

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



Dans le cadre de la mission ministérielle, une capitalisation a été réalisée pour aider les organisations et les territoires à « **apprendre à faire alliance** ». **4 fiches pratiques** ont ainsi été élaborées : l'argumentaire « l'ODD 17 en pratique » pour expliquer les enjeux du développement des nouvelles alliances, **ce kit méthodologique** qui propose une démarche de questionnement, une série d'exemples inspirants représentatifs de la diversité des modes relationnels, ainsi qu'une cartographie des outils.

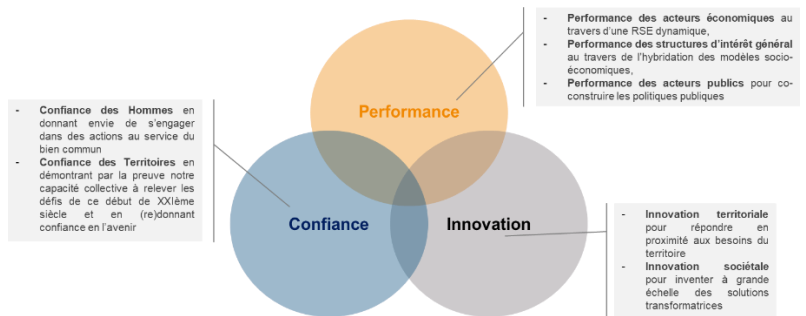
## Un kit méthodologique pour « jouer collectif »

**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<sup>ème</sup> 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.

### Les 3 impacts des alliances stratégiques



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** :



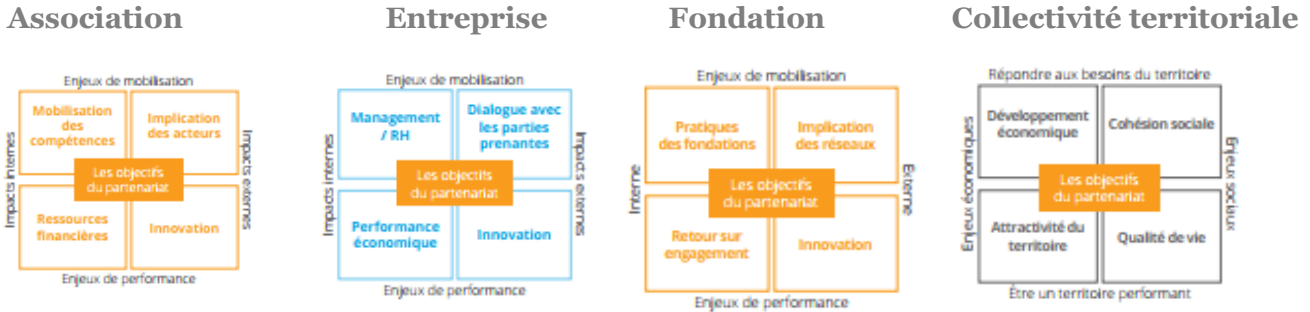
- **Qualifier sa capacité d'innovation** : quelles en sont les caractéristiques (en termes de solution, d'acteurs mobilisés et de modèle socio-économique) ? Quelles en sont les phases du développement ? Comment qualifier une « preuve de concept » ?
- **Comprendre son écosystème** : quelles sont les priorités ? 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 alliances** : Pourquoi ? Avec qui et comment ?
- **Accélérer grâce au numérique** : Quels usages ? Quelles solutions ? Quelle temporalité ?
- **Évaluer 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	Prestation de services
Définition	Don sans contrepartie directe 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	Apport 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'IA à l'IE, qui contribue indirectement à l'intérêt général; il peut aussi être proposé par des entreprises
Exemples	- Mitsubishi Electric - Fondation pour l'enfance - La plupart des appels à projets des fondations	- Deloitte - SIVC - Les projets de mécénat de compétences	- Banque Postale - ASAD pour améliorer l'accessibilité des services bancaires aux personnes en fragilité	- La Poste - Jaccede.com pour améliorer l'accessibilité des bureaux de poste aux P.M.E	- Danone - Grameen Bank pour la création de la co-entreprise Grameen Danone Foods	- Eiflage - Agote (EI) - Entreprise SIAE pour les clauses d'insertion des marchés publics	- RATP - ASF pour le reconditionnement de matériel informatique - Les opérations de sponsoring (communication différenciée)	- Toyota - CPIE Bocage de l'Avesnois	- Accenture - GoodPlanet - Association offrant des services classiques (travailleur, formation) avec une finalité ou un moyen social (insertion, DD...)

## 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.

	Dialogue territorial	Expérimentations collectives	Accompagnements	Gestion d'un lieu
Activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Partage de connaissance du territoire et des acteurs</li> <li>✓ Temps de rencontres / interconnaissance</li> <li>✓ Sensibilisation aux alliances territoriales</li> <li>✓ Mise en relations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identification des besoins du territoire et enjeux partagés</li> <li>✓ Mobilisation des acteurs pour co-construire des solutions</li> <li>✓ Co-pilotage des expérimentations</li> <li>✓ Evaluation des expérimentations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incubation de projets</li> <li>✓ Formations aux nouvelles pratiques</li> <li>✓ Accompagnement de partenariats</li> <li>✓ Essaimage/accélération/transfert de savoir-faire à d'autres territoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lieu d'échanges convivial</li> <li>✓ Espace de co-working</li> <li>✓ Showroom, démonstrateur</li> <li>✓ Fab lab</li> </ul>

## 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.

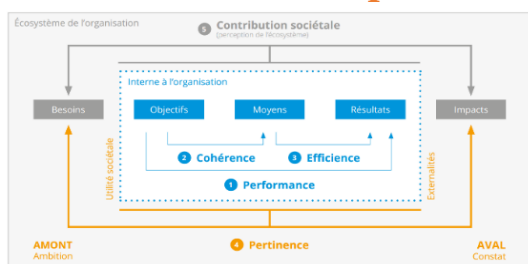
### Un document de référence pour vous éclairer :

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.plateformecapitalisation.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.plateformecapitalisation.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 AFM-Téléthon, AG2R LA MONDIALE, Ana Bell Group, Cocagne, Croix Rouge Française, Initiative France, La Poste, Renault, Mouvement Emmaüs, Unis-Cité, 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.plateformecapitalisation.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 principaux méthodes et outils qui ont été conçus et expérimentés par les acteurs et réseaux de référence.

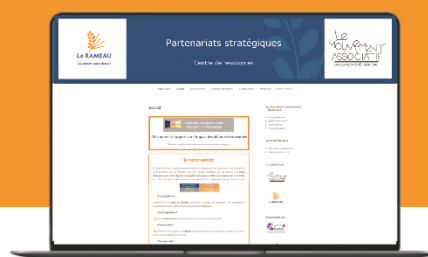
**Un centre de ressources numériques dédié aux partenariats entre associations et entreprises capitalise l'expérience des pionniers et les partager en « open source »** : vous trouverez des outils pour vous informer, vous former et agir efficacement.

### AGIR DÈS MAINTENANT

#### S'INSPIRER DES PIONNIERS

Le centre de ressources : « partenariats stratégiques »

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



### Pour aller plus loin, vous pouvez aussi consulter les autres fiches du kit « l'ODD 17 en pratique » :

- 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 **cartographie des outils existants** pour passer à l'action concrètement.