement social ne se limite pas à l'engagement au sein de l'association. En effet, il inclue également les partenariats tissés à l'échelle du territoire ou avec les élus, les réseaux de solidarité et de coopération.

De fait, la capacité de recrutement de bénévoles apparaît étroitement liée à un troisième type d'encastrement, l'encastrement territorial des activités

économiques, c'est-à-dire la création d'un réseau d'interdépendances à l'échelle du territoire local ou régional permettant de se nourrir des complémentarités de chaque association. (source : Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme)

▪ Le territoire, « ses frontières », ses habitants

C'est en nous appuyant sur la conceptualisation du « territoire », de ses « frontières » et surtout de la façon qu'ont les acteurs de les « habiter », que nous pouvons étayer le processus de problématisation des associations dans notre recherche-action afin d'**approfondir la réflexion notamment sur les 2 points suivants** :

- Faire territoire pour une association (en dépassant la simple définition géographique) pour en explorer les deux sens suivants :
 - comment le territoire nous touche,
 - et comment on le touche en retour afin de l'habiter pleinement.

Penser et habiter les frontières des territoires, se (ré) approprier pleinement ce qui fait alliance ou ce qui fait conflit en abordant ces éléments comme de réelles sources de vitalité pour les associations pour évoluer, s'adapter, se (ré) agencer, se mettre en réseau, se saisir de problèmes nouveaux, etc.

Les points ci-dessus permettent aux acteurs de réinterroger la façon dont ils pensent leurs stratégies partenariales et la font vivre. (source : Lisra)

POUR DES TIERS-ESPACES (inspirée des analyses de Lisra)

Réfléchir sur ce que l'on nomme « partenariat », impose de replacer de manière centrale **la question des tiers-espaces de réflexion et de décision en commun**.

Cela revient donc aussi à **réinterroger les modalités de gouvernement** (institutions, habitants, salariés, bénévoles, administrateurs, etc.).