

GUIDE PRATIQUE



COOPÉRER EFFICACEMENT :

LES MÉTHODES DU FAIRE ALLIANCE
ENTRE ASSOCIATIONS, COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES ET ENTREPRISES

En partenariat avec :



GUIDE PRATIQUE



COOPÉRER EFFICACEMENT :

LES MÉTHODES DU FAIRE ALLIANCE
ENTRE ASSOCIATIONS, COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES ET ENTREPRISES



Directeur de la publication : Charles-Benoît HEIDSIECK

Publication : Septembre 2023

Rédaction : Amélie FOURMY - Armelle de ROTON - Étudiants CNAM

Conception graphique : Jonathan GUÉRIN

Crédits : Freepik© / Flaticon©

ÉDITO	5
REGARDS CROISÉS : Les co-présidents du groupe de travail « Entreprises & Territoires »	6
AVANT PROPOS : Pour débiter le chemin de la coopération	7
LA MÉTHODE DU FAIRE ALLIANCE	8

PARTIE 1 :

ÉTAT DES LIEUX DU FAIRE ALLIANCE EN FRANCE	9
---	----------

1. Les résultats de l'étude d'impact du faire alliance	11
2. Les impacts du faire alliance en pratiques	13
Les alliances, une source d'innovation sociale et territoriale	14
Les alliances, un levier de performance pour tous les acteurs	15
Les alliances, un vecteur de confiance collective et individuelle	16
3. La place des partenariats pour les entreprises	17
4. Associations, entreprises et collectivités : la 3^{ème} ère partenariale	19

PARTIE 2 :

ENJEUX ET PRATIQUES PARTENARIALES	21
--	-----------

1. Les objectifs de chaque profil d'acteur	22
Le « carré magique des objectifs »	22
Déclinaison des objectifs pour les acteurs privés	23
Déclinaison des objectifs pour les collectivités locales et territoriales	24
2. Objectifs en commun, typologie et domaines d'actions partenariales	26
Les objectifs de l'action en commun	26
Typologie des partenariats alliant économie et intérêt général	31
La diversité des domaines d'actions possibles	33
3. Les risques et freins possibles	35
Risques pour les acteurs d'intérêt général	35
Risques pour les acteurs économiques	35
Risques pour les acteurs publics et pour l'écosystème	36
Les freins à lever pour faire alliance	37



PARTIE 3 :	
METTRE EN ŒUVRE UN PARTENARIAT	38
Étape 1 : Qualifier les enjeux et procéder à un auto-diagnostic	40
Étape 2 : Dialoguer et échanger en toute franchise	42
Dialoguer avant la mise en place du partenariat	42
Dialoguer pendant la mise en place du partenariat	42
Dialoguer durant le partenariat	42
Dialoguer avec les parties prenantes	42
Le territoire, facilitateur des actions partenariales	43
Étape 3 : Identifier et choisir le partenaire “idéal”	45
Identification des partenaires potentiels	45
Critères de sélection auxquels doit répondre la structure d'intérêt général	46
Critères de sélection auxquels doit répondre l'acteur économique	46
Étape 4 : Définir le contenu du partenariat	47
Périmètre du partenariat	47
Objectifs et actions du partenariat	48
Moyens dédiés	48
Durée et calendrier d'actions	49
Pilotage et organisation	49
Mise en œuvre et évaluation	49
Règlement des litiges	49
Étape 5 : S'engager vis-à-vis du partenaire et formaliser le partenariat	50
Une formalisation claire et précise	50
Les 3 temps de la négociation	50
Un fort engagement vis-à-vis du partenaire	51
Étape 6 : Mettre en œuvre le partenariat	52
Implication des parties prenantes et affirmation de leur soutien	52
Mobilisation des moyens	53
Déroulement du partenariat : pilotage et suivi	53
Communication sur le partenariat	54
Étape 7 : Évaluer le partenariat et ses résultats	55
Qu'est-ce que l'évaluation ?	55
La méthode d'évaluation du partenariat	56
EN GUISE DE CONCLUSION	59
ANNEXES	
LA DÉMARCHE M.E.D.O.C (Méthode, Exemples, Données, Outils et Compétences)	60

ACCÉLÉRONS ENSEMBLE LE MOUVEMENT D'ALLIANCE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL !

En une décennie, les partenariats entre les associations, les collectivités territoriales et les entreprises se sont à la fois intensifiés et diversifiés. En France, entre 2015 et 2021, le taux de pratiques partenariales des entreprises, toute taille confondue, est passé de 36% à 57%. Respectivement 86% et 79% des dirigeants d'entreprise considèrent que le « jouer collectif » permet de réduire les fragilités et de créer de nouveaux moteurs de développement économique durable.

L'enjeu est clair : **répondre ensemble** à l'ampleur de nos défis communs, et le terrain de jeu l'est tout autant : **les Territoires**, qui incarnent l'opérationnalité de l'action. C'est en effet en proximité, au plus près des besoins et des spécificités locales, que l'effet de levier des coopérations est le plus visible. Si l'étude d'impact du faire alliance en France réalisée entre 2018 et 2020 a pu en mesurer les effets en termes de performance, d'innovation et de confiance, c'est au cœur des territoires que ces nouvelles alliances d'intérêt général s'observent le mieux.

Dix ans après leur première publication commune, l'ORSE et Le RAMEAU se sont associés pour qualifier et illustrer les pratiques partenariales innovantes des entreprises. Entre septembre 2021 et mai 2023, ils ont conjointement animé le groupe de travail « Entreprises & Territoires » afin d'éclairer les nouveaux enjeux, la diversité des pratiques et proposer un mode opératoire cohérent avec les tendances structurantes qui invitent à accélérer le faire alliance. Incarnant respectivement l'action des grandes entreprises et celle des PME territoriales, un grand merci à Muriel BARNEOUD et Luc BELLIERE d'avoir co-présidé ce cheminement riche d'enseignements.

Issu de cette démarche apprenante et de la capitalisation des retours d'expériences de terrain, ce guide propose une méthode très concrète qui a fait ses preuves. Il a été co-élaboré avec les étudiants du CNAM durant toute leur année scolaire 2022-2023 dans le cadre d'une approche pédagogique innovante. Que chacun des contributeurs en soit remercié.

Au moment où la France rend compte auprès des Nations Unies de ses engagements pour réussir les Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030, il était utile de valoriser la capacité d'action des entreprises, des associations et des collectivités, ainsi que l'effet concret de leurs interactions. Gageons que cette contribution à l'ODD 17 incitera ceux qui agissent à valoriser plus encore leurs actions, et ceux qui hésitent encore à s'engager sereinement vers un chemin riche d'apprentissages.

En 2023, l'ORSE et Le RAMEAU fêtent leurs 17 ans de « compagnonnage » pour promouvoir les nouvelles alliances d'intérêt général... tout un symbole pour accélérer l'ODD 17 en pratiques !



Hélène VALADE
Présidente de l'ORSE



Charles-Benoît HEIDSIECK
Président-Fondateur du RAMEAU

1) Étude IMPACT- Entreprises & Territoires (Comisis-OpinionWay, septembre 2021)

2) Tous les résultats de l'étude d'impact sont disponibles à partir du lien [Les impacts de l'ODD 17 – ODD17.org](https://www.lesimpactsdeلودد17.org).



... DES CO-PRÉSIDENTS DU GROUPE DE TRAVAIL « ENTREPRISES & TERRITOIRES »

« On entend l'arbre qui tombe... mais la forêt pousse sans bruit »

Proverbe africain

Au cours des deux années de cheminement du groupe de travail « Entreprises & Territoires », nous avons eu la chance de rencontrer de nombreuses formes de coopération sur les territoires. Elles sont le signe d'une mobilisation locale très forte, d'une richesse d'initiatives innovantes, mais aussi d'une prise de conscience des acteurs et notamment des entreprises de la valeur du « jouer collectif ».

Il n'existe pas d'entreprise hors sol ! Quelle que soit sa taille, elle bénéficie des ressources d'un territoire, parfois très vaste, pour se développer et l'inverse est vrai.

L'entreprise n'existerait pas sans les femmes et les hommes qui la composent, celles et ceux qui sont ses clients et ses fournisseurs, mais aussi celles et ceux qui rendent les services d'intérêt général indispensables à sa survie (hôpital, école, infrastructures...). L'ampleur des besoins a amené les entreprises au constat de leur nécessaire contribution à ces derniers. Elles prennent leur part, réconciliant ainsi l'économie avec l'intérêt général.

En étudiant ces initiatives, nous avons constaté que de nombreuses PME et ETI coopèrent déjà activement sur leur territoire pour l'intérêt général, mais sans bruit. Pour les grands groupes, à l'image des institutions, il est souvent plus difficile de trouver la bonne alliance locale. La recherche du fameux « passage à l'échelle » serait-elle finalement un obstacle de plus à franchir ? La tentation de vouloir systématiser le déploiement national, voire international, d'une bonne solution pour atteindre une économie d'échelle se révèle parfois néfaste. En venant écraser des initiatives locales souvent frugales, le risque est de perdre de la valeur plutôt que d'en créer. Dès lors, nous avons tenté de répondre à la question : comment privilégier les initiatives intrinsèques aux solutions « universelles » ?

Il ressort de nos observations qu'il n'existe pas une solution applicable partout tant la diversité des territoires, des acteurs, des besoins, des situations et des envies est grande. Ainsi le territoire se révèle source d'innovation où chacun peut agir, avec ses spécificités, pour contribuer à l'intérêt général tout en assurant son propre équilibre. C'est là que résident la force et la valeur des coopérations !



Muriel BARNEOUD
Directrice de l'engagement
sociétal du Groupe La Poste



Luc BELLIERE
Président d'Ana Bell Group

AVANT PROPOS



POUR DÉBUTER LE CHEMIN DE LA COOPÉRATION

Depuis la parution du premier guide sur les partenariats stratégiques entre ONG et entreprises, réalisé par l'ORSE en 2006, la conception même de la notion de partenariats a profondément évolué. Déjà la deuxième édition en 2012, co-réalisé avec Le RAMEAU, avait marqué une étape. Elle élargissait le sujet aux partenariats entre entreprises et associations d'intérêt général, toute taille confondue, dont l'objectif était de (ré)concilier l'économie et l'intérêt général. Sept ans avant la loi PACTE, la place des acteurs économiques dans l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation des projets d'intérêt général était encore en questionnement. La publication de la typologie des partenariats sociétaux, devenue depuis une référence, était alors une avancée pour favoriser de nouveaux dialogues et inciter à expérimenter de nouvelles formes de coopération.

En 2015, avec la signature des Objectifs de Développement Durable, le faire alliance est élevé au rang de 17^{ème} Objectif (ODD 17). Il s'agit d'expérimenter ensemble ce qu'aucun ne peut réussir seul. La territorialisation des transitions invite alors à intégrer la dimension partenariale dans l'action locale qui incarne l'ODD 17 en pratiques. Début 2023, la publication des résultats de l'étude d'impact du faire alliance en France, a éclairé sur la diversité des situations à l'échelle des 13 régions métropolitaines¹.

Fort des résultats de la démarche « Entreprises et Territoires » engagée par l'ORSE et Le RAMEAU en septembre 2021, ces derniers ont souhaité co-élaborer cette troisième édition de guide sur les partenariats stratégiques. Ils remercient Muriel BARNEOUD, Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste, et Luc BELLIERE, Président d'Ana Bell Group - Groupe de PME territoriales à Montargis – d'avoir coprésidé le groupe de travail dont est issue la mise en perspective de ce guide, ainsi que l'ensemble des participants pour leur contribution active au cours des ateliers de co-développement.

Ce guide a fait l'objet d'un travail avec des étudiants du CNAM dans le cadre du Master QSE-RSE au travers d'une démarche pédagogique innovante. Nous remercions la douzaine de stagiaires mobilisés, ainsi que leur professeure Gabrielle GUEYE.

Après avoir pris connaissance de l'état des lieux des partenariats en France, puis de la qualification de la diversité des enjeux et des pratiques, vous (re)découvrirez une méthode éprouvée pour élaborer, piloter et évaluer vos partenariats stratégiques. En fonction de votre profil, de vos objectifs, de vos moyens et de votre maturité, vous pourrez mettre en oeuvre une démarche partenariale apprenante qui produira ses effets à la fois sur les partenaires impliqués, mais aussi sur le(s) territoire(s) au sein du(des)quel(s) l'action partenariale est engagée.

C'est avec pragmatisme et détermination que doivent s'amorcer les alliances stratégiques. Si leurs impacts en matière de performance, d'innovation et de confiance ont maintenant été qualifiés, mesurés et illustrés, il ne faut pas sous-estimer les conditions à mettre en oeuvre pour que la coopération soit effective et féconde.

Nous espérons que vous prendrez autant de plaisir à la lecture de ce guide que nous en avons pris pour le concevoir afin de partager avec vous le fruit de 17 ans de capitalisation et de partenariat entre l'ORSE et Le RAMEAU.

Bonne lecture...



ODD17.ORG

¹) Voir les cahiers de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance » et « ODD 17 : les leviers d'un changement systémique » (Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, mars 2022 et janvier 2023), ensemble des résultats disponibles sur la plateforme odd17.org



LA MÉTHODE DU FAIRE ALLIANCE



La méthode proposée afin d'apprendre à coopérer efficacement se compose de différents outils complémentaires :

LE PRÉSENT GUIDE PRATIQUE

L'objectif de ce guide est de répondre aux interrogations des entreprises, des associations et des collectivités qui souhaitent établir un partenariat stratégique. Le prisme d'entrée est celui des acteurs économiques dont les pratiques illustrent les propos.

Pour les accompagner dans ce processus, le guide comprend 3 chapitres :

- **L'état des lieux des partenariats stratégiques** entre associations, entreprises et collectivités,
- **Les enjeux et les pratiques partenariales** qui permettent de comprendre l'évolution des rapports entre ces 3 acteurs ainsi que les intérêts à créer un partenariat,
- **Les 7 étapes** qu'il est nécessaire de suivre afin de mettre en place, piloter et évaluer un partenariat stratégique.

DÉCOUVRIR LES 7 ÉTAPES



LA FICHE TYPOLOGIE DES PARTENARIATS

TÉLÉCHARGER LA FICHE

Pour découvrir la diversité des modes de coopération qui allient économie et intérêt général et choisir la catégorie de partenariat qui correspond le mieux à ses objectifs et à sa maturité.

Types de partenariat				
	Pratiques responsables	Coopération économique	Innovation sociale	Mécénat
Objectifs	Chaine de valeur	Modèle socio-économique	Proposition de valeur	Positionnement
Taux de pratique	54%	28%	26%	25%
Résultats	Optimisation processus	Équilibre économique	Nouveaux produits & Services	Ancrage interne et externe

LES FICHES SUR LES PRATIQUES PARTENARIALES

Chacune des 4 catégories de partenariat est décryptée :



Les pratiques responsables

TÉLÉCHARGER LA FICHE



La coopération économique

TÉLÉCHARGER LA FICHE



L'innovation sociale

TÉLÉCHARGER LA FICHE



Le mécénat

TÉLÉCHARGER LA FICHE

POUR ALLER PLUS LOIN

LES FICHES « RETOUR D'EXPÉRIENCE »

Afin d'éclairer chacune des catégories de partenariats, 4 fiches descriptives de retours d'expériences inspirants accompagnent le guide. Elles en illustrent les propos et mettent en avant les pratiques innovantes. Ces exemples relatent la mise en œuvre des démarches partenariales et reprennent les 4 pratiques que sont le [mécénat](#), [les pratiques responsables](#), [la coopération économique](#) et [l'innovation sociale](#).

PARTIE 1 :

État des lieux du faire alliance en France



Avant de partir à la découverte de la diversité des modes de coopération, il est fondamental de définir la sémantique utilisée dans ce guide :

- Les **alliances** sont la volonté d'au moins deux organisations de dépasser le seul « contrat-échanges » pour construire ensemble une solution qu'aucun des acteurs n'aurait pu réaliser seul. Les alliances invitent à passer d'une posture de « face à face » à celle de « côte à côte ».
- Les **coopérations** sont la capacité de deux acteurs au moins d'agir ensemble en tenant compte des besoins et des contraintes de chacune des organisations impliquées.
- Les **partenariats** sont les modalités pratiques selon lesquelles au moins deux organisations décident d'interagir ensemble autour d'un objectif commun.

Autrement dit, **les alliances relèvent d'une vision partagée, les coopérations d'une action réalisée en commun et les partenariats du mode de gestion choisi par les acteurs impliqués.**

Les alliances d'intérêt général correspondent à la volonté d'acteurs issus de profils différents (associations, entreprises, collectivités, institutions, ...) d'associer leurs complémentarités pour agir ensemble face à des défis communs. C'est ce qui est qualifié de co-construction du bien commun. L'objectif des partenaires alors est de concilier l'intérêt général avec l'économie pour réussir à inventer des solutions à la hauteur de nos défis communs tels qu'ils sont définis dans l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable.

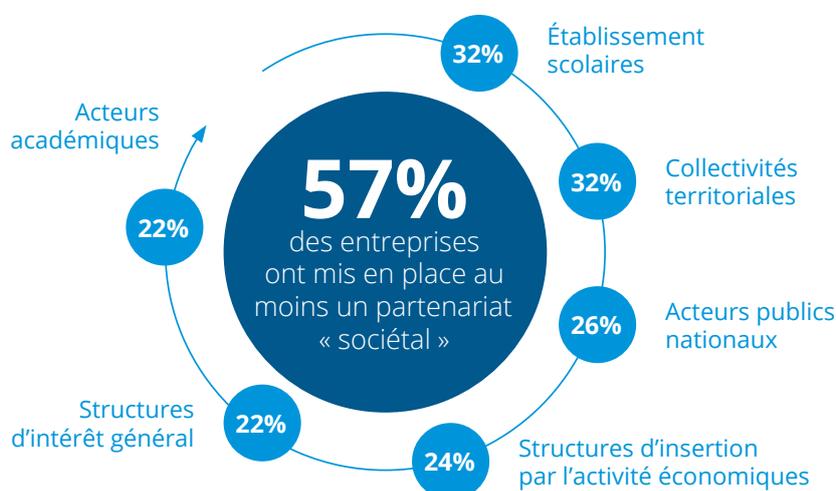
Le 17^{ème} Objectif de Développement Durable incarne la nécessité de mobiliser tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les territoires. L'enjeu est de réussir l'Agenda 2030 des Nations Unies, signé en 2015. Plus que jamais, le « comment faire ? » est au cœur des débats dans cette période de crises successives et d'incertitudes grandissantes face à des défis devenus systémiques. C'est dans ce contexte que se développent les coopérations innovantes.

LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE D'IMPACT DU FAIRE ALLIANCE

De 2018 à 2022, le programme quinquennal IMPACT de l'Observatoire des partenariats a qualifié, mesuré et illustré les effets des alliances d'intérêt général sur l'innovation, la performance et la confiance¹. Les chemins de coopération se multiplient. Ils sont motivés par de nouveaux équilibres entre performance et engagement, de nouvelles trajectoires socio-économiques, des processus d'innovation novateurs et/ou la capacité à co-construire des Projets de territoire qui mobilisent l'ensemble des forces vives. Encore fallait-il en mesurer les effets auprès des organisations publiques et privées, et consulter les Français pour écouter leurs convictions. C'est ce à quoi s'est attachée [la première étude d'impact du faire alliance en France](#). 21 études statistiques ont été réalisées, déclinées sur les 13 régions métropolitaines, et 1 000 exemples inspirants ont été recensés pour illustrer le mouvement. Pour mettre en débat ces résultats, 7 débats nationaux et 50 territoriaux ont été animés. Ces données ont abouti à éclairer une réalité qui reste aujourd'hui encore très largement « sous les radars ».

L'état des lieux des pratiques partenariales en France a ainsi permis de mesurer un véritable bond en avant. Du côté des entreprises, entre 2015 et 2021, c'est une augmentation de près de 20 points du taux d'entreprises qui se sont engagées dans des partenariats pour répondre à des fragilités. C'est ainsi aujourd'hui, 57% des entreprises qui sont engagées dans une politique de partenariats sociétaux autour d'une diversité de partenaires (les acteurs publics, les acteurs académiques, les structures d'intérêt général comme les associations ou les structures d'insertion par l'activité économique...).

Taux de pratique partenariale des entreprises de plus de 10 salariés



1) <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/11/LR-BilanProgrammeIMPACT-BAD.pdf>



ÉTAT DES LIEUX DU FAIRE ALLIANCE EN FRANCE

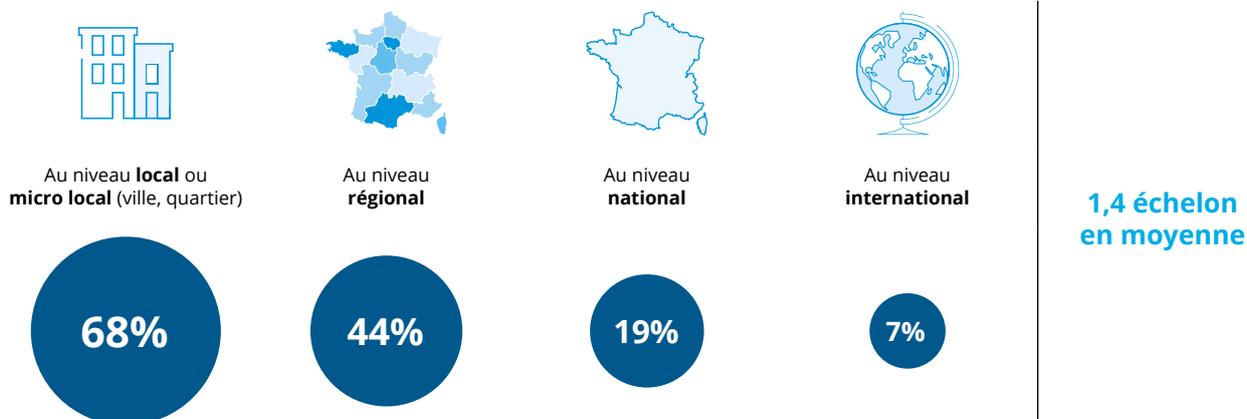


[Retour au sommaire](#)

Deux principales raisons incitent les entreprises à s'engager dans des partenariats : pour 86% des dirigeants d'entreprise cela permet de contribuer à réduire les fragilités et, pour 79% d'entre eux, de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable¹.

Ces partenariats sociétaux se mettent en place en très grande majorité au niveau local. Ils sont donc caractérisés par une grande proximité et permettent d'incarner l'implantation territoriale des entreprises. Plus l'échelle territoriale augmente, plus les partenariats sont rares et ciblés. Ainsi, 44% des partenariats se tiennent au niveau régional, 19% au niveau national et 7% au niveau international.

Échelons territoriaux des partenariats des entreprises



Étude IMPACT - Associations & Territoires (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)



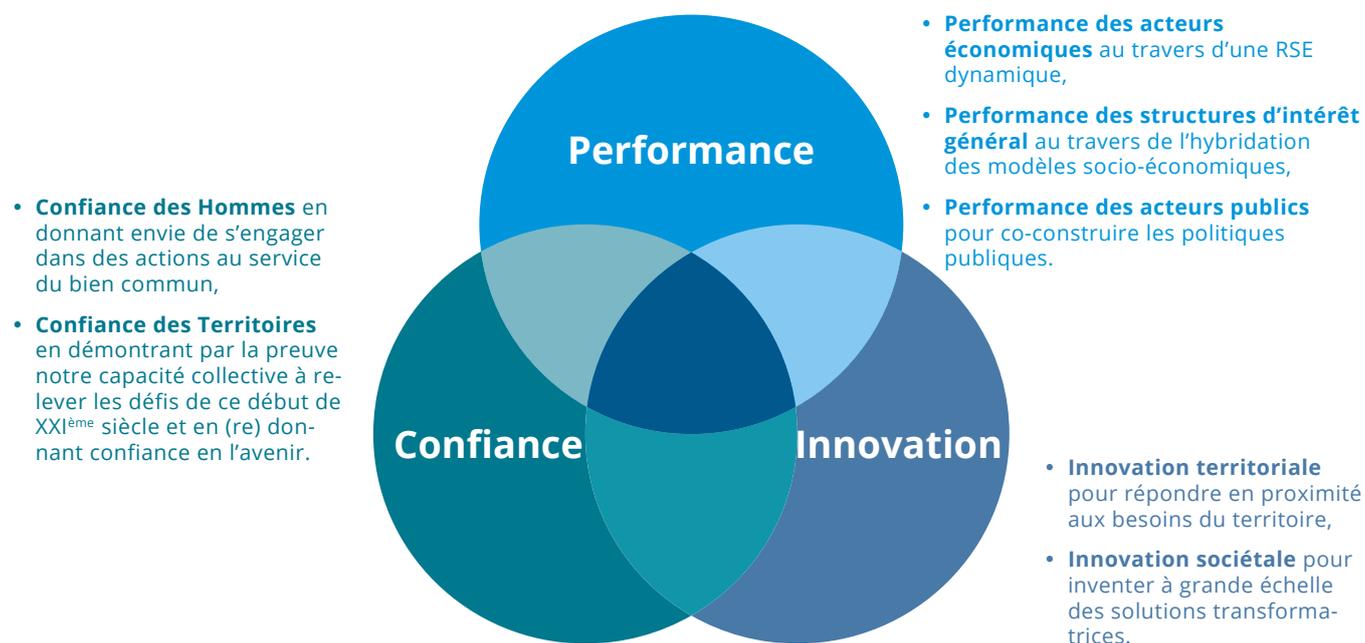
[TÉLÉCHARGER LE PDF](#)

1) Étude IMPACT – Entreprises & Territoires (Comisis -OpinionWay, septembre 2021)

LES IMPACTS DU FAIRE ALLIANCE EN PRATIQUES

Les résultats des travaux empiriques ont fait apparaître 3 impacts complémentaires des alliances au service du bien commun.

Les 3 impacts des alliances



LES ALLIANCES, UNE SOURCE D'INNOVATION SOCIALE ET TERRITORIALE

L'alliance est un levier d'innovation pour piloter un projet novateur, de son émergence à son déploiement. Expérimenté durant une décennie sur une diversité de domaines d'activités, le processus d'innovation sociétale allie innovation sociale et innovation territoriale.

À la question, « les alliances entre collectivités, entreprises et associations ont-elles un impact sur ... ? », le taux de répondants ayant qualifié de « fort ou très fort » est de :

	 Citoyens	 Entreprises	 Associations	 Fondations	 Collectivités Territoriales
L'innovation territoriale	58%	54%	75%	81%	58%
L'innovation à grande échelle (nationale, voir internationale)	53%	47%	50%	71%	43%

Source : Etudes IMPACT-Acteurs (Comisis-OpinionWay, 2019 - 2022) pour l'Observatoire des partenariats

Pour chacun des profils d'acteurs, les effets du faire alliance sur l'innovation ont été identifiés, tant sur les territoires qu'à plus grande échelle, à des proportions variées.

Dans la pratique, la mobilisation de toutes les énergies est nécessaire pour faire émerger, modéliser puis déployer l'innovation sociétale. La mobilisation de tous :

- Des habitants aux acteurs académiques pour qualifier les besoins,
- Des collectivités territoriales aux entreprises et fondations pour mobiliser les moyens nécessaires,
- Des associations aux investisseurs pour articuler les complémentarités,
- Du porteur de l'innovation aux institutions pour piloter le processus d'innovation.

C'est cette capacité d'innovation partenariale qui justifie l'accélération du faire alliance en France. Ce mouvement incarne l'ODD 17 en pratiques. Il est déjà actif, mais encore très peu conscientisé. La raison en est simple : la dynamique est particulièrement visible sur les territoires qui jouent le rôle de « paillasse d'expérimentations » ... mais qui sont rarement (re)connus pour cette faculté intrinsèque.

LES ALLIANCES, UN LEVIER DE PERFORMANCE POUR TOUS LES ACTEURS

L'impact du faire alliance sur **la performance des entreprises, collectivités et associations** est appréhendé par chacun des profils qui en reconnaît d'abord l'effet sur son propre modèle.

À la question, « les alliances entre collectivités, entreprises et associations ont-elles un impact sur ... ? », le taux de répondants ayant qualifié de « fort ou très fort » est de :

	 Citoyens	 Entreprises	 Associations	 Fondations	 Collectivités Territoriales
La performance des entreprises	57%	55%	53%	62%	53%
La performances des collectivités territoriales	57%	52%	70%	64%	56%
La performances des associations d'intérêt général	51%	48%	81%	81%	57%

Source : Études IMPACT-Acteurs (Comis-OpinionWay, 2019 - 2022) pour l'Observatoire des partenariats.

Dans un contexte d'accroissement des défis sociétaux et de raréfaction des ressources, tous les acteurs se doivent de (ré)inventer leur propre équilibre. Les partenariats stratégiques se sont progressivement imposés comme un moyen d'y contribuer. Les modèles socio-économiques ont ainsi ajouté un pilier supplémentaire au traditionnel tandem : richesses humaines et ressources financières. A cette dimension « capital/travail » vient ainsi s'ajouter aujourd'hui la capacité à s'articuler avec son écosystème au travers d'alliances stratégiques. L'objectif est de créer à la fois plus de valeur ajoutée et plus de frugalité.

Cette tendance structurelle est particulièrement visible dans les partenariats qui allient économie et intérêt général. De nouveaux équilibres ont pu être trouvés grâce à une hybridation de modèles complémentaires. En fonction des objectifs de chacun, il est possible de choisir le mode de partenariat qui répond le mieux aux objectifs partagés des partenaires : pratiques responsables, coopération économique, innovation sociétale et/ou mécénat.



LES ALLIANCES, UN VECTEUR DE CONFIANCE COLLECTIVE ET INDIVIDUELLE

À la question, « les alliances entre collectivités, entreprises et associations ont-elles un impact sur ... ? », le taux de répondants ayant qualifié de « fort ou très fort » est de :

	 Citoyens	 Entreprises	 Associations	 Fondations	 Collectivités Territoriales
La mobilisation collective d'un territoire autour d'un projet partagé	61%	58%	88%	95%	63%
L' engagement des personnes pour leur territoire	58%	56%	83%	86%	67%

Source : Études IMPACT-Acteurs (Comisis-OpinionWay, 2019 - 2022) pour l'Observatoire des partenariats.

Le faire alliance est un **levier de mobilisation collective, mais aussi d'engagement des personnes**.

L'alliance comme ferment des Projets de Territoire est un moyen de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux autour des priorités partagées (voir [carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Territoires »](#)). De l'Agenda 2030 aux Projets de territoire dans le cadre des Contrats de Relance et de Transition Ecologique (CRTE), il est essentiel d'assurer un continuum géographique. Les démarches de co-construction permettent une (ré)conciliation entre les légitimités des acteurs, mais aussi une meilleure articulation des échelons territoriaux entre eux.

L'objectif d'Agir ensemble est d'inventer des réponses qui permettent à la fois de réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable. Il correspond aux attentes des organisations publiques et privées, mais aussi aux besoins des personnes. Les Français souhaitent en effet être associés à ces démarches de co-construction car elles donnent sens à leurs engagements.

L'alliance est perçue comme source d'engagement des personnes dans les différentes dimensions des 4 moteurs d'engagement qualifiés par l'approche empirique (voir [carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Engagement »](#)). L'étude [IMPACT-Citoyens](#) réalisée en septembre 2022 par Comisis - OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats souligne que les alliances d'intérêt général ont ainsi une capacité à (re)donner confiance.



TÉLÉCHARGER LE PDF



TÉLÉCHARGER LE PDF



TÉLÉCHARGER LE PDF

LA PLACE DES PARTENARIATS POUR LES ENTREPRISES

La coopération est l'une des solutions les plus usitées pour répondre à des défis simultanés de performance et de mobilisation, tant des richesses humaines internes que des autres parties prenantes. Garantir un équilibre économique tout en tenant compte des fragilités des personnes et des territoires d'implantation est devenu stratégique. Cela renforce la cohérence des actions et la cohésion des acteurs.

Les partenariats s'inscrivent ainsi à la croisée de ces différents objectifs et s'incarnent opérationnellement :

- dans l'objectif d'**impliquer les salariés**, ce qui impacte la chaîne de valeur, l'organisation et les processus internes.
- dans l'objectif de **créer de la valeur économique** tout en développant une frugalité des moyens mobilisés. C'est le modèle socio-économique qui est ainsi impacté.
- dans l'objectif d'**innover** en proposant de nouveaux services et/ou de nouveaux produits pour faire évoluer la proposition de valeur de l'entreprise.
- dans l'objectif de **renforcer son ancrage territorial** à travers le dialogue avec les parties prenantes, les partenariats permettent d'asseoir ou de renforcer son positionnement.

Les partenariats sociétaux impactent l'ensemble des composantes de l'entreprise. C'est un moyen de répondre à ses enjeux et objectifs avec plus d'efficacité. En fonction de son objectif, l'entreprise choisira la catégorie de partenariat la plus adaptée :

- Les pratiques responsables, première pratique des entreprises, va permettre à l'entreprise d'**optimiser sa chaîne de valeur**.
- La pratique de coopération économique va faire évoluer son modèle économique **en créant de la valeur partagée**,
- L'innovation sociétale permet d'**enrichir sa proposition de valeur** en intégrant des compétences et des savoir-faire différenciants,
- Le mécénat est un moyen de **renforcer son positionnement**, sectoriel et/ou territorial.

NB : Ces 4 catégories de partenariats seront détaillées dans le chapitre 2 de ce guide.



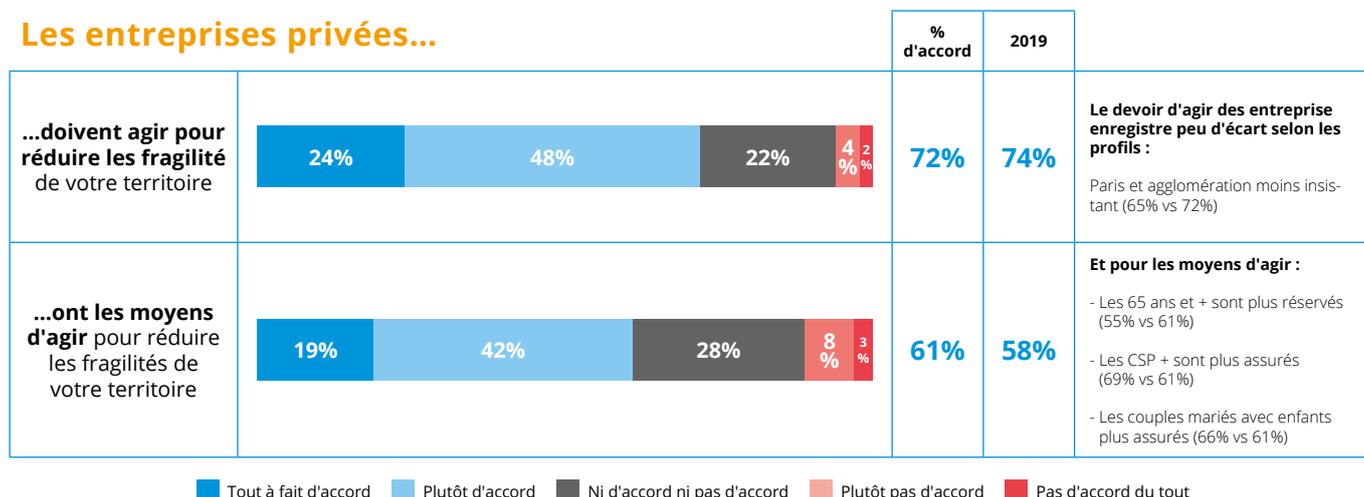
ÉTAT DES LIEUX DU FAIRE ALLIANCE EN FRANCE



Retour au sommaire

Cet engagement des entreprises est aujourd'hui plébiscité par les Français. Selon l'étude IMPACT-Citoyens réalisée en novembre 2022 par Comisis – OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, nos concitoyens sont convaincus du rôle des acteurs économiques pour réduire les fragilités.

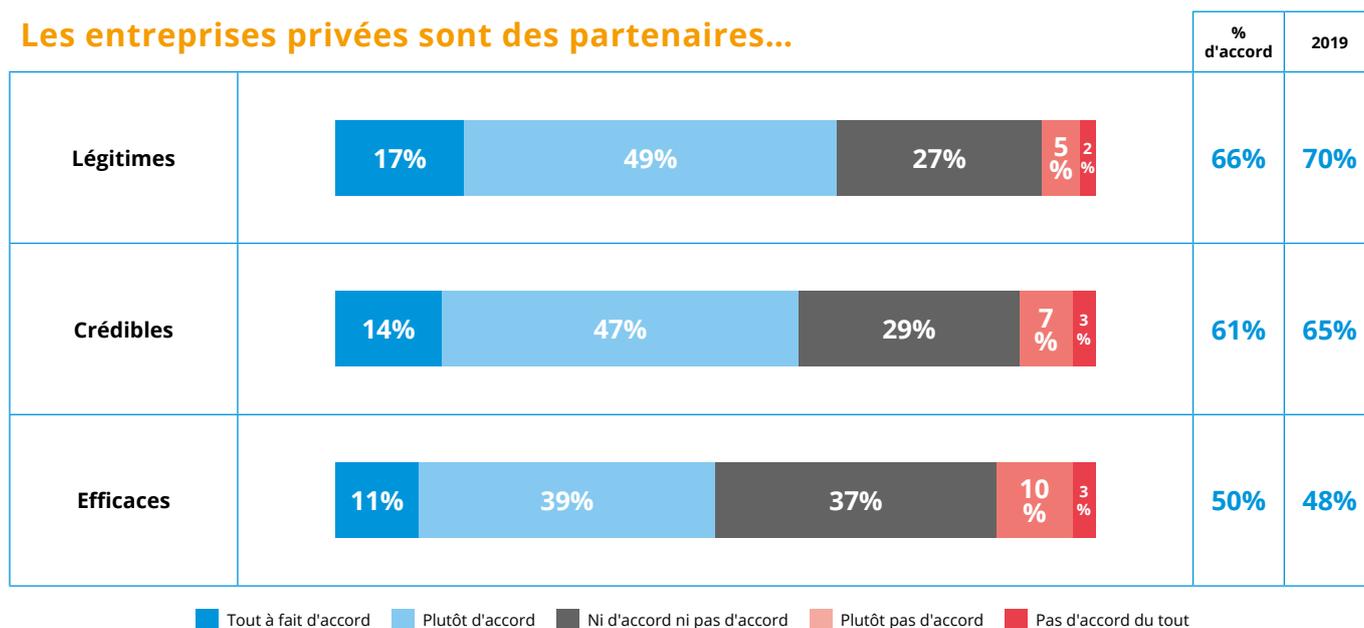
Les entreprises privées...



Ainsi, il n'est pas surprenant que les Français dont 74% soulignent l'urgence de « jouer collectif » face aux crises et aux transitions considèrent aujourd'hui les entreprises comme des partenaires crédibles et légitimes pour faire alliance au plus près des réalités territoriales. Ils confirment ainsi leur position de 2019, avant la pandémie. Si les entreprises ne sont aujourd'hui qu'efficace que pour un Français sur deux, c'est parce que justement elles ne font pas encore assez alliance avec les collectivités territoriales pour 77% d'entre eux et avec les associations pour 70%.

A la question, « Diriez-vous que les entreprises privées sont des partenaires ... des autres acteurs du territoire pour réduire les fragilités territoriales ? », le taux de répondants ayant qualifié de « Tout à fait d'accord ou d'accord » est de :

Les entreprises privées sont des partenaires...

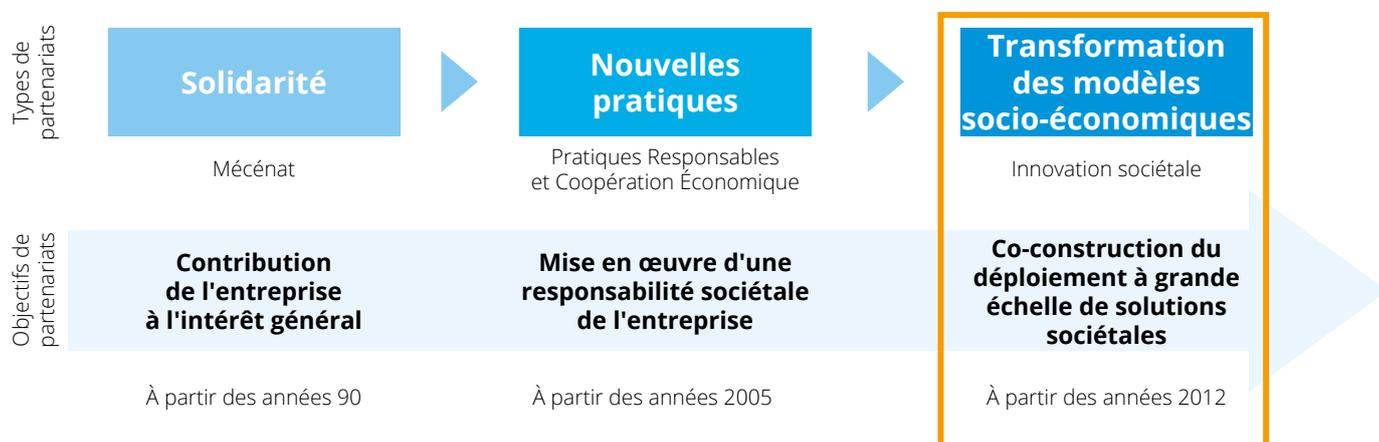


Cette conviction de la nécessaire (ré)conciliation entre l'économie et l'intérêt général explique très largement le développement du mouvement de co-construction territoriale en France depuis 2 décennies, et plus encore le passage à une nouvelle ère partenariale entre des profils d'acteurs qui n'avaient pas historiquement de culture de la coopération entre eux.

ASSOCIATIONS, ENTREPRISES ET COLLECTIVITÉS : LA 3^{ÈME} ÈRE PARTENARIALE

Après le développement du mécénat au début des années 1980, puis des pratiques responsables au milieu des années 2000, ce sont les dynamiques de co-construction qui se sont développées au milieu des années 2010. L'émergence de modèles hybrides se fonde sur les capacités, compétences et savoir-faire respectifs des acteurs économiques, des structures d'intérêt général et des acteurs publics. Bien que souvent asymétriques en termes de moyens mobilisés, ces alliances sont basées sur des relations équilibrées, durables, à forte utilité sociétale. Elles offrent un modèle économique pérenne (voir [référentiel « l'évaluation partenariale en pratiques »](#), p.22 et suivantes).

La 3^{ème} ère des relations entre les acteurs économiques et les structures d'intérêt général



ÉTAT DES LIEUX DU FAIRE ALLIANCE EN FRANCE



Retour au sommaire

Les relations associations-entreprises illustrent parfaitement ce mouvement. Elles se sont largement développées et profondément modifiées au cours de cette dernière décennie. A l'indifférence - voire à la défiance - qui pouvait régner entre ces deux mondes se substitue un espace de concertation et de coopération. Les formes de partenariat se diversifient et les nouveaux enjeux auxquels les partenaires sont confrontés favorisent leur rapprochement. On compte aujourd'hui 1.2 million de partenariats. En 5 ans, leur taux de prévalence a augmenté de 20 points entre 2016 et 2021 (voir fiche repère dynamique d'engagement des entreprises)

Bien que la veille et le plaidoyer restent au cœur des démarches des associations, la mise en place de partenariats leur a permis de collaborer avec entreprises et collectivités sur des sujets précis. Ces partenariats s'inscrivent dans une véritable implication des entreprises qui attendent une réelle intégration de ces projets dans leur stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Les associations l'ont bien compris puisque 74% d'entre elles pensent ainsi qu'elles ont un rôle à jouer dans la RSE des entreprises. Ce rôle, identifié dès 2009 dans l'étude ARPEA¹ - « [Relations Partenariales entre Entreprises et Associations](#) » - s'est largement mis en œuvre depuis. Ceci demande un engagement respectif des partenaires, un objectif clair et des moyens réciproquement définis, ainsi qu'une évaluation partenariale régulière. Les partenaires doivent pouvoir travailler en confiance sur le long terme, dans une relation équilibrée impliquant la gouvernance au plus haut niveau. La capacité d'initiative des associations est primor-

diale car elles sont le plus souvent à la manœuvre, pour 84% d'entre elles, pour initier des partenariats avec les entreprises.

Enfin, face à l'ampleur des défis des territoires, la co-construction s'impose progressivement, du côté des collectivités, comme la clef de voûte de l'émergence de solutions innovantes et pertinentes adaptées au(x) territoire(s) dans le(s)quel elles s'inscrivent. Les territoires sont ainsi le lieu d'incarnation des projets : c'est là où les projets entre acteurs prennent sens et se développent.

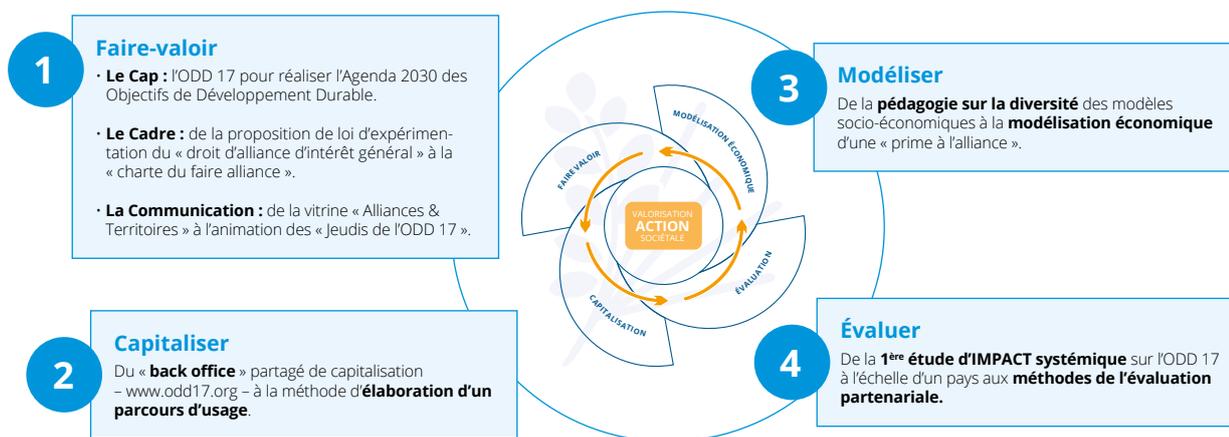
Les territoires font face à de nombreux défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, spécifiques à chaque situation. La réponse à ces défis questionne l'ensemble des acteurs locaux - pouvoirs publics, associations, entreprises et acteurs académiques. Les partenariats sont de plus en plus considérés comme un levier stratégique majeur de la construction territoriale des politiques publiques. Ainsi, 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de mobilisation de l'ensemble des acteurs². L'impact sur l'intérêt général est structurant : en décentrant le regard, les nouvelles alliances permettent d'ouvrir de nouvelles voies pour répondre aux besoins, notamment des plus fragiles. Cela redonne confiance dans la capacité collective à inventer des solutions pertinentes et adaptées aux spécificités des acteurs et actions de proximité.

C'est dans ce cadre qu'entre 2019 et 2022 une mission ministérielle a pu éclairer les enjeux et les pratiques partenariales au cœur des territoires.

POUR EN SAVOIR PLUS

En octobre 2019, le Gouvernement confie à la Députée Cathy RACON-BOUZON et à Charles-Benoît HEIDSIECK une mission ministérielle pour éclairer les moyens d'accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales. Après 6 mois d'élaboration collective, le 7 mai 2020, rappelant que 81% des Français souhaitent que le « devoir d'alliance » se transforme en « envie d'alliance »³, une « feuille de route » a été lancée autour de 4 objectifs structurels et de la mise en œuvre de 21 mesures. Un [bilan intermédiaire](#) a été réalisé tous les six mois durant trois ans. Le bilan final montre combien les avancées sont aujourd'hui réelles. La démarche a permis de faire connaître et reconnaître une réalité sous les radars, de consolider les infrastructures du faire alliance et d'outiller tous les profils d'acteurs afin qu'ils puissent développer leurs propres parcours d'usage. Après 3 ans de mobilisation et de co-construction, copilotées par le ministère de l'Éducation nationale et Le RAMEAU, les avancées du faire alliance en France sont résumées dans le schéma suivant. Les résultats de cette stratégie de valorisation ont été présentés au Cabinet de la Première Ministre en juin 2023.

La valorisation du "faire alliance"



1) 1^{er} programme d'études de l'Observatoire des partenariats, mené de 2008 à 2012)

2) Étude IMPACT Elus locaux (Comis - OpinionWay, novembre 2020)

3) Étude « jouer collectif en sortie de crise » pour l'Observatoire des partenariats (Comis - OpinionWay, mai 2020)

PARTIE 2 :

Enjeux et pratiques partenariales



LES OBJECTIFS DE CHAQUE PROFIL D'ACTEUR

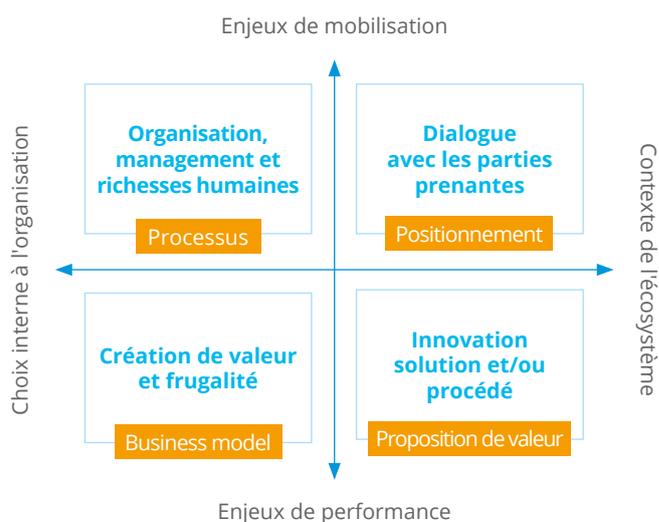
LE « CARRÉ MAGIQUE DES OBJECTIFS »

Après 7 ans de recherche empirique, Le RAMEAU publie en 2012 le « carré magique des objectifs » pour qualifier les objectifs des différentes parties prenantes souhaitant engager un partenariat alliant économie et intérêt général. A la fois simple, systémique et déclinable par profil d'acteur public et privé, cet outil d'aide à la décision a été éprouvé durant une décennie d'usage. Il est aujourd'hui très utilisé par une diversité d'organisations, notamment car il permet à des acteurs très différents d'ouvrir un dialogue en comparant leurs objectifs respectifs sur la base d'une même référence.

Le « carré magique des objectifs » est une matrice qui définit verticalement la cible prioritaire (pour l'organisation engagée versus pour l'écosystème) et horizontalement l'enjeu premier (cohésion des acteurs avec un enjeu de mobilisation, cohérence des actions autour d'un enjeu de performance à court ou moyen terme).

Cet outil permet ainsi de définir si la priorité de l'envie d'engagement partenarial cible majoritairement le processus de l'organisation, son positionnement, sa capacité d'innovation ou son modèle socio-économique. Naturellement, aucun partenariat n'est exclusif. Il s'agit donc bien de positionner le barycentre entre ces 4 dimensions afin de pouvoir choisir la catégorie de partenariat la plus adaptée (voir p12 et 24 / typologie des partenariats).

Le carré magique des objectifs



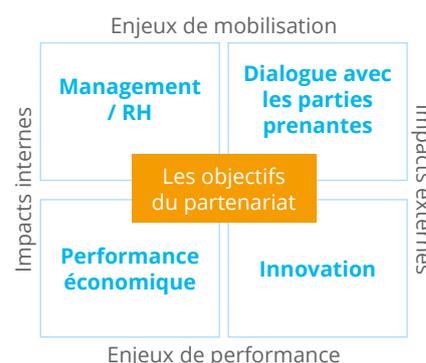
DÉCLINAISON DES OBJECTIFS POUR LES ACTEURS PRIVÉS

Objectifs pour les entreprises

Pour les entreprises, le « carré magique » des objectifs se traduit de la manière suivante :

- **Impliquer ses ressources humaines.** L'implication dans un projet alliant économie et intérêt général est un levier efficace de gestion des ressources humaines : motivation, fierté d'appartenance, cohésion d'équipe, amélioration des compétences, créativité, création de sens.
- **Dialoguer avec les parties prenantes externes.** L'entreprise est amenée à dialoguer différemment avec son écosystème (clients, fournisseurs, médias, collectivités territoriales...). Elle renforce ainsi son ancrage territorial, sa compréhension de l'évolution des besoins, voire elle anticipe des situations de crise ou désamorçage des points de blocage. Ce dialogue revêt toute son importance pour faciliter l'implantation d'une entreprise dans un nouveau territoire ou pour valoriser son image auprès de ses parties prenantes.
- **Renforcer sa performance économique.** Un partenariat sociétal peut avoir plusieurs facteurs d'influence sur la dimension économique d'une entreprise : optimiser ses coûts (sur la consommation d'énergie par exemple), accéder à de nouveaux marchés ou à de nouveaux types de clients (illustration : les clientèles fragiles), répondre plus efficacement à des appels d'offre comportant des clauses sociales/environnementales.
- **Innovover.** Forts de leurs connaissances de terrain et de leur capacité à capter les « signaux faibles », les acteurs d'intérêt général (associations, collectivités, établissements scolaires, structures d'insertion par l'activité économique) sont une source de créativité pour les acteurs économiques, que ce soit sur leur système managérial (management, gestion des ressources humaines, gouvernance), sur leur chaîne de valeurs (produits et services, évolution des pratiques), voire sur leur capacité à développer de nouveaux marchés.

Le carré magique des entreprises



La [loi PACTE](#) de 2019 a été un accélérateur du développement de nouvelles alliances permettant à la fois de réduire les fragilités tout en faisant émerger de nouveaux moteurs de développement économique, notamment en proximité territoriale des sièges et établissements des entreprises.

Objectifs pour les acteurs d'intérêt général, notamment les associations

Pour un acteur d'intérêt général, et principalement les associations, les partenariats répondent de manière symétrique à ces mêmes objectifs principaux :

- **Diversifier les sources de financement.** Le modèle socio-économique n'étant pas basé sur le revenu d'activité mais sur la contribution volontaire des acteurs publics et privés, les partenariats avec les acteurs économiques représentent un enjeu structurel pour les acteurs d'intérêt général¹. Trois possibilités sont envisageables : un apport financier direct (budget et/ou investissement), un effet de levier sur d'autres financements, ou une économie de coûts (locaux, dons de produits...)
- **Mobiliser des compétences et de richesses humaines.** Que ce soit en termes de mobilisation ponctuelle d'équipes ou d'expertises, l'entreprise est un vivier de richesses humaines. Le partenariat peut être une opportunité pour l'acteur d'intérêt général de bénéficier des savoir-faire « coeur de métier » des entreprises.
- **Impliquer les acteurs et réseaux de l'acteur économique.** Diversifier les réseaux permet de mobiliser de nouveaux acteurs. En diffusant le message d'intérêt général, l'entreprise joue alors le rôle de caisse de résonance. Elle devient une « ambassadrice » de la cause soutenue.
- **Innovover.** Fort de sa capacité d'expérimentation, l'acteur d'intérêt général peut utiliser la capacité d'industrialisation des entreprises, qui peuvent devenir un partenaire du déploiement des initiatives, notamment en complémentarité des acteurs publics.

Le carré magique des associations



Les associations le reconnaissent : pour elles, l'enjeu des partenariats n'est pas seulement d'ordre financier. Il relève surtout de l'apport en compétences et en expertises, de soutien à l'innovation, ou encore de relais pour porter la cause défendue².

¹) [Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » \(Editions Dalloz, hors-série JURIS-Associations, septembre 2019\)](#)

²) [Étude IMPACT – Associations & Territoires \(Comisis-OpinionWay, septembre 2021\)](#)



DÉCLINAISON DES OBJECTIFS POUR LES COLLECTIVITÉS LOCALES ET TERRITORIALES

D'après l'étude IMPACT-Elus locaux de novembre 2021 réalisée par Comisis-OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, le « devoir d'alliance » est une réalité pour 92% des maires. Le « jouer collectif » est ainsi incontournable notamment pour réduire les fragilités et inventer de nouveaux moteurs de développement durable. C'est une manière efficace de renouveler le dialogue de proximité, de favoriser l'interconnaissance au sein d'écosystèmes trop souvent cloisonnés et de créer de nouvelles interactions. Les nouvelles alliances d'intérêt général permettent de contribuer à un véritable « Projet de territoire » porté par tous. Les enjeux pour les collectivités territoriales se traduisent de la manière suivante :

- **Répondre aux besoins du territoire** : la collectivité ne peut agir seule et s'appuie sur les compétences locales pour répondre aux besoins du territoire.
- **Permettre un développement économique du territoire** : les partenariats permettent de mettre en valeur la diversité des leviers du territoire, de mieux les articuler entre eux, et de s'appuyer sur l'expertise de tous pour inventer des solutions innovantes, répondant aux défis locaux.
- **Être un territoire performant** : l'innovation et la capacité à travailler ensemble est signe d'un territoire actif, premier pas vers davantage de performance.
- **Répondre à des enjeux sociaux** : la collectivité s'appuie sur la connaissance précise de certains publics par les différents profils d'acteurs pour articuler les légitimités et pouvoir ainsi créer de nouvelles offres spécifiques et adaptées. C'est là un véritable travail d'équipe entre tous les acteurs locaux qui se met en place.

Le « carré magique des objectifs » répond à la même logique que les acteurs privés, mais avec la dimension écosystémique que doit assurer la collectivité locale et territoriale. Ainsi, cette dernière doit porter des enjeux économiques de pérennisation, mais aussi sociaux de réponse aux besoins d'équilibre entre les acteurs. Dans un contexte de transition écologique où la préservation de l'environnement est stratégique pour l'avenir même de l'humanité, cet équilibre socio-économique n'est pas facile, et dépend éminemment des spécificités locales. En fonction des défis prioritaires, des acteurs et des actions déjà engagés, les collectivités locales et territoriales développent de nouvelles alliances pour co-construire les politiques publiques de proximité. L'enjeu est de pouvoir être au plus près des réalités du « 1er kilomètre des besoins » tout en restant dans le cadre commun qui fonde notre « contrat social » et l'État de Droit en France. Cette agilité se traduit par le « carré magique » suivant :

Le carré magique des collectivités locales et territoriales

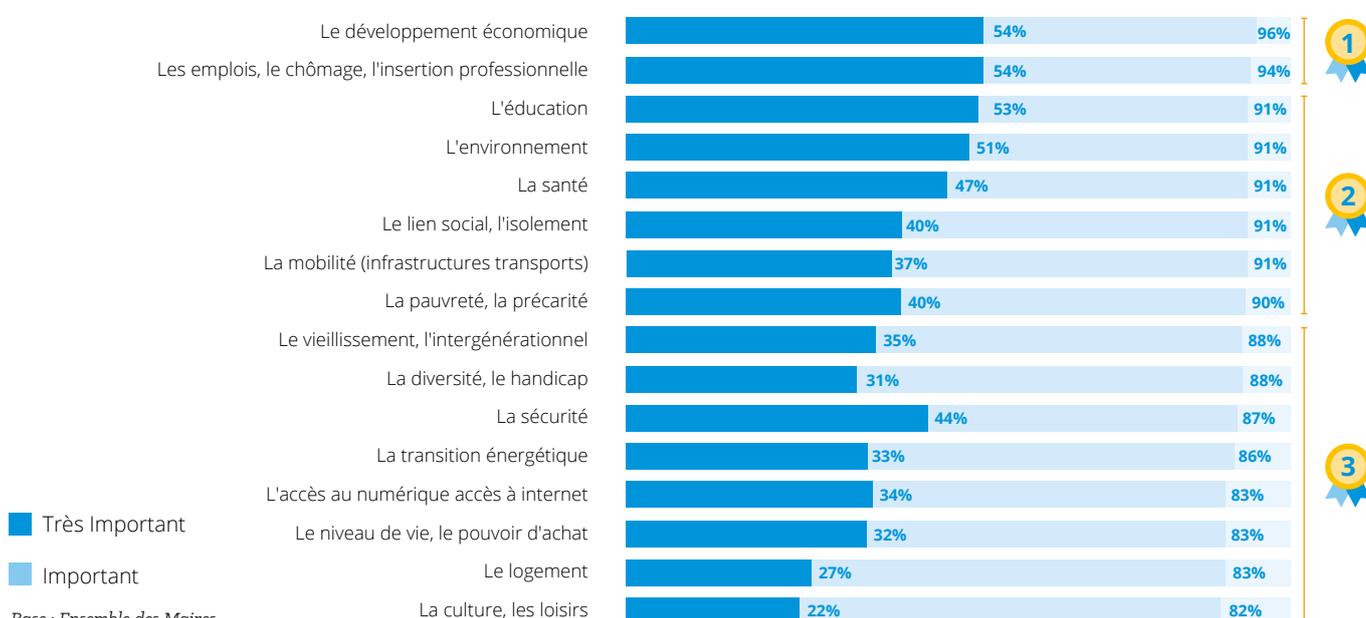


Si 64% des maires souhaitent mettre en place une réelle dynamique de co-construction territoriale durant leur mandat 2020-2026, ils constatent que la maturité est encore à construire et inventer ensemble¹. Ils se questionnent sur les moyens les plus adaptés pour impulser et animer cette dynamique nouvelle.

C'est dans ce sens que les élus locaux attribuent une importance différente à la dynamique partenariale selon le domaine d'action. C'est ce que montre les résultats suivants :

Classement des domaines de co-construction prioritaires

Selon vous diriez vous qu'il est très important, important, moyennement important, pas important de développer des partenariats entre les acteurs territoriaux sur les domaines :



Base : Ensemble des Maires

Sources : Étude IMPACT – Élus locaux (Comis-OpinionWay, novembre 2020)



TÉLÉCHARGER LE PDF



VISITER LE SITE

1) Étude IMPACT – Élus locaux (Comis-OpinionWay, novembre 2020)

2) Forum « Co-construire avec les habitants », Congrès des maires novembre 2021



OBJECTIFS EN COMMUN, TYPOLOGIE ET DOMAINES D'ACTION PARTENARIALES

Au-delà de la réflexion et du positionnement de chacun des profils d'acteurs, il est important d'identifier et d'appréhender les objectifs communs qui peuvent fonder une envie d'alliance, la typologie des partenariats qui permet d'allier économie et intérêt général, ainsi que de souligner la diversité des domaines d'actions qui sont d'ores et déjà les terrains d'expérimentation des nouvelles alliances pour répondre à nos défis communs.

LES OBJECTIFS DE L'ACTION EN COMMUN

Si chacun des partenaires a ses objectifs propres qui se caractérisent par le « carré des objectifs », il est indispensable que les partenaires se mettent ensemble d'accord sur le(s) objectif(s) qu'ils se donnent en commun. En effet, les partenariats sociétaux sont par essence des partenariats créateurs de valeur et de frugalité selon la formule suivante : $1+1 = 3$. Au-delà des attentes et besoins de chacun des partenaires impliqués dans la dynamique collective, il est donc structurant d'en définir les objectifs communs.

Les partenariats sociétaux dépassent le simple « contrat échange » pour former un « contrat alliance ». C'est en cela qu'ils se distinguent. Il est donc essentiel de qualifier les impacts qu'ils créent au sein de l'écosystème concerné¹. Quinze ans de recherche empirique ont permis de modéliser les 4 objectifs communs qui structurent le mouvement de co-construction du bien commun en émergence depuis 2 décennies, en France et dans le monde.

[TÉLÉCHARGER LE PDF](#)

Les objectifs de la co-construction se déclinent selon 4 dimensions :



Comme pour le « carré des objectifs » de chacun des partenaires, cette approche systémique des objectifs du « Commun(s) » doit être appréhendée comme un outil d'aide à la décision pour positionner le juste barycentre de l'action engagée en commun. Plusieurs objectifs peuvent être recherchés, mais il convient d'en définir les pondérations, sachant que les temporalités, les moyens mobilisés et les processus seront très différents entre ces 4 défis associés à la dynamique partenariale engagée. Passons-les en revue rapidement.

Les nouveaux équilibres entre performance et contribution aux défis communs

L'alliance comme source d'équilibre entre la performance et l'engagement des personnes et des organisations, moteur indispensable de l'activation de l'intérêt général piloté par les institutions, a été largement démontrée depuis la signature des Objectifs de Développement Durable en 2015. L'Agenda 2030 des Nations Unies fixe un Cap commun en se donnant 15 ans pour l'atteindre. L'enjeu n'est pas mince : réussir une transformation systémique face à des enjeux et des défis mondiaux tels que l'histoire de l'Humanité en a rarement vécus.

Les 17 Objectifs de Développement Durable



Dans leur sagesse, les 193 pays membres des Nations Unies ont ajouté un 17^{ème} Objectif qui pose collectivement la question : « Comment faire ? ». Il y répond en invitant à faire alliance entre acteurs de profils différents dès lors qu'aucun d'entre eux n'est capable de résoudre seul une équation devenue trop complexe. Cette exigence n'est pas seulement celle des Etats, mais de tous les acteurs, dans tous les domaines sur tous les territoires. Seule une approche systémique permettra en effet de trouver des solutions durables face à l'ampleur de la transformation à mener.

Alors, à « mi-chemin » de l'objectif, pourquoi s'engager... si ce n'est déjà fait ?

1) Voir article « Commun(s) : 17 ans de théories et pratiques » (Le RAMEAU, juillet 2023).



Au plan international, l'ODD 17 se décline en 19 cibles. La [note élaborée en 2021 sous l'égide du Comité 21](#) en fait le décryptage; c'est pourquoi elle est au cœur de la capitalisation partagée de [la plateforme odd17.org](#) où vous pourrez retrouver tous les M.E.D.O.C.¹³ utiles pour penser et panser notre avenir commun.

Il est important de souligner que ce 17ème Objectif de Développement Durable appréhende les 5 défis structurants pour l'intérêt général dans tous les pays :

- la souveraineté des Etats dans un monde de plus en plus mondialisé,
- les priorités d'investissement structurel face à nos défis communs,
- le choix des technologies et leurs impacts tant sur l'Humanité que sur la Nature,
- le transfert de connaissances et de compétences entre les domaines, les acteurs et les territoires,
- le commerce mondial.

Si l'aide au développement y est largement abordée, c'est pour mieux souligner qu'il n'y aura pas de développement durable sans rééquilibrage économique. Revenant aussi au sens premier du mot

« économie » : « l'équilibre de la maison ». Car tel est bien l'enjeu de l'ODD 17 : inventer ensemble de nouveaux équilibres cohérents avec les défis de ce début de XXI^{ème} siècle !

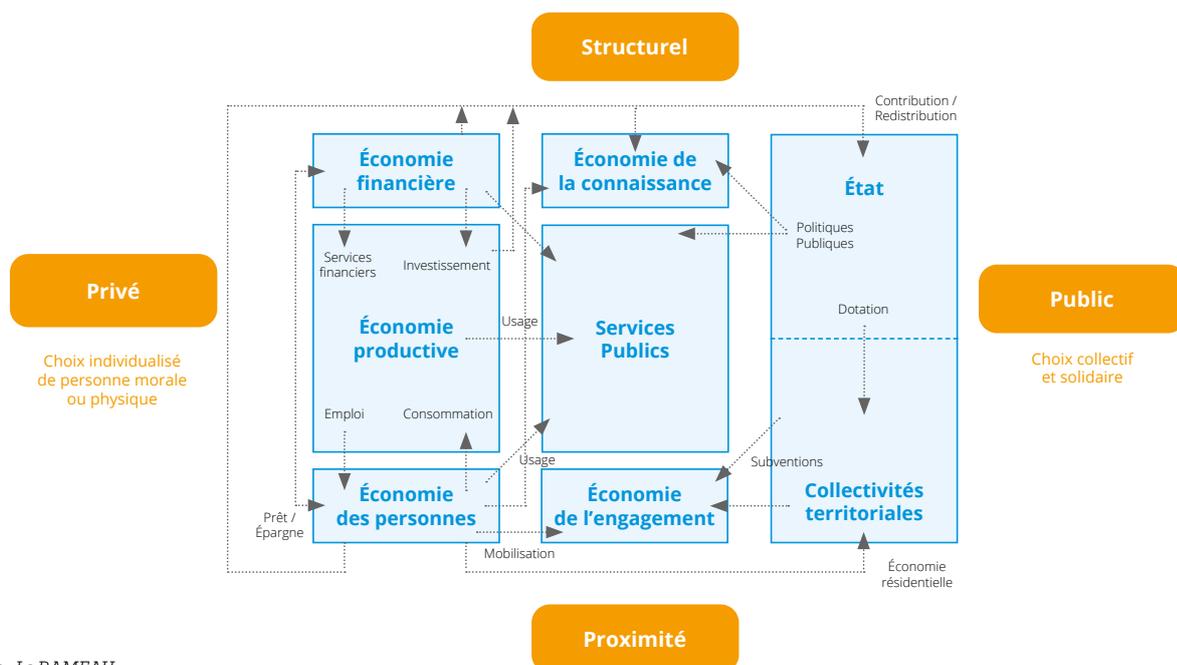
Au plan national, [l'étude d'impact](#) sur l'ODD 17 réalisée entre 2018 et 2022 par l'Observatoire des partenariats nous rappelle que la traduction opérationnelle de l'Agenda 2030 dans un pays n'est autre que l'élaboration de Projets de territoire qui donnent une vision partagée, proposent une capacité d'action collective et structurent une gestion régulatrice en cohérence avec les actions de terrain et en assurant la cohésion entre les acteurs. Le Territoire, c'est « l'intérêt général à portée de main » qui permet de (ré)inventer des modèles à taille humaine, de les expérimenter, puis de les industrialiser dès lors que la preuve de concept est établie.

A la nécessité pour chacun de se situer dans ce mouvement, s'ajoute un second objectif collectif : celui de faire émerger de nouveaux modèles socio-économiques durables pour répondre aux besoins et pérenniser une activité répondant aux aspirations des personnes, en tenant compte des plus fragiles d'entre nous.

L'articulation des modèles socio-économiques pour rendre les solutions durables

L'alliance comme levier de performance prend tout son sens lorsque l'on perçoit la complémentarité des modèles socio-économiques des différents acteurs d'un écosystème. Le schéma suivant illustre les liens entre les 7 modèles socio-économiques qui structurent notre écosystème d'action en France et dans le monde (voir [référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général »](#)).

La vision systémique de l'économie



Source : Le RAMEAU

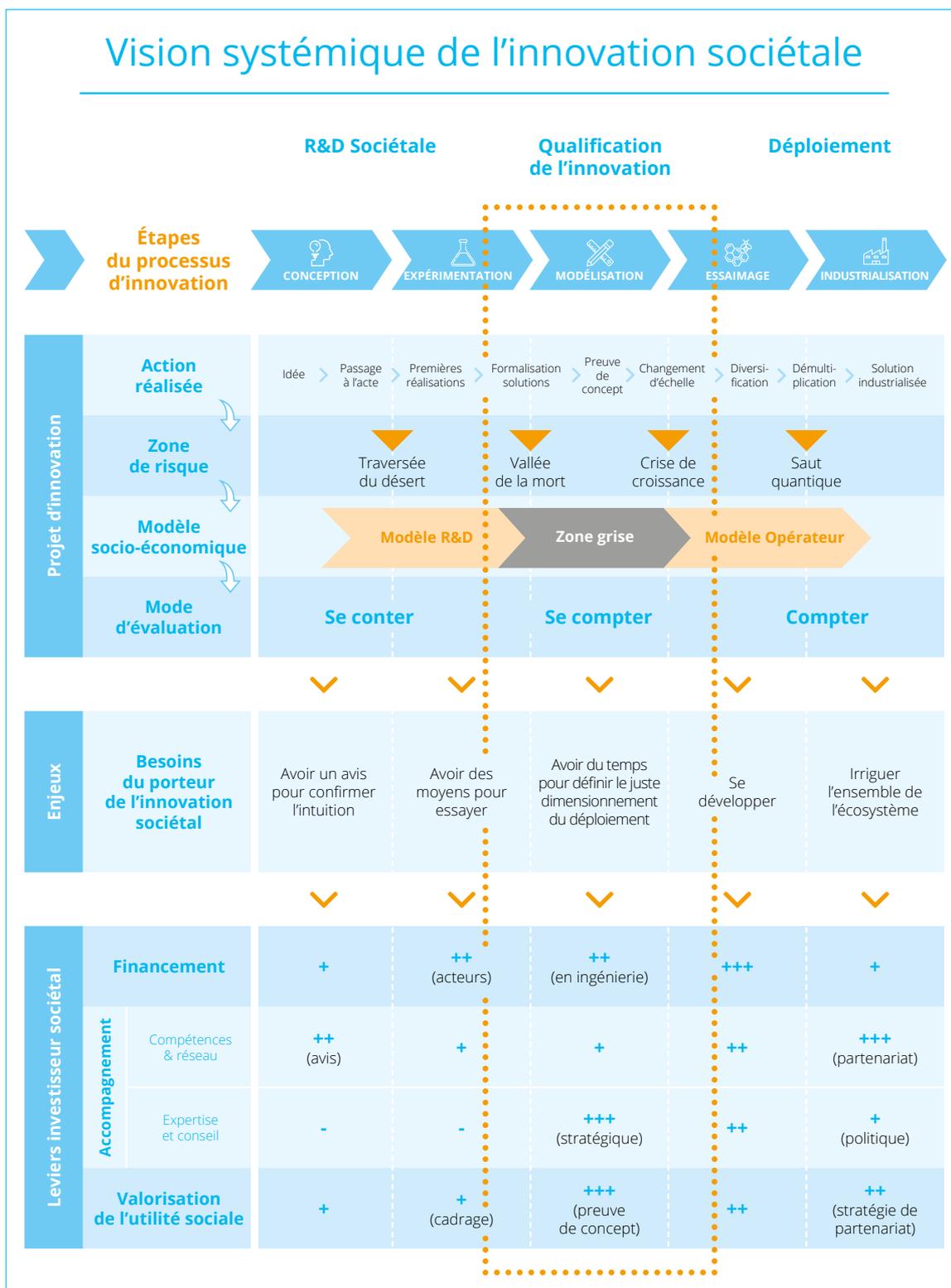
Face à l'effet ciseau de l'accroissement des besoins sociétaux et de la raréfaction des ressources, tout modèle socio-économique doit aujourd'hui intégrer un 3ème levier aux côtés des richesses humaines et des ressources financières : celui des alliances stratégiques. Les modèles socio-économiques ne sont durables que si les acteurs publics et privés consolident leurs propres actions en les articulant avec celles de leur écosystème.

Le processus d'innovation sociétale

L'alliance comme levier d'innovation pour piloter l'innovation sociétale, de son émergence à son déploiement, a été largement décryptée dans le [guide « l'investissement sociétal en action »](#). Ce dernier expose les spécificités du processus d'innovation sociétale telles qu'elles sont synthétisées dans le schéma suivant :



[CONSULTER LE GUIDE](#)



L'innovation sociétale, alliant innovation sociale et innovation territoriale, justifie l'accélération du mouvement du faire alliance au service du bien commun. C'est ce mouvement en France qui incarne l'ODD 17 en pratiques... déjà actif, mais encore très peu conscientisé. Cette réalité de terrain se comprend dans la mesure où il est particulièrement visible sur les Territoires qui jouent le rôle de « pailasse d'expérimentations », mais qui sont rarement écoutés dans leur diversité sur cette faculté intrinsèque.

La démarche partenariale apprenante associée est complexe. Elle nécessite un haut degré de maturité des partenaires engagés. De plus, elle s'articule nécessairement avec la prise en compte des spécificités territoriales et l'intégration dans les Projets de territoire en fonction de leurs caractéristiques propres.

Les Projets de territoire, l'incarnation d'un nouveau mode de pilotage de l'intérêt général et de la contribution de chacun

L'alliance comme ferment de confiance individuelle et collective se traduit dans l'élaboration et la mise en œuvre des « Projets de territoire ». Mobiliser l'ensemble des acteurs locaux autour des priorités partagées d'un territoire est une dynamique encore en émergence (voir [carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Territoire »](#)). De l'Agenda 2030 aux Projets de Territoire dans le cadre des Contrats de Relance et de Transition Écologique, c'est un moyen d'assurer un continuum géographique. Cependant, la transformation des modèles pour y parvenir demande une conduite de changement adaptée.



TÉLÉCHARGER LE PDF

Trois ingénieries territoriales permettent aujourd'hui d'articuler les compétences nécessaires pour réussir à articuler les échelons territoriaux au plus près de besoins et des fragilités (voir [fiche Repère « Dynamiques d'engagement des ingénieries »](#)). Les entreprises et les acteurs d'intérêt général peuvent aujourd'hui s'appuyer sur des « **catalyseurs territoriaux** » pour les aider à mettre en œuvre des partenariats locaux au plus près des besoins.



TÉLÉCHARGER LE PDF

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LA DIVERSITÉ DES INGÉNIERIES

LA DIVERSIFICATION DES INGÉNIERIES

Pour piloter la complexité, la synergie entre les ingénieries est une réponse structurante.

Les travaux de recherche empirique du RAMEAU ont qualifié les articulations entre les différentes ingénieries pour répondre à nos défis communs. La complexification des situations a notamment fait émerger depuis une décennie une nouvelle forme d'ingénierie : la « catalyse ». Elle vient compléter et renforcer les deux ingénieries déjà actives : celle de **gestion des politiques publiques**, et celle du **management des projets d'innovation**. Ces 3 ingénieries s'articulent concrètement sur un Territoire afin d'assurer une capacité à couvrir l'ensemble des besoins et d'apporter une réponse systémique.

Panorama des 3 ingénieries territoriales

GESTION PUBLIQUE

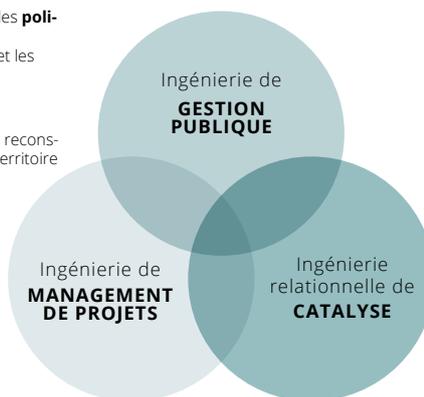
Gestion des infrastructures, mise en œuvre des **politiques publiques nationales et locales**. Une ingénierie portée par l'État, les Agences et les collectivités territoriales

Un rôle structurant **dès l'après-guerre** pour reconstruire puis structurer les services publics de territoire

PROJET TRANSVERSE

Mobiliser et coordonner les acteurs autour d'un projet transverse (cadrage, pilotage, pilotage de l'évaluation du projet)

Un développement **dès les années 80**, en lien avec la décentralisation et l'engagement croissant de la société civile organisée



CATALYSE

Rassembler les acteurs autour des enjeux / besoins du territoire, favoriser **l'interconnaissance et le développement des relations** entre acteurs aux profils divers.

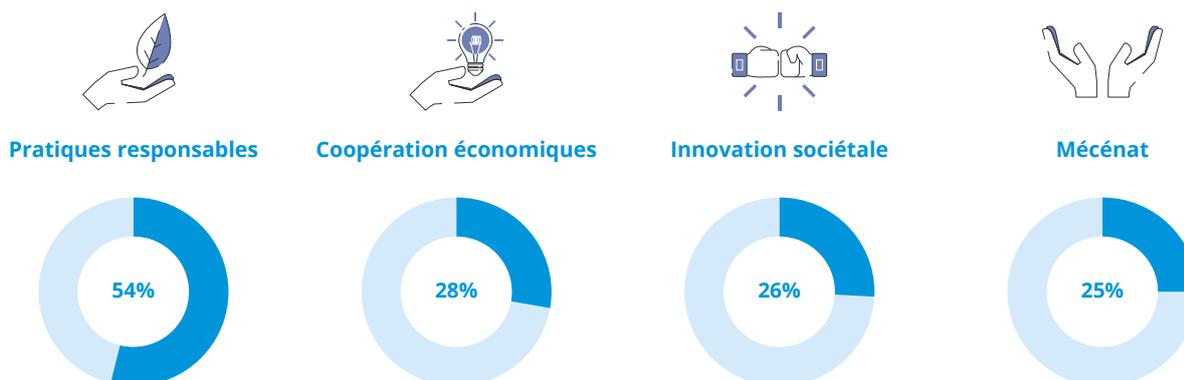
2 approches complémentaires :

- **La mobilisation citoyenne** (« Pouvoir d'agir » des personnes)
- **La capacité des organisations à co-construire des solutions** qui réduisent les fragilités et font émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable

Une nouvelle ingénierie en émergence **depuis 2008** sous le double effet de la crise et du développement numérique

TYPOLOGIE DES PARTENARIATS ALLIANT ÉCONOMIE ET INTÉRÊT GÉNÉRAL

Les partenariats alliant économie et intérêt général se structurent autour de 4 catégories complémentaires : le mécénat, l'innovation sociétale, la coopération économique et les pratiques responsables. Selon l'Observatoire des partenariats, le taux de pratique des acteurs économiques est aujourd'hui le suivant :



Étude IMPACT - Entreprises & Territoires réalisée par COMISIS - Opinion Way pour L'Observatoire des partenariats (septembre 2021)

Les partenariats de pratiques responsables

Définition : Apport de savoir-faire et d'expériences d'un acteur d'intérêt général aux pratiques de l'entreprise pour aboutir à une solution plus inclusive.

Ce que les partenariats de pratiques responsables apportent : concrétiser une démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), et améliorer le dialogue avec ses différentes parties prenantes.

Exemples de mise en pratique : achats responsables, recrutement inclusif, communication solidaire.

Exemple inspirant
Fédération des Entreprises de Propreté
 Accompagnement des entreprises dans la mise en place d'une démarche RSE

[TÉLÉCHARGER LE PDF](#)

La coopération économique

Définition : Contribution de chacun des partenaires à une offre commune en associant la complémentarité de profils d'acteurs économique et d'intérêt général.

Ce que la coopération économique apporte : une capacité à créer rapidement des solutions qui articulent réduction des fragilités et émergence de nouveaux moteurs de développement économique durable.

Exemples de mise en pratique : clauses sociales et environnementales, mise en commun de moyens.

Exemple inspirant
Le Groupe La Poste - Alliance Dynamique
 Inclusion numérique, formation et équipement matériel informatique

[TÉLÉCHARGER LE PDF](#)



L'innovation sociétale

Définition : Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités en tenant compte du « 1er kilomètre des besoins spécifiques ».

Ce que les partenariats d'innovation sociétale apportent : capter « les signaux faibles » et anticiper les besoins et la réglementation en expérimentant de nouvelles solutions avant toute forme d'obligation.

Exemples de mise en pratique : expérimentations de terrain, R&D sociétale.




Exemple inspirant
Wimooov - Éco mobilité inclusive
 Apporter une solution de mobilité aux personnes en précarité mobilité

[TÉLÉCHARGER LE PDF](#)

Le mécénat

Définition : Soutien, sans contrepartie, à un projet d'intérêt général.

Ce que le mécénat apporte : incarnation de ses valeurs, ancrage local et leviers de management (mobilisation des engagements, cohésion d'équipes).

Exemples de mise en pratique : plusieurs formes, souvent combinées : soutien financier, apport de ressources humaines (mobilisation de collaborateurs, mécénat de compétences...), don matériel (matériel informatique, produits...) et/ou soutien logistique (mise à disposition de locaux, relais de communication...).




Exemple inspirant
Fondation SNCF - Les jeunes au cœur de la Fondation
 Mécénat humain et financier pour aller à l'écoute des jeunes en fragilité sur les territoires pour construire avec eux le plan quinquennal de politique de mécénat

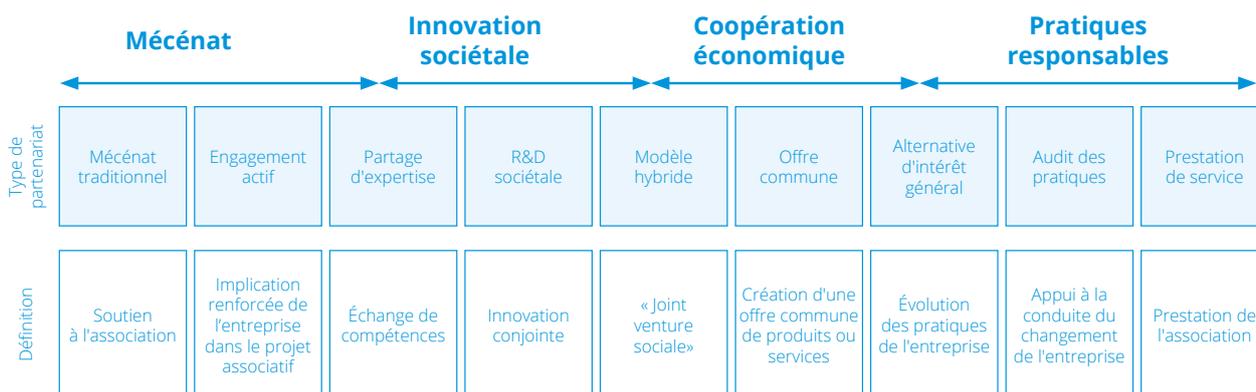
[TÉLÉCHARGER LE PDF](#)

Cette typologie est décrite et commentée dans les fiches pratiques constitutives de ce guide ([accessibles à partir du lien suivant](#)) :

- La fiche « **typologie des partenariats** » pour comprendre la diversité des pratiques innovantes.
- Les **fiches déclinées par type de partenariat** : les partenariats de pratiques responsables, la coopération économique, les partenariats d'innovation sociétale et le mécénat avec pour chacun :
 - Une fiche méthode,
 - Un retour d'expérience d'un exemple inspirant

Ces catégories relationnelles se déclinent ensuite opérationnellement en plusieurs modèles de coopération. Chacun d'eux offre différentes possibilités d'implication des partenaires et différents degrés de co-construction. **9 modèles de coopération ont ainsi été qualifiés**, décryptés et illustrés. Il est à noter que les modèles de « partage d'expertise », « d'hybridation » et « d'alternative d'intérêt général » sont à la croisée des modes relationnels, et sont donc à ce titre particulièrement propices à l'émergence d'expérimentations et de solutions fécondes en découvertes mutuelles.

9 modèles de coopération



LA DIVERSITÉ DES DOMAINES D' ACTIONS POSSIBLES

Les partenariats stratégiques s'articulent aux démarches de Responsabilité Sociétale des Organisation (RSO), et particulièrement des Entreprises (RSE). Selon la norme ISO 26 000, **la RSE recouvre 7 thématiques**. Les partenariats peuvent impacter plus ou moins fortement chacune d'entre elles. Citons quelques exemples :

Gouvernance

- [Comité des parties prenantes SIMPLON \(pdf\)](#) ¹ : Partenaires effectifs du projet : Secrétariat d'Etat au Numérique, DREETS, missions locales, Pôle Emplois Partenaires financiers du projet : La France S'Engage, Secrétariat d'Etat à la Ville, Orange, Crédit Agricole, SAP, Microsoft, La Poste, Allianz, OPCA, ANCT, collectivités territoriales.
- [Fonds ODD 17 \(site internet\)](#) ² sur la mutualisation de moyens pour financer l'ingénierie d'alliance.

1



TÉLÉCHARGER LE PDF

2



VISITER LE SITE

Droits de l'Homme

- [Partenariat Veja - ADEC \(site internet\)](#) ³ (Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá) partenaire historique pour la culture du coton bio et agroécologique. Partenariat commercial formalisé par un contrat, dans les conditions de commerce équitable figurent le respect des droits de l'Homme.

3



VISITER LE SITE

Relations et conditions de travail

- [Partenariat Siel Bleu - Nutricia \(site internet\)](#) ⁴ sur la prévention santé des personnes âgées.
- [Partenariat Veja - ADEC \(site internet\)](#) ⁵ (Associação de Desenvolvimento Educacional e Cultural de Tauá) partenaire historique pour la culture du coton bio et agroécologique. Partenariat commercial suivant les principes du commerce équitable : contrats de long terme, garantie d'achat, avance sur paiement d'une partie de la récolte, négociation collective des prix, etc.

4



VISITER LE SITE

5



VISITER LE SITE

Environnement

- [Démarche « Une rivière ; un territoire » \(vidéo\)](#) ⁶ du Groupe EDF.
- [Partenariat Sati - Jardins de la Montagne Verte \(site internet\)](#) ⁷ pour la réutilisation des déchets de torréfaction comme engrais pour les maraichages bio.

6



VISIONNER LA VIDÉO

7



VISITER LE SITE

Questions relatives aux consommateurs

- [Démarche « Alliance Dynamique » \(vidéo\)](#) ⁸ du Groupe La Poste.
- Accès aux personnes handicapées [Jaccede - Groupe La Poste \(site internet\)](#) ⁹.

8



VISIONNER LA VIDÉO

9



VISITER LE SITE

Communautés et développement local

- [Démarche de mécinat collectif \(vidéo\)](#) ¹⁰ de la Fondation GRDF.
- L'écologie Industrielle et territoriale telle que pratiquée par [l'association d'entreprises Persee3C \(pdf\)](#) ¹¹ à Montargis.

10



VISIONNER LA VIDÉO

11



TÉLÉCHARGER LE PDF



Loyauté des pratiques

- Lutte contre la corruption : [l'Anneau SAS](#) ¹². A travers un outil digital, cette ETI analyse le risque de corruption pour sensibiliser la direction et les collaborateurs sur ce sujet.
- Achats responsables : [groupe LEADER](#) ¹³. Cette ETI a établi une charte éthique des affaires en 10 commandements.



12

[VISITER LE SITE](#)



13

[VISITER LE SITE](#)

Les entreprises sont des partenaires pertinents pour réfléchir au déploiement des innovations sociétales expérimentées par le secteur associatif¹. Le champ de convergence sur les enjeux d'intérêt général commun à une entreprise et une association peut faire l'objet d'un partenariat. C'est par exemple le cas des **partenariats créés autour des publics fragiles**, tels que : [Essilor - Lions Sight First Madagascar \(site internet\)](#) ¹⁴ : offre d'optique solidaire ; [La Banque Postale Financement - Crésus \(site internet\)](#) ¹⁵ : prévention du surendettement ; [Wimooov - Renault \(pdf\)](#) ¹⁶ : offre de mobilité solidaire ; [Tous Tes Possibles - TotalEnergies \(vidéo\)](#) ¹⁷ : reprise des stations-services en territoires ruraux).



14

[VISITER LE SITE](#)



15

[VISITER LE SITE](#)



16

[TÉLÉCHARGER LE PDF](#)



17

[VISIONNER LA VIDÉO](#)

Du côté des collectivités, les partenariats vont permettre de répondre aux fragilités du territoire : c'est la réponse au « premier kilomètre des besoins ». Il convient de se situer dans le niveau de fragilité du territoire et de capter les signaux faibles qui permettent de définir les interactions prioritaires à initier. Le défi est d'inventer localement et collectivement ce qu'aucun acteur ne peut faire seul.

Il ne s'agit donc plus seulement de pouvoir mobiliser les acteurs économiques pour financer les projets d'intérêt général, mais plus globalement de les inciter à en devenir eux aussi acteurs à part entière. Ainsi, en 2019 la Loi PACTE a été promulguée avec pour objectif d'inciter tous les acteurs économiques, quel que soit leur statut, à se mobiliser sur les questions sociales, sociétales et environnementales. Les partenariats recouvriront sur les territoires l'ensemble des thèmes sociaux et sociétaux et auront pour objet de répondre à une ou plusieurs fragilités du territoire (développement économique, emploi, environnement, vieillissement, numérique ...). Il est essentiel de souligner que toutes les fragilités ne relèvent pas de la même manière de la co-construction.



[TÉLÉCHARGER LE PDF](#)

1) Voir livre blanc « L'innovation associative » (GPMA- Le RAMEAU, décembre 2017)

LES RISQUES ET FREINS POSSIBLES

Face au développement de ces nouvelles alliances, il est indispensable d'en souligner les risques potentiels.

RISQUES POUR LES ACTEURS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Les principaux risques pour les acteurs d'intérêt général sont les suivants :

- Mettre en jeu sa réputation si l'organisation d'intérêt général s'associe à un acteur économique qui n'est pas à la hauteur des attentes fixées préalablement,
- Compromettre ses principes, sa mission initiale si le partenariat n'est pas suffisamment clair, et perdre ainsi son indépendance et donc sa crédibilité,
- Être utilisée par un acteur public et/ou privé peu scrupuleux à des fins de green/social washing,
- Créer des désaccords d'opinion au sein de l'association,
- Perdre du temps et des moyens financiers si le partenariat n'aboutit pas.

D'une manière générale, il convient de souligner que si les partenariats doivent être équilibrés pour être durables, ils sont souvent asymétriques. L'acteur d'intérêt général devra être particulièrement attentif à ce que ses enjeux d'équilibre économique ne viennent pas structurer la relation ; ce qui mettrait alors l'association en risque.

De leurs côtés, les partenaires publics et privés des acteurs d'intérêt général doivent prendre conscience de la fragilité et des spécificités des modèles socio-économiques des associations.

D'une manière générale, il convient de souligner que si les partenariats doivent être équilibrés pour être durables, ils sont souvent asymétriques. L'acteur d'intérêt général devra être particulièrement attentif à ce que ses enjeux d'équilibre économique ne viennent pas structurer la relation ; ce qui mettrait alors l'association en risque.

De leurs côtés, les partenaires publics et privés des acteurs d'intérêt général doivent prendre conscience de la fragilité et des spécificités des modèles socio-économiques des associations.

RISQUES POUR LES ACTEURS ÉCONOMIQUES

Les principaux risques pour les acteurs économiques sont les suivants :

- S'exposer davantage à des attaques car ses activités font l'objet d'une veille constante ; un partenariat n'est en aucun cas une assurance contre les campagnes de dénigrement et exige encore une plus grande exemplarité
- Être victime de fuites d'informations
- Perdre du temps et des moyens financiers si le partenariat n'aboutit pas
- Choisir le mauvais partenaire, et s'exposer à un risque d'instrumentalisation, d'atteinte à la réputation, ou à une défaillance économique du projet associatif



Dans la relation entre un « porte-avion » et un « zodiac », aucun des partenaires n'est à l'abri d'une erreur d'interprétation et de ses conséquences. Pour les acteurs économiques, il s'agit en particulier de ne pas se mettre en risque en n'identifiant pas les effets induits d'une politique de partenariat stratégique. Il est essentiel qu'elle soit préparée, et partagée avec les parties prenantes, notamment internes.

De leurs côtés, les partenaires publics et associatifs des acteurs économiques devront prendre conscience du nécessaire équilibre économique qui doit résulter de la relation. Dès la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) de 2001, il a été entendu que l'engagement des entreprises ne peut se faire au détriment de leur pérennité économique dont elles ont la responsabilité. C'est justement dans la recherche de nouveaux équilibres que se trouve la principale motivation du développement de partenariats stratégiques durables.

Il est aussi à noter que les IRP (Institutions Représentatives du Personnel) sont très attentives à ce que le dialogue social ne disparaisse pas au bénéfice du dialogue sociétal ; ce dernier étant souvent moins exigeant et donc moins contraignant pour les entreprises. **Il ne saurait être question d'opposer les deux formes de dialogue, mais bien d'inventer leur articulation.**

RISQUES POUR LES ACTEURS PUBLICS ET POUR L'ÉCOSYSTÈME

Les risques pour les collectivités et plus largement l'écosystème ont été qualifiés dès 2013. C'est la raison pour laquelle, après 7 ans d'investigation, la proposition de [loi d'expérimentation du droit d'alliance d'intérêt général](#) a été déposée en février 2021.

En effet, pour les acteurs publics, ces alliances d'intérêt général ne sont pas non plus sans risque. En prenant en référence les 3 leviers d'activation de l'intérêt général¹, il est possible d'en résumer les risques :

- **Au niveau de la gestion :** les compétences associées à chaque échelon territorial et le code des marchés publics ne facilitent pas les alliances qui expérimentent des solutions innovantes. Les contraintes juridiques auxquelles sont soumises les collectivités locales et territoriales ne leur permettent pas une pleine liberté d'action. La loi 3 DS de 2021, relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et simplification, facilite néanmoins la prise en compte des spécificités locales.
- **Au niveau de l'action :** le juste positionnement de la collectivité n'est pas simple. Tant du côté des élus que des agents, cela nécessite une maturité et une approche dont la complexité n'est pas à négliger. La Banque des Territoires, et les Agences telles que le CEREMA, l'ANCT ou l'ADEME accompagnent cette conduite du changement pour permettre de trouver le juste équilibre. De même, les réflexions du CNFPT sur les nouveaux modes de formation de la fonction publique territoriale montre que le mouvement est activé mais demande le temps nécessaire au changement afin de ne pas déséquilibrer les modes de gestion de l'intérêt général, en prenant le risque de ne pas en comprendre les effets induits. Comme pour l'élaboration d'un médicament, il est indispensable de prendre en compte les possibles risques à plus long terme.
- **Au niveau de la vision :** suite à la crise sanitaire sans précédent de la Covid, la nécessité de mettre en valeur des visions et perspectives collectives au-delà de la seule temporalité des mandats politiques s'est (ré)imposée à tous. L'émergence de la notion de « Projet de territoire » à 20/30 ans va dans ce sens. La conduite du changement induite par les transitions écologique, sociale, démographique, numérique et économique impose à tous des trajectoires avec des temporalités différentes afin de pouvoir trouver les nouveaux équilibres nécessaires.

Le principal risque pour les collectivités locales et territoriales serait de sous-estimer la force, mais aussi les risques, du mouvement de co-construction du bien commun. La pédagogie nécessaire, tant en interne auprès des élus et des agents, qu'auprès de l'ensemble de l'écosystème (associations, entreprises, fondations, établissements scolaires...) est donc structurante.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES PRATIQUES DES DIFFÉRENTS ACTEURS

Les fiches pratiques par profil d'acteurs permettent de se lancer dans une démarche d'alliance d'intérêt général. Elles sont déclinées pour les collectivités territoriales, les entreprises, les associations et les fondations (voir [la vidéo](#) et télécharger [le flyer](#)).

Collectivités territoriales



TÉLÉCHARGER

Entreprises



TÉLÉCHARGER

Associations



TÉLÉCHARGER

Fondations



TÉLÉCHARGER

LES FREINS À LEVER POUR FAIRE ALLIANCE

Au-delà des risques juridiques qui ont été qualifiés dans la [proposition de loi \(pdf\)](#) ¹ relative au développement de l'engagement collectif et des alliances innovantes au service de l'intérêt général sur les territoires pour une société durable, pour qu'un partenariat aboutisse, les principaux freins opérationnels sont aussi à prendre en compte dès le début de la démarche.

Les 4 principaux freins sont relatifs aux **moyens**, à la **méthode**, à la **connaissance respective** des acteurs et la **confiance** qu'ils réussissent à établir entre eux.

La pratique montre qu'il faut du temps et des moyens humains pour développer des partenariats. Pour pallier les risques décrits ci-dessus, le projet partenarial doit être correctement dimensionné en concertation et les responsabilités définies en amont de la réalisation du projet. Cette étape de préparation, qui conditionnera la réussite du rapprochement, intervient en prévention du frein relatif à la méthode de travail et de communication.

La gestion attentive de ses partenariats permet de rapprocher les connaissances respectives des différents profils d'acteurs et donc générera une relation de confiance pour un partenariat pérenne.

C'est dans ce sens que différents outils ont été développés pour répondre à la diversité des besoins des acteurs de l'écosystème. Le [Fonds ODD 17](#) a ainsi soutenu depuis 3 ans une complémentarité de publications de référence.

En 2021, la priorité fut donnée aux collectivités territoriales. C'est autour de la démarche de l'ANPP-Territoires de Projets (Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays) sur l'élaboration des Projets de territoire qu'un [kit pratique \(site internet\)](#) ² a été co-construit avec plus de 70 territoires pour incarner le [Vademecum « Osons avec et pour tous ! » \(pdf\)](#) ³. Depuis, ce premier Vademecum a donné lieu à [un second sur l'ingénierie territoriale \(pdf\)](#) ⁴, puis un troisième sur les coopérations locales qui sera publié au second semestre 2023.

Après les acteurs publics locaux, ce sont **les associations qui furent outillées en 2022** avec le [guide « Faire ensemble » de la FONDA \(site internet\)](#) ⁵. Cet outil précieux donne un mode opératoire pour élaborer, piloter et évaluer les coopérations autour d'un management de projet collectif particulièrement bien pensé.

En 2023, ce sont les entreprises qu'il convenait d'équiper avec ce nouveau guide pratique sur les partenariats stratégiques. Celui de 2012, co-élaboré par l'ORSE et Le RAMEAU, méritait d'être actualisé après une décennie. Rappelons que la typologie des partenariats (ré)conciliant économie et intérêt général avait alors été publiée après 7 ans de recherche empirique. Elle avait suscité beaucoup d'intérêt. Elle fut ainsi utilisée l'année suivante, en 2013, lors des Assises de l'entrepreneuriat afin d'illustrer la valeur des alliances avec l'écosystème au sein du groupe « l'Entreprise responsable ». Les travaux furent ensuite déclinés avec le MEDEF dans une trilogie de guides « Construire ensemble » : les [partenariats avec les associations \(pdf\)](#) ⁶ en 2014, [l'engagement des salariés \(pdf\)](#) ⁷ en 2016, et [l'engagement territorial des entreprises \(pdf\)](#) ⁸ en 2018. L'année suivante, les référentiels [« Les modèles socio-économiques d'intérêt général » \(pdf\)](#) ⁹ et [« L'évaluation partenariale en pratiques »](#)

[\(pdf\)](#) ¹⁰ sont venus mettre en perspective ces différentes formes d'engagement des acteurs économiques. Il s'agissait d'éclairer le fait qu'ils s'inscrivent dans une Responsabilité Sociétale de plus en plus stratégique, mais aussi au travers d'une nouvelle forme de R&D sociétale de plus en plus affirmée.

Le passage de 36% en 2015 à 57% en 2021 de pratiques partenariales des acteurs économiques est le signal d'une tendance lourde. Pour mieux l'éclairer, l'ORSE et Le RAMEAU ont co-animé durant 18 mois le groupe de travail « Entreprises & Territoires ». Ils en ont rendu compte le 30 mai 2023.

La 3^{ème} partie de ce guide décrit donc le mode opératoire pour développer des partenariats pertinents et mutuellement créateurs de valeur et de frugalité.



1

TÉLÉCHARGER LE PDF



2

VISITER LE SITE



3

TÉLÉCHARGER LE PDF



4

TÉLÉCHARGER LE PDF



5

VISITER LE SITE



6

TÉLÉCHARGER LE PDF



7

TÉLÉCHARGER LE PDF



8

TÉLÉCHARGER LE PDF



9

VISIONNER LE PDF



10

TÉLÉCHARGER LE PDF



PARTIE 3 :

**Mettre
en œuvre
un partenariat**



Ce troisième chapitre a pour objectif de détailler chaque étape pour mettre en oeuvre un partenariat.

Sept étapes sont nécessaires pour établir un partenariat équilibré et durable. Chacune d'entre elles fera l'objet d'un développement dans les pages suivantes. Le bon suivi de ces étapes permettra aux partenaires d'appréhender et de s'engager efficacement dans une démarche partenariale apprenante. Ce cheminement assure la réussite et la viabilité de la relation.

LES 7 ÉTAPES VERS UN PARTENARIAT RÉUSSI

Ce schéma introduit les différentes étapes que l'association, l'entreprise et la collectivité devront suivre afin de mettre en place un partenariat efficace.

Les 7 étapes vers un partenariat réussi



ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

ÉTAPE 4

ÉTAPE 5

ÉTAPE 6

ÉTAPE 7



ÉTAPE 1 : QUALIFIER LES ENJEUX ET PROCÉDER À UN AUTO-DIAGNOSTIC

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

ÉTAPE 4

ÉTAPE 5

ÉTAPE 6

ÉTAPE 7

De quoi s'agit-il ? Cette première étape montre l'importance de faire, au préalable, un diagnostic de ses propres besoins et attentes avant de se lancer dans une stratégie de partenariat.

Le travail d'introspection permet **d'identifier ses propres priorités** comme par exemple s'implanter durablement dans un territoire, réduire ses impacts négatifs sur l'environnement, établir une politique de Responsabilité Sociétale de son Organisation ...

Chacun doit aussi faire un **état des lieux sur ses liens avec son territoire et sa contribution aux défis locaux**. Il convient de qualifier les fragilités prioritaires en territoire et d'identifier, avec les différents partenaires, sur lesquelles le partenariat serait pertinent.

Cartographie des fragilités d'un territoire

CRITÈRES ÉCONOMIQUES	CRITÈRES SOCIAUX	CRITÈRES SOCIÉTAUX	CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX
<p>Emploi / Chômage / Insertion</p> <p>Développement économique</p> <p>Niveau de vie / Pouvoir d'achat</p>	<p>Pauvreté lutte contre l'exclusion</p> <p>Mal logement</p> <p>Diversité handicap</p> <p>Viellissement intergénérationnel</p> <p>Isolement / lien social</p>	<p>Éducation</p> <p>Santé</p> <p>Sécurité / Délinquance</p> <p>Mobilité / Transports</p> <p>Accès au numérique</p> <p>Culture / Loisirs</p>	<p>Environnement</p> <p>Pollution</p> <p>Biodiversité</p> <p>Transition énergétique</p>

Toutes les fragilités ne relèvent pas de la même dynamique de co-construction. Il est donc judicieux de se concentrer sur les domaines d'action partenariale prioritaires, et de connaître la dynamique déjà existante dans son territoire d'action. Il est intéressant de savoir que les élus locaux n'ont pas les mêmes attentes selon les domaines et les profils d'acteur (voir [étude IMPACT-Elus locaux : perception des institutions sur les fragilités et la co-construction en territoire](#)).

Les futurs partenaires doivent avoir des enjeux communs, et projeter leurs attentes sur le partenariat :

- Bénéficier d'un point de vue différent, et d'un enrichissement du croisement des expériences,
- Réaliser un projet qui nécessite une combinaison de compétences,
- Engager des moyens mis en commun.

En synthèse, **le travail d'introspection doit permettre de faire ressortir les défis et les besoins auxquels les partenaires doivent faire face et ainsi de mettre en avant l'intérêt qu'ils ont à contracter l'un avec l'autre, ainsi que les effets de leur relation sur leur écosystème.**

Il se structure en se posant les questions suivantes :

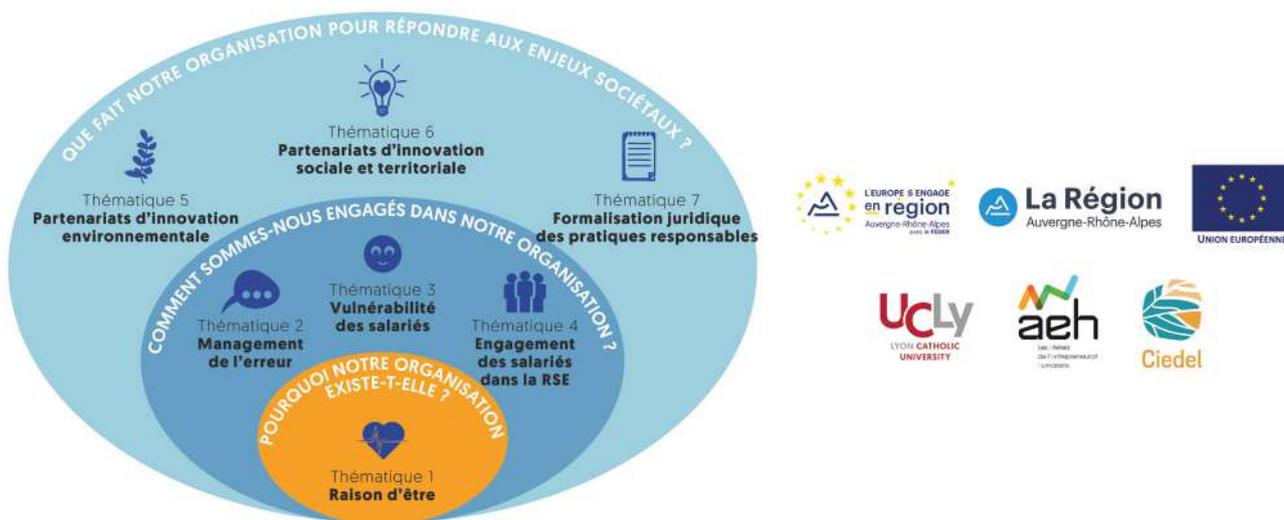
- Quels sont les objectifs et les attentes de ces futures relations ?
- Quels types de partenariats privilégier ?
- Quelles actions va-t-on entreprendre ensemble ?
- Comment articuler le travail avec ce tiers et ses activités internes ?
- Quelles sont mes compétences et comment vais-je les mettre à profit dans ce partenariat ?

Ce travail préalable doit aider chacun des partenaires à faire son propre état des lieux et à définir s'il lui est judicieux ou non d'entamer un processus partenarial. Lorsque la décision est prise, il sera important de communiquer son intention à l'ensemble de ses parties prenantes.

- ÉTAPE 1
- ÉTAPE 2
- ÉTAPE 3
- ÉTAPE 4
- ÉTAPE 5
- ÉTAPE 6
- ÉTAPE 7

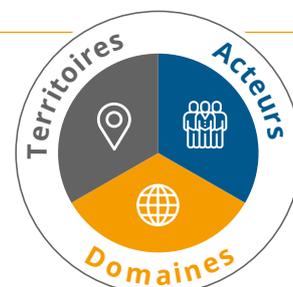
POUR RÉALISER UN 360° DE SA SITUATION

Pour établir un autodiagnostic, l'Université Catholique de Lyon a développé la [méthode PrIORRA](#). Elle permet de réaliser un 360° de sa politique RSE et de sa capacité de coopération territoriale.



POUR MIEUX CONNAITRE SON ÉCOSYSTÈME

La [collection des fiches Repères](#) de l'Observatoire des partenariats croise les données sur les spécificités des territoires, celles sur les enjeux et les pratiques des acteurs avec la cartographie des domaines d'action. C'est dans ce triptyque Territoires – Acteurs – Domaines que se joue la capacité à inventer des solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable.



Sur [le site de l'Observatoire des partenariats](#), vous retrouverez :

- **Les fiches Repères Territoires** : Découvrez le kit pratique « Dynamiques d'engagement régional », ainsi que les fiches Repères des 13 régions métropolitaine sur les fragilités et les dynamiques d'alliance pour y répondre.
- **Les fiches Repères Acteurs** : Immergez-vous dans les positionnements et les pratiques de 7 profils d'acteurs : les citoyens, les élus locaux, les entreprises, les associations, les fondations, les acteurs académiques et les ingénieries.
- **Les fiches Repères Domaines** : l'écoute des enjeux et des pratiques des différents profils d'acteurs ont permis de qualifier 16 domaines de fragilité, représentatifs des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux. Suivez le [cycle de webinaires « CAP 2030 vers les nouveaux modèles socio-économiques »](#), tous les 3èmes jeudi du mois, pour les (re)découvrir.



ÉTAPE 2 : DIALOGUER ET ÉCHANGER EN TOUTE FRANCHISE

ÉTAPE 1

De quoi s'agit-il ? Cette étape concerne la communication entre les parties qui assurent l'engagement du partenaire sur la durée. Bâter une confiance solide est un processus de longue haleine qui implique de prendre le temps de se connaître, de comprendre le fonctionnement et les contraintes de l'autre.

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

Dialoguer permet de bâtir la confiance. La confiance entre les partenaires est le premier élément clé et elle ne peut se construire que progressivement. C'est le point indispensable d'un partenariat pour la quasi-totalité des associations, entreprises et collectivités interrogées. Bâter une confiance solide est un processus de longue haleine qui implique de prendre le temps de se connaître, de comprendre le fonctionnement et les contraintes de l'autre. Le dialogue et la communication en toute franchise vont permettre de créer ce climat de confiance. Cette phase de connaissance et de reconnaissance mutuelle est fondamentale et nécessite de prendre le temps nécessaire. Le dialogue doit être maintenu tout au long du partenariat autour de rites et de rythmes adaptés tant aux profils des partenaires qu'au degré d'avancement du partenariat.

ÉTAPE 4

ÉTAPE 5

ÉTAPE 6

ÉTAPE 7

Dialoguer avant la mise en place du partenariat

Cette première phase de dialogue a lieu avant le choix définitif du partenaire. Il doit permettre aux partenaires de se rencontrer, de se connaître et d'établir un climat de confiance. Cette discussion permet également de vérifier que les attentes respectives de chacun des partenaires potentiels sont comprises et acceptées et va ainsi permettre d'arrêter le choix sur le partenaire « idéal ».

Cela peut prendre la forme de séances de formations permettant de mieux comprendre son positionnement et de mieux saisir ses attentes.

Dialoguer pendant la mise en place du partenariat

Pendant la mise en place du partenariat, le dialogue doit s'orienter sur la définition des termes du partenariat. Les partenaires doivent se mettre d'accord sur leurs enjeux respectifs, sur les objectifs du partenariat, le niveau d'engagement des partenaires, les ressources nécessaires, la durée, la communication, ainsi que sur les modalités de suivi et d'évaluation du partenariat.

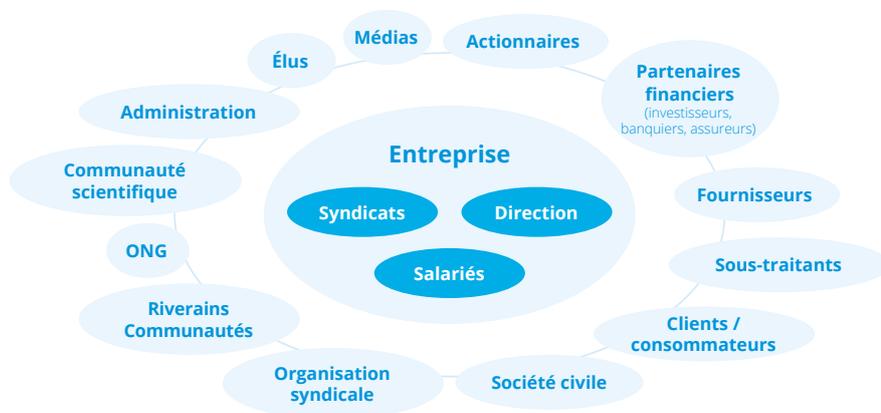
Dialoguer durant le partenariat

Une fois le partenariat lancé, il est important que les acteurs maintiennent une communication formelle et informelle dans le cadre d'un programme de suivi et d'échange. Les projets évoluent avec le temps et il est parfois nécessaire de recentrer le champ d'action ou de réévaluer les objectifs à atteindre. Le dialogue s'orientera alors vers l'analyse commune des résultats, des facteurs de réussite et des progrès du partenariat. Il est également intéressant pour les partenaires d'établir un dialogue avec d'autres acteurs qui sont dans la même démarche partenariale afin de bénéficier d'un partage d'expérience.

Dialoguer avec les parties prenantes

Les partenariats permettent aux parties prenantes de dialoguer différemment avec l'ensemble de leur écosystème (ses pairs, salariés, clients, fournisseurs, médias, collectivités territoriales). Ce dialogue renforce leur ancrage territorial et leur compréhension de l'évolution des besoins. Il représente également un atout pour anticiper des situations de crise, voire désamorcer les points de blocage.

Les parties prenantes de l'entreprise



Le dialogue avec ses parties prenantes est une démarche systématique de dialogue et de concertation, proportionnée aux enjeux du projet et respectant les modalités suivantes : identifier les parties prenantes ; initier la concertation le plus en amont possible ; donner accès de façon transparente à des informations claires sur le projet aux parties prenantes ; recueillir les avis des parties prenantes sur le projet et y répondre ; mettre en place un système de traitement des propositions et réclamations ; veiller à la participation des acteurs locaux, et particulièrement des populations bénéficiaires dans le processus de concertation.

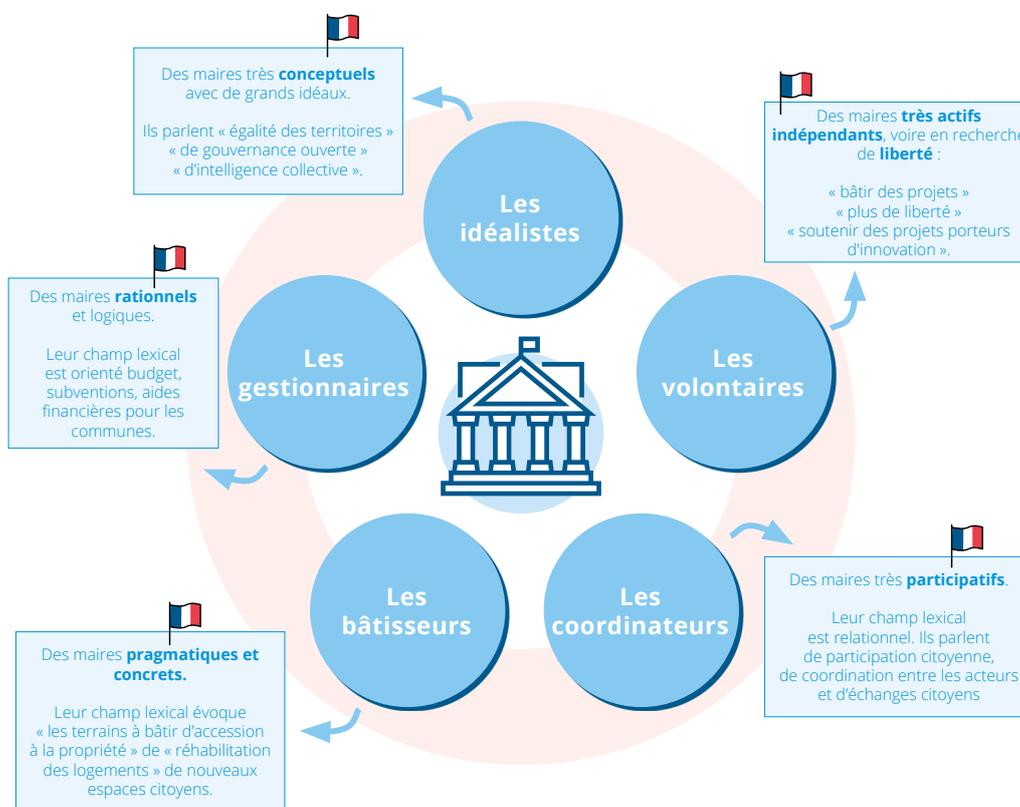
Source: CTIF, Guide de sensibilisation au développement durable pour les entreprises du secteur fonderie

- ÉTAPE 1
- ÉTAPE 2
- ÉTAPE 3
- ÉTAPE 4
- ÉTAPE 5
- ÉTAPE 6
- ÉTAPE 7

Le territoire, facilitateur des actions partenariales

Les collectivités territoriales peuvent être facilitatrices pour impulser les rencontres et/ou pour animer un dialogue territorial avant de s'impliquer elles-mêmes en participant à des expérimentations collectives ou dans des partenariats publics/privés.

Profil des maires en matière de co-construction territoriale



Cette position est confirmée par l'émergence d'une 3ème ingénierie territoriale, celle de la « catalyse territoriale ». Plus de 350 « catalyseurs territoriaux » animent les interactions entre associations, entreprises et collectivités territoriales. Il est utile d'identifier sur son territoire les acteurs qui peuvent faciliter les connexions.



L'INGÉNIERIE DE CATALYSE TERRITORIALE

UN RÉSEAU DE 350 CATALYSEURS TERRITORIAUX POUR PARTAGER LES PRATIQUES

En une décennie, le métier de « catalyseur territorial » s'est structuré empiriquement pour accompagner le mouvement de co-construction local en émergence. **Dès 2014, les « pionniers » ont créé un Réseau informel pour partager leurs pratiques et construire ensemble des outils utiles à tous les territoires.** La richesse de ce réseau est la **diversité de ses membres**. Ils proviennent d'écosystèmes très complémentaires : collectivités locales et territoriales, associations, entreprises, experts, institutions, acteurs académiques...

Ils sont aujourd'hui plus de 350 sur les territoires métropolitains et ultra-marins à capitaliser leurs pratiques innovantes. La **Rencontre annuelle** est l'occasion de mettre en partage les avancées et les difficultés de l'ingénierie de co-construction territoriale.



4 profils variés

-  **Acteurs économiques**
(Entreprises, ESS, SIAE)
-  **Structures d'intérêt général**
(Associations, Fondations)
-  **Acteurs publics**
(Collectivités territoriales, institutions)
-  **Académiques**

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

ÉTAPE 4

ÉTAPE 5

ÉTAPE 6

ÉTAPE 7

DES OUTILS POUR AGIR DES AUJOURD'HUI !

Comment construire territorialement des réponses adaptées aux enjeux locaux ? Telle est la question à laquelle la [plateforme « L'innovation territoriale en actions »](#) apporte des réponses. L'objectif est de donner aux territoires, et en particulier à ceux faiblement dotés en ingénierie territoriale, les outils pour co-construire localement. Que vous soyez Collectivité territoriale, porteur de projet d'innovation sociétale, entreprise engagée sur votre territoire ou investisseur soucieux de contribuer à des réponses de proximité, cette plateforme est faite pour vous !

Le cycle annuel de webinaires permet de mobiliser les acteurs autour des défis des **Projets de territoires**. Le cheminement en 6 escales met en regard les pratiques de catalyse avec : les entreprises, les acteurs académiques, les associations, les initiatives citoyennes, les acteurs publics locaux et les investisseurs publics & privés.

Le **kit pratique « Connaissance des Dynamiques Régionales »** permet de comprendre son écosystème, d'animer le dialogue multi acteurs à partir des données régionales et d'agir grâce à une diversité d'outils sur les alliances

Toutes les ressources sont capitalisées et librement accessibles sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions » :

<https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>



VISITER LE SITE

ÉTAPE 3 : IDENTIFIER ET CHOISIR LE PARTENAIRE “IDÉAL”

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

ÉTAPE 4

ÉTAPE 5

ÉTAPE 6

ÉTAPE 7

De quoi s'agit-il ? Cette troisième étape concerne l'approche à mettre en place afin de faciliter l'identification et le choix final du partenaire.

Cette étape consiste, pour les acteurs, à identifier les partenaires potentiels et à finalement choisir le partenaire « idéal ». Il s'agit d'une étape primordiale et rigoureuse car la réussite du partenariat dépend avant tout du choix du bon partenaire. Comme il a été noté précédemment, le dialogue est ici essentiel.

IDENTIFICATION DES PARTENAIRES POTENTIELS

Il convient de procéder à l'identification de son(s) partenaire(s) en fonction des objectifs qui ont été fixés et aux capacités de ses interlocuteurs de contribuer à y répondre. Dans la diversité des cercles des partenaires potentiels, les structures d'intérêt général sont qualifiées comme des « praticiens » capables de détecter des signaux faibles et ainsi de pouvoir élargir leur champ de vision et de prolonger leur action au travers d'une complémentarité de positionnement.

L'identification d'un partenaire potentiel peut se faire en prenant en compte son histoire et ses métiers, l'implantation géographique, ses produits, son écosystème (salariés, clients, fournisseurs, concurrents) et ses différentes cibles. Il convient ensuite de rencontrer un panel d'acteurs afin d'avoir un premier contact et un meilleur aperçu de leurs activités.

Le ciblage du partenaire se construit autour de 4 points :

- Quels sont mes objectifs poursuivis ?
- Quelles sont les attentes possibles du partenaire ?
- Quels types de partenaires cibler : taille, secteur d'activité, maturité, localisation... ?
- Quels principes pour Agir ensemble ?

LA CHARTE DU FAIRE ALLIANCE

Pour définir les critères de coopération, il est possible de s'appuyer sur la Charte du faire alliance développée par la Fondation des Territoires. Co-élaborée avec une diversité de territoires, du local à l'international, un panel d'entreprises et de fondations, cet outil de dialogue pour un « contrat de confiance » a été élaboré en 2021.



La Charte du faire alliance propose 7 principes, 7 actions et 7 modalités à mettre en débat pour définir son propre cadre partenarial.

Les collectivités territoriales se sont progressivement approprié les nouvelles pratiques de co-construction des politiques publiques en mobilisant la société civile. Cette 3ème ingénierie territoriale complète l'ingénierie de gestion publique et celle de management de projets. L'implication des forces vives du territoire permet d'identifier les priorités territoriales, et d'inventer ensemble des solutions permettant de faire émerger des solutions plus efficaces et plus durables.

La territorialisation des partenariats est une réalité importante. Concernant les entreprises, 68% d'entre elles pratiquent des partenariats au niveau local, 44% au niveau régional, 19% au niveau national et 7% au plan international. Les acteurs économiques mettent en place des actions de proximité plus facilement. L'action est ainsi plus adaptée et pertinente si elle prend en compte l'ancrage territorial, tout en s'articulant à un cadre national, voire international. (voir [Étude IMPACT – Entreprises et Territoires – septembre 2021](#)).



CRITÈRES DE SÉLECTION AUXQUELS DOIT RÉPONDRE LA STRUCTURE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

- **Pertinence** : le bien-fondé du projet par rapport à l'entreprise et aux enjeux d'intérêt général
- **Crédibilité** : la notoriété, les précédents résultats, les autres partenaires
- **Fiabilité** de la structure porteuse et du/des porteur/s de projet, sa capacité à développer le projet
- **Viabilité** : un modèle économique pérenne
- **Efficacité** : l'efficacité des moyens et les modes opératoires
- **Potentiel de partenariat** : sa proximité avec l'entreprise (ses valeurs, sa cohérence avec la stratégie/priorités RSE de l'entreprise) et sa capacité éventuelle à impliquer les collaborateurs.

L'association choisie doit faire preuve de constance en matière de comportement et de professionnalisme, mais aussi avoir une capacité à préserver son indépendance par rapport à l'entreprise et aux pouvoirs publics.

ÉTAPE
1

CRITÈRES DE SÉLECTION AUXQUELS

ÉTAPE
2

DOIT RÉPONDRE L'ACTEUR ÉCONOMIQUE

ÉTAPE
3

- **Confiance** : l'entreprise doit être sincère dans son engagement ; au-delà d'améliorer son image, elle doit aussi avoir une vraie démarche d'amélioration de ses pratiques RSE et/ou d'innovation sociétale
- **Égalité** : la recherche de réciprocité, l'équilibre de la relation
- **Réflexion** : l'entreprise doit s'engager authentiquement dans un partenariat et sur le long terme
- **Dialogue** : l'entreprise doit bénéficier d'un appui de la direction au plus haut niveau ainsi que du management
- **Partage** des mêmes **valeurs** que l'association.

ÉTAPE
4

ÉTAPE
5

ÉTAPE
6

Remarques : Certains acteurs mettent en place leurs propres critères de sélection et/ou d'exclusion, il est donc important de s'enquérir de ces critères avant d'entrer dans la démarche partenariale. De la même façon, les acteurs économiques ne doivent pas nécessairement rejeter automatiquement les acteurs de la société civile qui ont pu émettre des avis négatifs sur leurs activités. De nombreux partenariats se sont créés à la suite d'une relation initialement conflictuelle.

ÉTAPE
7

POUR ALLER PLUS LOIN EN FONCTION DE SES PRIORITÉS

Co-pilotés par le MEDEF et Le RAMEAU, la série des 3 guides « Construire ensemble » permet de cibler ses partenaires et ses modalités d'action selon l'angle choisi (ancrage territorial, engagement des salariés et/ou partenariats associations-entreprises). Ces guides donnent accès à des repères pour comprendre l'essentiel, des enjeux à la pratique. Des focus par thématiques étayés d'exemples concrets et des fiches outils vous permettent de passer concrètement à l'action.

Ces guides sont des outils précieux en fonction de l'angle choisi :



Pour favoriser son ancrage territorial :
Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises (2018)



Pour favoriser la mobilisation des salariés :
Construire ensemble l'engagement associatif des salariés (2016)



Pour élaborer des partenariats associations-entreprises :
Construire ensemble (2014)

La collection des guides « Construire ensemble » a été réalisée en partenariat avec le Ministère en charge de la vie associative, l'Admical et l'Orse.

ÉTAPE 4 : DÉFINIR LE CONTENU DU PARTENARIAT

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

ÉTAPE 4

ÉTAPE 5

ÉTAPE 6

ÉTAPE 7

De quoi s'agit-il ? Cette quatrième étape doit permettre d'obtenir une définition précise du contenu du partenariat, c'est-à-dire une description détaillée de tous les points qui doivent être débattus et apparaître dans le contrat de partenariat. Il est important de procéder à cette étape avant de formaliser le partenariat. Cela permet aux partenaires de savoir concrètement ce sur quoi ils s'engagent.

Pour chaque item, un ensemble de points doit être pris en compte.

PÉRIMÈTRE DU PARTENARIAT

Géographique :

Bien préciser le périmètre géographique du partenariat. Lorsqu'il s'agit d'un partenariat international, il est nécessaire de savoir comment il se décline localement.

Remarques : Négocier un partenariat avec une ONG au niveau international et en confier la réalisation effective aux représentants respectifs de l'entreprise et de l'ONG au niveau national est une pratique pertinente. Il en va de même pour les partenariats locaux.

Thématique :

Préciser quels sont les domaines sur lesquels le partenariat va porter et ainsi définir les frontières de l'action du partenariat.

Remarques : Dans la pratique, la mise en œuvre d'accords globaux au niveau local se révèle généralement complexe, en particulier dans le cas de grands projets. Les antennes locales sont souvent très hétéroclites et leurs priorités ne correspondent pas forcément aux priorités du siège. Il sera nécessaire d'être attentif à cette diversité de réalités locales tout en garantissant un cadre commun.

Bénéficiaires :

S'accorder sur le champ des bénéficiaires de l'action du partenariat : au sein des partenaires (leurs collaborateurs, fournisseurs, clients, autres parties prenantes...) ? Des populations locales ? Des populations spécifiques ciblées (enfance, femmes en difficulté, mineurs...) ? De la diversité des acteurs du(des) territoire(s) ?

POUR ALLER PLUS LOIN SUR LA NOTION DE TERRITOIRE

La notion de « Territoire(s) » est plurielle. La Fondation des Territoires a engagé avec la Chaire InterActions d'AgroParisTech un travail pour mieux en cibler les différentes dimensions.

La note « Quelle(s) définition(s) des Territoires » éclaire l'état des réflexions.



TÉLÉCHARGER LE PDF



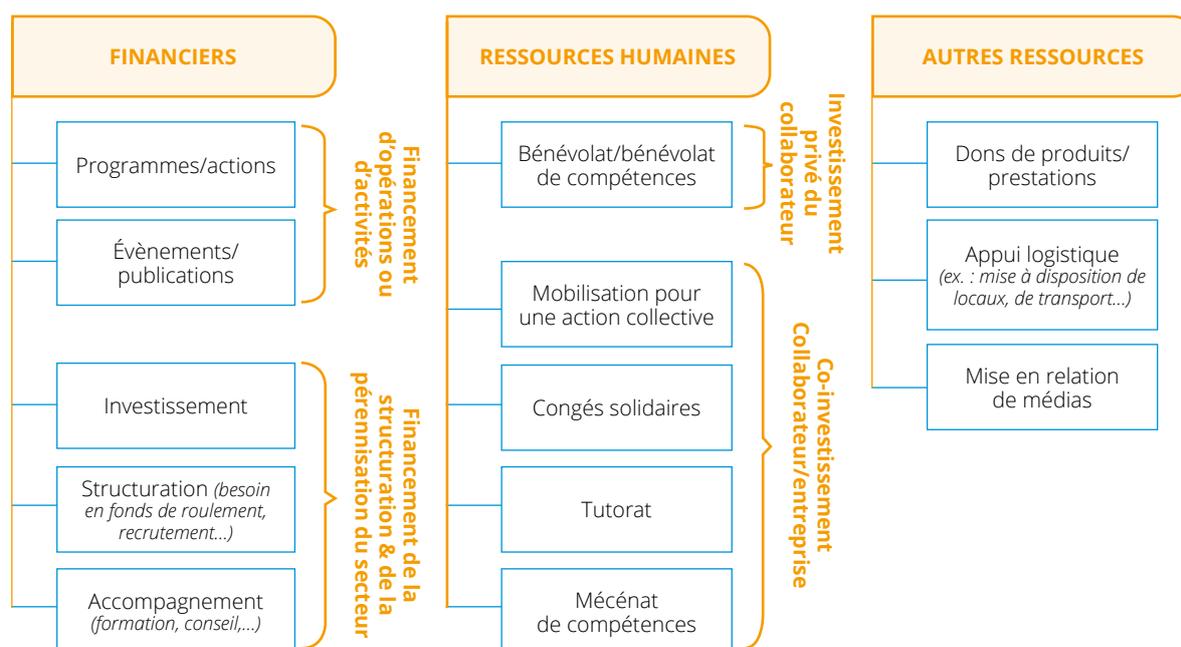
OBJECTIFS ET ACTIONS DU PARTENARIAT

- Fixer ensemble des objectifs réalistes dès le départ et exprimer toutes ses attentes permettent d'éviter tout malentendu et de limiter les risques pour les parties prenantes.
- Les objectifs du partenariat, ainsi que les actions qui vont être mises en œuvre pour les remplir, doivent être définis clairement et de façon très détaillée.

MOYENS DÉDIÉS

Les partenaires décrivent les moyens mis en œuvre dans le cadre du partenariat. Ces moyens relèvent principalement des 3 catégories : financiers, ressources humaines et autres ressources (matérielles ou relationnelles). La typologie des moyens est présentée dans le schéma ci-dessous.

Moyens mis en œuvre dans le cadre du partenariat



Il est à noter que l'entreprise peut soutenir financièrement les actions et acteurs d'intérêt général de 3 manières : le don (l'entreprise déterminera alors si elle souhaite le déduire fiscalement), le prêt ou la prise de participation (par exemple au travers d'un contrat d'apport associatif pour renforcer les fonds propres).

Pour la structure d'intérêt général, il est essentiel de se poser la question de l'assujettissement de la dotation financière à la TVA (indiquer si le versement de la dotation sera subordonné à des conditions d'exécution et d'évaluation du projet).

DURÉE ET CALENDRIER D' ACTIONS

Les partenaires doivent planifier le programme d'activités et commencer à tracer un programme cohérent, c'est pourquoi il doit être noté dans l'accord :

- la durée de la convention
- les conditions de renouvellement
- les conséquences d'un non-renouvellement
- les conditions et conséquences d'une résiliation anticipée
- le calendrier d'actions
- le rythme du projet
- les modalités de fin de projet

PILOTAGE ET ORGANISATION

ÉTAPE 1

Il est nécessaire de définir les personnes référentes ayant la charge du partenariat, c'est-à-dire désigner le ou les responsable(s) du partenariat au sein des acteurs. Au-delà des référents, pour les partenariats structurants, il est utile de mettre en place un comité de pilotage. De plus en plus souvent, le partenariat peut s'appuyer sur un catalyseur territorial et/ou un service de la collectivité, dédié au développement de ces partenariats.

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

Les modalités de pilotage sont développées dans les pages suivantes (Étape 6).

ÉTAPE 4

MISE EN ŒUVRE ET ÉVALUATION

ÉTAPE 5

Les modalités de mise en œuvre du partenariat ainsi que les modalités d'évaluation doivent également apparaître dans le contrat. Ces 2 étapes primordiales sont développées dans les pages suivantes (Étapes 6 et 7)

ÉTAPE 6

ÉTAPE 7

RÈGLEMENT DES LITIGES

Les partenaires doivent également prévoir :

- Les procédures d'alerte et de résolution des conflits, notamment avant que cela fasse l'objet d'une communication extérieure.
- Un lieu de signature de la convention qui détermine le lieu de compétence des tribunaux.
- La possibilité de mettre en place une instance de médiation dont la composition sera définie par les deux parties.

POUR ALLER PLUS LOIN

La Base IMPACT-Alliances

Découvrez la [base de connaissances IMPACT-Alliances](#). Elle vous donne directement accès au référencement de plus de 1 000 exemples de **partenariats inspirants**, représentatifs de la diversité des **acteurs**, des **domaines** et des **territoires**.

Avant de contractualiser avec un partenaire, il est utile de se situer et de comparer les modalités d'action de ses pairs et des acteurs du(des) territoire(s) concerné(s).



ÉTAPE 5 : S'ENGAGER VIS-À-VIS DU PARTENAIRE ET FORMALISER LE PARTENARIAT

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

De quoi s'agit-il ? Une formalisation claire et précise du partenariat ainsi qu'un fort engagement auprès du partenaire sont 2 éléments indispensables au bon déroulement du partenariat

ÉTAPE 4

ÉTAPE 5

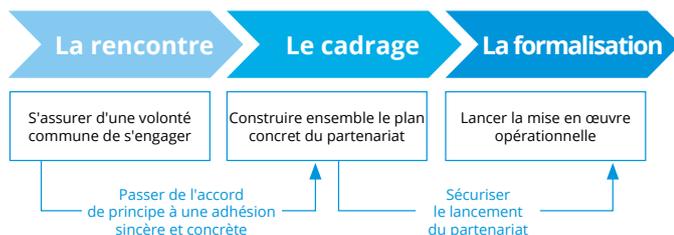
UNE FORMALISATION CLAIRE ET PRÉCISE

ÉTAPE 6

ÉTAPE 7

Si la formalisation peut parfois être facultative, elle minimise les risques d'incompréhension et engage plus fortement les partenaires. Elle clôturera la phase de la négociation, poursuivant les étapes de la rencontre et du cadrage (cf. schéma ci-dessous) et permet de lancer la mise en œuvre opérationnelle du partenariat.

LES 3 TEMPS DE LA NÉGOCIATION¹



Pour sécuriser le lancement du partenariat, la rédaction d'un document de cadrage est recommandée. Ce document récapitule ce qui a été convenu au cours de l'étape précédente, détaille les objectifs et des modalités budgétaires précises et fait office pour les partenaires de « feuille de route ».

Selon les modalités retenues, la contractualisation sera appelée « convention de mécénat », « convention de partenariat », « contrat de prestation » ou « protocole d'accord » selon le type de relation en jeu. Ce document a une valeur contractuelle et juridique. Si la rédaction d'une convention est encore une pratique en émergence, elle est pourtant une condition de succès : la convention officialise le partenariat pratique et scelle les engagements de chacun. Outre la portée symbolique de l'acte, formaliser a aussi une vertu : cela permet de partager les mêmes informations et de limiter les risques d'incompréhension.

Elle est signée par les représentants légaux des partenaires. Une convention permet d'afficher un engagement de la direction, nécessaire, si celle-ci venait à changer.

Il s'agit également de prévoir les conditions de renouvellement, les conséquences d'un non-renouvellement, les conditions et conséquences d'une résiliation anticipée. Dans certains cas, une clause de non-concurrence peut éventuellement être utile de part et d'autre ; elle doit dans ce cas être évoquée très tôt dans le processus de dialogue. Les informations recueillies sur les partenaires peuvent faire l'objet d'une clause de confidentialité. Pour les conventions conclues au niveau national ou international, une certaine autonomie est laissée pour les actions réalisées au niveau local.

Certaines associations ne veulent pas entrer dans des relations contractualisées, acceptant cependant de participer à des rencontres de parties prenantes ou à des réunions bilatérales. Dans ce type de configuration, une totale transparence est d'autant plus nécessaire pour instaurer un climat de confiance. Si dès le départ, les complémentarités ne sont pas clairement identifiées, le partenariat n'apportera pas la plus-value attendue.



TÉLÉCHARGER LE PDF

Dans le cadre de partenariats complexes, il est conseillé de formaliser les éléments de cadrage dans un plan d'action opérationnel. Ce document n'a pas de valeur juridique, mais peut être utile pour étayer la convention par des éléments tangibles. A la signature de la convention, les 2 parties s'engagent alors contractuellement sur des aspects concrets qui seront déployés dans le cadre du partenariat.

Les 2 documents de cadrage

La convention

- L'objectif du partenariat
- Les actions envisagées (macro)
- Les moyens mis à disposition
- Les engagements des 2 parties (notamment sur la communication)
- Le pilotage stratégique
- Les clauses de résiliation

Le plan d'action opérationnel

- Le détail des actions pour l'année
- Les territoires et/ou les cibles (notamment lorsque la 1^{ère} année est dédiée à une expérimentation)
- Les modalités pratiques de mise en oeuvre
- Le pilotage opérationnel et stratégique (avec dates, noms, ...)
- L'évaluation

ÉTAPE
1

ÉTAPE
2

ÉTAPE
3

ÉTAPE
4

ÉTAPE
5

ÉTAPE
6

ÉTAPE
7

Un document contractuel qui fixe les objectifs globaux et les engagements de chacun

Un document de travail détaillé qui peut évoluer avec le déroulement du partenariat

Selon la nature des projets, il faut compter en moyenne entre 6 et 9 mois depuis le premier contact jusqu'à la signature de la convention. Pour les appels à projets, les délais sont réduits à 2 ou 3 mois.

UN FORT ENGAGEMENT VIS-À-VIS DU PARTENAIRE

Les partenaires doivent s'engager à un niveau élevé de leur hiérarchie respective afin que les décisions puissent être tenues dans la durée. Pour les acteurs ayant des activités dans des pays de cultures différentes, ils doivent s'assurer que l'ensemble de leur réseau approuve le partenariat. Si les partenariats peuvent être développés à différents niveaux de l'organisation (local, régional, national, international), il est important que le responsable au niveau adapté s'engage lui aussi afin d'assurer de l'effectivité de la mise en oeuvre.

Les partenaires veilleront à ce que leurs actions s'inscrivent dans leur écosystème, et notamment dans les Projets de territoire au sein desquels ils interagissent. Participer au Projet de territoire, c'est intégrer les enjeux présents et identifier les enjeux du futur, de manière éclairée et dans le temps long en conscience des potentialités et fragilités du territoire. Le Projet de territoire peut donc être la base sur laquelle s'appuie le partenariat.

FOCUS : LES PROJETS DE TERRITOIRE

Le Projet de territoire est un document cadre pensé à l'échelle d'un territoire et construit dans la durée par les acteurs locaux. Il s'inscrit dans une vision long terme réalisée avec l'ensemble des forces vives du territoire. Même s'il est évolutif et destiné à être revu régulièrement, il invite à prendre le temps de construire une vision collective et développer une ambition qui permettent de se projeter dans l'avenir, en proposant un cap pour les politiques publiques futures.

Pour aller plus loin : [kit « élaborer un Projet de territoire »](#) réalisé par l'ANPP – Territoires de projet



TÉLÉCHARGER LE PDF



ÉTAPE 6 : METTRE EN ŒUVRE LE PARTENARIAT

ÉTAPE 1

De quoi s'agit-il ? Pour que la mise en œuvre du partenariat soit efficace, il est indispensable que toutes les actions suivantes soient entreprises et que les moyens nécessaires, comme convenu à l'étape 4, soient mobilisés.

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

ÉTAPE 4

IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES ET AFFIRMATION DE LEUR SOUTIEN

ÉTAPE 5

ÉTAPE 6

Il est nécessaire d'impliquer les acteurs locaux dans la gestion et le suivi du projet : il s'agit principalement des acteurs de la société civile et des collectivités locales & territoriales qui pourront être responsabilisées et prolonger l'action du partenariat. Etant donné que 68 % des actions partenariales mises en œuvre par des entreprises sont aujourd'hui concentrées au niveau local et micro local (ville, quartier) (voir l'[Étude IMPACT – Entreprises & Territoires](#), Comis – OpinionWay, septembre 2021), il est important de comprendre la place structurante des territoires dans la création des nouvelles alliances et dans la concrétisation des impacts de l'action réalisée sur l'écosystème local.

ÉTAPE 7

Ainsi, le rôle des collectivités peut s'étendre d'un simple "facilitateur" des rencontres et du dialogue territorial jusqu'à devenir un participant actif dans le cadre de partenariats publics/privés. Le [guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises »](#) décrypte la variété des pratiques, et la plateforme odd17.org propose une [méthode de mise en œuvre adaptée aux différents profils d'acteurs](#).



TÉLÉCHARGER LE PDF



VISITER LE SITE

Une des conditions de réussite du partenariat dépend également de la capacité des partenaires à associer le plus tôt possible les représentants des salariés et les représentants syndicaux à la démarche et ce, quel que soit l'objet du partenariat. Cela crédibilise la démarche en interne pour chacun des partenaires et permet aux partenaires sociaux de comprendre comment les partenariats s'articulent avec la démarche de Responsabilité Sociale des Organisations (RSO).

Les acteurs économiques peuvent également inviter les salariés à s'engager personnellement dans le cadre d'une alliance d'intérêt général au travers de divers modèles d'implication (mise à disposition des compétences, R&D sociétale, mentorat, mécénat et bénévolat de compétences). Le [guide « Construire ensemble l'engagement associatif des salariés »](#) éclaire cette diversité des modes d'engagement, et la capitalisation des méthodes sur la plateforme odd17.org permet d'en activer les principes.



TÉLÉCHARGER LE PDF



TÉLÉCHARGER LE PDF



VISITER LE SITE

MOBILISATION DES MOYENS

Les catégories de moyens ayant déjà été présentées dans l'étape 4, vous trouverez ci-après quelques exemples de moyens mobilisés par type de partenaires.

Exemples de moyens mis en œuvre par les partenaires

	Entreprises	Associations
FINANCIERS	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement au coût de l'argent dans le développement de 6 plateformes (Prêt) • Financement du lancement de deux expérimentations : 2 pré-diagnostic (Prestation) • Financement d'une R&D en innovation sociétale (Mécénat) • Financement d'un accompagnement à la réflexion stratégique de l'association (Mécénat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fort investissement de l'ensemble de l'équipe de direction de l'association dans le pilotage du partenariat stratégique et le montage financier du partenariat • Forte mobilisation des équipes travaillant au sein des plateformes territoriales (responsables et conseillers)
HUMAINS	<ul style="list-style-type: none"> • Une équipe opérationnelle de 4 personnes très impliquées et pro-actives • Pas de mécénat de compétence, mais une importante mobilisation des compétences du groupe (direction commerciale, direction affaires publiques, direction juridique, direction marketing...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des publics les plus fragiles • Apports sur un sujet où l'entreprise n'avait qu'une faible connaissance

DÉROULEMENT DU PARTENARIAT : PILOTAGE ET SUIVI

Quand les ressources sont en place et les détails du projet approuvés, le processus d'exécution démarre suivant le calendrier préétabli et selon les objectifs et les actions communes spécifiés au préalable dans la convention. La transition entre la phase de planification et celle de la réalisation est assurée grâce au pilotage et au suivi continu du partenariat.

Le pilotage désigne la gouvernance du partenariat et assure les prises de décisions importantes ainsi que les orientations du partenariat. Un **dispositif de pilotage comprend 3 éléments** :

- la **composition des instances de pilotage** : un référent projet au sein de chaque structure ; une articulation entre les interlocuteurs mobilisés lors de la préparation du partenariat et ceux qui participent à son pilotage ; une implication des directions dans le comité de pilotage.
- leurs **rôles** : résoudre les problématiques/points de divergence posés par le partenariat ; valider la cohérence des actions avec le plan d'action ; donner les orientations.
- la **fréquence des réunions de pilotage** : une réunion trimestrielle, surtout au démarrage de partenariats stratégiques ; une réunion semestrielle sera suffisante pour des partenariats déjà développés ou peu complexes. Il convient de bien la distinguer de la phase de bilan et prise de recul.

Suivre le partenariat permet d'entretenir la relation, d'alimenter les instances de pilotage, mais aussi d'alerter rapidement en cas de difficultés. Le suivi comprend **3 éléments clés** :

- des **référents** : préciser les interlocuteurs au sein des 2 structures qui suivront la mise en œuvre du projet ; si une instance est mise en place, prévoir la périodicité des réunions (pas trop espacées dans le temps), ses attributions et compétences ;
- des **outils** : instaurer un système de reporting et de divers formats de suivi (bilans intermédiaires, rapports d'avancement, tableaux de bord...)
- des **modalités de fonctionnement** : définir une fréquence de réunions et d'autres moyens d'échanges.



COMMUNICATION SUR LE PARTENARIAT

La communication a pour ambition de valoriser le partenariat. Pour illustrer véritablement l'engagement des partenaires, il est préférable d'orienter les informations données sur les actions et les résultats concrets du partenariat. C'est un sujet qui mérite d'être soigneusement encadré par les partenaires, en particulier pour éviter le risque de retours négatifs. Il convient de déterminer les cibles, l'ampleur, la temporalité et le contenu.

- **Identifier les cibles** : la communication s'effectue en direction de l'écosystème interne et/ou externe des structures. Une attention particulière est à prendre en compte vis-à-vis de la cible externe :
 - définir les modalités pour rendre publique la convention auprès des médias
 - préciser les conditions d'utilisation de la marque de l'autre partenaire pour des opérations de communication
 - sécuriser la capacité des partenaires à pouvoir s'exprimer librement vis-à-vis de l'autre
 - identifier si une exclusivité permet au partenaire d'en tirer un avantage concurrentiel
- **Moduler l'ampleur de la communication** : pour certains partenariats, surtout lorsqu'ils s'ancrent dans la stratégie des partenaires, la communication aura intérêt à être parfaitement maîtrisée, voire à rester confidentielle durant un temps. Une clause de confidentialité permet de fixer le niveau d'informations diffusables ou non.
- **Choisir la bonne temporalité et le contenu approprié** : communiquer trop tôt expose au risque de critique de green/social-washing. C'est pourquoi il est indispensable que la communication soit orientée sur les résultats concrets du partenariat.

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

ÉTAPE 4

ÉTAPE 5

ÉTAPE 6

ÉTAPE 7

POUR ALLER PLUS LOIN

La boussole de l'ODD 17 en pratiques est issue de la démarche ministérielle 2019-2022 pour accélérer les alliances stratégiques en France.

L'enjeu est de taille. Il s'agit de contribuer à accélérer l'élaboration et le déploiement de solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable. C'est le sens même du 17ème Objectif de Développement Durable de l'Agenda 2030 signé par les 193 pays membres des Nations Unies en 2015.

La boussole se compose de 4 points cardinaux :

- **Au Nord**, se trouve la [vitrine « Alliances & Territoires »](#) sur le site association.gouv.fr. Elle a été lancée le 7 mai 2020, le jour même de la remise du rapport de la mission ministérielle au Secrétaire d'Etat Gabriel d'ATTAL, alors en charge de l'Engagement.
- **À l'Est**, se trouve la [plateforme de capitalisation odd17.org](http://plateforme.de.capitalisation.odd17.org). Après 18 mois de travail collectif, elle a été lancée en juillet 2021 à l'occasion de la 7ème Rencontre des pionniers des alliances en territoire. Elle capitalise plus d'une décennie de travaux sur la co-construction territoriale et les alliances d'intérêt général.
- **À l'Ouest**, se trouve l'animation hebdomadaire des « [Jeudis de l'ODD 17](#) » qui ont été lancés en septembre 2021 à l'occasion du Forum Mondial 3 Zéro de Convergences.
- **Au Sud**, se trouve depuis septembre 2021, le [parcours « Alliances & Territoires »](#) afin d'aider chacun à faire ses premiers pas dans l'expérience de la co-construction. Il a été actualisé en mars 2023.

La boussole de l'ODD 17 en pratiques



Depuis 2021, 2 démarches transversales sont venues enrichir les connaissances et les méthodes du faire alliance en France :

- De l'[étude d'impact de l'ODD 17](#) en France à la [Base IMPACT-Alliances](#) qui référence 1 000 exemples inspirants, les connaissances par acteur, par domaine et par territoire permettent aujourd'hui à chacun de se positionner, quel que soit son profil et sa maturité (découvrez la [vidéo](#) et le [flyer](#) de présentation de la base IMPACT-Alliances).
- Du [Vademécum du faire alliance](#) à l'exemple des plateformes d'usage telles que la [plateforme « l'innovation territoriale en action ! »](#), les démarches pédagogiques et méthodologiques se sont enrichies et diversifiées.

Durant ces 3 dernières années, c'est donc une réelle « boussole de l'ODD 17 en pratiques » qui a été co-construite. Elle est maintenant disponible et librement accessible à chacun. Puisque nous sommes tous impactés et tous concernés par les défis systémiques, il était important que nous soyons aussi tous outillés. C'est aujourd'hui chose faite !

ÉTAPE 7 : ÉVALUER LE PARTENARIAT ET SES RÉSULTATS

ÉTAPE
1

ÉTAPE
2

ÉTAPE
3

ÉTAPE
4

De quoi s'agit-il ? Il s'agit ici de mettre l'accent sur l'évaluation du partenariat pour valoriser des résultats concrets et pour en conclure si le partenariat peut être reconduit, modifié ou achevé.

ÉTAPE
5

ÉTAPE
6

QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION ?

ÉTAPE
7

L'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats s'est imposée en quelques années comme une passerelle entre les évaluations de la RSO qui rendent compte de la performance, et la mesure d'impact qui traduit la pertinence d'une action sur son écosystème.

Face à la diversification des formes d'évaluation, celle des relations partenariales joue un rôle particulier.

Pour commencer, il est nécessaire de préciser la sémantique. Il existe effectivement une multitude de concepts différents. Le schéma ci-dessous explicite les 5 définitions importantes de : performance, cohérence, efficacité, pertinence et contribution sociétale (voir [référentiel « l'évaluation partenariale en pratiques »](#), p. 7).

- La **performance** est la comparaison entre les résultats et objectifs de l'organisation : c'est une introspection sur les résultats
- La **cohérence** est la capacité à disposer des ressources nécessaires aux objectifs finis (le modèle socio-économique de l'organisation)
- L'**efficacité** est la frugalité de la solution. En période de raréfaction des moyens et d'accroissement des besoins, l'efficacité devient un levier d'évaluation stratégique.
- La **pertinence** est l'effet qu'a une organisation sur son écosystème :
 - En amont, son utilité sociale est l'ambition qu'elle porte de répondre aux besoins de l'écosystème
 - En aval, ses externalités – positives et négatives – correspondent aux impacts qu'elle a concrètement sur son écosystème.
- La **contribution sociétale** est le positionnement d'une organisation au sein de son écosystème.



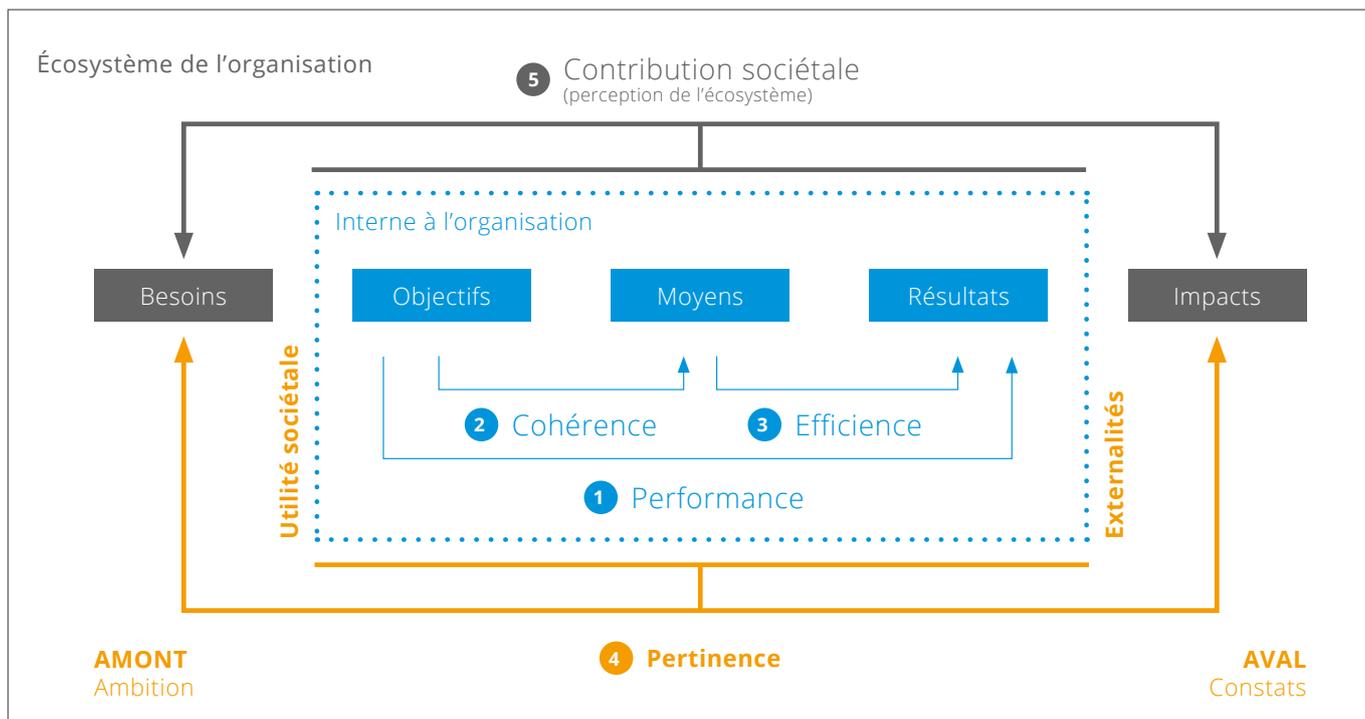
[TÉLÉCHARGER LE PDF](#)



Deux autres notions transverses sont importantes en matière d'évaluation :

- La clarté, c'est-à-dire la capacité à exprimer clairement les attendus et les effets obtenus des actions engagées
- Le sens, c'est-à-dire à la fois la direction et les valeurs portées par l'action

Les mots pour le dire

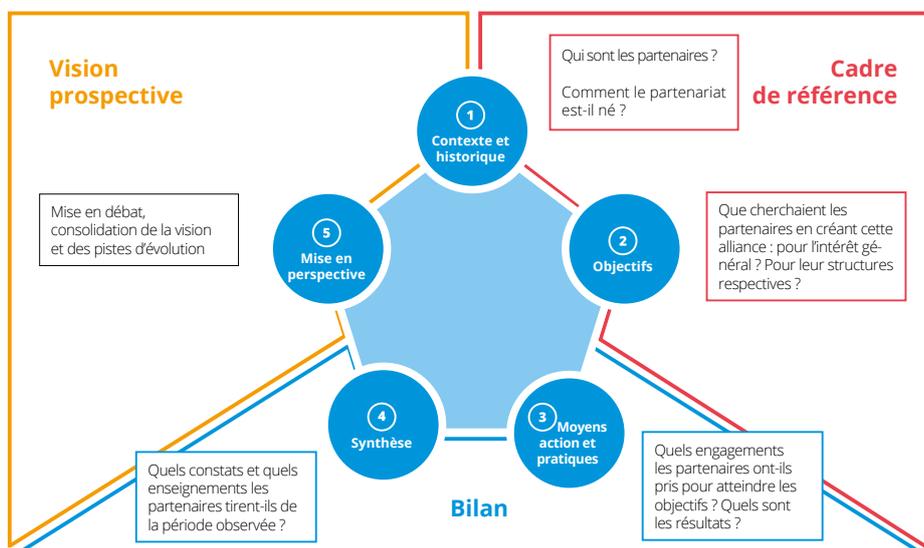


LA MÉTHODE D'ÉVALUATION DU PARTENARIAT

L'objectif de l'évaluation est de rendre compte de la valeur ajoutée créée par le partenariat, et de donner aux partenaires un outil pour construire les prochaines étapes de leur coopération.

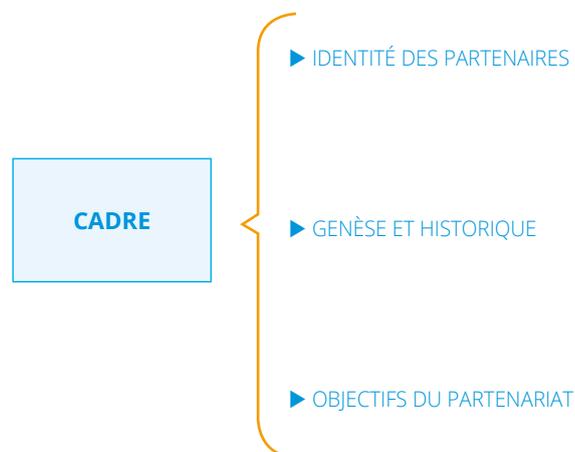
Issu d'une démarche de recherche empirique qui a été évaluée et éprouvée, le cheminement suivant permet d'atteindre ce double objectif (voir [référentiel « l'évaluation partenariale en pratiques »](#), p. 67 et suivantes) :

- S'interroger sur le cadre du partenariat, c'est à la fois :
 - Le contexte dans lequel le partenariat a été créé
 - Les objectifs du partenariat
- Faire le bilan du partenariat, c'est :
 - Évaluer son contenu (moyens, actions et pratiques), puis
 - En tirer les enseignements relatifs à la période observée
- Établir la vision prospective du partenariat, c'est :
 - Débattre notamment des pistes d'évaluation du partenariat



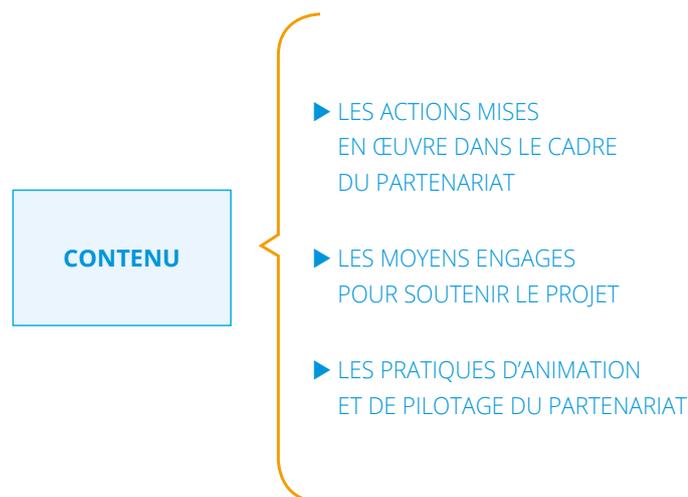
À partir du cheminement d'écoute des partenaires, il est possible de structurer l'évaluation en 4 étapes d'analyse :

1/ L'analyse du cadre du partenariat



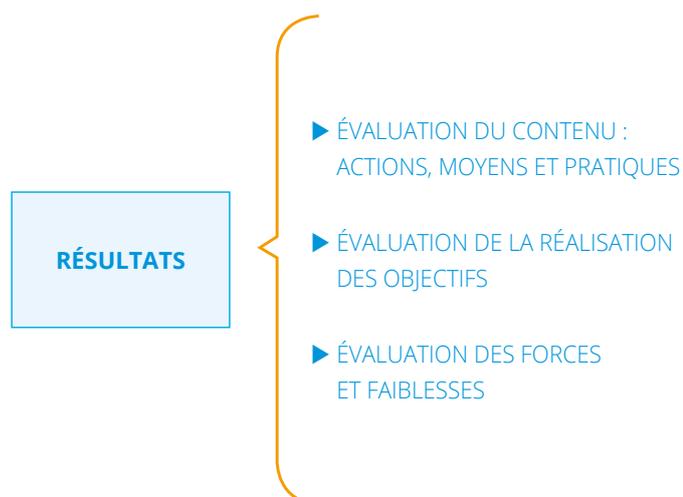
- L'exercice consiste d'abord pour chaque partenaire à donner une « autodéfinition » de sa propre structure.
- Les partenaires retracent ensuite les étapes clés de la relation partenariale et partagent quels étaient leurs propres objectifs au moment de la construction du partenariat.
- Les partenaires partagent enfin quels étaient les objectifs du partenariat pour le bien commun au moment de la construction du partenariat.

2/ L'analyse de son contenu



- Il s'agit de décrire les actions menées dans le cadre du partenariat : celles qui étaient initialement prévues et ce qui a été mis en place réellement.
- Les partenaires décrivent ensuite les moyens mis en œuvre dans le cadre du partenariat (financiers, RH, autres ressources)
- Enfin, les partenaires décrivent les pratiques partenariales, à savoir principalement : le cadrage préalable, le pilotage, l'évaluation, et la communication.

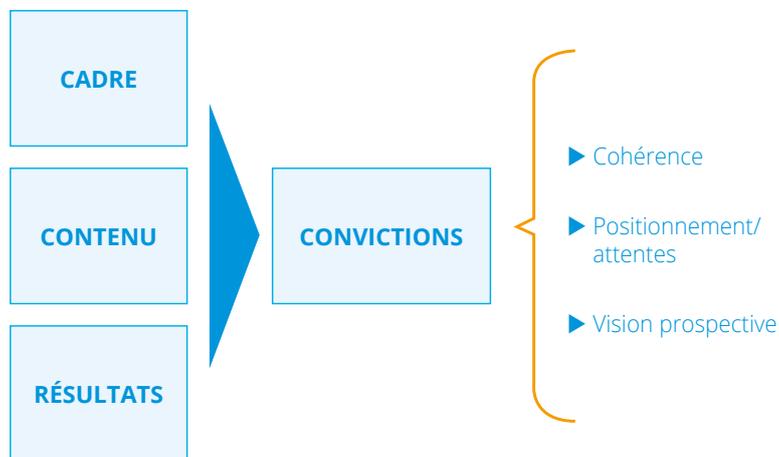
3/ L'analyse de ses résultats



- Les partenaires vont évaluer le contenu du partenariat et qualifier chaque élément décrit dans l'étape précédente, à savoir :
 - Chacune des actions menées dans le cadre du partenariat
 - Tous les moyens déployés par les partenaires dans le cadre du partenariat
 - Chaque pratique partenariale.
- Ils vont ensuite évaluer la réalisation des objectifs du partenariat pour chacun des partenaires mais également pour le bien commun
- Et enfin, ils établissent les forces et faiblesses du partenariat avec un regard croisé entre les partenaires



4/ L'analyse des perspectives d'avenir



Il s'agit ici d'analyser la cohérence des résultats avec les objectifs initiaux et d'identifier si les attentes ont évolué au fil du temps. Mais également de décider des orientations à donner à la relation partenariale en fonction de la pertinence de la réponse apportée à la problématique et à l'atteinte des objectifs.

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

En synthèse, l'analyse du cadre, du contenu, des résultats et des perspectives du partenariat permet d'aboutir à un témoignage crédible et consolidé de son utilité sociétale, et de construire les pistes pour l'avenir de la relation partenariale, mais aussi de conserver les bonnes pratiques et de ne pas réitérer ses erreurs.

ÉTAPE 3

Le cheminement de l'évaluation partenariale

ÉTAPE 4

CADRE	▶ IDENTITÉ DES ACTEURS	Autodéfinition et définition du partenaire
	▶ GENÈSE ET HISTORIQUE	Etapes clés / Pourquoi ce partenariat ?
	▶ OBJECTIFS DU PARTENARIAT	Pour le Bien Commun / Pour l'Entreprise / Pour l'Association

ÉTAPE 5

CONTENU	▶ ACTIONS	A vers E / E vers A / A vers BC / E vers BC
	▶ MOYENS	Humains / Financiers / Autres
	▶ PRATIQUES	Cadrage préalable / Pilotage / Communication / Evaluation

ÉTAPE 6

RÉSULTATS	▶ ÉVALUATION DU CONTENU	
	▶ ÉVALUATION DES OBJECTIFS	
	▶ ÉVALUATION FORCES ET FAIBLESSES	

ÉTAPE 7

CONVICTIONS	▶ COHÉRENCE	Alignement objectifs / résultats / moyens
	▶ POSITIONNEMENT/ ATTENTES	Cheminement / « Récit » du partenariat
	▶ VISION PROSPECTIVE	Avenir possible du partenariat

POUR ALLER PLUS LOIN

Cet outil à destination des organisations et des territoires capitalise une décennie de recherche empirique sur la diversité des modes d'évaluation, et sur les pratiques innovantes en matière d'évaluation partenariale.

Téléchargez le [référentiel « l'évaluation partenariale en pratique »](#).



TÉLÉCHARGER LE PDF

EN GUISE DE CONCLUSION



Ainsi s'achève notre cheminement à la (re)découverte des conditions de mise en œuvre de partenariats stratégiques qui produisent performance, innovation et confiance ; les trois effets qualifiés dans l'étude d'impact du faire alliance en France.

Le rapprochement des différents profils d'acteurs a aujourd'hui dépassé le stade de la question de savoir « faut-il faire alliance ? », la question est aujourd'hui « comment faire ? ». S'il n'existe pas de recette miracle ou de solutions toutes faites, nous espérons que ce guide a su répondre à vos principales questions. C'est un outil d'aide à la décision et à l'action qu'il ne faut pas hésiter à consulter et à partager largement.

L'Art du faire alliance s'invente au quotidien, au plus près des réalités territoriales. Sachons en capitaliser la diversité des pratiques afin d'en rendre compte, et de valoriser ceux qui prennent le risque de tester ensemble ce qu'aucun d'entre nous ne peut faire seul.

A mi-chemin de l'Agenda 2030, il est plus que jamais essentiel de se mobiliser – individuellement et collectivement – afin de faire émerger des solutions durables qui puissent à la fois réduire les fragilités et garantir de nouveaux équilibres économiques. La pérennisation de toutes les organisations publiques et privées est à ce prix. Plus encore, les défis actuels et la conduite du changement des transitions nécessaires nous invitent à « apprendre à faire alliance ».

En cette année où la France a rendu compte aux Nations-Unies de ses avancées en matière d'Objectifs de Développement Durable, gageons que nous saurons trouver les leviers nécessaires pour réussir les défis qui se présentent à nous. C'est l'esprit d'entreprendre qui s'incarne dans ce choix résolu de prendre le risque de sortir de « l'entre-soi » pour tester « l'entre-tous ». Il en va de la (ré)conciliation de l'économie et de l'intérêt général, et plus encore de « l'équilibre de notre Maison commune » !

Bonne route sur le chemin des alliances qui incarnent l'ODD 17 en pratiques, et n'hésitez pas à nous en partager le fruit de votre expérience. Affaire à suivre donc...



ANNEXE



APPRENDRE À FAIRE ALLIANCE

Issue de 17 ans de recherche empirique, la démarche M.E.D.O.C (Méthode, Exemples, Données, Outils et Compétences) est une approche pragmatique pour s'approprier rapidement la capitalisation issue des pratiques innovantes. Face à la complexité des transitions et à la diversité des chemins pour y répondre, il était nécessaire d'inventer une approche à la fois pédagogique et méthodologique pour faciliter « l'apprendre à faire alliance ». Durant 7 ans, de 2015 à 2022, de nombreuses expérimentations ont permis progressivement d'identifier les approches les plus adaptées en fonction des profils d'acteur, des objectifs et des niveaux de maturité de chacun.

Ce guide présente la méthode du faire alliance issue de ce cheminement collectif. Elle introduit et oriente vers les exemples, données, outils et compétences qui seront nécessaires pour concevoir, piloter et évaluer une démarche partenariale stratégique.

LA MÉTHODE DU FAIRE ALLIANCE

Ce guide pratique s'inscrit dans une méthode complète de cheminement dans laquelle vous retrouvez :

- Le **guide pratique « Coopérer efficacement »** pour connaître le mode opératoire d'un partenariat stratégique
- La **fiche « typologie des partenariats »** pour comprendre la diversité des pratiques innovantes.
- Les **fiches déclinées par type de partenariat** : les partenariats de pratiques responsables, la coopération économique, les partenariats d'innovation sociétale et le mécénat avec pour chacun :
 - Une fiche méthode,
 - Un retour d'expérience d'un exemple inspirant

COOPÉRER EFFICACEMENT :

LES MÉTHODES DU FAIRE ALLIANCE
ENTRE ASSOCIATIONS, COLLECTIVITÉS
TERRITORIALES ET ENTREPRISES

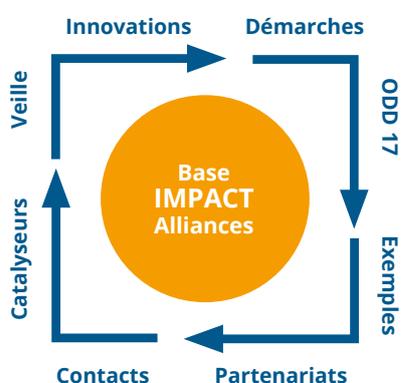


A cette méthode, pivot de la mise en œuvre, sont associés les leviers suivants :

EXEMPLES :

La base IMPACT – Alliances pour s'appropriier la diversité des modes de coopération

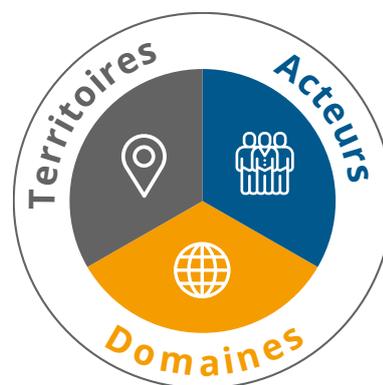
La base IMPACT-Alliance vous permet de vous situer par rapport à 1 000 exemples inspirants qui illustrent la diversité des données d'actions, des profils d'acteurs et des interactions territoriales engagées dans des coopérations actives au service de nos défis communs.



DONNÉES :

La collection des fiches Repères pour se situer dans son écosystème

La collection des fiches Repères de l'Observatoire des partenariats permet de connaître les besoins et les pratiques par données d'action, profils d'acteurs et territoires.



OUTILS :

La Boussole de l'ODD 17 pour définir son cap

La boussole de l'ODD17 permet de définir son propre parcours de connaissance et d'appropriation du mouvement de co-construction en France et dans le monde au travers d'une diversité d'outils pour s'informer, se former et agir efficacement.



COMPÉTENCES :

Les kits pratiques pour agir efficacement

Pour concevoir, piloter et évaluer des démarches pertinentes, des méthodes ont été conçues et éprouvées par la pratique autour des **4 objectifs de la co-construction du bien commun** :

- Trouver un équilibre entre engagement et performance,
- Hybrider son modèle socio-économique,
- Piloter une innovation sociétale,
- Co-construire un Projet de territoire mobilisant toutes les énergies.



Ce guide méthodique constitue le socle de ces 4 méthodes.



Observatoire
de la responsabilité
sociale
des entreprises

L'ORSE

L'ORSE - Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises - est une association multi parties prenantes qui accompagne depuis 23 ans les stratégies RSE des entreprises et qui est identifiée à l'international comme l'experte de référence de la RSE en France.

Cette vision s'articule autour de **3 missions** :

- **Anticiper et animer les dynamiques émergentes de la RSE** ;
- **Fédérer autour de la RSE** toutes les fonctions dans les organisations et faire évoluer les membres vers un modèle d'entreprise durable en s'appuyant sur nos expertises ;
- **Mettre à disposition** des acteurs de la RSE **des clés de compréhension, des outils et une analyse des bonnes pratiques** en France, en Europe et à l'international.



[VISITER LE SITE](#)



Le RAMEAU
Co-construisons demain

LE RAMEAU

Laboratoire d'innovations partenariales, Le RAMEAU est à la fois un **observatoire** pour qualifier les enjeux et pratiques des démarches partenariales, un **centre d'expérimentations** pour faire émerger de nouveaux modèles, et un **lieu de réflexions prospectives** afin de déployer des solutions innovantes pour réduire les fragilités et inventer de nouveaux moteurs économiques durables.

Créé en 2006 sous statut associatif d'intérêt général, Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche empirique** innovant par l'atypicité de sa démarche : partir de la réalité de terrain pour comprendre et modéliser les mouvements émergents. Il a pour vocation d'éclairer les décideurs sur les dynamiques de co-construction, et d'aider les acteurs publics & privés à se saisir de l'opportunité de ces nouvelles alliances. L'objectif est de (ré)concilier économie et intérêt général au travers de **3 missions** : **éclairer, innover et transmettre**.



[VISITER LE SITE](#)

Pourquoi les partenariats entre associations, entreprises et collectivités se développent-ils ? Quelles en sont les diverses formes ? Comment mettre en œuvre une coopération efficace ? ... C'est à ces questions que répond très concrètement le guide pratique « Coopérer efficacement ».

Dix ans après leur première publication, l'ORSE et Le RAMEAU renouvellent leur coopération pour vous proposer les méthodes éprouvées pour élaborer, piloter et évaluer vos partenariats stratégiques. Durant près de deux ans, le groupe de travail « Entreprises & Territoires » a éclairé le mouvement à l'œuvre sur les Territoires, et illustré la diversité des modes de coopération. L'objectif était clair : qualifier les pratiques innovantes afin de proposer une démarche simple et efficace, adaptée au profil, aux objectifs et à la maturité de chacun.

Découvrez dans ce guide la variété des méthodes, exemples, données, outils et compétences qui existent pour faciliter le passage à l'acte et accroître les impacts des coopérations au plus près des besoins et des réalités territoriales. A vous de jouer... collectif !

