

7 mai 2017

Le 16 octobre 2019, à l'occasion du Forum National des Associations et des Fondations, le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL a annoncé avoir confié à la Députée Cathy RACON-BOUZON, Députée des Bouches du Rhône, et à Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU, une mission sur les alliances stratégiques entre associations et entreprises.

La lettre de mission précise « je suis convaincu de la nécessité de créer des espaces de dialogue pour confronter les points de vue et ouvrir la voie à de futures coopérations nationales et territoriales entre ces acteurs aux identités et activités différentes mais complémentaires ».

Gabriel ATTAL, Secrétaire d'Etat



KIT L'ODD 17 EN PRATIQUE

Vers de nouvelles alliances au service des Objectifs de Développement Durable !

Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités

A l'attention des organisations et des territoires

Dans le cadre de la mission ministérielle, une capitalisation a été réalisée pour aider les organisations et les territoires à « **apprendre à faire alliance** ». Elle se décline en **ce kit composé de 4 fiches pratiques** : un argumentaire « l'ODD 17 en pratique » pour expliquer les enjeux du développement des nouvelles alliances, des exemples inspirants représentatifs de la diversité des modes relationnels, une démarche méthodologique qui propose un questionnement, ainsi qu'une cartographie des outils. Vous retrouvez aussi en conclusion les 21 mesures pour accélérer les alliances stratégiques en France.

Alliances stratégiques : l'ODD 17 en pratique !

« Co-construction », « partenariats », « coopération », « alliance » ... depuis quelques années la sémantique du « jouer collectif » s'est diversifiée et s'impose progressivement dans l'actualité. Pourquoi ? Quelle en est la réalité de terrain ? Quelles formes prennent ces nouvelles alliances ? Quels en sont les impacts ? C'est à ces questions que la mission ministérielle s'est attachée à répondre.

Piloter des transformations systémiques



Face à l'accroissement des besoins sociétaux et à la raréfaction des ressources pour y répondre, les enjeux sont devenus systémiques. Pour relever les défis actuels, il convient en effet à la fois de savoir mettre en synergie les domaines d'actions (économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux), de mettre en cohérence les réponses entre les différents échelons territoriaux (locaux, régionaux, nationaux et internationaux), et de s'appuyer sur la complémentarité des acteurs (publics, associations, entreprises, investisseurs, académiques...). Cette **triple articulation domaines / territoires / acteurs** complexifie les réponses à apporter pour être pertinent, et explique l'émergence de nouveaux modes relationnels. La crise du Covid-19 va accélérer le besoin de réponses systémiques.

Pour comprendre l'ampleur de la transformation à l'oeuvre, et pour engager un dialogue fécond entre acteurs riches de leurs différences, il est utile de **se référer aux Objectifs de Développement Durable pour 3 raisons** :

- Ils fixent des **objectifs communs** à tous les acteurs,
- Ils favorisent un **cadre de référence et une sémantique commune**,
- Ils posent les **alliances** multi-acteurs comme une condition de réussite de l'Agenda 2030, au travers de l'ODD17.



Engager de nouveaux modèles relationnels

Toutes les formes de relations ont évolué ces dernières décennies. Concernant la gestion des conflits, les démarches de prévention tentent de plus en plus de les anticiper. Pour le dialogue, la notion de dialogue social s'est élargie à un « dialogue civil » pour mettre en débat les choix structurants qui impactent le « vivre ensemble ». Enfin, de nouvelles alliances voient le jour qui dépassent le seul « échange » pour réellement construire ensemble des réponses nouvelles face aux défis communs. Le tableau ci-dessous illustre ces tendances.

GESTION DES CONFLITS	DIALOGUES	ALLIANCES
<p>De la gestion des conflits à leur anticipation par des démarches de prévention</p> <p>EXEMPLE : la création du service de Médiation des entreprises en 2010</p>	<p>Du dialogue interne au sein des organisations (dialogue social) au dialogue civil entre les organisations</p> <p>EXEMPLE : l'émergence de la co-construction territoriale depuis une décennie</p>	<p>Du « contrat-échanges » vers le « contrat-alliance » de co-construction de solutions</p> <p>EXEMPLE : la 3^{ème} ère des relations associations – entreprises autour de l'innovation sociétale</p>

Les relations associations-entreprises illustrent ces changements

Les organisations s'inscrivent dans cette mouvance de manière empirique. Selon l'Observatoire des partenariats¹, **53% des associations employeuses et 37% des entreprises développent des partenariats**. C'est aujourd'hui **1,2 million de partenariats en France**. Plus de la moitié sont mis en place au sein d'entreprises d'au moins dix salariés au travers d'une diversité de modes d'actions : **pratiques responsables (42%), mécénat (30%), coopération économique (25%) et innovation sociétale (16%)**.

76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction, même si 46% d'entre eux reconnaissent qu'ils ne savent pas encore comment faire. Face aux priorités qu'ils identifient sur leur territoire, 87% des élus locaux considèrent que les alliances entre collectivités, associations et entreprises sont **source d'innovation à la fois pour réduire les fragilités et pour faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable**.

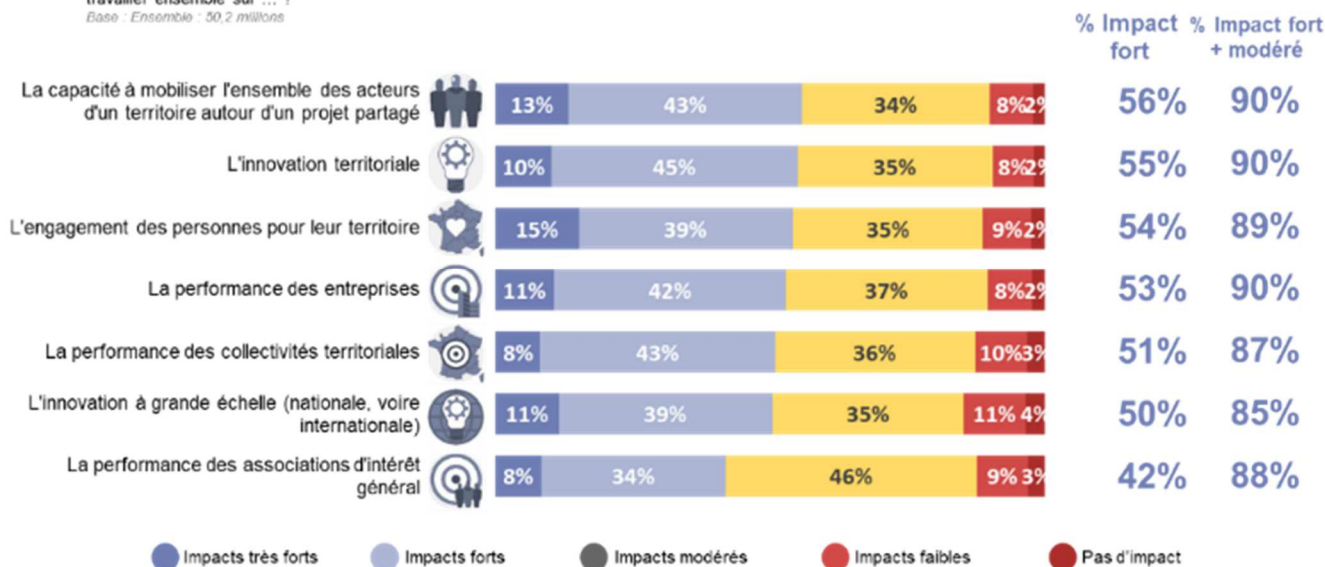
Les impacts des alliances innovantes

Les **impacts des alliances innovantes** sont de mieux en mieux qualifiées. Elles se structurent autour de 3 impacts : la **performance** des organisations impliquées, l'**innovation** territoriale & sociétale, ainsi que la **confiance** induite individuellement sur l'engagement, et collectivement sur les territoires.

Questionnés sur ces impacts dans l'étude IMPACT-Citoyens publiée en octobre 2019, **82% des Français réclament un « devoir d'alliance »**, auquel ils souhaitent être associés. Ils fondent cette aspiration sur une vision claire des effets potentiels des partenariats entre les collectivités, les associations et les entreprises... et ils regrettent que ces derniers ne soient pas assez développés pour la moitié d'entre eux.

La perception des Français sur les impacts des alliances

Q11 : Plus précisément, quel degré d'impact peut avoir, selon vous, une capacité réelle des collectivités territoriales, des entreprises et des associations à travailler ensemble sur ... ?
Base : Ensemble : 50,2 millions



Pour aller plus loin, vous pouvez aussi consulter :

- **L'état des lieux des partenariats en France**, réalisé dans le cadre de la mission,
- **Les études de l'Observatoire des partenariats**, et la **base de données IMPACT-Pratiques innovantes** qui illustre les démarches inspirantes avec de plus de 300 études de cas.
(<http://observatoire-des-partenariats.fr/impact-pratiques-innovantes>)

¹ Données de l'Observatoire des partenariats, études réalisées en 2015, 2016 et 2019 par Comisis & OpinionWay

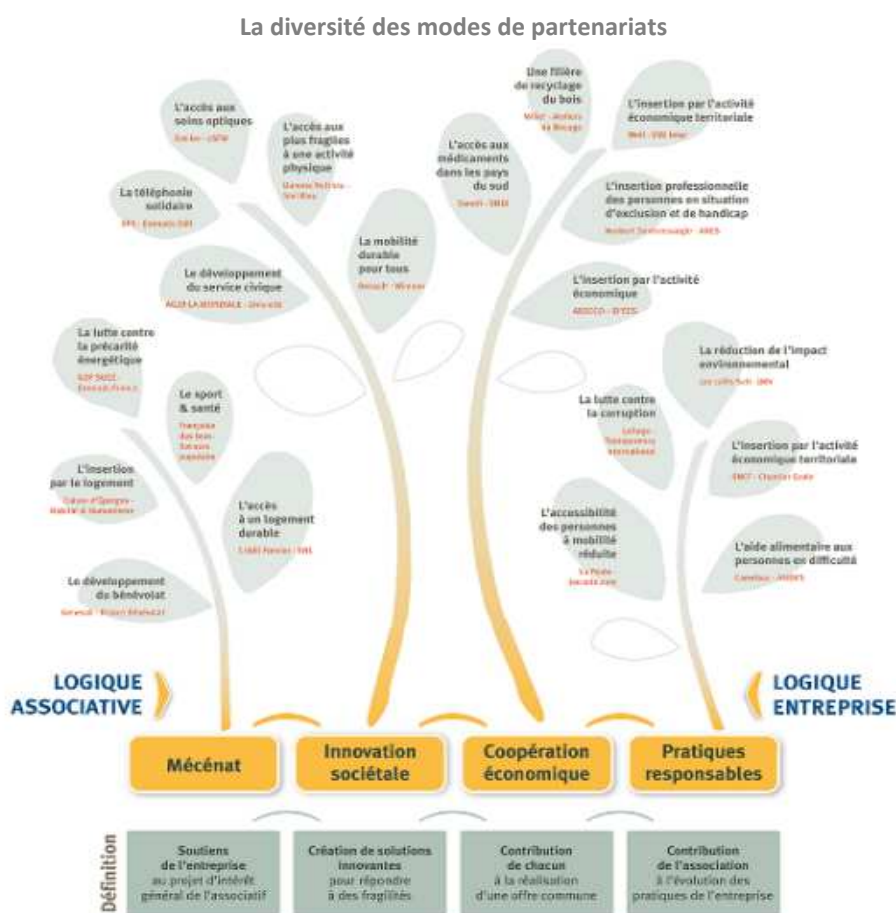
Les exemples du « Collective Impact » à la Française

Du mouvement de co-construction territoriale en France à l'Objectif 17 des ODD, les nouvelles alliances s'imposent comme une nouvelle méthode face à l'accroissement des besoins sociétaux et la raréfaction des ressources. « Apprendre à jouer collectif » n'est plus un choix, mais une impérieuse nécessité. La crise systémique du Covid-19 renforce encore l'urgence d'accélérer le mouvement de partenariats stratégiques entre associations, entreprises et acteurs publics, qui émerge en France depuis une décennie, notamment sur les territoires. Les exemples des « pionniers » permettent de se projeter dans ce mouvement à l'œuvre. Rappelons en les évolutions avant d'illustrer les tendances actuelles.

L'émergence de nouvelles formes d'alliances

76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction, même si 46% d'entre eux reconnaissent qu'ils ne savent pas encore comment faire². Face aux priorités qu'ils identifient sur leur territoire, 87% des élus locaux et 74% des Français considèrent que les alliances sont **source d'innovation à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable**³. Les Français réclament un « devoir d'alliances » auquel ils souhaitent être associés.

Les organisations s'inscrivent empiriquement dans cette mouvance. **53% des associations employeuses et 37% des entreprises développent des partenariats**. C'est aujourd'hui 1,2 million de partenariats en France. Plus de la moitié sont mis en place au sein d'entreprises d'au moins dix salariés au travers d'une diversité de modes d'actions : **pratiques responsables (42%), mécénat (30%), coopération économique (25%) et innovation sociétale (16%)**.



² Etude IMPACT-Elus locaux de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)

³ Etude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, octobre 2019)

Les quatre catégories de partenariat

Un travail de modélisation réalisé durant 7 ans autour de l'analyse de plus de 300 études de cas a permis en 2012 de proposer une segmentation en 4 catégories représentative de la diversité des modèles partenariaux entre acteurs/actions d'intérêt général et acteurs économiques. Cette **sémantique commune** est essentielle pour engager un dialogue entre « mondes » différents.



a. Le mécénat

Le mécénat se traduit par un soutien de l'entreprise à l'association. Il peut prendre plusieurs formes, souvent combinées : soutien financier ; soutien en ressources humaines (mobilisation de collaborateurs, apport de compétences...) ; soutien matériel (don de matériel informatique, don de produits...) ; soutien logistique (mise à disposition de locaux, relais de communication...).

b. Les pratiques responsables

Fort de son expertise dans différents domaines (environnement, handicap, insertion...), l'association apporte son expérience à l'entreprise et peut l'appuyer dans l'évolution de ses pratiques. En apportant un témoignage pratique sur la cause qu'elle défend, l'association peut devenir un allié dans la conduite du changement engagée par l'entreprise.

c. La coopération économique

La coopération économique se concrétise par l'élaboration d'une offre commune, en réponse par exemple à un marché public. Cette catégorie de partenariat est relativement peu développée en France mais répandue à l'international, notamment pour répondre aux besoins des populations économiquement fragiles.

d. L'innovation sociétale

L'innovation sociétale consiste à développer des solutions novatrices qui répondent à des problématiques de territoires ou de populations fragiles. Elle correspond à des expérimentations qui jouent le rôle de Recherche & Développement de terrain. Ce type de solutions est souvent renforcé par la complémentarité entre l'association et l'entreprise. Ces innovations ont ensuite vocation à être déployées pour bénéficier au plus grand nombre.

La 3^{ème} ère des relations partenariales

Les trois ères des relations alliant intérêt général & économie



Après le mécénat (*début des années 1990*), puis les pratiques responsables (*milieu des années 2000*), ce sont les **dynamiques de co-construction qui se développent** avec les partenariats de coopération économique et d'innovation sociétale.

Ces modèles hybrides se fondent sur les capacités respectives des acteurs économiques, des structures d'intérêt général et des acteurs publics. Bien que **souvent asymétriques**, ces alliances sont basées sur des relations équilibrées, durables, à forte utilité sociétale. Elles **s'incarnent sur les**

territoires.

Les tendances des partenariats alliant intérêt général & économie

Chacune des 4 catégories de partenariat connaît des évolutions notables depuis quelques années. Le développement du mécénat collectif et/ou territorial, la diversification des modes de pratiques responsables et l'investissement croissant en R&D sociétale en sont des illustrations. Plus globalement, le tableau suivant résume à la fois les objectifs, les tendances et des exemples inspirants des partenariats alliant intérêt général et économie.

Les réalités partenariales entre associations et entreprises : différents types de partenariats

Approche d'intérêt général

Approche économique

Mécénat	Innovation Sociétale	Coopération économique	Pratiques responsables
<i>Soutien de l'entreprise à un projet d'intérêt général</i>	<i>Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités d'un public et/ou d'un territoire</i>	<i>Contribution de chacun des partenaires à une offre commune</i>	<i>Apport des savoir-faire de l'acteurs d'intérêt général à l'entreprise</i>
Expérimentations innovantes <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluation (Fond. RATP/Louvre Lens) ✓ Engagement des salariés (Fondation EDF/ ProBonoLab) ✓ Numérique (Caisnes d'Epargne Midi-Pyrénées / HUB numérique) 	Recherche et développement <ul style="list-style-type: none"> ✓ FNCE / Réseau Emvie ✓ Action Tank Mobilité ✓ Croix Rouge / Danone ✓ Caisse des Dépôts / Le RAMEAU 	Co-développement territorial <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alliance Dynamique (ex - La Poste / Comptoir de campagne) ✓ PTCE Archer (Romans-sur-Isère) ✓ PTCE Figeac 	Achats responsables <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entreprises signataires de la Charte clients fournisseurs responsables de la Médiation des entreprises
Mécénat collectif <ul style="list-style-type: none"> ✓ United Way L'Alliance (éducation) ✓ Collectif pour l'Emploi (emploi) ✓ Les Petites Pierres (logement) 	Co-innovation <ul style="list-style-type: none"> ✓ Renault / Wimoov ✓ GRDF / MakeSense 	Transfert de savoir-faire <ul style="list-style-type: none"> ✓ AFM Téléthon / Labo de recherche ✓ Vitamine T / industriels 	Sponsoring <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lacoste / Roland GARROS ✓ BNPP / LA fête du cinéma
Mécénat territorial <ul style="list-style-type: none"> ✓ Territoires ruraux (Fondation RTE) ✓ Mobilisation des PME (Fonds Metz Mécènes Solidaires, Fonds Bordeaux Mécènes Solidaires) 	Changement d'échelle/déploiement <ul style="list-style-type: none"> ✓ Total / Ecoles de production ✓ Simplon / La France s'engage ✓ Voisin Malin / French Impact 	Joint Venture sociale <ul style="list-style-type: none"> ✓ Log'Ins (ARES & XPO Logistics) ✓ Social CoBiz ✓ Solifap (AG2R LA MONDIALE & Fondation Abbé Pierre) 	Programmes RSE sectoriels <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fédération des Entreprises de Propreté ✓ Expérimentation labels sectoriels de la Plateforme RSE
Consolidation du secteur socio-économiques <ul style="list-style-type: none"> ✓ Modèles (Fondation Caritas) ✓ Accompagnement aux alliances (Fondation Carasso) ✓ Investissement structurel (Fondation de France, Fondation Bettencourt Schueller) 	Politique publique <ul style="list-style-type: none"> ✓ Unis-Cité sur le service civique ✓ Habitat & Humanisme sur la finance solidaire ✓ Adie sur la microfinance 	Consortium <ul style="list-style-type: none"> ✓ Restoria / Udapei ✓ FNH / UNCPiE 	Apports de savoir-faire <ul style="list-style-type: none"> ✓ Environnement – Exemples : audits WWF / CPIE / Body Nature ✓ Handicap – Exemples : Club House / Jaccede / Simon de Cyrène ✓ Insertion – Exemple : Cocagne

Sur le **mécénat**, les tendances sont de plus en plus à l'action collective, que ce soit par territoire ou sectoriellement. De même, ces partenariats deviennent des moyens d'expérimenter et de défricher de nouveaux modèles relationnels.

Sur les **pratiques responsables**, les achats sont une « porte d'entrée » particulièrement utile pour « faire connaissance ». Les programmes de RSE sectoriels deviennent aussi des leviers pour accompagner les TPE et les PME à investiguer de nouveaux champs d'actions.

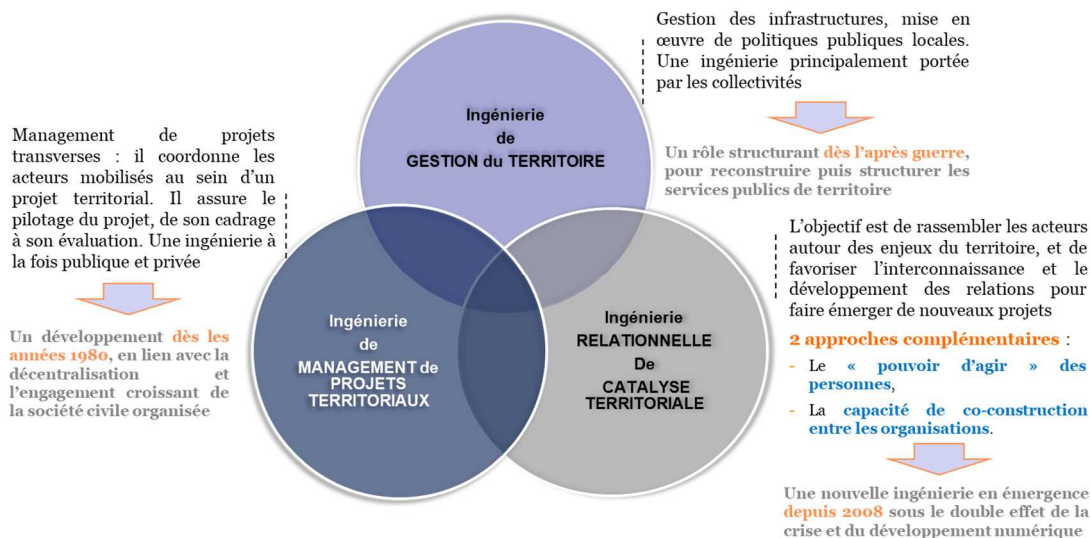
Sur la **coopération économique**, les marchés publics sont l'occasion d'inventer localement des solutions adaptées aux spécificités du territoire. Pour les plus matures, les joint-ventures sociales émergent pour déployer des solutions qui associent les savoir-faire d'acteurs complémentaires.

Enfin, sur l'**innovation sociétale**, véritable « laboratoire empirique » de R&D sociétale, les questions d'investissement, d'accompagnement, d'évaluation et de modélisation des preuves de concept sont au cœur des débats actuels.

Pour aller plus loin, consultez les bases d'exemples inspirants : les 300 études de cas de la **base IMPACT-Pratiques innovantes** de l'Observatoire des partenariats, celles de **Mecenova**, le **répertoire de l'Admical**, et les bases d'exemples territoriaux, telles que celle du **Labo des partenariats Alsace**.

Les dynamiques de co-construction territoriale

Développer l'interconnaissance entre acteurs locaux et la co-construction pour répondre ensemble aux défis territoriaux sont devenues des méthodes structurantes pour les territoires. Une « 3^{ème} ingénierie territoriale » s'est développée, aux côtés de celle de gestion d'un territoire, et de celle de management de projets locaux. La « catalyse » permet à un territoire d'être fécond en matière d'alliances stratégiques.



Ces dynamiques de co-construction territoriale sont de plus en plus souvent animées par un « catalyseur territorial », tiers de confiance entre des « mondes » riches de leurs différences. Issus des différents profils (collectivités, associations, entreprises, fondations, experts locaux, académiques...), ces animateurs de la relation entre les acteurs d'un même territoire assurent des métiers différents.

Le tableau suivant éclaire sur les 4 fonctions complémentaires qui facilitent l'interaction locale. Sur chacune d'elles, le tableau propose aussi des exemples inspirants qui les illustrent. A l'exemple du Territoire Paris-Est Marne et Bois (l'exemple en vert dans le tableau), ces fonctions peuvent être pilotées par des acteurs différents sur un même territoire.

Les dynamiques collectives en territoires : les métiers de la co-construction territoriale

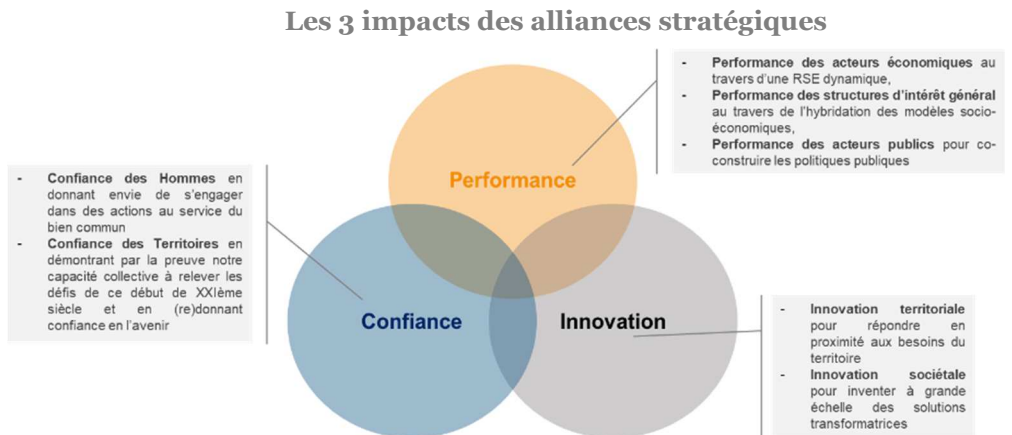
	Dialogue territorial	Expérimentations collectives	Accompagnements	Gestion d'un lieu
Activités	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Partage de connaissance du territoire et des acteurs ✓ Temps de rencontres / interconnaissance ✓ Sensibilisation aux alliances territoriales ✓ Mise en relations 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identification des besoins du territoire et enjeux partagés ✓ Mobilisation des acteurs pour co-construire des solutions ✓ Co-pilotage des expérimentations ✓ Evaluation des expérimentations 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incubation de projets ✓ Formations aux nouvelles pratiques ✓ Accompagnement de partenariats ✓ Essaimage/accélération/transfert de savoir-faire à d'autres territoires 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lieu d'échanges convivial ✓ Espace de co-working ✓ Showroom, démonstrateur ✓ Fab lab
Exemples inspirants	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Start Up de Territoire / Labo des partenariats d'Alsace ☐ Dotation d'Action Territoriale (DAT) de la F. Break Poverty ☐ Démarche ODD&CT du Comité 21 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Programme Impact Jeunes (éducation / 13) ☐ MicroVille 112 (rehabilitation/ 51) ☐ Silver Geek (numérique / 86) ☐ PTCE Les Mureaux (emplois/78) ☐ Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste (recherche / 69) 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Ronalpia (69) ☐ Villes au Carré (45) ☐ Fondation du Nord (59) ☐ Plateforme RSE Nantes Métropole (44) ☐ Emergence (39) 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ InfoLab du CRUJ (45) ☐ Cent Sept (69) ☐ Point Carré (93) ☐ Le Catalyseur (31) ☐ Maison des associations Pays d'Aix (13)
Exemple d'articulation des complémentarités sur un même territoire (Paris Est Marne & Bois – 94)				
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Agrir Ensemble à Charenton ☐ Vitawin (éducation) ☐ Club Gravelle Entreprendre ☐ Complémentarité des 8 tiers lieux sur le territoire 				

Pour aller plus loin, consultez les bases d'inspiration territoriale : sur les **projets** (carrefour des innovations sociales), sur l'**accompagnement local** (HUB-ESS), sur les **méthodes de co-construction territoriale** (base IMPACT-Pratiques innovantes).

Démarche méthodologique « jouer collectif »

En une décennie, les alliances stratégiques se sont largement développées. Elles répondent à un « devoir d'alliance » qui s'inscrit dans les Objectifs de Développement Durable au travers du 17^{ème} Objectif : les partenariats multi-acteurs.

Si les partenariats se développent c'est parce qu'ils **répondent** à **3 besoins** d'innovation, de performance et de confiance. Ils ont émergé empiriquement au travers de démarches de terrain.



Les Objectifs de Développement Durable, signés en 2015 à l'ONU, soulignent l'importance de « faire alliance », élevé au rang d'objectif : l'ODD 17.

Concevoir, piloter et évaluer une démarche d'alliance stratégique n'est pas simple. De nombreuses méthodes peuvent vous aider à cheminer Cette fiche vous en donne quelques clés de lecture.

Se questionner sur son propre positionnement

Quelle que soit son organisation, il est utile de se questionner sur les **7 leviers d'un projet innovant** :



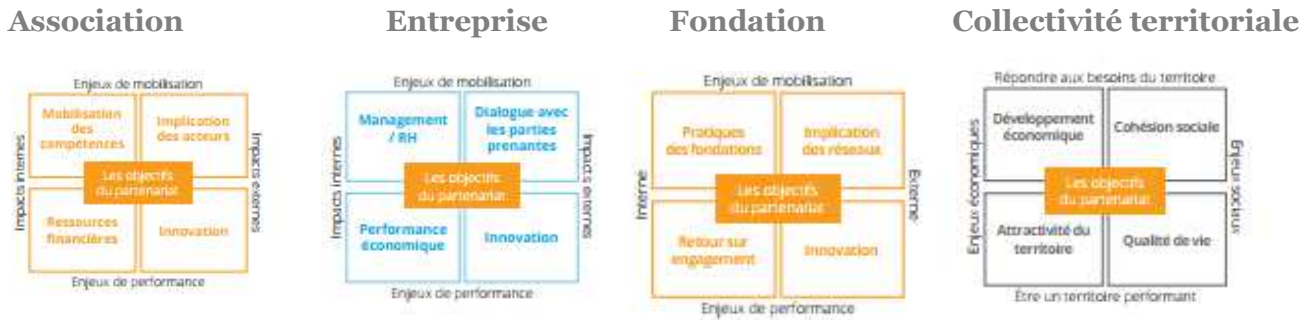
- **Qualifier sa capacité d'innovation** : quelles en sont les caractéristiques (en termes de solution, d'acteurs mobilisés et de modèle socio-économique) ? Quelles en sont les phases du développement ? Comment qualifier une « preuve de concept » ?
- **Comprendre son écosystème** : quelles sont les priorités ? Quels en sont les enjeux et les réponses existantes ? Quels acteurs sont positionnés ? Comment se déclinent-ils selon les territoires ?
- **Définir sa stratégie** : quel état des lieux ? Quelle ambition ? Quelle stratégie de moyens ?
- **Transformer son modèle socio-économique** : Quels leviers ? Comment définir son modèle cible ? Quelle trajectoire ?
- **Apprendre à faire alliance** : Pourquoi ? Avec qui et comment ?
- **Accélérer grâce au numérique** : Quels usages ? Quelles solutions ? Quelle temporalité ?
- **Evaluer sa pertinence** : Quelle performance ? Quelle utilité sociétale ? Quel effet de levier partenarial ? Quelle capacité à valoriser son innovation ?

Ces questions concernent **l'ensemble des acteurs** : les entreprises, les associations, les Collectivités territoriales, les porteurs de projets, leurs investisseurs et leurs accompagnateurs. Il convient d'apporter des méthodes et outils à chacun, au plus près des réalités territoriales qu'ils vivent.

Une démarche en 3 étapes

1- Définir ses objectifs

Les objectifs respectifs d'une association, d'une entreprise, d'une fondation ou d'une collectivité territoriale ne sont pas exactement fondés sur les mêmes critères. Il est important d'en avoir une vision claire.



2- Qualifier le modèle de partenariat adapté

Les objectifs ayant été défini pour chacun des partenaires, il est ensuite déterminant d'identifier le mode relationnel correspondant le mieux au partenariat recherché. Au travers des 4 catégories de partenariat, il existe 9 modèles complémentaires permettant de se positionner en cohérence avec les objectifs de chacun.

	Mécénat	Innovation sociale		Coopération économique		Pratiques responsables			
Type de partenariat	Mécénat classique	Engagement actif	R&D sociale	Partage d'expertise	Modèle hybride	Coopération économique	Alternative d'intérêt général	Audit des pratiques	Présentation de services
Définition	Don sans contrepartie adressé à une association d'intérêt général	Implication de l'entreprise dans le projet associatif, notamment par la mobilisation de ses collaborateurs	Développement d'un service ou produit pour répondre à un besoin non pourvu par les pouvoirs publics et les entreprises	Echange de compétences permettant à chacun de mieux répondre à ses enjeux	« Joint venture » où chacun apporte des compétences et / ou des moyens pour développer un service à forte valeur ajoutée sociale	Appui mutuel des partenaires pour renforcer l'offre de chacun en termes de produits et services	Service rendu par une association, qui constitue une alternative d'intérêt général à un service classique	Appui à la conduite du changement au sein des entreprises	Service rendu par l'A à l'E, qui contribue indirectement à financer le service général, il peut aussi être proposé par des entreprises
Exemples	Mitsubishi Electric - Fondation pour l'histoire La plupart des appels à projets des fondations	Deloitte - SFC Les projets de mécénat de compétences	Banque Postale - ASAD pour améliorer l'accessibilité des services bancaires aux personnes en fragilité	La Poste - Jacoste.com pour améliorer l'accessibilité des bureaux de poste aux PVIH	Danone - Grameen Bank pour la création de la co-entreprise Danone Foods	Eiffage - Agone (E) Entreprise SIAE pour les clauses d'insertion des marchés publics	RATP - ASP pour le reconditionnement de matériel informatique Les opérations de sponsoring (communication différenciante)	Toyota - CFE Bocage de l'Avesnois Associations offrant les services de bureaux d'études	Accenture - GoodPlanet Association offrant des services classiques (traiter, formation) avec une finalité ou un moyen social (Inserion, D.D...)

3 – Se positionner dans l'écosystème territorial

C'est sur les territoires que s'incarne les alliances stratégiques. Il est utile de s'impliquer dans des dynamiques locales de « catalyse territoriales », selon l'une ou l'autre des dynamiques suivantes.



Pour comprendre les alliances stratégiques, des enjeux à la pratique

Pour piloter la complexité, il convient à la fois de relire le cheminement de son écosystème et de ses « pairs », de le relier aux mutations à l'œuvre afin d'en articuler les enseignements avec son propre positionnement.

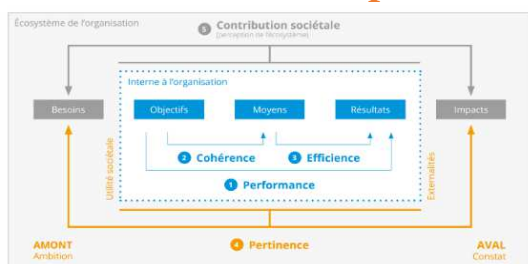
Un document de référence pour vous éclairer :

Le **guide pratique « construire ensemble »** donne les clés de compréhension de l'évolution des pratiques partenariales en France, au travers d'exemples. Il se décline en 3 volets : les partenariats, l'engagement des salariés et l'engagement territorial.

Tous les documents sont accessibles à partir du lien :
<https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/>



Zoom sur l'évaluation partenariale :



L'une des clés pour s'engager dans une démarche partenariale est de définir les motivations qui poussent à « jouer collectif » : pour améliorer sa performance ? pour contribuer à des enjeux collectifs ? pour innover ?

Il est donc important dès l'origine de savoir comment en évaluer les résultats et les impacts.

AGIR DÈS MAINTENANT

S'INSPIRER DES PIONNIERS

Le centre de ressources :
« évaluation partenariale »

<https://evaluation-partenariale.platformecapitalisation.org/>



Pour qualifier sa maturité, un autodiagnostic sur les alliances

Les méthodes d'appropriation les plus efficaces sont fondées sur le « learning by doing ». Seule sa propre expérience est un moteur de mise en action et de conduite du changement. Il est donc recommandé de débiter son cheminement par un autodiagnostic objectif et systémique. Où en êtes-vous de votre propre démarche ? Quels sont les outils pour vous éclairer ? Qui peut vous inspirer ?

Un autodiagnostic pour évaluer sa maturité : « RSE & partenariats » pour les entreprises, « Stratégie partenariale » pour les associations, vous pouvez trouver sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions » **le 360° qui vous correspond** pour vous situer.

Des outils issus de la pratique des pionniers pour aider à se positionner : vous trouverez dans les autodiagnostic proposés les références d'outils permettant d'éclairer les différents sujets abordés.

Ils peuvent témoigner de l'utilité de la démarche : ces autodiagnostic et ces outils ont été conçus sur le terrain au travers de recherche-actions avec des acteurs pionniers qui les ont testés.

Merci à AFMTéléthon, AG2R LA MONDIALE, Ana Bell Group, Cocagne, Croix Rouge Française, Initiative France, La Poste, Renault, Mouvement Emmaüs, UnisCité, Wimoov

...

Monter en compétences au travers de retours d'expériences pertinentes

Plus que les moyens matériels ou les processus, le facteur clé de toute démarche apprenante est la compétence de celui/celle/ceux qui pilote(nt) la dynamique. Vous pouvez avoir un accès libre à de multiples moyens de vous autoformer aux pratiques innovantes.

Le MOOC sur les partenariats

Des **MOOC pour se former** : L'ESSEC vous proposent sur Coursera.org le MOOC « les partenariats qui changent le monde ». Il éclaire sur les différents types de partenariats associations-entreprises, leurs objectifs, conditions de déploiement et évaluation. Ce MOOC est construit autour de 4 séances de 2h, articulant des **témoignages** de praticiens, le **regard d'experts**, des vidéos de **synthèse** des enseignements, des **quizz** et des **outils** pratiques.



Une plateforme pédagogique : l'ANCT, la Caisse des Dépôts, le Groupe La Poste et Le RAMEAU vous proposent un panorama large de formats d'appropriation sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions ! ». Vous pouvez y retrouver une diversité de formats disponibles pour s'approprier les résultats à son rythme et selon ses besoins au travers de **webinaires**, de **modules de e-learning** et de **retours d'expérience**

(<https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/>).

Disposer des outils nécessaires pour passer à l'action

Après avoir appréhendé la question de manière systémique, établi son propre diagnostic de maturité, et s'être éventuellement formé aux techniques nouvelles, il est nécessaire de disposer de la « boîte à outils » nécessaire pour agir efficacement. Vous pouvez disposer en « open source » des principales méthodes et outils qui ont été conçus et expérimentés par les acteurs et réseaux de référence.

Un centre de ressources numériques dédié aux partenariats entre associations et entreprises capitalise l'expérience des pionniers et les partager en « open source » : vous trouverez des outils pour vous informer, vous former et agir efficacement.

AGIR DÈS MAINTENANT

S'INSPIRER DES PIONNIERS

Le centre de ressources : « partenariats stratégiques »

<https://partenariats-strategiques.platformecapitalisation.org>



Une série d'outils éprouvés par la pratique

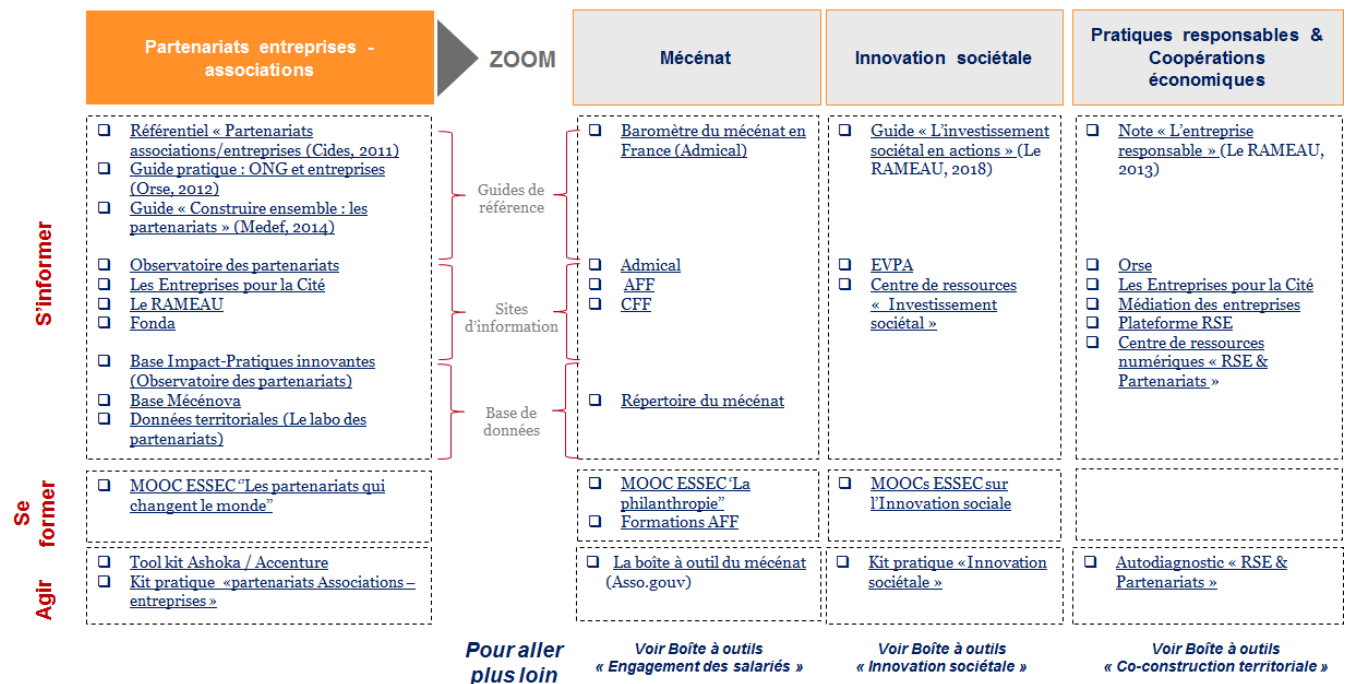
Concevoir, piloter et évaluer des alliances stratégiques



C'est aujourd'hui **1,2 million de partenariats** en France⁴. **53% des associations employeuses et 37% des entreprises développent des partenariats**. Plus de la moitié sont mis en place au sein d'entreprises d'au moins dix salariés au travers d'une diversité de modes d'actions : **pratiques responsables (42%), mécénat (30%), coopération économique (25%) et innovation sociétale (16%)**.

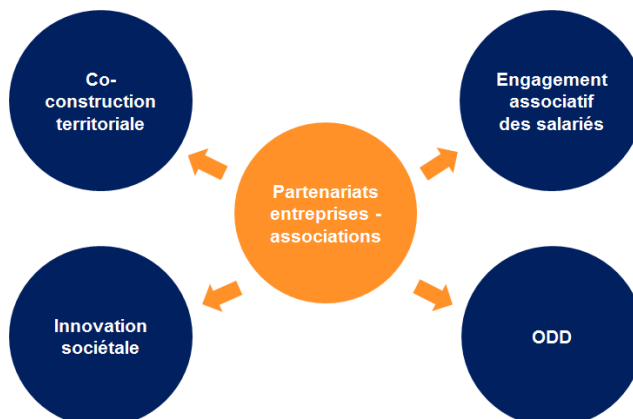
Pour vous informer, vous former et agir efficacement, vous disposez des outils suivants :

Boîte à outils « Partenariats Associations – entreprises »



La diversité des portes d'entrée aux alliances stratégiques

Les partenariats ne sont qu'un moyen au service d'un projet. Pour agir efficacement, **4 portes d'entrée selon ses objectifs sont privilégiées** : la co-construction territoriale, l'innovation sociétale, l'engagement associatif des salariés et/ou la contribution aux Objectifs de Développement Durable.

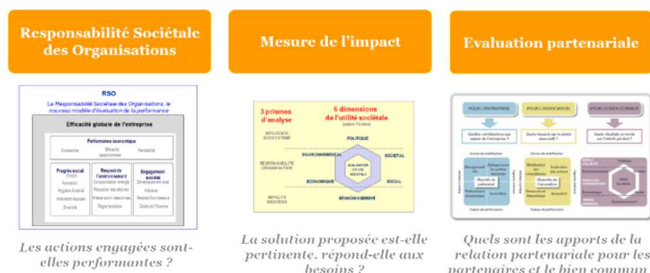


⁴ Voir les études de l'Observatoire des partenariats menées par Comisis & OpinionWay en 2015, 2016 et 2019

La contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD)

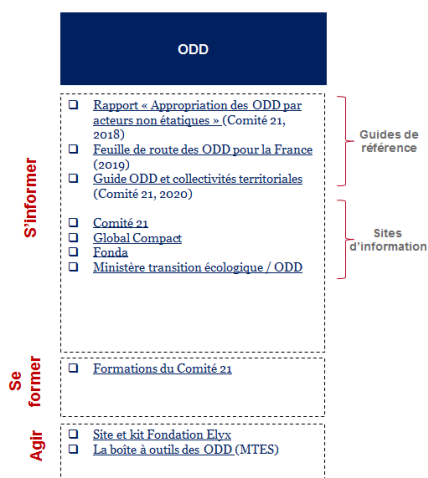
Les **mutations des organisations** sont profondes. Quels en sont les enjeux ? Comment évaluer sa maturité ? Comment accompagner le changement ?

Les **Objectifs de Développement Durable** offrent un cadre commun d'objectifs à horizon 2030. Toute organisation publique et privée peut s'appuyer sur cette dynamique pour **qualifier sa propre capacité d'engagement**.



Pour vous informer, vous former et agir efficacement, vous disposez des outils suivants :

Boîte à outils « ODD »



Il est important de **se référer aux Objectifs de Développement Durable pour 3 raisons :**

- Ils fixent des **objectifs communs** à tous les acteurs,
- Ils favorisent un **cadre de référence et une sémantique commune**, facilitant les échanges,
- Ils posent les **alliances** multi-acteurs comme une conditions de réussite de l'Agenda 2030 au travers de l'ODD17.

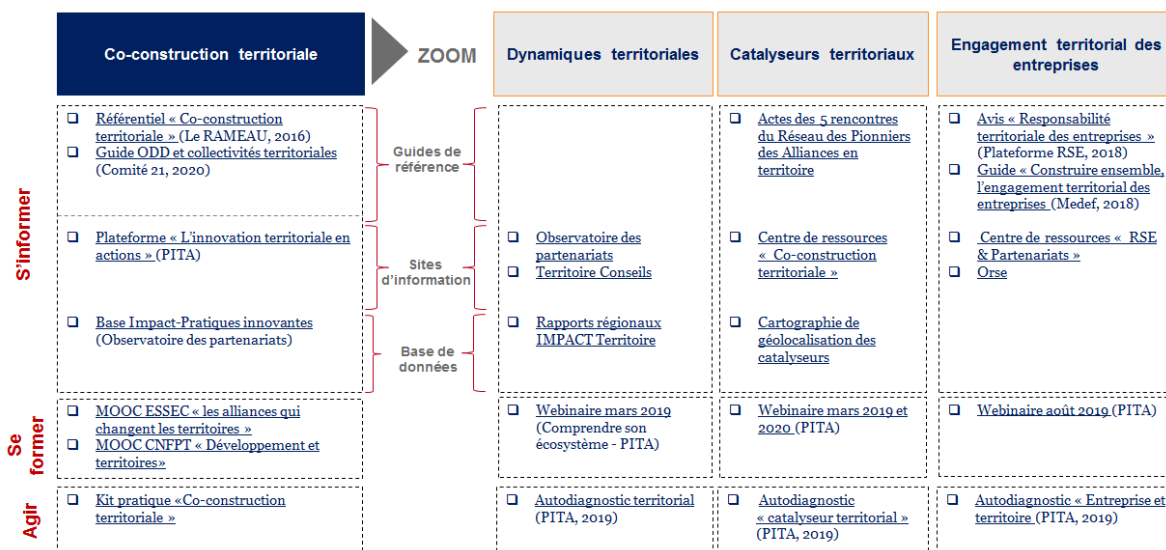


La co-construction territoriale

Les alliances s'incarnent sur les **territoires**. Selon 76% des maires, des dynamiques collectives se mettent progressivement en place pour répondre aux défis locaux.

Pour vous informer, vous former et agir efficacement, vous disposez des outils suivants :

Boîte à outils « Co-construction territoriale »

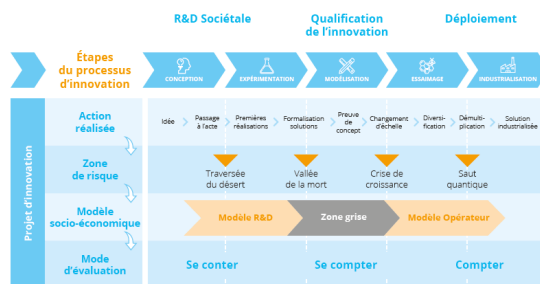


Pour aller plus loin Voir Boîte à outils « ODD »

L'innovation sociétale

Le processus **d'innovation sociétale** a des spécificités qu'il est important de comprendre, tant au niveau du cheminement qu'en matière de modèles socio-économiques et d'évaluation.

Pour permettre une parfaite appropriation, la **sémantique doit être le même** entre le porteur de l'innovation, ses partenaires et l'écosystème dans lequel il agit ; d'où l'importance d'outils communs entre les différents acteurs de l'écosystème.



Pour vous informer, vous former et agir efficacement, vous disposez des outils suivants :

Boîte à outils « Innovation sociétale »

	Innovation sociétale	ZOOM	Evaluation	Modèles socio-économiques	Accompagnement				
S'informer	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Livre blanc « L'innovation associative » (Le RAMEAU, 2017) ☐ Guide « L'investissement sociétal en actions » (Le RAMEAU, 2018) 	Guides de référence	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Boussole de la mesure d'impact (Convergences) ☐ Guide « Petit précis de l'évaluation » (AVISE, 2013) ☐ Référentiel « L'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Référentiel « Modèle socio-économiques d'intérêt général » (Le RAMEAU, 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Note sur l'accompagnement (G10, 2017) ☐ Guide « Boussole stratégique » (ADASI, 2016) 				
						Sites d'information	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Centre de ressource « Evaluation partenariale » ☐ Territoire Conseils 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Centre de ressources « Modèle socio-économique » ☐ Trajectoire socio-économique (CRDALE) 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Plateforme Hub-ESS
Se former	<ul style="list-style-type: none"> ☐ MOOCs ESSEC sur l'Innovation sociale 		<ul style="list-style-type: none"> ☐ Webinaire juin 2019 (PITA) 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ MOOC ESSEC « Les modèles socio-économiques associatifs » 					
Agir	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Outils ESSEC ☐ Outils Avise ☐ Kit pratique « Innovation sociétale » 		<ul style="list-style-type: none"> ☐ Kit pratique « évaluation partenariale » 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Kit pratique « Modèle socio-économique » 					

L'engagement des salariés

L'implication de l'employeur dans l'engagement bénévole de ses salariés peut suivre **deux logiques** :

- **Une logique RH**, facilitant l'engagement personnel de l'actif au travers de solutions d'articulation des temps sociaux,
- **Une logique sociétale**, incluant la possibilité d'engagement des actifs dans sa politique sociétale.

Sur cette base, **l'entreprise peut proposer 5 modèles d'implication** dont les objectifs, les modalités, et le degré d'engagement est variable selon l'option retenue.

	Politique RH		Politique sociétale		
Objectifs	Articulation des temps	Mobilisation RH	Mécénat de compétences	Partenariat associatif de mécénat de compétences	Partenariat de R&D sociétale
Description	Proposer aux salariés des solutions d'articulation des temps professionnelles avec leurs autres temps sociaux (bénévole, personnel, familial...)	Mobiliser et sensibiliser les collaborateurs autour d'un projet collectif porteur de sens	Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences des collaborateurs, sans axes prédéfinis par l'entreprise	Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences des collaborateurs, selon des axes définis par l'entreprise	Disposer d'une politique de co-construction avec les associations sur les axes définis par l'entreprise
Exemples	Politique d'articulation des temps de MAVIFLEX	Formation des hauts potentiels chez GDF-Suez Visite d'associations locales Evaluation des compétences Citizen Day L'OREAL	SFR EDF ACCENTURE	VEOLIA Parrainages VINCI Parrainages RATP	AG2R La Mondiale Rassembleurs d'Energies

Boîte à outils « Engagement des salariés »

	Engagement des salariés
S'informer	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Rapport interministériel « engagement des actifs » (Le RAMEAU, 2014) ☐ Guide « Construire ensemble l'engagement des salariés » (Medef, 2016) ☐ Panorama du ProBono (2019)
	<ul style="list-style-type: none"> ☐ ProBonoLab ☐ Passerelles & Compétences ☐ Centre de ressources numériques sur l'engagement associatif des salariés
Se former	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Formations ProBonoLab ☐ Modules Passerelles & Compétences ☐ Formations Unis-Cité ☐ Formations Admical
	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Kit Marathon ProBono

21 mesures pour réussir l'ODD 17... et la sortie de crise !

Le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL a reçu le 7 mai 2020 la députée Cathy RACON-BOUZON et Charles-Benoît HEIDSIECK, président-fondateur du RAMEAU, pour écouter les fruits de la mission ministérielle qu'il leur a confiée en octobre dernier. Comment concrètement accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités ? 21 mesures permettront de répondre aux attentes de 81% des Français.

C'est dans la plus stricte intimité, en raison des circonstances, que les échanges ont pu avoir lieu. Avant tout, fort d'un sondage réalisé le jour même pour l'Observatoire des partenariats par Comisis & OpinionWay, il était nécessaire de situer les enjeux : **81% des Français pensent que pour sortir de la crise du Covid-19, il est utile (dont 29% incontournable) de « jouer collectif » entre associations, collectivités, entreprises et initiatives citoyennes.** Seuls 9% considèrent que c'est secondaire, 4% inutile et 3% contre-productif, et 3% ne se prononcent pas. Il s'agit donc là d'un enjeu stratégique.

C'est la conviction de la centaine d'organisations issues des différents « mondes » qui a été mobilisée pour la mission. La démarche de co-construction a permis de faire émerger un programme d'action autour de 21 mesures complémentaires. La démarche proposée est un tout, aucune mesure seule ne peut faire bouger les lignes, mais c'est l'ensemble du programme qui le permettra. Ces 21 mesures **valorisent et répondent aux besoins tout à la fois des acteurs de terrain, de l'ingénierie nationale et territoriale, des « pionniers »** qui défrichent le chemin pour nous éclairer, **et des institutions** qui ont la charge de conduire la transformation nécessaire.

Pour agir dès aujourd'hui, la mission ministérielle vous propose de découvrir :

- La **note de synthèse du rapport** qui propose un Cap ambitieux à 3 ans,
- Le **programme autour de 21 mesures** (cf. infra)
- Le **kit « l'ODD 17 en pratique »** pour outiller les organisations et les territoires :
 - L'argumentaire « **l'ODD17 en pratique** » qui explique les raisons de l'émergence du mouvement de co-construction, en lien avec l'accroissement des défis sociétaux et la raréfaction des ressources,
 - La **base d'exemples inspirants** qui illustre la diversité des modes de coopération
 - La **démarche méthodologique** pour une approche apprenante sur le « faire alliance »,
 - La **cartographie des outils existants** pour passer à l'action concrètement.
- **L'état des lieux des partenariats en France**, réalisé dans le cadre de la mission,
- Les **études de l'Observatoire des partenariats**, et la **base de données IMPACT-Pratiques innovantes** qui illustre les démarches inspirantes avec de plus de 150 études de cas (<http://observatoire-des-partenariats.fr/impact-pratiques-innovantes>).

Tous ces outils sont disponibles sur le site du Ministère de l'Education Nationale :

<https://www.associations.gouv.fr/alliances-strategiques-entre-associations-entreprises-et-collectivites.html>



Un programme d'actions systémique autour de 21 mesures

C'est dans le contexte d'un « Collective Impact » à la Française déjà beaucoup plus incarné territorialement que nous le conscientisons collectivement qu'il convient d'inscrire un programme d'actions à la hauteur des enjeux et du potentiel d'accélération des alliances innovantes entre « mondes ».

Le cheminement collectif a inspiré **21 mesures** (décrites en annexe de la note de synthèse), autour de **3 dimensions** et **3 temporalités** :

- **7 mesures opérationnelles**, aux premiers effets à 3/9 mois, qui permettent de **valoriser l'existant et d'inciter à « passer à l'action »** pour accélérer les alliances stratégiques,
 - ⇒ *La crise va être un accélérateur naturel, mais pour agir avec pertinence, il ne faudrait pas réinventer la « roue ». Il est urgent de s'appuyer sur ce qui a déjà fait ses preuves.*
 - ⇒ Rendre immédiatement accessible l'existant pour agir dès à présent
 - ⇒ Favoriser la convergence entre la diversité des outils pour les organisations et les territoires
 - ⇒ Faciliter l'usage des données pour mieux cibler les priorités stratégiques
 - ⇒ Valoriser les alliances stratégiques au travers des événements de référence
 - ⇒ Organiser une démarche de dialogue actif entre les dynamiques du « jouer collectif »
 - ⇒ Articuler les complémentarités entre les acteurs de l'ingénierie nationale & territoriale, en croisant les connaissances sectorielles et territoriales
 - ⇒ Faire des ODD l'occasion d'expérimentations d'alliance en territoire pour agir concrètement là où aucun acteur ne peut répondre seul
- **7 mesures stratégiques**, aux effets à 6/12 mois, permettant de **co-construire avec les « pionniers » des solutions à plus grande échelle**, et d'être en mesure d'en évaluer les impacts avant de les déployer,
 - ⇒ *La maturité des coalitions déjà existantes, publiques et privées, permet d'envisager des premiers effets rapides ; même si le cœur des résultats est à attendre dans les 18 à 36 mois comme pour toute démarche stratégique agile et efficace. Une évaluation en 2022 permettra de mesurer le cheminement collectivement parcouru en 3 ans.*
 - ⇒ Promouvoir et valoriser l'investissement dans l'innovation sociétale partenariale
 - ⇒ Accompagner les alliances stratégiques
 - ⇒ Structurer une réflexion partagée sur l'évaluation partenariale
 - ⇒ Inciter à un Etat exemplaire en matière d'alliances innovantes
 - ⇒ Positionner les services de l'Etat comme « médiateurs » des dynamiques d'alliances stratégiques
 - ⇒ Structurer une capacité collective de R&D partenariale pour anticiper les besoins et suivre les expérimentations innovantes
 - ⇒ Piloter une recherche-action collective sur l'hybridation des modèles socio-économiques
- **7 mesures politiques**, aux effets mesurables à 12/18 mois, permettant de **(dé)montrer l'engagement des institutions à promouvoir une nouvelle méthode** : l'ODD 17 à la Française ; autrement dit la co-construction entre acteurs riches de leurs différences.
 - ⇒ *Les annonces devront être suivies d'effet, pilotées et mesurées.*
 - ⇒ Inscrire les « alliances stratégiques » aux agendas des instances des différents « mondes »
 - ⇒ Créer une Conférence des alliances stratégiques au service des défis communs, déclinée localement
 - ⇒ Inciter à croiser « espaces de dialogue », « compétences de catalyseurs » et « pédagogie des alliances »
 - ⇒ Expérimenter un « droit de l'alliance »
 - ⇒ Instruire l'opportunité d'un nouveau statut de « société de bien commun »
 - ⇒ Développer notre capacité collective à « apprendre à faire alliance »
 - ⇒ Inscrire les nouvelles formes d'alliance et de partenariats aux programmes de formation, de l'éducation des plus jeunes à la formation continue