Le RAMEAU

Webinaire « l'innovation territoriale en actions ! »

Apprendre à faire alliances

4ième webinaire du cycle 2019

18 avril 2019

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr
www.lerameau.fr

En partenariat avec :

Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales

cget Commissariat général à l'égalité des territoires

Groupe Caisse des Dépôts

Le Groupe La Poste

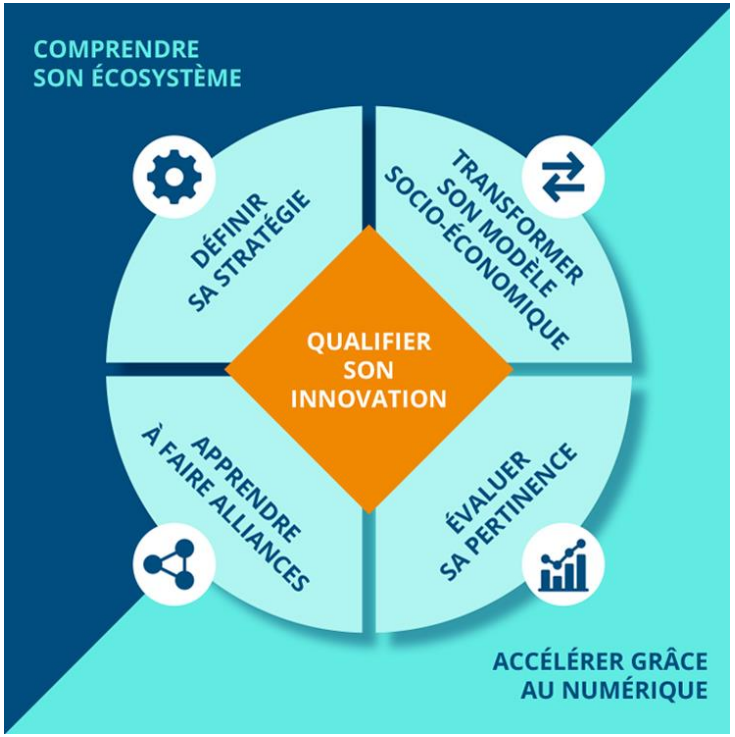
La plateforme « l'innovation territoriale en actions ! »

- Depuis 2008, Le RAMEAU mène un programme de recherche empirique sur la **co-construction territoriale**. Après 7 ans d'observation, il a **capitalisé, modélisé et mis à disposition de tous les outils éprouvés avec les territoires pionniers**.

- Pour aller plus loin, avec la Caisse des Dépôts, le CGET et le Groupe La Poste, la plateforme l'innovation territoriale en actions ! » a été mise en ligne le 24 décembre 2018 pour **partager les fruits des travaux au service tous les territoires**, notamment les plus faiblement dotés en ingénierie territoriale.

- Un **cycle mensuel de webinaires** a été mis en place pour répondre aux questions des territoires et échanger sur les pratiques innovantes.

7 besoins identifiés en territoire



Une plateforme au service de l'innovation territoriale pour renforcer la capacité de répondre en proximité aux défis locaux

© Le RAMEAU / 2019

Planning du cycle de webinaires

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc;
Présentation de la plateforme et lancement du cycle de webinaires		Connaître son écosystème		Définir sa stratégie		Mobiliser les compétences		Transformer son modèle socio-économique		Accélérer grâce au numérique	
	Qualifier l'innovation		**Apprendre à faire alliances**		Evaluer sa pertinence		Favoriser l'engagement de l'entreprise		Accroître l'impact d'une fondation		Co-construire le bien commun
17/01	21/02	21/03	18/04	16/05	20/06	18/07	29/08	19/09	17/10	21/11	19/12

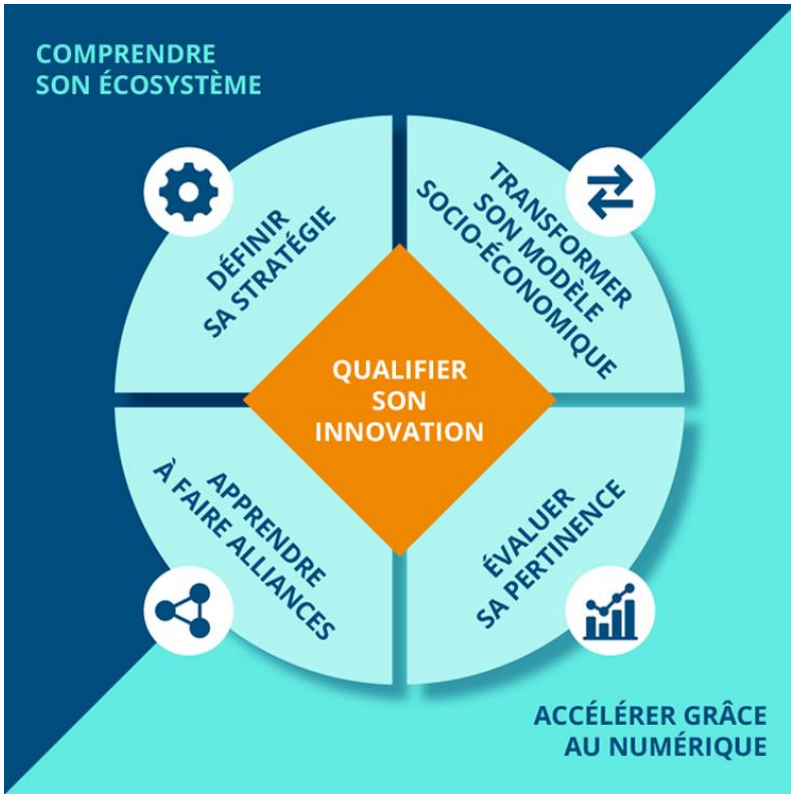
Comprendre son écosystème, le 4eme webinaire thématique de partage des pratiques

N'hésitez pas à nous faire part de vos avis et commentaires,
la plateforme et le cycle de webinaires se co-construit avec les territoires tout au long de 2019 !

© Le RAMEAU / 2019

Les webinaires sont disponibles en replay sur la plateforme :
http://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/

Pourquoi « Apprendre à faire alliances » ?



Pour développer l'innovation territoriale et l'inscrire dans son écosystème, les alliances pour rassembler les différents acteurs sont nécessaires. Ce webinaire met l'accent sur les partenariats stratégiques.

** Pour plus de détail, voir le webinaire de lancement de la plateforme « l'innovation territoriale en actions !"*

© Le RAMEAU / 2019

Sommaire

Les partenariats stratégiques par Opus 3

Mise en perspectives

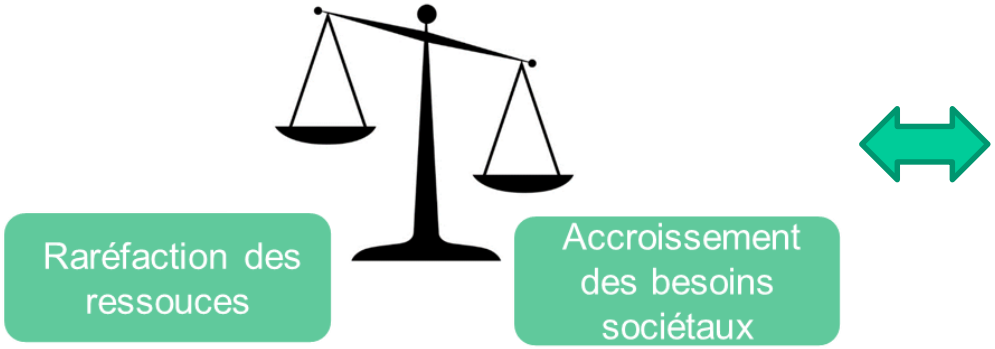
Que trouver sur la plateforme l'innovation territoriale en actions ?

Annexes

© Le RAMEAU / 2019

Un contexte à prendre en compte

Un contexte de mutations systémiques



Dans tous les champs de l'intérêt général

En conséquence, une nécessité de réinventer les modèles d'action, les modèles économiques et les modèles partenariaux

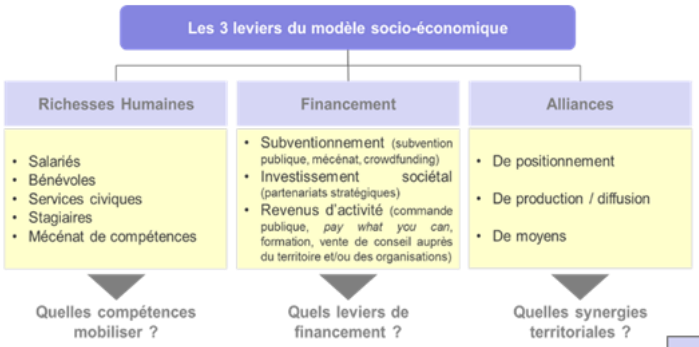
© Le RAMEAU / 2019

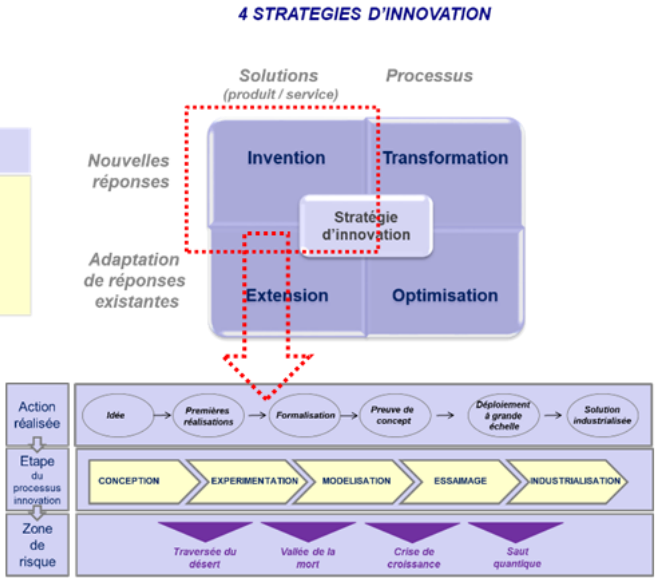
3 manières d'appréhender les partenariats entre organisations

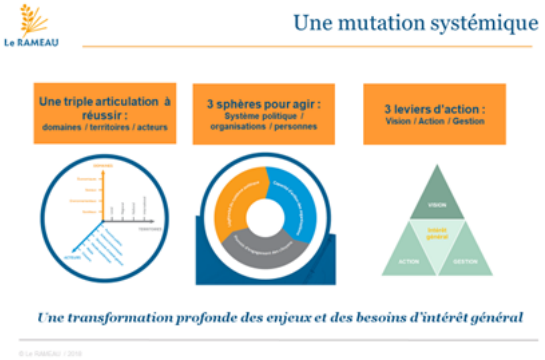
Opérationnellement :
Un levier du modèle socio-économique associatif

Stratégiquement :
Un moyen co-construire des projets innovants

Politiquement :
Un moyen de mobiliser les énergies pour agir collectivement







Source : LE RAMEAU

Des dimensions qui impliquent une réflexion en profondeur

© Le RAMEAU / 2019

3 types d'acteurs avec lesquels agir en partenariat

	Entre pairs	Acteurs publics	Acteurs privés
Rechercher…	Complémentarité des périmètres d'actions	Appui politique et moyens structurels	Moyens d'expérimentation et d'implication
Pour…	Définir / compléter son offre et accroître sa capacité d'action	Consolider ses activités et co-construire les politiques publiques	Consolider ses activités et développer sa capacité d'innovation

Source : Le RAMEAU

Des relations représentatives de la diversité de son écosystème territorial

© Le RAMEAU / 2019

Zoom sur les partenariats entre entreprises et associations

Logique associative

Logique entreprise

Mécénat	Innovation sociétale	Coopération économique	Pratiques responsables
Soutien de l'entreprise à un projet associatif d'intérêt général	Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités et/ou des enjeux du territoires	Contribution de chacun des partenaires à une offre commune	Apport des savoir-faire de l'association à l'entreprise

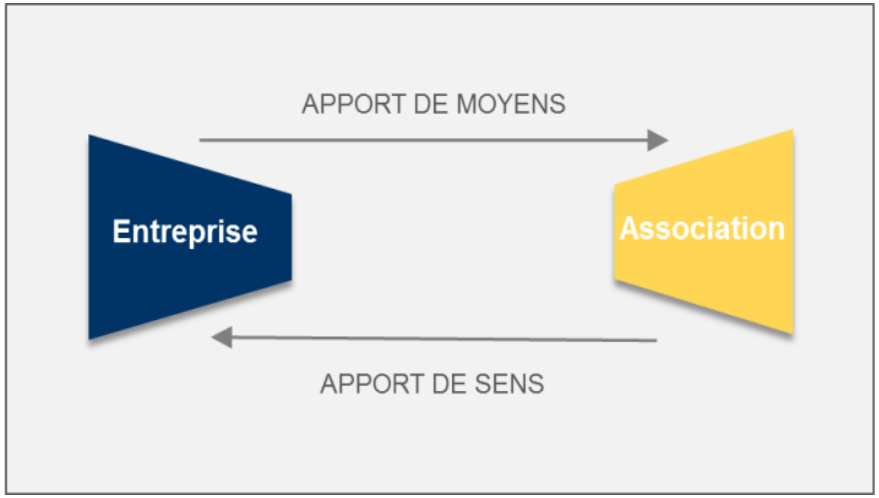
Source : Le RAMEAU

Les relations associations – entreprises, symboles du mouvement de co-construction à l'œuvre sur les territoires

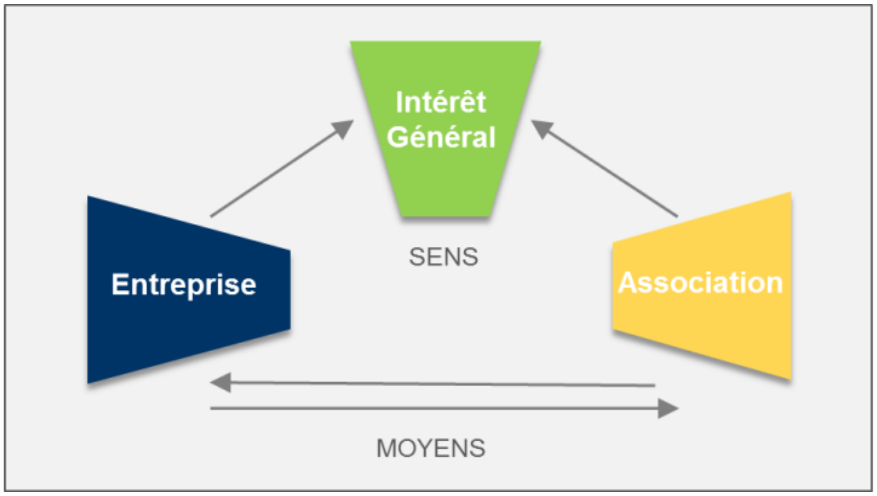
© Le RAMEAU / 2019

Les logiques sous-jacentes 1/2

Logique d'échange :



Logique de co-construction :

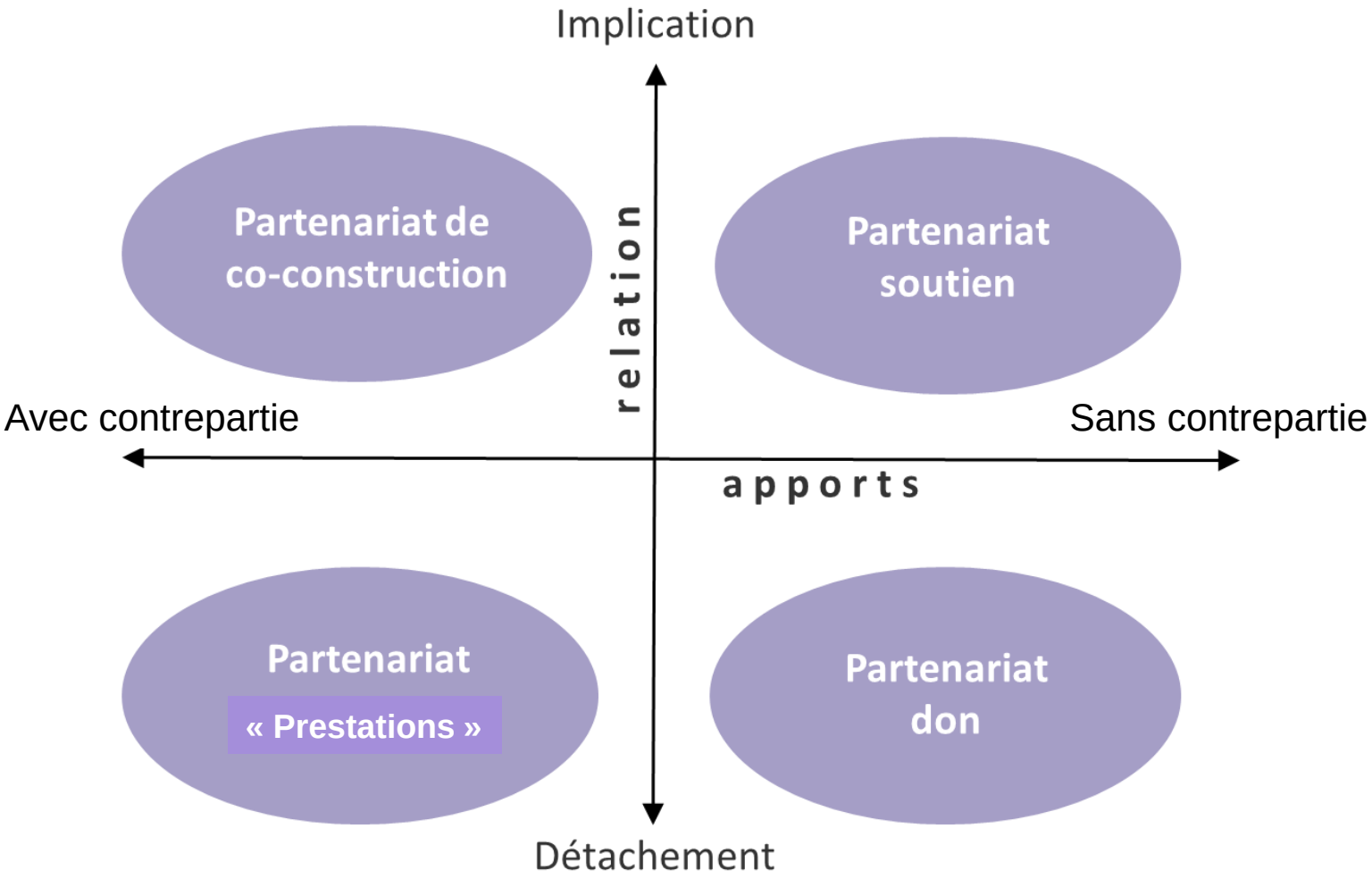


Source : Le RAMEAU

Du contrat Echanges au contrat Alliances !

© Le RAMEAU / 2019

Les logiques sous-jacentes 2/2



4 logiques complémentaires selon les objectifs et la maturité

Source : Opus 3

© Le RAMEAU / 2019

Echanges

Avez-vous des questions ?

© Le RAMEAU / 2019

Sommaire

Les partenariats stratégiques par Opus 3

Mise en perspectives

Que trouver sur la plateforme l'innovation territoriale en actions ?

Annexes

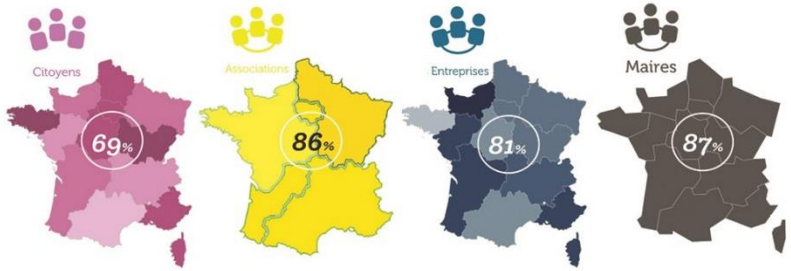
© Le RAMEAU / 2019

Un « devoir d'alliance » reconnu

BESOIN

La nécessité de « faire alliance » plébiscitée

Les alliances, levier d'innovation pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi



Toutes les parties prenantes partagent la nécessité d'inventer ensemble

REPONSE

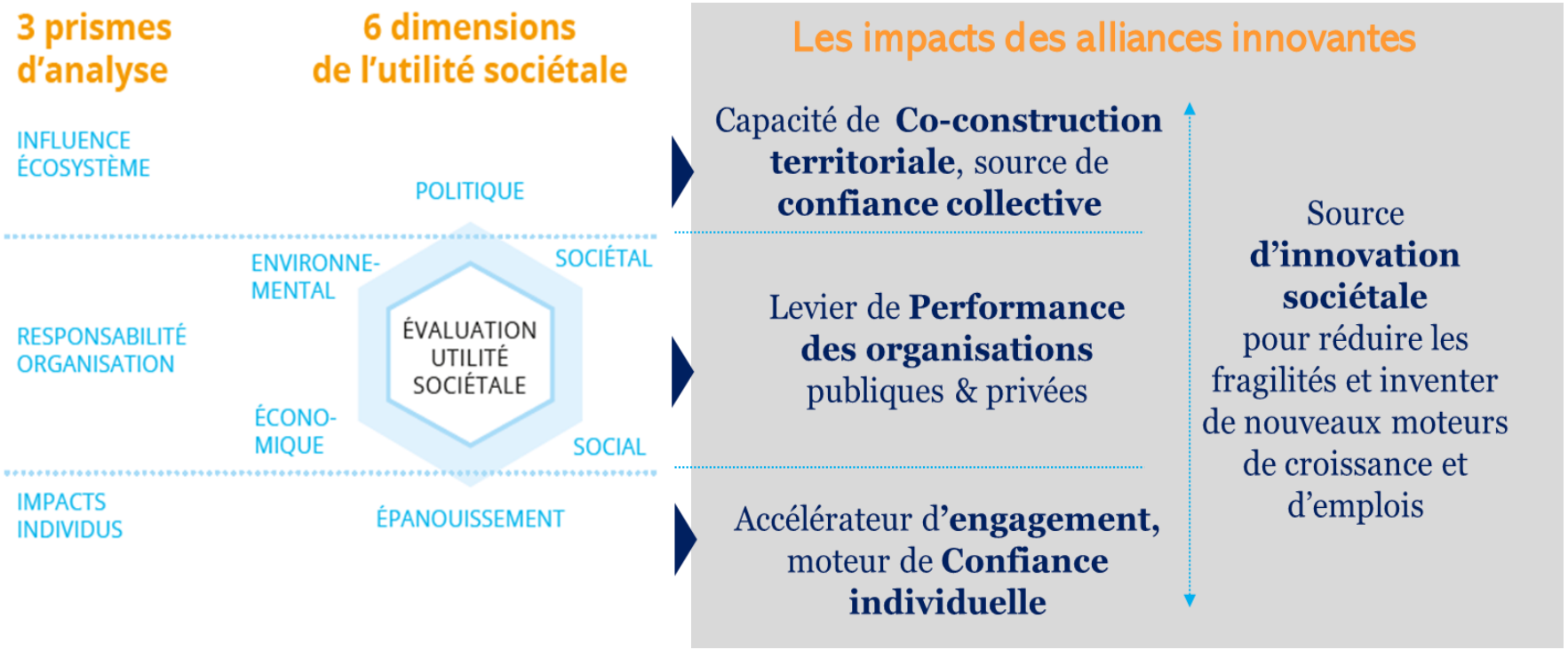
Un cadre international partagé

Les ODD offrent une vision systémique de nos défis collectifs

Au travers la promotion des alliances pour les réussir, les ODD sont un outil de vision partagée : comment montrer que chacun peut y contribuer en fonction de ses propres enjeux, de son contexte et de sa maturité ?

© Le RAMEAU / 2019

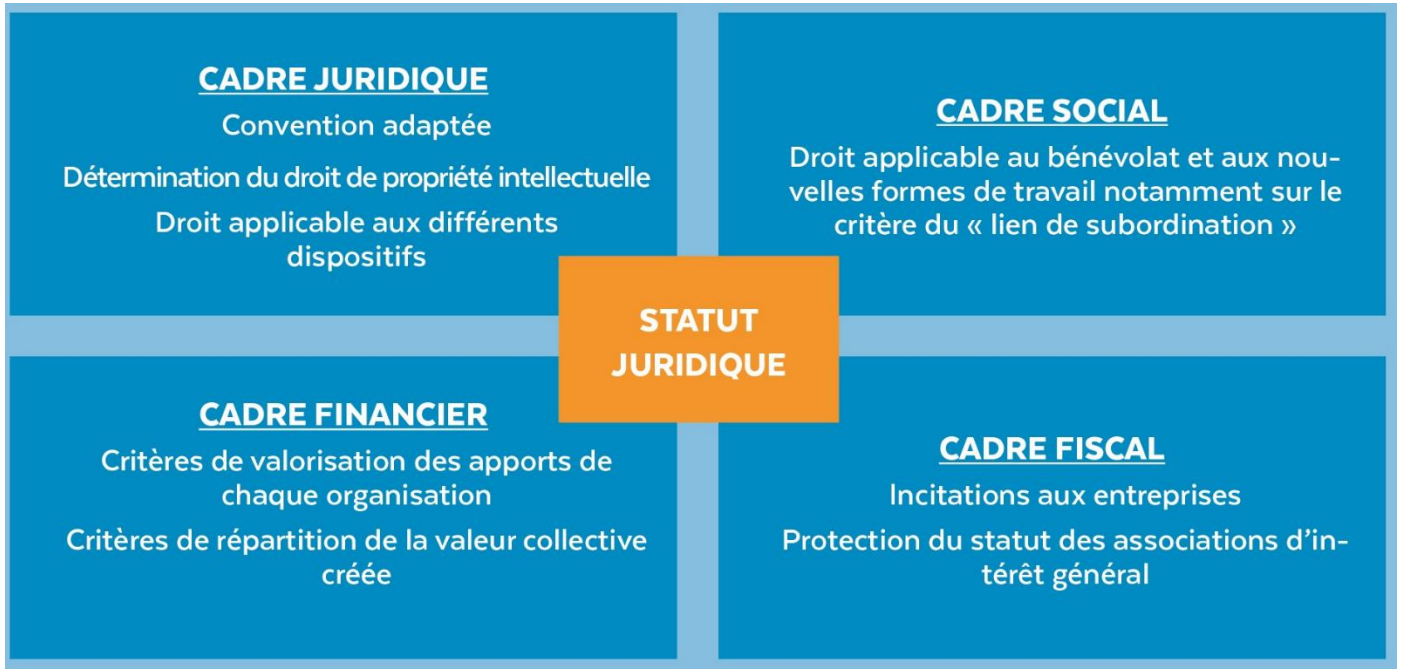
Les impacts des alliances stratégiques



Des impacts de mieux en mieux qualifiés qui posent la question : comment passer de la « preuve de concept » au déploiement ?

© Le RAMEAU / 2019

Des freins techniques aux alliances stratégiques



Des freins techniques qu'il convient de lever pour permettre le développement des alliances qui nécessite de faire émerger un droit d'expérimentation partenariale

© Le RAMEAU / 2019

Echanges

Avez-vous des questions ?

© Le RAMEAU / 2019

Sommaire

Les partenariats stratégiques par Opus 3

Mise en perspectives

Que trouver sur la plateforme l'innovation territoriale en actions ?

Annexes

© Le RAMEAU / 2019

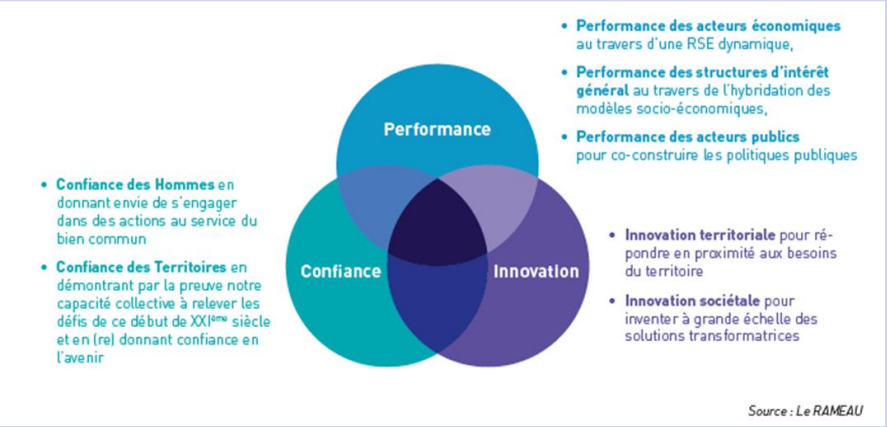
Le contenu de la plateforme :
Apprendre à faire alliance

Les questions posées par les territoires :

- ❑ Pourquoi « faire alliance » ?
- ❑ Avec qui et comment ?
- ❑ Pour mener quels types d'actions communes ?

L'éclairage apporté par la Plateforme :

Les impacts des alliances innovantes sur les territoires



Connaitre l'évolution des pratiques partenariales

Définir les enjeux

Structurer son action

© Le RAMEAU / 2019

Le contenu de la plateforme :
La structuration du contenu

Quels enjeux ?

COMPRENDRE

S'APPROPRIER

Pour agir efficacement

AGIR

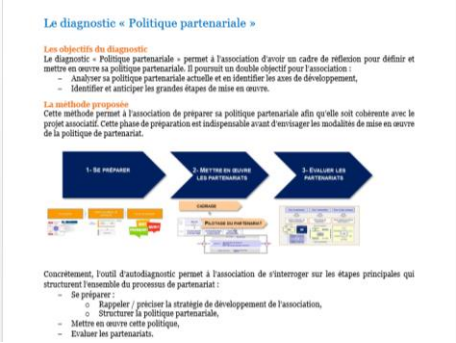
3 marches vers l'action : comprendre et s'approprier pour donner l'envie d'agir !

© Le RAMEAU / 2019

Des méthodes pour se positionner

ASSOCIATIONS

Autodiagnostic «Politique partenariale »



Le diagnostic « Politique partenariale »

Les objectifs du diagnostic

Le diagnostic « Politique partenariale » permet à l'association d'avoir un cadre de réflexion pour définir et mettre en œuvre sa politique partenariale. Il poursuit un double objectif pour l'association :

- Analyser sa politique partenariale actuelle et en identifier les axes de développement,
- Identifier et anticiper les grandes étapes de mise en œuvre.

La méthode proposée

Cette méthode permet à l'association de préparer sa politique partenariale afin qu'elle soit cohérente avec le projet associatif. Cette phase de préparation est indispensable avant d'envisager les modalités de mise en œuvre de la politique de partenariat.

Concrètement, l'outil d'autodiagnostic permet à l'association de s'interroger sur les étapes principales qui structurent l'ensemble du processus de partenariat :

- Se préparer :
  - Rappeler / préciser la stratégie de développement de l'association,
  - Structurer la politique partenariale,
- Mettre en œuvre cette politique,
- Evaluer les partenariats.

Analyser sa politique partenariale, identifier ses axes de développement, et anticiper les étapes du processus partenarial

ENTREPRISES

Autodiagnostic « RSE& & Partenariats »

Analyser sa politique partenariale au regard de ses enjeux RSE

2 méthodes pour se positionner

© Le RAMEAU / 2019

Zoom sur le kit pour agir efficacement

Cadre de référence

- Guide pratique sur les partenariats (ORSE – Le RAMEAU, 2012)

Pour aller plus loin :

- Pour les associations : Référentiel " les partenariats associations & entreprises" (Chorum - CIDES, Le RAMEAU- 2011)
- Pour les entreprises : guide « Construire ensemble » (Medef, Le RAMEAU, 2014)
- Pour les collectivités : référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, 2016)

Illustrations

- Etudes de cas représentatives de la diversité des partenariats (Le RAMEAU, 2012-2016) – site de l'Observatoire des partenariats
- Banque des pratiques (l'Observatoire des partenariats, septembre 2019)

Méthodes

Se Former

- Webinaire « Apprendre à faire alliance » (plateforme « Innovation territoriale en actions ! », 2019)
- Le MOOC « les partenariats qui changent le monde » (ESSEC – Le RAMEAU, 2015)

Concevoir – mettre en place une stratégie partenariale :

- Outils d'auto-diagnostics :
  - Pour les associations : « Politique partenariale » (avril 2019)
  - Pour les entreprises : « RSE & Partenariats » (avril 2019)
- Présentation des 5 étapes d'un partenariat (Le RAMEAU, 2016)
- Illustration : guide « Partenariats entreprises » du Réseau Cocagne (Réseau Cocagne – Le RAMEAU, 2013)

Evaluer :

- Kit sur l'évaluation (Le RAMEAU, 2015)

Boîte à outils

- **Fiche contexte:**
  - « Intérêt général, un concept en mutation » (Juris Associations, mars 2019)
  - « Apprendre à faire alliances » (Juris Associations, novembre 2018)
  - Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, janvier 2018)
  - Etat des lieux des partenariats en France (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
  - Rapport quinquennal ARPEA sur les pratiques partenariales (Observatoire des partenariats, janvier 2013)
  - Les enjeux des partenariats associations – entreprises à l'horizon 2020 (Le RAMEAU pour La tribune Fonda, 2013)
- **Fiches connaissance:**
  - Fiche « Typologie des partenariats » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
  - Fiche « Objectifs des partenariats et impacts sur le territoire » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
  - Fiche « Moyens mis à disposition de l'association » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
- **Fiches pratique:**
  - Fiche « Se connaître » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
  - Fiche « Choisir sa stratégie de partenariat » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
  - Fiche « Trouver son partenaire » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
  - Fiche « Mettre en œuvre son partenariat » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
  - Fiche « Evaluer son partenariat » (Le RAMEAU, mise à jour 2016)
- **Fiches outils:**
  - Charte du Mécénat (Admical, 2014)
  - Exemple de convention de partenariat (Le RAMEAU, mise à jour 2016)

© Le RAMEAU / 2019

4 portes d'entrée pour agir selon son profil

Echanges

Avez-vous des questions ?

© Le RAMEAU / 2019

Un engagement tout au long de l'année :

Co-construire cette plateforme au service des territoires…

N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques !

© Le RAMEAU / 2019

ANNEXES

© Le RAMEAU / 2019

Point d'observation

Le RAMEAU en quelques mots

Laboratoire de recherche empirique,
sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006

12 ans de recherche appliquée

12 plateformes de capitalisation

500 organisations bénéficiaires

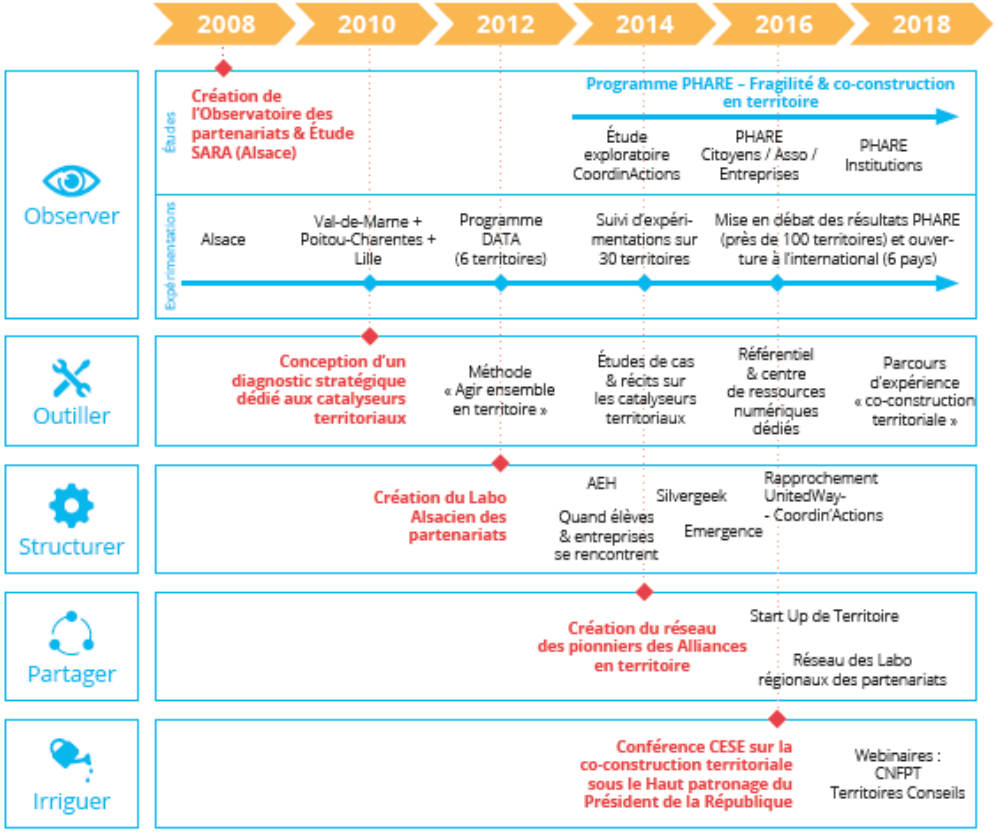
70 M€ mobilisés pour l'innovations sociétales

1 M€ de budget / 5 permanents

Co-fondateur de :

En partenariat avec notamment :

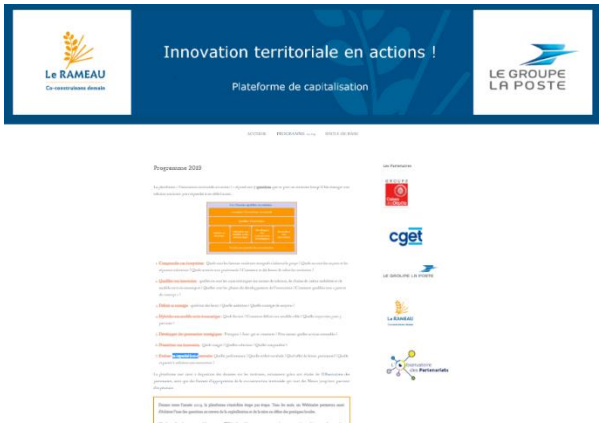
Programme « Co-construction territoriale »



Une décennie de recherche empirique

Plateforme numérique :
Deux outils en un !

La plateforme « l'innovation territoriale en actions ! »



http://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/

La plateforme est structurée autour des 7 thèmes. Elle s'enrichira progressivement.

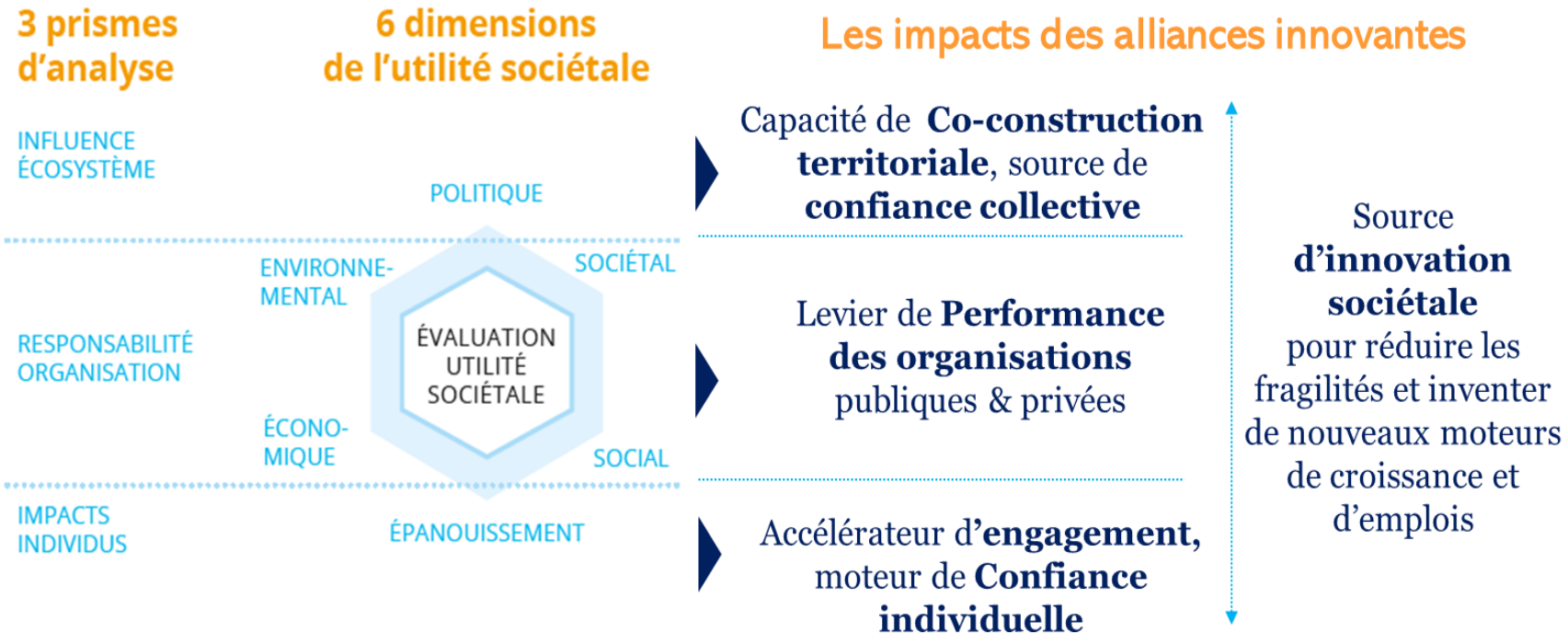
Un webinaire mensuel

Un thème abordé tous les 3ièmes jeudi de chaque mois

Favoriser l'appropriation de l'outil et de ses contenus, et co-construire son évolution avec les acteurs des territoires

© Le RAMEAU / 2019

Les impacts des alliances stratégiques



***Performance, Confiance** (collective & individuelle) **et Innovation** sont les 3 impacts des Alliances innovantes*

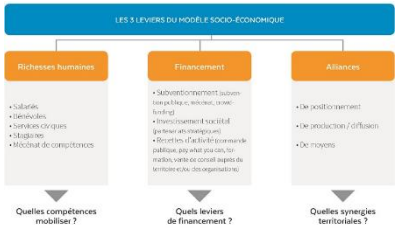
***Pour aller plus loin** : « Regards croisés Chercheurs – Praticiens sur les impacts des alliances au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, mars 2019)*

© Le RAMEAU / 2019

Les impacts des alliances stratégiques
La performance des organisations

4 enjeux partagés par tous les acteurs

Hybridation des modèles économiques

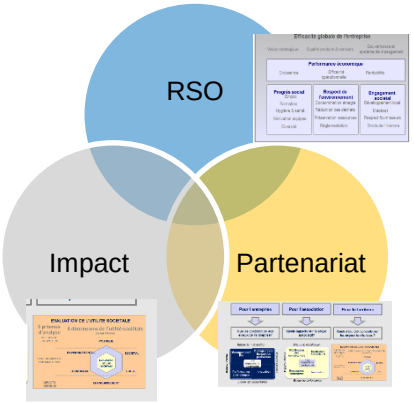


Digitalisation

- **Nouveaux modes de fonctionnement**
- **Nouvelles propositions de valeur**
- **Impacts sur notre « Faire société »**

Transformation des compétences

Evolution des modes d'évaluation



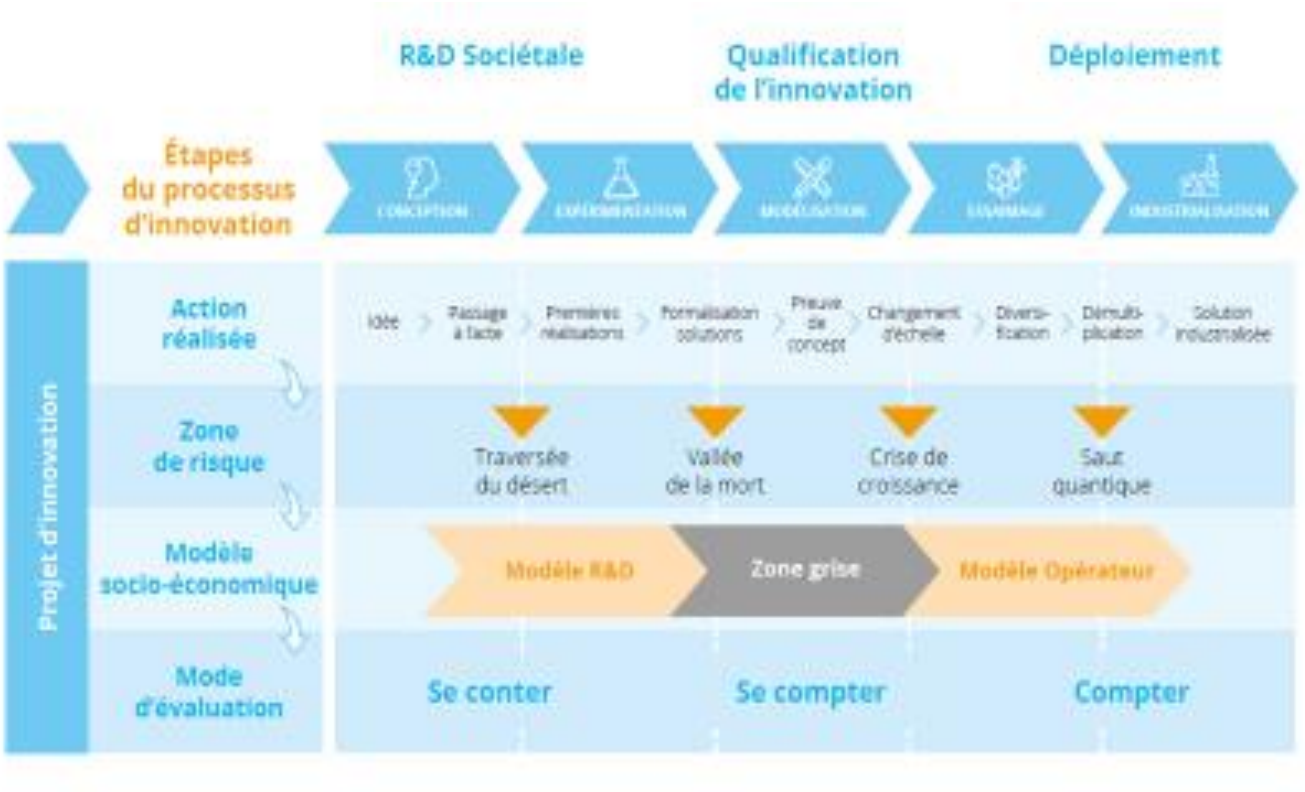
Les enjeux communs, des opportunités pour co-construire entre organisations *(associations, entreprises, accompagnateurs, investisseurs, fondations et acteurs publics)*

© Le RAMEAU / 2019

Pour aller plus loin *: Note « Performance des organisations» (Le RAMEAU, janvier 2018)*

Les impacts des alliances stratégiques

Le processus d'innovation



Source : Le RAMEAU

Un processus complexe qu'il convient de maîtriser** (pour le projet et l'investisseur), **notamment pour assurer le changement d'échelle de l'innovation

© Le RAMEAU / 2019

***Pour aller plus loin** : livre blanc « L'innovation associative » (GPMA – Le RAMEAU, décembre 2017) et guide « L'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)*

Les impacts des alliances stratégiques

La co-construction territoriale, vecteur de confiance collective

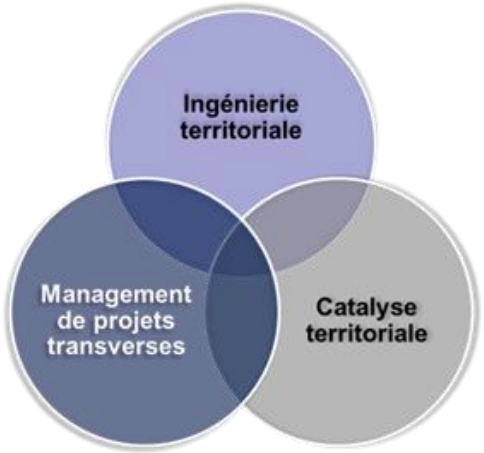
Cartographie des acteurs

3 modes d'ingénierie

Equilibre entre l'apport au territoire et la réponse aux enjeux de chacune des parties prenantes

Parties prenantes du territoire	Apports au territoire	Apports pour l'acteur
Pouvoirs Publics	• Portage politique • Connaissance du territoire • Financement de l'ingénierie • Mobilisation / facilitation / action (animation territoriale, mise en réseau) • Valorisation des initiatives	• Emulation du territoire • Création de valeur économique • Développement du lien social • Développement de la qualité de vie • Développement de l'attractivité du territoire
Associations	• Connaissance du territoire et expertise domaine • Engagement militant • Mise en relation / mise en réseau • Animation territoriale • Moyens humains	• Développement / consolidation de l'activité • Consolidation du modèle économique • Mobilisation de compétences complémentaires • R&D / innovation
Entreprises	• Expertise métier et connaissance du territoire • Crédibilité dimension économique • Moyens financiers, techniques et humains • Mise en relation / mise en réseau	• Ancrage territorial / RSE • Motivation des salariés • Nouveaux marchés • R&D / innovation
Citoyens	• Idées • Enthousiasme • Vision citoyenne • Compétences	• Espaces de participation, concrétisation de l'engagement citoyen • Qualité de vie territoriale • Lien social
Universités	• Caution académique • Veille territoriale • Capitalisation • Mobilisation des jeunes (compétences, futurs porteurs de projets)	• Ancrage territorial • Objets d'étude / recherche
Media	• Repérage de projets • Valorisation des initiatives	• Expériences concrètes locales partagées

Des besoins diversifiés des parties prenantes



Un besoin renforcé de créer de l'interconnaissance et de faciliter le dialogue territorial

Une diversité de parties prenantes sur le territoire … avec un besoin de langage commun à trouver, pour permettre le « pas de côté » de tous pour le bien de chacun !

© Le RAMEAU / 2019

***Pour aller plus loin** : référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)*

Les impacts des alliances stratégiques
L'engagement, moteur de confiance individuelle

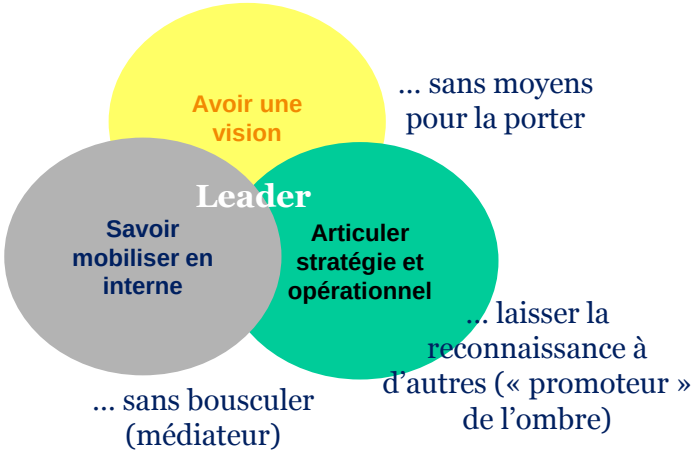
Gouvernance

Responsabilité du dirigeant

Convictions personnelles

Un équilibre complexe, vis-à-vis du corps social dont le dirigeant a la responsabilité

Intrapreneurs



Un acteur clé dans les transformations d'organisation (les « marginaux séquents »)

Salariés

Son épanouissement

Sa contribution

Un équilibre entre le « Je » et le « Nous » ... qui est en profonde transformation

3 prismes complémentaires pour comprendre l'engagement au sein des organisations

***Pour aller plus loin** : centre de ressources numériques sur l'engagement des salariés :*
https://engagementassociatifdessalaries.wordpress.com/

© Le RAMEAU / 2019

Les freins techniques aux alliances stratégiques
selon leur étape de mise en œuvre

Le RAMEAU

Freins spécifiques aux alliances ⟷ **Freins liés aux organisations**

Les 3 étapes d'une alliance stratégique	**Initialisation de la relation**	**Expérimentation d'une solution co-construite**	**Co-développement de la solution**
Freins			
Juridique	• Nature de la convention	• Droit de propriété • Valorisation des contributions	• Interaction des droits applicables • Répartition de la valeur
Fiscal	• Risque de requalification pour l'association • Incitations fiscales		• Modalités d'imposition des modèles hybrides
Social		• Droit applicable au bénévolat • Lien de subordination des salariés	• Nouvelles formes de travail
Accès au financement	• Sécurisation de l'investissement		
Enjeux / étape	**Pouvoir signer une convention adaptée**	**Pouvoir expérimenter tout en étant protégé**	**Créer un dispositif commun**

© Le RAMEAU / 2019

***Pour aller plus loin** : étude sur « les freins techniques aux alliances stratégiques» (CNAM – Le RAMEAU, septembre 2017)*