

Comment développer des partenariats ?

Réductions budgétaires, projets hors de votre bourse, ou simplement volonté de dynamiser votre activité, les partenariats sont souvent une nécessité. Il faut entrer dans une logique de gestion de projet, définir les projets susceptibles de faire l'objet d'un partenariat, les partenaires potentiels, trouver les arguments pour convaincre, les modalités nécessaires à une conduite efficace et paisible du projet. Le projet achevé, il faut rendre compte de l'action auprès des partenaires et entretenir les liens créés.

Elargissez vos horizons en rencontrant des équipes aux problématiques différentes, autour d'un projet commun et motivant... Voici quelques clés pour vous aider à vous lancer dans l'aventure !

I - Des partenariats pour quoi faire ?

Dans quels cas aurais-je besoin de partenariats ?

La nécessité des partenariats se pose de manière plus ou moins cruciale selon les types de structures. Si votre EPN est associatif, vous serez dans l'obligation de chercher des financements et les partenariats seront indispensables. Si votre EPN est un service municipal, une aide privée est souvent utile pour soutenir les fonds publics dont vous disposez !

Qu'est-ce que je peux attendre des partenariats ?

La nature des apports des partenariats peut varier considérablement : finances, prêt de matériel, intervenants, locaux, notoriété...

- Besoin de finances
Ai-je besoin de finances ? Comment les intégrer à un espace municipal ?
- Besoin de matériel
Matériel à acheter, ou à louer, ou à prêter : dans certains cas, partenariat souhaitable
- Besoin de locaux (salle de projection...)
- Besoin d'intervenants
- Besoin de public(s) : Partenariat avec les écoles
- Besoin de notoriété

Les besoins financiers sont faciles à identifier. Ce qui l'est moins, c'est la possibilité de combiner l'apport financier de certains partenariats avec votre financement principal.

Les besoins de matériel sont également immédiats, cependant différents angles d'approches sont rendus possibles par les partenariats : vous pouvez soit vous faire financer l'achat, soit la location, soit vous faire prêter directement le matériel par un partenaire qui serait spécialisé dans ce type de matériel. A vous de voir quel angle d'approche adopter selon que votre action est destinée à être ponctuelle ou pérenne.

Les besoins de locaux, de type studio d'enregistrement professionnel ou salle de projection, permettront d'accueillir davantage de personnes mais aussi de donner un

prestige supplémentaire à votre action : il est plus « classe » de diffuser les productions vidéo réalisées par les écoles de la ville au cinéma local que sur l'écran blanc de votre EPN !

Recourir à des intervenants spécialisés vous permettra d'éviter d'avoir à « bricoler » en faisant appel par exemple à un réalisateur de métier, qui pourra transmettre les ficelles d'une pratique pro affinée par des années d'expérience.

Si votre espace ne touche que les demandeurs d'emploi et que les jeunes en sont quasi absents, il peut être intéressant de monter un partenariat avec une institution dont c'est le public principal : écoles, centres de loisirs...

Enfin, un partenariat peut vous faire gagner en notoriété. Si vous développez un projet en partenariat avec Ubisoft sur les jeux vidéos, vous dépoussièrerez l'image que les jeunes de votre ville ont de votre EPN et vous forcerez l'admiration des autres animateurs multimédia de votre réseau !

Sur quels types de projets est-il pertinent de développer un partenariat ?

Evidemment, vous pourrez plus facilement concrétiser des projets « vendeurs » susceptibles d'intéresser les partenaires en termes d'image, tout en permettant à l'EPN de remplir ses missions essentielles. Un atelier web 2.0 ou une rencontre sur les réseaux sociaux risquent d'inspirer bien plus votre partenaire que votre atelier « faire son budget sur Openoffice Calc »...

L'intérêt des partenariats est de trouver des financements pour des projets « hybrides » qui ne rentrent dans aucune case de certains financements officiels. Si vous développez des projets autour des TIC et du développement durable, ou mêlant création textile et le multimédia, vous pouvez tirer avantage de cette hybridation en vous adressant à des représentant du domaine étranger auquel vous combinez les TIC.

Demandez-vous en quoi le partenariat envisagé est cohérent avec votre projet global d'EPN : est-il indispensable, accessoire ? Y tenez-vous personnellement, vous et votre équipe ?

Commencez à « rêver » votre action, sans vous imposer de limites financières. Définissez quels publics il vise, de quel budget vous avez besoin, quel matériel va être nécessaire.

II - Est-ce que je peux tout financer par le biais de partenariats ?

Rarement on aura la possibilité de financer des dépenses en fonctionnement (salaires...) par le biais d'un partenariat. Ce sont plutôt les dépenses en équipement qui pourront être couvertes par les apports de financement. Dans ce cadre vous pouvez financer l'achat de matériel, la location...

Les projets que vous allez pouvoir financer via un partenariat seront souvent de nature spécifique : il est bien plus difficile de faire financer des ateliers ponctuels (de type initiation à la photo numérique) que des projets d'animation au long cours, s'étendant sur toute l'année, et nécessitant un financement plus conséquent.

Est-ce que je peux combiner les subventions que mon EPN perçoit et des apports dans le cadre de partenariats ?

Il n'est pas forcément possible d'additionner les différents apports financiers à vos financements ou subventions.

Pour le savoir il faut faire le point sur les missions pour lesquelles vous êtes financés (retour à l'emploi, insertion...) et vous renseigner sur les modalités du contrat passé entre votre structure et le créancier : votre contrat vous impose-t-il une exclusivité de missions incompatible avec le partenariat que vous envisagez de mettre en place ?

A l'inverse, le fait que vous soyez financé en partie par une autre source pose-t-il problème à votre partenaire ? Poser clairement les choses en amont vous permettra d'éviter de perdre du temps à monter un partenariat qui n'a pas de chances d'aboutir.

III – Partenaires : Les choisir, les trouver, les convaincre ?

A qui proposer un partenariat ? Partenaires publics, privés ?

Tout dépend évidemment de ce que vous souhaitez monter comme action !

Selon les publics que vous visez (jeunes, technophiles, retraités, demandeurs d'emploi...), des partenaires naturels, visant les mêmes publics, vont vous apparaître. Si vous voulez monter des ateliers socio-linguistiques, vous aurez par exemple intérêt à vous rapprocher des associations d'alphabétisation sur votre ville ou installées sur votre communauté d'agglomération.

Il peut être utile de fréquenter les événements de la vie locale de votre territoire : forums, rencontres, portes ouvertes... Cela vous permettra de voir concrètement ce qui se fait, la manière de travailler des équipes, et d'identifier au sein de l'équipe la ou les personnes auxquelles il faudrait proposer un éventuel partenariat. Pensez aussi à garder prît de vous le célèbre « Guide Municipal ».

Quels sont les avantages des partenariats locaux ?

Le premier avantage est que vous connaissez peut-être déjà vos partenaires locaux, pour les avoir rencontrés lors d'événements locaux, de réunions... Ce premier contact vous facilitera évidemment la tâche lorsque vous vous présenterez auprès d'eux en tant que porteur d'un projet de partenariat !

De plus, la proximité géographique, permettant des rencontres physiques, facilitera la collaboration entre vous et des équipes qui ne sont pas forcément rompues aux outils de visio-conférence...

Enfin, les partenaires locaux potentiels seront souvent davantage partie prenante pour des actions touchant des publics qui sont aussi les leurs. Dans vos démarches d'approche, n'hésitez pas à faire appel aux services municipaux chargés de la vie et du développement économiques, qui connaissent les entreprises situées sur le territoire et peuvent vous présenter.

Comment présenter mon projet à des partenaires potentiels ?

Pour vous être renseigné sur votre partenaire potentiel, vous savez que leurs objectifs diffèrent de ceux de votre EPN. Il va vous falloir trouver ce qui peut répondre à leurs problématiques propres, sans perdre de vue les raisons qui vous motivent pour mettre en place ce projet de partenariat.

Quels axes ou animations imaginées peuvent me permettre de convaincre ? Il y a nécessité de se mettre à la place de vos partenaires potentiels afin de préparer votre argumentaire. Veillez autant que possible à ce que le partenariat envisagé soit « Gagnant-gagnant » : il sera plus facile à défendre auprès du partenaire potentiel et vous multipliez les chances que le partenariat soit durable. Au nombre de vos apports, vous pouvez mettre votre connaissance des publics, votre expertise technique...

N'oubliez pas de faire très attention au degré de familiarité que votre partenaire peut avoir avec les technologies. S'il en est éloigné il faut impérativement présenter de manière simple et concrète ce que vous faites, et ce que le partenariat pourrait apporter au partenaire. Et si votre partenaire potentiel n'a jamais touché un ordinateur, il n'est pas vraiment nécessaire de lui demander son mail pour lui envoyer le pdf de votre projet...

IV – Formaliser un partenariat !

Faut-il formaliser les partenariats par une convention ?

Un document écrit permet d'engager chaque partenaire, et de clarifier les rôles de chacun.

Pour autant une convention n'est pas forcément nécessaire. Cela permettra néanmoins de s'assurer d'une validation de l'autorité en charge de l'EPN (municipalité, élu...) avant d'entamer des négociations. C'est particulièrement utile pour les actions où vous n'êtes pas sûr à 100% de l'adhésion de votre autorité de tutelle au projet (projet éducatif sur les MMORPG par exemple).

La rédaction commune du document est à privilégier car elle permet de réfléchir aux positionnements relatifs des uns et des autres, que ce soit dans le cadre de la prestation de service, d'un conseil de centre ressource, du « faire avec » ou du « faire pour ». Il sera ensuite bien plus facile de décliner le détail des rôles de chacun et de déterminer les objectifs, puis un calendrier. Plus vos partenaires seront associés à la rédaction du document, plus vous avez de chances qu'ils adhèrent à son contenu.

Ce travail préparatoire de l'action vous permettra aussi d'anticiper la position à tenir face au public de l'action et de limiter la confusion des rôles.

Dans votre convention devront figurer :

- Un préambule avec l'objectif de la convention de partenariat
- Les attentes et objectifs généraux
- Les modalités de collaboration
moyens, méthodes, nombre de personnes impliquées dans la convention
- Le nombre de séances
- Les engagements respectifs
- Les modalités de suivi de l'action

Quel circuit doit prendre la convention ?

- Service municipal : arrêté municipal ? Cabinet du maire, élu ?
- Association : qui décide, quand ?
- Entreprise : qui décide, quand ?

Quel calendrier mettre en place avec mes partenaires ?

Le calendrier sera nécessairement différent selon les projets, mais il doit comporter quelques grandes étapes placées à des moments précis de son déroulement.

Avant :

- . Rencontre informelle pour que les uns et les autres voient comment ils fonctionnent. Réflexion sur la possibilité d'un projet commun.
- . Un certain nombre d'aller-retours (mail, téléphone, courrier...) pour enrichir et consolider le projet commun, les possibilités et les limites des uns et des autres, le rôle de chacun.
- . Rencontre formelle autour d'une convention ou d'un projet finalisé, vérification et signature.
- . Rencontre autour de la mise en place de l'action

Pendant :

- . Fixer les horaires et si nécessaire la fréquence des séances de l'action principale. Noter les impératifs horaires des partenaires et des prestataires de services (horaires d'ouverture du magasin de location de matériel, du loueur de véhicules...).

Après :

- . Prévoir longtemps en amont la date de la réunion de bilan, qui doit être proche de la date de l'action. Lors de cette réunion, un bilan est à transmettre à tous, et peut être amendé par les partenaires si nécessaire. Lors de cette réunion, on peut aborder les éventuelles suites à donner à la collaboration, sur une reprise de l'initiative à l'identique ou bien sur un nouveau projet à envisager.
- . Prévoir les délais nécessaires à la synthèse et à l'analyse des données disponibles en vue de la réalisation du compte-rendu. Prévoir également le délai pour la collecte et la préparation de la transmission aux partenaires des réalisations auxquelles l'action a donné lieu.

Qui doit être responsable du projet ? Pilotage

Evidemment vous jouerez un rôle important dans la prise de décisions au sein du projet, à plus forte raison si c'est vous qui l'avez initié. Si la communication est bonne avec vos partenaires, n'hésitez pas à vous répartir les champs de responsabilité selon vos domaines d'expertise, vous n'en serez que plus efficaces.

Si par contre vous en êtes à votre première collaboration, il peut être plus valorisant de mener une action réussie dont vous seriez le responsable plutôt que d'en rater une avec des responsabilités partagées...

Quelle forme donner à la présentation de mon projet ?

Première approche de votre projet pour certains partenaires potentiels, la présentation de votre dossier papier doit être particulièrement soignée.

- *Aérez votre propos*, simplifiez-le de manière à ce que ce document reste digeste pour son lecteur.
- *Faites-en fortement ressortir la structure* afin qu'il puisse ne puiser que l'information qui l'intéresse si le temps (ou l'envie) lui manque de tout lire.
- *Rendez votre dossier attrayant* en l'illustrant avec des photographies, des diagrammes. En fin de ce projet, insistez sur l'apport de ce partenariat pour le partenaire potentiel.

Si vous avez rendez-vous avec un partenaire potentiel, préparez éventuellement une présentation de votre projet avec quelques diapositives qui seront un support au dialogue. Munissez-vous d'un ordinateur afin de parer à tout manque ou difficulté technique lors d'un rendez-vous avec un responsable.

Quels outils employer pour développer mes partenariats ?

Selon le degré de familiarité de vos partenaires avec les nouvelles technologies vous allez pouvoir vous simplifier le travail en utilisant des outils qui automatiseront et centraliseront vos actions et vos informations.

Utilisez les mails de vos correspondants, et vérifiez s'il ont des particularités (stockage limité, délai de réception...) qui pourraient poser problème.

Il peut être intéressant de constituer un groupe de travail, par exemple sur la plateforme GoogleGoups, afin de partager des documents et de faire un travail collaboratif. Un wiki peut aussi convenir.

Afin de stocker plusieurs documents de natures différentes sur lesquels tous pourraient intervenir, créer un espace un site de stockage tel que Box.net permet d'éviter les surchargers des boîtes mail et de faire du versionning de manière plus confortable.

Afin de fixer vos rendez-vous, l'outil en ligne Doodle, simple d'utilisation, permet de proposer un sondage portant sur plusieurs dates, sur lesquelles chaque participant peut s'engager à des degrés différents, ou refuser.

Privilégiez autant que possible des logiciels que tous vos partenaires possèdent et utilisent, et s'ils ne sont pas tous équipés, proposez des logiciels libres que tous pourront installer. Si vous proposez l'utilisation d'un logiciel à plusieurs partenaires il peut être intéressant de proposer une séance de prise en main de cet outil.

V - Entretenir, rendre compte

Sous quelle forme rendre compte de mes actions ?

Le bilan papier reste le passage obligé pour rendre compte de vos actions. Forme traditionnelle, rédigé par vous ou de manière collégiale, il peut être présenté à n'importe quel décideur en vue d'une évaluation de votre action. Cette forme a minima doit être mise à disposition de tous les partenaires, afin que ceux-ci puissent également justifier du bien-fondé de l'effort fourni dans le partenariat.

Mais un simple bilan textuel, même très bien mis en forme, ne saurait suffire à

justifier d'un financement conséquent. Il faut montrer pour prouver : ainsi, en plus des chiffres et taux de fréquentation de votre action (sur la base de feuilles d'émargement remplies lors de formations par exemple), vous veillerez à mettre en forme vos montages vidéos, vos cartes de visites « faites maison » et vos fictions sonores à destination des partenaires.

Anticipez la question des droits de diffusion et du droit à l'image : lors de la captation, assurez vous que chaque personne participant à l'action accepte l'utilisation de son image et vous ait signé une autorisation signalant les conditions dans lesquelles l'image mobile ou fixe pourra être utilisée par vous et les partenaires. Pour ce faire il est important de réfléchir avec vos partenaires dans quels contextes ils peuvent vouloir utiliser ces éléments.

Comment entretenir les partenariats ?

Tout d'abord, insistez pour qu'un représentant de votre structure partenaire soit présent pendant le déroulement de votre action, ou du moins durant les temps forts. Cela vous permettra de mieux connaître cette personne et elle transmettra directement ses impressions à son autorité sous un angle d'approche qui lui sera familier.

Faites-vous des fiches sur vos partenaires passés et actualisez vos données tous les ans (changements de postes, de mail, d'adresse...). Un trombinoscope personnel vous permettra d'être sûr de reconnaître tout le monde.

N'hésitez pas quand cela est possible et pertinent à inviter vos partenaires potentiels à des actions en cours afin de leur donner une idée de votre manière de procéder. Montrer ce que vous faites à vos partenaires passés est aussi une manière de maintenir un lien avec eux, même si vous n'avez pas de projets en cours dans l'immédiat. Enfin, en début de nouvelle année, certains partenaires apprécient de recevoir vos voeux, surtout s'ils sont présentés avec originalité et de manière multimédia (animation flash, clip vidéo en stopmotion...)

VI – Des limites ?

Plus cela rapporte à ma structure, plus le partenariat est rentable, non ? Multiplier les partenariats ou privilégier un gros projet ?

C'est un peu complexe que cela. Il faut prendre en compte le « temps-homme » nécessaire à la mise en place et au suivi du partenariat. Si l'on force un peu le trait, un partenariat ne sera pas rentable s'il mobilise une personne à plein temps sans dégager un bénéfice au moins équivalent à son salaire, pour que votre structure puisse recruter une personne pour effectuer les tâches qu'il n'a plus le temps de faire ! Multiplier les partenariats peut s'avérer inutilement chronophage et il faut parfois se concentrer sur un gros projet pour ne pas se disperser.

Certains partenariats sans retombées financières peuvent apporter un grand bénéfice en termes de crédibilité, d'écoute, notamment auprès du public. Une association implantée depuis longtemps sur le territoire vous permettra de toucher des publics qui n'auraient pas poussé la porte de votre EPN sans le partenariat.

Faut-il accepter tous les partenariats ?

Si vous ambitionnez d'être un espace culture multimédia de haut vol, proposant des résidences d'artistes en vos murs à des plasticiens reconnus internationalement, il n'est pas conseillé de nouer un partenariat avec de petites entreprises qui ne seraient pas en relation avec la culture. En effet, un partenariat avec la charcuterie ou un artisan local, qui pourrait être un partenaire intéressant pour d'autres actions, risque de rendre flou l'image globale de votre action.

Par ailleurs, évitez de vous lancer dans des partenariats sur des actions qui ne permettront pas à votre EPN de remplir ses missions, même si un financement est assuré. En effet c'est à la fois un éparpillement pour vous et une perte de temps pour remplir vos missions premières. Par ailleurs cela risque de brouiller la perception que l'on (public, élus...) peut avoir de votre EPN, et de vous mettre en difficulté avec les principaux financeurs de votre EPN qui attendent que vous vous consacriez exclusivement à certaines missions.



Fiche Communiquer par l'association Jeudis des EPN

avec le soutien de la DUI – Délégation aux Usages de l'Internet

2011 – Jeudis des EPN - Licence CC BY-SA

Trouvez d'autres supports en lien avec cette fiche,
<http://ressources.jeudisepn.org>