

Dans le cadre d'une 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, le kit méthodologique qui propose une démarche de questionnement, cette série d'exemples inspirants représentatifs de la diversité des modes relationnels, ainsi qu'une cartographie des outils.

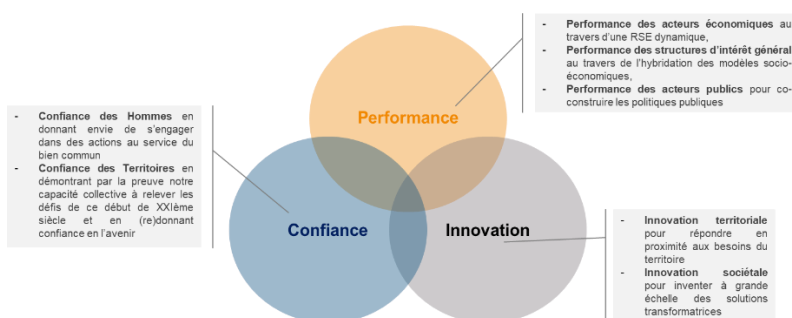
Une méthode éprouvée pour agir dès aujourd'hui

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.

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 les besoins de son territoire

Quelle que soit son organisation, il est utile de se questionner sur les **7 besoins du territoire** :



- **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 ?
- **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.

Pour qualifier sa maturité, un autodiagnostic sur son expérience des 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 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.

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. Pour qu'un partenariat soit pérenne, les enjeux et objectifs de chacun des partenaires doivent être pris en compte.

2 étapes sont incontournables :

- Chacun des partenaires doit clarifier ses propres objectifs et identifier les partenaires qui s'inscrivent dans une stratégie compatible avec les siens,
- Les partenaires doivent se mettre d'accord sur leur(s) enjeu(x) commun(s) qui sera leur boussole tout au long de la démarche apprenante qu'est un partenariat stratégique.

Le carré magique des objectifs des organisations :

Quel que soit son profil et son statut juridique, toutes les organisations ont à assurer une cohérence entre les 4 objectifs qui structurent son action : ses processus qui déterminent sa chaîne de valeur, son business model qui assure sa pérennité, sa proposition de valeur qui définit sa réponse aux besoins identifiés, et son positionnement qui l'ancre dans son écosystème.

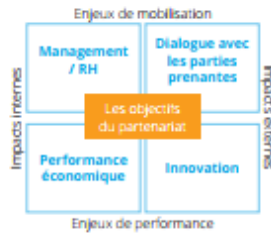
Ces 4 enjeux sont à la fois garants de la mobilisation des énergies nécessaires à l'action et de la valeur créée à court et moyen terme, mais aussi fonction des choix internes et du contexte externe de l'écosystème. Le « carré magique des objectifs » tel que modélisé ci-contre permet aux dirigeants d'établir l'ordre prioritaire de chacun selon l'action engagée.

Cet exercice est utile pour l'ensemble des partenaires afin d'établir le « barycentre » de ses objectifs lorsqu'il s'engage dans une dynamique partenariale. C'est la pondération entre ces 4 objectifs qui définira la catégorie de partenariat la plus adaptées.

Association



Entreprise



Fondation



Collectivité territoriale



2- Qualifier le modèle de partenariat adapté : relier les objectifs à la typologie des partenariats

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.

Si l'objectif est prioritairement une amélioration de la chaîne de valeur, c'est le partenariat de Pratique Responsable qui est le plus adapté. S'il s'agit de co-produire de la valeur ensemble, la coopération économique est la plus adaptée, voire en amont d'inventer ensemble la proposition de valeur grâce à un partenariat d'innovation sociétale. Enfin, s'il s'agit d'ancrer sa relation avec son écosystème, le mécénat est un moyen très pertinent.

	Mécénat		Innovation sociétale		Coopération économique		Pratiques responsables		
Type de partenariat	Mécénat classique	Engagement actif	R&D sociétale	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 sociétale	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'A à l'E, 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 - SNC - 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 PMR	- Danone - Grameen Bank pour la création de la co-entreprise Grameen Danone Foods	- Eiffage - Aggie (Ei) - Entreprise SIAE pour les clauses d'insertion des marchés publics	- RATP - ASF pour le reconditionnement de matériel informatique - Les opérations de sponsoring (communication différenciante)	- Toyota - CPIE Bocage de l'Avesnois - Associations offrant les services de bureaux d'études	- Accenture - GoodPlanet - Association offrant des services classiques (traiteur, formation) avec une finalité ou un moyen social (insertion, DD...)

3 – Se positionner dans l'écosystème territorial : les métiers de la 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.

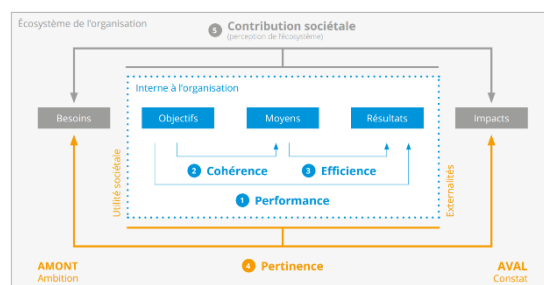
Ces dynamiques de co-construction territoriale sont de plus en plus souvent animées par un « catalyseur territorial », tiers de confiance entre des « mondes » riches de leurs différences. Issus des différents profils (collectivités, associations, entreprises, fondations, experts locaux, académiques...), 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 CRIJ (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)				
	☐ Agir Ensemble à Charenton	☐ Vitawin (éducation)	☐ Club Gravelle Entreprendre	☐ Complémentarité des 8 tiers lieux sur le territoire

Etablir une démarche d'évaluation partenariale



Dans une démarche d'évaluation partenariale, 3 angles sont particulièrement importants :

- la performance, c'est-à-dire la comparaison entre les objectifs et les résultats,
- la pertinence, c'est-à-dire la capacité de l'action réalisée à avoir un impact sur les besoins de son écosystème,
- la cohérence entre les actions partenariales et le reste de ses actions.

Chacun des partenaires doit tout d'abord évaluer les effets du partenariat sur sa propre performance à partir du « carré magique des objectifs » : sur son organisation interne, sur le dialogue avec ses parties prenantes externes, sur sa capacité d'innovation et sur sa performance économique, tant en création de valeur qu'en frugalité de moyens mobilisés. Les résultats sont-ils au rendez-vous ? Le partenariat a-t-il eu des résultats induits non attendus ?

Ensuite, les partenaires vont partager les effets du partenariat sur leur écosystème commun, autrement dit sur le Territoire sur lequel les actions ont été menées. Au-delà de la performance pour chacun des partenaires, quels impacts le partenariat a-t-il eu :

- sur la performance d'autres acteurs de l'écosystème ?
- sur l'innovation collective territoriale et/ou sociétale ?
- sur la confiance des personnes mobilisées et des Territoires où l'action s'est déroulée ?

Plus largement, la démarche d'évaluation invite à prendre du recul en répondant à **2 questions** : le partenariat a-t-il pu contribuer à réduire des fragilités et à faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable ? Si oui, comment ?

Enfin, pour valoriser les résultats et définir les prochaines étapes, il est indispensable de prendre du recul pour en tirer les enseignements, et analyser une double cohérence : avec le mode de partenariat choisi, et avec les autres actions engagées par ailleurs.

En matière d'alliance stratégique, il s'agit de comprendre à l'issue du chemin ce qui a été appris par la démarche apprenante engagée. Autrement dit de pouvoir qualifier le Sens de l'action.

Chacune des 4 catégories de partenariats couvrent des réalités différentes au sein d'une organisation : les processus pour les Pratiques Responsables, le business model pour la Coopération Economique, les produits & services pour l'innovation sociétale, et le positionnement pour le Mécénat.

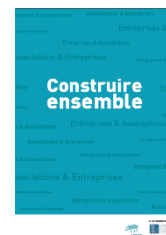
En synthèse, 3 questions : le choix du mode de partenariat était-il cohérent avec le chemin réalisé ? Comment ce chemin se situe-t-il par rapport à mes autres actions ? Était-il cohérent avec l'enjeu adressé ?

Des outils pour vous aider et vous former

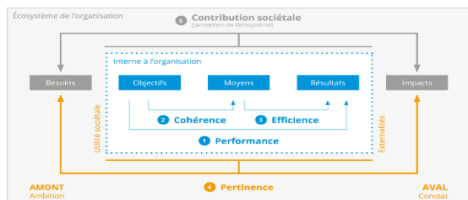
Un document de référence pour vous éclairer :

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 évaluer les résultats et les impacts.

AGIR DÈS MAINTENANT

S'INSPIRER DES PIONNIERS

Le centre de ressources :
« évaluation partenariale »

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



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 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.



Pour aller plus loin, vous pouvez aussi consulter :

- Les autres fiches du kit « l'ODD 17 en pratique » :
 - Un éclaircissement sur ce que sont les alliances en France,
 - Une méthode d'appropriation autour du « comment faire alliance » »,
 - Des exemples inspirants de partenariats stratégiques et de co-construction territoriale
- Les fiches repères par acteurs, domaines et territoires, <https://observatoire-des-partenariats.fr/la-collection-des-fiches-reperes>
- Le parcours pédagogique « Alliances et Territoires » <https://alliances-et-territoires.odd17.org>
- Les études de l'Observatoire des partenariats, et la base de données IMPACT-Alliances qui illustre les démarches inspirantes avec de plus de 300 études de cas (<http://observatoire-des-partenariats.fr/impact-pratiques-innovantes>).

Tous ces documents sont disponibles sur la plateforme odd17 en pratique :

