



Gérer les partenariats

Fiche 5

À qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

À quoi sert cette fiche ?

Elle montre l'importance de bien gérer les partenariats au sein d'un projet et propose des outils pour le faire. Pour l'utilisation de chaque outil, elle donne des clés méthodologiques, des points de vigilance et des conseils.

Pourquoi cette fiche ?

Dans les projets de développement de l'agriculture biologique (AB), l'importance de l'approche territorialisée n'est plus à prouver. En effet, il apparaît de plus en plus complexe de conduire une action de développement de l'AB sans bénéficier d'appuis locaux multiples, provenant d'acteurs publics, privés, institutionnels ou associatifs, aux finalités et intérêts divers. (Voir la fiche 3 « Associer agriculture biologique et territoire »).

Dans la conduite du processus, l'animateur/trice doit gérer les partenariats avec ces acteurs d'influence, alors considérés comme « partenaires » et souvent appelés « parties prenantes » dans la littérature. Autrement dit, il s'agit d'arriver à trouver des points de convergence entre les intérêts des uns et des autres. Trouver une direction commune est nécessaire pour la réalisation concrète d'un projet. C'est un travail souvent perçu comme complexe car il existe autant de types de partenariats que de partenaires. Il faut tenir compte de leurs missions et de leurs objectifs mais aussi de leurs disponibilités, motivations, pratiques, moyens, etc. La gestion des partenariats nécessite une approche fine mais qui doit rester simple malgré tout.

Pour simplifier la gestion de vos partenariats et tout particulièrement ceux impliquant des élus ou collectivités, cette fiche vous propose quatre outils élaborés et/ou testés dans le cadre du projet ABILE.



Identifier les parties prenantes

Pour gérer ses partenariats, il est nécessaire dans un premier temps, d'identifier l'ensemble des acteurs impliqués de près ou de loin, dans un projet. Tous les acteurs identifiés n'auront pas vocation à être sollicités de la même manière et selon la même temporalité.

En effet, autour d'un projet gravite une diversité d'acteurs qui peuvent ou non l'influencer, le dynamiser dans un sens comme dans un autre. Parmi les acteurs d'influence, certains sont considérés comme partenaires dès lors qu'ils tissent un lien avec le projet (et le réseau des partenaires du projet). Dans cette première tâche d'identification, le schéma d'acteurs peut vous aider !

Outil 1 : Le schéma d'acteurs

Objectifs :

- Identifier l'ensemble des acteurs impliqués ou à essayer d'impliquer dans un projet ;
- Représenter le réseau de partenaires du projet.

Contexte d'utilisation :

Cet outil sert à adapter le projet au réseau et le réseau au projet mais aussi à communiquer (en interne et en externe) sur le réseau formé par les partenaires du projet en montrant leur diversité et leur nombre.

Modalités :

L'animateur/trice peut le faire seul(e) ou avec les partenaires du projet. Ce schéma est à réaliser de préférence au lancement du projet puis régulièrement au cours de son avancée en fonction de la création ou de la fin de partenariats.

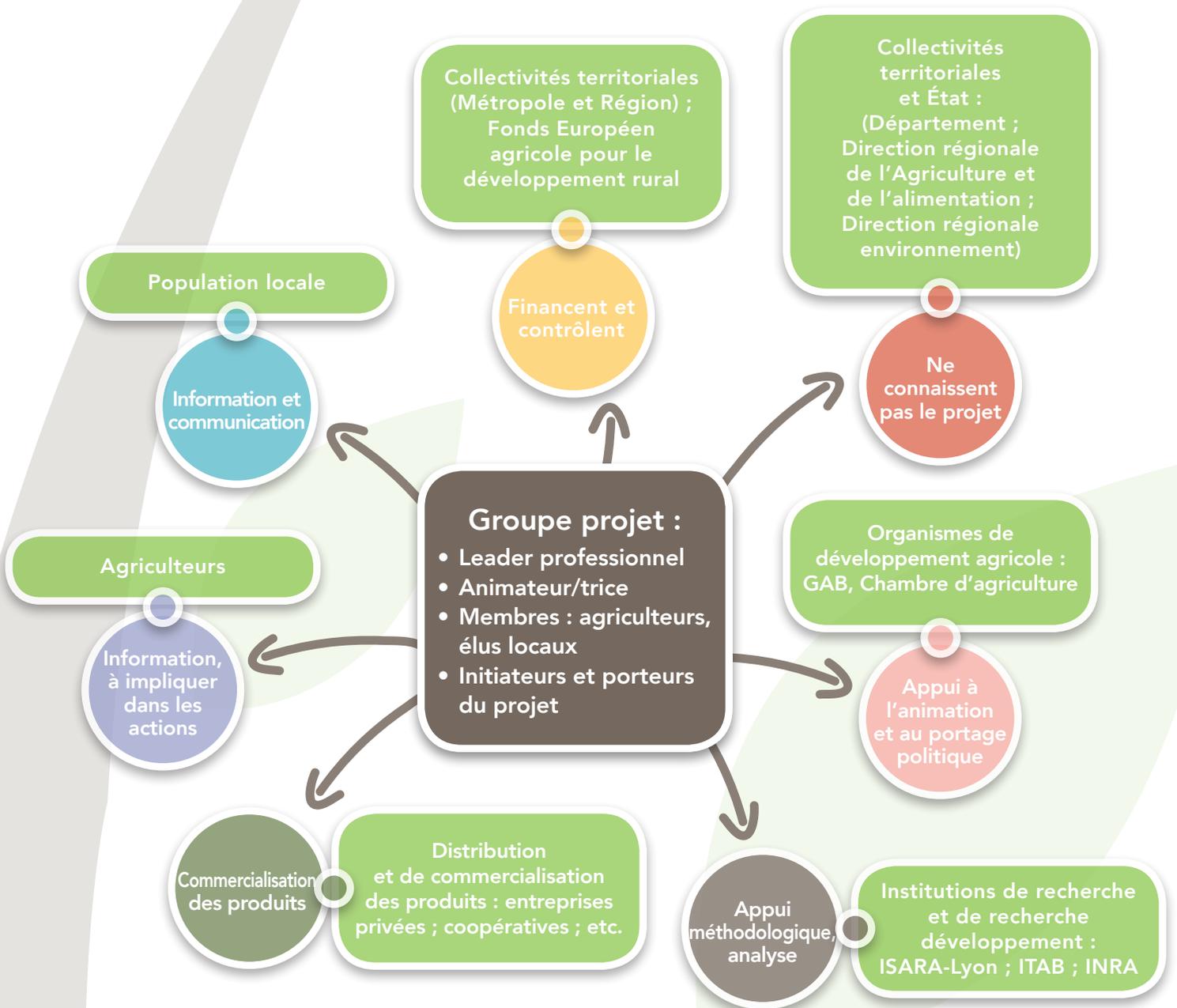
Conseils d'utilisation :

- Identifier l'ensemble des acteurs partenaires actuels et potentiels du projet. Réaliser par exemple un brainstorming en répondant à la question « *quelles sont les personnes / structures qui sont concernées par ce projet ?* ». Ne pas oublier les acteurs qui peuvent ou pourraient agir contre le projet ou qui seraient seulement indifférents. Anticiper les partenariats à venir qui ne sont utiles qu'à certaines phases du projet.
- Regrouper les acteurs par catégorie, par exemple en fonction de leur échelle d'intervention (local, régional, national), du type d'acteurs (profession agricole, recherche et développement, collectivités, société civile, ...). Les positionner de façon concentrique, avec au centre les acteurs au cœur du projet et en périphérie ceux qui en sont éloignés.
- Préciser le type de relation que chaque acteur a (en gras par exemple) ou pourrait avoir avec le projet : finance, apporte une expertise, arbitre et contrôle, soutien, relais l'information, s'oppose ou pourrait s'opposer, client, etc. (Figure 1).

Points de vigilance :

- Être exhaustif dans l'identification des partenaires pour représenter le réseau d'acteurs le plus fidèlement possible.
- Bien raisonner les catégories d'acteurs choisies en fonction de ce que l'on souhaite mettre en avant (diversité des acteurs, échelle d'influence du projet, ...).
- Le schéma d'acteurs donne une image du réseau dans lequel s'insère le projet et des relations, il ne rend pas compte du niveau d'implication de chacun d'eux.

Figure 1 : un exemple de schéma d'acteurs



Évaluer et améliorer l'implication des partenaires

Tous les acteurs ne sont pas, et ne seront pas, impliqués de la même façon, ni au même degré, ni dans toutes les phases du processus. Une fois les partenaires identifiés et cartographiés sur le schéma des acteurs, il est important de préciser leur niveau d'implication dans le projet. Cela permet ensuite de préciser l'intérêt et les activités à mettre en place pour améliorer leur participation.

Outil 2 : L'échelle des niveaux d'implication des acteurs

Objectifs :

- Identifier le niveau d'implication des partenaires : quelles sont leurs attentes et leurs besoins? Quels sont leurs objectifs et intérêts ? Quelles sont les ressources qu'ils peuvent apporter ?
- Clarifier l'importance pour le projet de cette implication.
- Préciser en s'appuyant sur cet outil et le schéma des acteurs les activités à mettre en œuvre pour améliorer si besoin le niveau d'implication de certains acteurs.

Contexte d'utilisation :

Cet outil sert à identifier les partenaires stratégiques, qui peuvent être pourtant peu impliqués. Permet de repérer à la fois les acteurs favorables au projet et ceux qui peuvent y être opposé.

Modalités :

L'animateur/trice peut le faire seul(e) ou avec les partenaires du projet. A réaliser de préférence au lancement du projet et à réactualiser lorsque la situation évolue.

Conseils d'utilisation :

- A associer avec l'outil 1, le schéma des acteurs.
- Préciser pour chaque acteur son niveau d'implication actuelle et si besoin les actions à mettre en œuvre pour entrer en contact avec lui et l'impliquer davantage.
- Il existe de nombreux outils permettant ce type d'analyse stratégique. Nous vous conseillons une solution simple sous la forme du tableau ci-dessous.

Acteur	Position vis-à-vis du projet	Type d'implication attendue et importance de celle-ci	Actions à mener pour entrer en contact et/ou l'impliquer
...
...

Figure 2 : Évaluer le niveau d'implication des acteurs

(Adaptée d'après Dick 1997, Stakeholder analysis
<http://www.aral.com.au/resources/stake.html>)

Évaluer et améliorer l'implication des partenaires (suite)

Les acteurs-clés sont listés dans la première colonne du tableau. Il peut être utile d'organiser la liste selon leur importance pour le projet.

La position vis-à-vis du projet peut être évaluée selon une échelle en six classes :

- ① : ne connaît pas le projet ;
- ② : fortement convaincu ;
- ③ : faiblement convaincu ;
- ④ : indifférent ou indécis ;
- ⑤ : faiblement opposé ;
- ⑥ : fortement opposé.

Dans la colonne type d'implication attendue et importance de celle-ci préciser les informations du schéma d'acteurs. Il s'agit de préciser le rôle qu'a ou peut avoir cet acteur pour le projet et l'importance de cette participation : apporte des informations, des conseils, financeur potentiel, contrôle, co-décision, consultation, information, transformation ou commercialisation des produits, etc.

Dans la dernière colonne, planifiez vos stratégies d'approche des acteurs (contact direct officiel ou informel, contact indirect par le biais d'une personne plus connue, etc.) et les actions à mettre en place pour augmenter si nécessaire l'implication de l'acteur dans le projet.

Points de vigilance :

- Remplir ce tableau est délicat il suppose une bonne connaissance des acteurs. Le faire à plusieurs si possible et prendre le temps d'évaluer la fiabilité de votre estimation : estimation très sûre, assez sûre, hasardeuse, aucune idée.
- En matière de partenariat il n'y a aucune règle générale. Les partenariats doivent rester souples et ouverts de façon à ce que des acteurs initialement réticents puissent s'engager dans le projet au cours des étapes ultérieures.



Le partenariat avec les élus et les collectivités

Les élus et collectivités sont des partenaires intéressants car potentiellement apporteurs de ressources et de compétences (humaines, matérielles et financières). Ils peuvent aussi contribuer à la légitimité d'un projet en s'en faisant porte-paroles ou défenseurs auprès des citoyens et des acteurs socio-économiques de leur territoire. Cette partie de la fiche complète la précédente sur le cas spécifique des élus. Les informations qu'elle contient conviennent à des projets où la dimension politique est très forte.

Comment initier un partenariat avec les élus et les collectivités ?

L'étape d'initiation du partenariat peut s'avérer très délicate s'il n'y pas de relation antérieure entre l'animateur/trice ou les porteurs du projet et les élus ou les collectivités.

Bonnes pratiques :

- Admettre l'existence de la dimension politique du projet.
- Différencier élus et collectivités. Si pour les collectivités de petite taille, l'élu et sa structure peuvent parfois être assimilés car très proches, la plupart du temps il faudra plutôt considérer de façon différente élus, techniciens ou chargés de mission et personnels administratifs. Ils ont des missions différentes et agissent avec des logiques également différentes. Appui politique des élus et appui technique des chargés de mission dans l'ingénierie de projet se complètent. Il faut donc s'adapter, par exemple en invitant un élu dans un comité de pilotage et un chargé de mission dans un comité technique.
- Identifier les élus et collectivités pouvant être partenaires (*Voir outil 1 : le schéma d'acteurs*) et s'interroger sur ce qui peut les intéresser dans votre projet. Pour ce faire, une typologie des élus/collectivités peut être intéressante (*Voir Outil 3 plus loin*).
- S'appuyer sur des acteurs déjà partenaires pour entrer en contact avec les élus et les

collectivités pour leur présenter le projet. Préciser également qui est le plus légitime dans votre projet pour aller à la rencontre d'élus des collectivités. Cette activité relève souvent plus du porteur politique de votre projet (agriculteur ou président d'une association) que de la responsabilité de l'animateur/trice. Un élu d'une chambre d'agriculture, même peu impliqué dans le projet, peut être également très légitime pour cette mission.

Comment faire vivre un partenariat avec les élus et les collectivités ?

Bonnes pratiques :

- **Anticiper et réfléchir** sur comment intéresser les élus et les collectivités au projet. Envisager certaines adaptations dans les objectifs, la conduite et la communication du projet.
- **Elargir** les champs des questions posées et des solutions envisagées. La sensibilisation à l'agriculture biologique peut se faire par différentes entrées, telles que la protection de l'environnement et de la ressource en eau, l'approvisionnement local, la restauration collective, l'éducation, le lien social ou encore l'installation d'agriculteurs.
- **Adapter** son message à chaque partenaire. Les argumentaires et supports de communication peuvent varier en fonction des priorités, des centres d'intérêt et du profil politique des élus et des collectivités (*Voir outil 4 plus loin*).

Points de vigilance

- La dépendance à un seul élu peut être un risque important. Veiller à intéresser plusieurs élus en jouant sur différents niveaux (communal, intercommunal, départemental, régional). Cela limite les risques de voir disparaître les financements et les appuis en cas de changement politique.

Le partenariat avec les élus et les collectivités (suite)

- Les élus et leurs collectivités ont coutume d'intervenir dans la prise de décision. Il y a un risque qu'ils dépassent le rôle que vous attendez d'eux dans votre projet. Cela peut-être vécu comme un accaparement par certains acteurs du projet. Pour éviter cela veillez à ne pas associer les élus ou leurs services à des réunions dans lesquelles vous avez à prendre des décisions qui ne les concernent pas. Bien penser à cet aspect dans la composition de vos comités de pilotage et de vos comités techniques. Si elle existe, une invitation à la partie non statutaire de l'assemblée générale de la structure qui porte l'animation du projet peut-être une alternative moins risquée.
- L'actualité et particulièrement la diffusion par les médias d'informations polémiques peut influencer le projet. Rester en veille sur les sujets d'actualité (aléas climatiques, projets de loi, scandales sanitaires, ...) qui peuvent profondément impacter les actions des acteurs politiques et donc leur attitude vis-à-vis du projet.
- Veiller à ce que le calendrier des étapes décisionnelles du projet coïncide et ne se heurte pas à l'agenda politique, notamment aux élections.
- Maintenir une certaine continuité (mais sans excès) dans les relations avec les élus. Ne pas hésiter à leur donner la parole en assemblée générale ou en réunion publique et à institutionnaliser certains temps de communication.

Outil 3 : La typologie des élus

Objectifs :

- Identifier les différents types d'élus partenaires (ou non) du projet.
- Prendre connaissance et conscience de leur diversité.

Contexte d'utilisation :

La typologie des élus permet de situer de façon visuelle les élus selon leur intérêt pour le projet et leur influence. Classifier les élus du territoire concernés par le projet dans cette typologie aide à identifier des appuis stratégiques et à définir une stratégie d'action pour les intéresser. Ce travail ne se justifie pas pour les projets ayant une dimension politique faible. L'outil plus général sur le niveau d'implication des acteurs est souvent largement suffisant. (Voir outil 1 précédent).

Modalités :

L'animateur/trice peut la faire seul(e) ou avec l'équipe projet, de préférence au lancement du projet puis au cours du projet s'il y a des élections.

Conseils d'utilisation :

- Identifier les différents élus (partenaires du projet ou implantés sur le territoire) par leur nom, fonction et structure. Se limiter aux élus concernés par votre projet soit parce qu'ils sont très implantés sur son territoire soit parce qu'ils sont en charge d'une thématique dans lequel il s'insère.
- Les positionner sur un graphique avec en ordonnée le critère « influence de l' élu » et en abscisse le critère « intérêt de l' élu pour le projet ».

Le critère influence est à évaluer de façon qualitative par rapport au projet. Il s'agit de l'influence politique de l' élu dans sa capacité à aider ou à s'opposer à son développement. Son aide peut concerner à la fois l'accès à des financements comme un soutien politique. Le critère intérêt pour le projet peut s'évaluer selon la même échelle que dans l'outil sur les niveaux d'implication :

- 0 : ne connaît pas le projet ;
- 1 : fortement convaincu ;
- 2 : faiblement convaincu ;
- 3 : indifférent ou indécis ;
- 4 : faiblement opposé ;
- 5 : fortement opposé.

Le partenariat avec les élus et les collectivités (suite)

Pour positionner un élu, il s'agit donc de se poser les questions suivantes :

- Quelle sont sa légitimité et sa reconnaissance politiques ?
- Quelles sont les ressources qu'il pourrait mettre à la disposition du projet ?
- De quelle taille est son réseau ? Connaît-il des partenaires potentiellement intéressants ?
- Quels sont son mandat et ses objectifs stratégiques ? Ceux de sa collectivité ?
- Quel est son domaine d'action ? Ses compétences ?
- Quelles sont ses attentes ?
- Quels bénéfices pourrait-il tirer du projet pour sa collectivité ? Pour lui-même ?
- En fonction du positionnement des élus les regrouper par types tels que : moteurs, piliers, relais, adversaires menaçants, prudents ou indécis, non-concernés, ... (Voir figure 3)
- Définir des priorités et une stratégie d'approche et d'intéressement des élus

Points de vigilance :

- La position d'un élu peut évoluer tout au long d'un projet ;
- Il est difficile de positionner un élu dans un tel outil sans bien le connaître. Il y a intérêt à faire ce travail à plusieurs.

Outil 4 : La grille de communication avec les élus

Objectifs :

- Préciser les moyens de communication et les éléments de langage à privilégier en fonction du type d'élus.
- La communication doit-être à double sens, il s'agit de mettre en avant les arguments qui peuvent intéresser tel ou tel mais aussi de réfléchir dans le groupe projet si, pour gagner en portée et en intérêt pour le développement local, il n'y aurait pas intérêt à faire évoluer le projet.

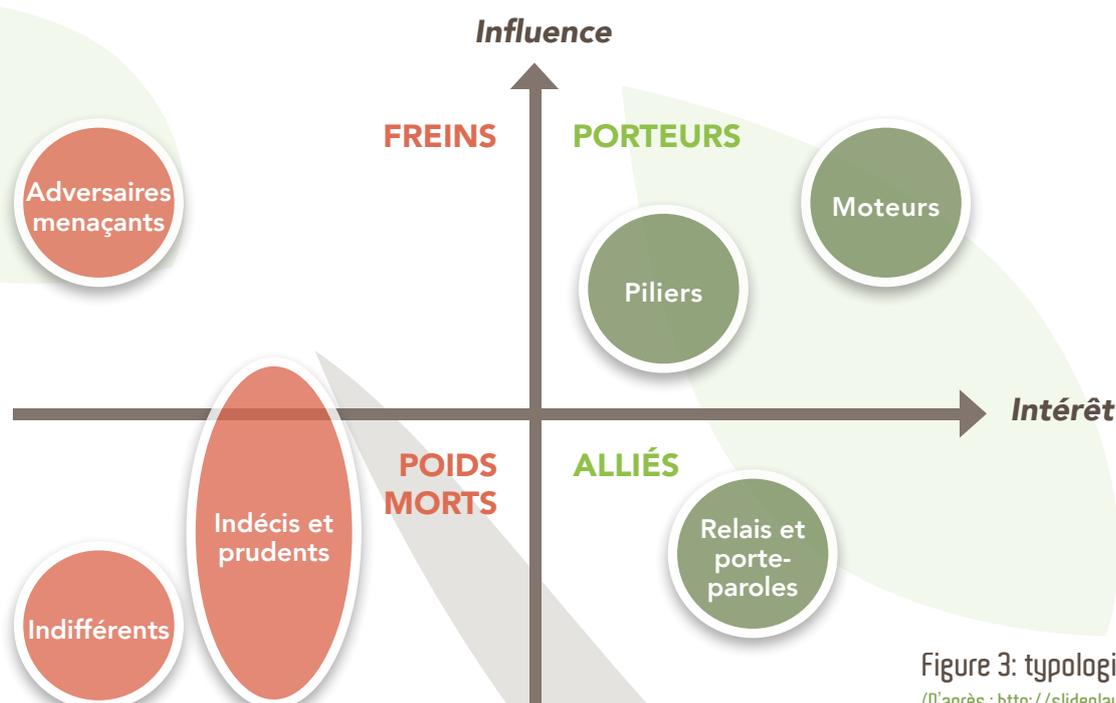


Figure 3: typologie des élus

(D'après : <http://slideplayer.fr/slide/7397343>)

Le partenariat avec les élus et les collectivités (suite)

Contexte d'utilisation :

La grille de communication sert à préciser les activités de communication et les partenariats à établir avec les élus.

Modalités :

Cette grille est à réaliser par l'équipe projet et quelques personnes ressources, tout au long du projet. Elle s'utilise en complément de l'outil précédent sur la typologie des élus.

Conseils d'utilisation :

- Vous limiter à 3 ou 4 élus ou catégories d'élus pour vous concentrer sur ceux qui sont prioritaires.
- Identifier les partenariats et les axes de communication à établir avec chacun, en vous appuyant sur le tableau ci-dessous.

- Travailler avec le groupe projet les écarts potentiels entre les objectifs de leur projet et les attentes des élus et des collectivités. Voir si des adaptations ne seraient pas utiles tout en restant conciliables avec le projet.

Points de vigilance :

- Connaître les élus avant de construire et d'utiliser la grille pour ne pas commettre d'erreurs de communication. Des arguments contraires au point de vue d'un élu peuvent rompre le partenariat avec celui-ci.
- Veiller à évaluer l'efficacité de la grille de communication régulièrement et à l'ajuster le cas échéant.

Elu ou type d'élus	Type d'implication attendue et importance de celle-ci	Axes de communication à privilégier	Conseils éléments de langage	Conseils formes de contacts et supports
...
...

Figure 4 : un exemple de grille de communication avec les élus

Pour en savoir plus

- http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_3_-_Dialogue.pdf
- [http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-\(1\).pdf](http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-(1).pdf)
- <http://slideplayer.fr/slide/7397343/>
- http://elearningpcm.ch/module2_fr/lightbox/link01/tool_stakeholder.pdf
- <http://www.aral.com.au/> nombreuses ressources en anglais

Rédaction : Amélie Bresson, Stéphanie Tutin, Areski Prieux, Philippe Fleury, Céline Cresson.

Avec la participation (par ordre alphabétique) **de :** Olivier Bories, Claire Brachet, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Laurence Espagnacq, Mohamed Gafsi, Laetitia Fourrié, Julie Grenier, Bernard Mondy, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Michel Streith et Agnès Terrieux.

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : <http://projet-abile.blogspot.com/>

Contacts

Céline Cresson, ITAB - celine.cresson@itab.asso.fr

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - pfleury@isara.fr

Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE 5, « Gérer les partenariats », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 10p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjivanou et Flore de La Taille (floregrafic@wanadoo.fr).

Credits photos : C. Cresson, ITAB et P. Fleury, ISARA-Lyon.

