

# Toolkit de la Co-Création



## Pourquoi un Toolkit ?

Ashoka est convaincu que la Co-Création est un des leviers clés pour **permettre le changement d'échelle des innovations sociales** et encourager la création de modèles innovants à fort impact social. Aujourd'hui, les individus capables de mettre en place ce type de partenariat sont isolés, mal connectés et peu outillés. Ashoka souhaite accompagner ces individus qui ont l'audace de travailler au-delà des silos.

Ce Toolkit a pour objectif **d'aider à l'accélération des projets de Co-Création**, en définissant un accompagnement adapté aux besoins spécifiques de ces projets, et **d'accompagner les entrepreneurs et intrapreneurs sociaux** qui souhaitent s'engager dans la Co-Création en leur permettant de connaître les grandes étapes d'un projet de Co-Création et d'identifier les bonnes pratiques.

Basé sur l'exemples de notre entrepreneurs sociaux et avec le soutien d'Accenture, nous avons identifié les moments clés d'un projet de Co Création, qui se compose de trois axes:

- **se préparer en interne,**
- **identifier les partenaires et définir ensemble le projet,**
- **mettre en place, suivre et évaluer le projet.**

Pour chacun de ces trois axes, les différentes étapes sont très liées et des aller-retour entre les différents outils seront certainement nécessaires.

Pour chaque étape vous trouverez des conseils, exemples, outils concrets et bonnes pratiques.





# Contenu pages web

## *Partie 'Entrepreneur'*



## SUIS-JE PRET ?

**'Le savant n'est pas l'homme qui fournit les vraies réponses ; c'est celui qui pose les vraies questions' - Claude LEVI-STRAUSS, anthropologue et ethnologue français**

### LA CO-CREATION, KEZAKO ?



**LA CO-CREATION** est un concept nouveau. Pour Ashoka, ce terme désigne des modes de collaboration innovants entre les différentes parties prenantes de la société, c'est-à-dire entre les entreprises à vocation sociale, les entreprises privées et/ou les pouvoirs publics, afin d'imaginer des réponses innovantes à des enjeux sociétaux majeurs.

Vous retrouverez plus d'infos sur la page '[Qu'est-ce que la Co-Création](#)'.



### POUR QUOI CO-CREER ?

Co-créer avec des acteurs d'autres secteurs est avant tout un moyen innovant et efficace de répondre aux enjeux de chaque partenaire et apporter une valeur supplémentaire à celle que chaque acteur aurait pu avoir seul. La Co-Création permet surtout de mettre en place des projets qui n'auraient pas pu voir le jour sans une collaboration étroite des partenaires pour répondre à une problématique particulière.

**Vous êtes**

**Entrepreneur social**

**ou**

**Intrapreneur social**

#### CO-CREER, CELA NECESSITE DE

- ✓ Avoir une organisation **bien établie**
- ✓ Avoir une **identité** claire et une **vision et mission** bien définies.
- ✓ Avoir une **organisation interne stable**
- ✓ **Considérer les autres acteurs** comme des partenaires légitimes et à part entière
- ✓ **Disposer des moyens nécessaires** pour porter ce projet au même niveau que votre partenaire
- ✓ **Avoir une stratégie de développement réfléchie** basée sur un modèle économique fiable et pérenne
- ✓ **Connaître ses forces et ses faiblesses**

#### ET CE N'EST PAS

- ✓ Etre en recherche de financements pour le lancement d'une activité
- ✓ Proposer une **prestation de services** à un partenaire
- ✓ Rechercher des **dons en matériel, en mécénat de compétence**
- ✓ Avoir une **équipe qui n'est pas prête** à assumer un investissement supplémentaire
- ✓ Penser que **les entreprises ou autres acteurs ne sont pas adaptées** pour imaginer des réponses aux enjeux sociétaux
- ✓ S'associer à d'autres acteurs mais sans objectif d'impact clair

## EN PRATIQUE, COMMENT JE FAIS ?

*Mon organisation a-t-elle une vision et une mission claires ? A-t-elle une stratégie de développement définie à court, moyen et long terme ? Suis-je capable d'identifier nos points forts et nos points faibles ?*

### Avant de vous lancer, posez-vous les bonnes questions !



Référez-vous la **Fiche Outils 'Suis-je prêt ? Réaliser mon auto-évaluation'** de ce Kit pour vous aider à vous poser les bonnes questions avant de vous lancer.

## ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?



### Jean-Louis Kiehl, fondateur de Crésus

*Le projet doit naître de l'observation du terrain et du besoin social à un moment donné. La Co-Création est arrivée alors que la structure fonctionnait déjà très bien avec une identité culturelle et un modèle économique stable et pérenne.*

### Thibaut GUILLUY, Directeur Général chez ARES

*Il est important de connaître son niveau de maturité, la culture de son organisation et sa capacité à construire avec un autre acteur. Par ailleurs, il faut être suffisamment robuste pour pouvoir assumer les risques que l'on prend. Au lancement de Log'ins, notre organisation interne était adaptée et avait les moyens nécessaires : nous avons des équipes pour toutes les fonctions support, qui pouvaient se consacrer au projet.*



## POUR EN SAVOIR PLUS...

Vous pouvez également consulter:

- Le [guide des 7 questions clés](#) Ashoka
- Le portail de l'AVISE pour [Créer et développer sa structure](#)
- Le site de [l'observatoire du BoP](#), pour plus d'informations sur l'innovation sociale et les populations du bas de la pyramide



## LA CO-CREATION, POUR QUOI FAIRE ?

**‘Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l’opportunité dans chaque difficulté’ – Winston Churchill**



La Co-Création permet d’imaginer des solutions innovantes pour répondre aux enjeux d’une organisation et de l’aider à atteindre ses objectifs de développement. Pour qu’un projet soit pérenne, il doit être ancré dans la stratégie des acteurs, et répondre à des besoins auxquels aucune ressource en interne ne peut répondre. Il s’agit alors d’imaginer ce qu’un partenaire externe pourrait apporter, et en retour ce que la structure pourrait apporter aux partenaires.



Vous êtes

**Entrepreneur social**

ou

**intrapreneur social**

### Objectifs

Quels sont les objectifs liés à notre stratégie de développement?



Identifiez des **objectifs à moyen et long terme** qui s’inscrivent dans la stratégie de développement.

Projetez-vous à **3 ans minimum**, la Co-Création étant un processus long.

**Focalisez-vous sur les enjeux stratégiques** pour l’organisation pour assurer la durabilité du projet.



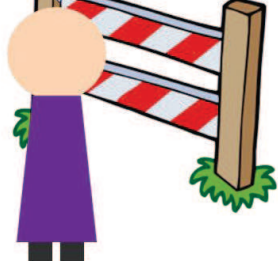
**Ne pas dresser ses objectifs court terme - un projet de Co-Création doit s’inscrire dans la durée.**

**Ne pas identifier les moyens à la place des objectifs. Par exemple, le financement est plutôt un moyen qui faciliterait l’atteinte d’un ou de plusieurs objectifs qu’il vous faut identifier.**



## Points bloquants

Qu'est-ce qui m'empêche d'atteindre ces objectifs?



Analysez les **contraintes et les freins** qui peuvent vous empêcher ou vous ralentir dans la réalisation de vos objectifs identifiés.

Ils peuvent être **internes ou externes**.

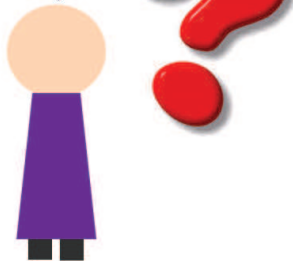


**Soyez concret et pragmatique : identifiez des points bloquants dans la réalisation de vos objectifs et soyez aussi précis que possible.**



## Besoins

De quoi aurai-je besoin que je ne peux trouver en interne ?



Faites le tour des **moyens/ressources/compétences** disponibles au sein de votre structure et/ou dans vos réseaux et analysez les besoins que vous auriez et qui ne seraient pas disponibles en interne.

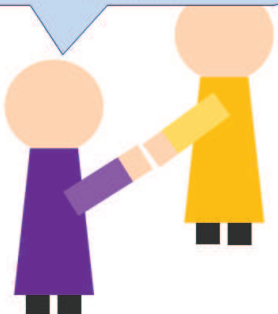


**Les besoins doivent être en lien avec les objectifs identifiés et les points bloquants décrits dans la case précédente.**



## Opportunités de Co-Création

Quels autres acteurs pourraient m'aider à mobiliser les ressources nécessaires ?



Trouvez en externe les **moyens/ressources/compétences** qui sont disponibles chez de potentiels partenaires. Réfléchissez également à ce que vous pourriez apporter en échange à ces partenaires à travers un projet en Co-Création.



**Sur les besoins identifiés de manière précise, auxquels vous ne trouvez pas de réponse en interne, créer des liens avec des partenaires externes peut être une opportunité d'imaginer des moyens de surmonter ces freins.**

## EN PRATIQUE, COMMENT JE FAIS ?



Référez-vous à la **Fiche Outils ‘Quelles sont mes opportunités de Co-Création au regard de mes objectifs ?** avec un tableau à compléter pour vous guider dans cet exercice.



Référez-vous aussi à la **Fiche Outils complémentaire ‘Quels sont les enjeux des entrepreneurs sociaux et les opportunités de Co-Création ?** pour vous aider à situer vos objectifs par rapport aux enjeux des entrepreneurs sociaux en matière de Co-Création.

## ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?



**Jean-Louis Kiehl, fondateur de Crésus, Fellow Ashoka**

*L’opportunité est née d’un contexte difficile (crise de 2008, perte de confiance dans les banques, prise de conscience des banques, populations de plus en plus fragiles...) auquel nous ne pouvions pas répondre. Il nous fallait trouver l’origine du problème et remonter à la source.*

**Thibaut GUILLUY, Directeur Général chez ARES**

*On est d’abord parti d’un double constat social et économique. Il y avait un vrai besoin dans le domaine du Handicap et l’aborder avec des entreprises était pertinent étant donné les nouvelles contraintes réglementaires. Par ailleurs, la dématérialisation nous conduisait à passer du papier au produit et le mouvement de rationalisation des achats dans les grands groupes nous conduisait à proposer des offres intégrées (préparation de commandes, gestion informatisée, gestion des stocks..) et cela nous n’étions pas capables de le faire seuls. Il semblait logique de se tourner vers des professionnels de la logistique !*







## AVEC QUI JE PEUX CO-CREER ?

**'L'art de la réussite consiste à savoir s'entourer des meilleurs' – John Fitzgerald Kennedy**

### LA CO CREATION, AVEC QUI ?



Il s'agit d'identifier en fonction des opportunités de Co-Création que vous avez identifiées, les partenaires avec qui co-crée



Vous êtes

**Entrepreneur social**

ou

**intrapreneur social**

### COMMENT M'ASSURER DE LA COHERENCE DE L'ENTREPRISE AVEC MON ORGANISATION ?

**Définissez des critères de sélection** : Choisissez des entreprises dont le cœur de métier est proche du vôtre, déterminez le territoire sur lequel vous souhaitez lancer votre projet, la taille de l'entreprise et son organisation, la convergence des valeurs. Identifiez également les entreprises qui partagent avec vous un enjeu commun.

### QUELS SONT LES ACTEURS QUI AGISSENT DANS MON SECTEUR ?



**Cartographiez les acteurs du secteur** avec un périmètre de parties prenantes relativement large, et identifiez quels sont les types d'acteurs qui agissent tout au long de cette chaîne de valeur. Pour cela, vous pouvez **contacter un expert du secteur** qui vous permettra d'identifier qui sont ceux qui ont un intérêt à attendre.

## EN PRATIQUE, COMMENT JE FAIS ?



Référez-vous à la **Fiche Outils ‘Comment cibler les entreprises ?’** afin de vous aider à structurer votre recherche et à avoir une approche méthodologique.



Référez-vous également à la **Fiche Outils ‘Quels sont les réseaux et sources d’informations ?’**

## ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?



**Thibaut GUILLUY, Directeur Général chez ARES**

*Accompagnés par un tiers, nous avons défini quel serait le partenaire idéal pour ce projet en fonction des critères que nous nous étions définis et des besoins du projet. Cela facilite également grandement d’avoir une entreprise incarnée, c’est un critère de choix. Dans l’idéal c’est une entreprise familiale, incarnée et pérenne qui permette d’avoir des relations d’individus à individus.*

**Jean-Louis Kiehl, fondateur de Crésus, Fellow Ashoka**

*Nous avons fixé les critères suivants pour cibler les entreprises : le cœur de métier (le secteur bancaire), la localisation (il nous fallait des entreprises françaises), la taille et le leadership (nous voulions des entreprises leaders). Cela nous a permis de cibler les 5 plus grandes banques françaises*





## COMMENT J'APPROCHE LES PARTENAIRES ?

**'La recette d'un bon discours, c'est une très bonne introduction, une très bonne conclusion, et les deux les plus rapprochées possible.'** - Pierre Dac, humoriste et comédien français



Une fois que vos partenaires ciblés, définissez une stratégie d'approche efficace :

1. Identifiez les personnes à contacter
2. Préparez le pitch de votre projet
3. Préparez votre proposition de valeur



Vous êtes

**Entrepreneur social**

ou

**Intrapreneur social**

## A QUI M'ADRESSER ?

Un projet de Co-Création est avant tout une **histoire d'individus** qui se rencontrent pour identifier des réponses communes à leurs enjeux respectifs. Il s'agit donc de contacter la bonne personne au sein de la structure partenaire.



**N'oubliez pas que le premier interlocuteur n'est pas forcément le décisionnaire. Si ce premier contact est convaincu par le projet de Co-Création, il doit alors s'en faire 'l'ambassadeur' en interne pour le faire accepter plus largement.**



Référez-vous à la **Fiche Outils 'Quel type d'interlocuteur cibler au sein de l'entreprise?'** de ce Toolkit pour vous aider à mieux identifier les personnes à contacter

## COMMENT JE LE CONTACTE ?

| APPROCHE REACTIVE   | APPROCHE PROACTIVE  |
|---|---|
| <p><b>Soyez à l'écoute</b> de vos partenaires actuels. Identifier en amont leurs besoins peut permettre de repérer des opportunités de Co Création.</p> <p>Il s'agit également de répondre à des appels à projets. Certaines entreprises sont elles-mêmes à la recherche de partenariat, c'est une bonne opportunité d'amorcer une rencontre.</p> | <p>Vous êtes totalement moteur pour aller à la rencontre des entreprises et leur proposer votre projet.</p> <p><b>Pensez à un élément d'accroche</b> pour susciter son intérêt. Prenez donc le temps de bien réfléchir à cet élément qui pourrait véritablement faciliter le premier contact.</p> |



### BONNES PRATIQUES

#### Utilisez vos réseaux

C'est un des premiers réflexes à avoir : Tournez-vous vers les réseaux de votre organisation, qu'il s'agisse des réseaux internes ou externes qui peuvent apporter une mise en relation

**Participez à des conférences ou événements** sur les partenariats (mécénat, RSE, développement durable) ou sur des thèmes cibles (handicap, développement économique, insertion...). Cela peut favoriser les rencontres également. Il est important d'être visible dans les cercles et les événements dans lesquels les partenaires se rendent le plus souvent.

#### Optimisez vos prises de contact et leur suivi

- Utilisez des outils de suivi (fichier de contacts, tableau de suivi, compte rendu des entretiens...)
- Après un premier contact, relancez votre interlocuteur pour avoir un rendez-vous



Référez-vous à la **Fiche Outils 'Quels sont les réseaux et sources d'informations?'** de ce Toolkit pour identifier des acteurs qui pourront vous aider dans votre démarche

## COMMENT J'ATTIRE SON ATTENTION ?

Votre objectif : **Capter l'attention** de votre interlocuteur.

Pour cela, préparez un **'pitch'** de votre projet de Co-Création, c'est-à-dire une présentation orale synthétique, claire et convaincante.



Pour préparer votre pitch, référez-vous à la **Fiche Outils 'Comment préparer son pitch de projet de Co-Création ?'** de ce Toolkit

## QU'EST-CE QUE JE LUI DIS ?

Ayez une **démarche professionnelle** pour convaincre votre interlocuteur de participer à votre projet, et préparez en amont une **proposition de valeur**, qui présente de manière globale votre projet, les rôles de chacun et votre réponse aux enjeux de l'entreprise.



Référez-vous à la **Fiche Outils 'Comment présenter ma proposition de valeur aux partenaires?'** de ce Toolkit pour y trouver des éléments concrets qui peuvent vous aider à élaborer votre proposition de valeur



Référez-vous également à la **Fiche Outils complémentaire 'Quels sont les enjeux des entreprises?'** de ce Toolkit pour comprendre les enjeux des entreprises et adapter votre proposition de valeur à leurs besoins

## ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?

**Thibaut GUILLUY, Directeur général chez ARES**



*Nous avons pu entrer en contact avec Norbert Dentressangle grâce à SFR, un partenaire commun. Il est donc essentiel de mobiliser son réseau. L'important dans la première phase de rencontre il faut créer l'envie, l'adhésion mutuelle et que l'on s'imagine faire des choses ensemble sur la base d'un projet partagé. On a présenté notre projet en quelques slides, l'objectif était de leur faire comprendre son utilité sociale et pourquoi ni eux ni nous pouvions le mener à bien en solitaire.*

**Jean-Louis Kiehl, fondateur de Crésus, Fellow Ashoka**

*L'approche s'est faite par courrier. L'élément d'accroche était la notoriété de l'organisation. Le courrier contenait un dossier détaillé avec la proposition concrète du projet et de tout le process ainsi que le dossier de presse de l'organisation. Notre notoriété nous permet de nous adresser directement au président ou au directeur général.*



## POUR EN SAVOIR PLUS...

Vous pouvez également consulter [le site de l'Avise](#) pour en savoir plus sur comment faire partie d'un réseau

## COMMENT JE CADRE LE PROJET AVEC MON PARTENAIRE ?

*‘Sans langage commun, les affaires ne peuvent être conclues’ – Confucius, sage chinois*

### LE CADRAGE DE MON PROJET, KEZACO ?



C'est une étape de négociation avec votre partenaire qui conduit à la rédaction d'un document définissant précisément le contenu du projet et les modalités du futur partenariat : **le Plan de Co-Création**.



Vous êtes

**Entrepreneur social**

ou

**Intrapreneur social**



### BONNE PRATIQUE

#### AVANT LE CADRAGE DU PROJET, LA DISCUSSION

Une fois que vous avez présenté votre projet à l'entreprise, débute alors une phase de d'échange et d'écoute qui permet aux deux structures de mieux se connaître et d'adapter la proposition de valeur. Il est important de consacrer suffisamment de temps à ce processus d'élaboration du partenariat → **Impulser un changement radical dans l'entreprise demande du temps, de l'organisation et de la flexibilité.**

Dans un certain nombre de partenariats, le dialogue était axé sur la base de collaboration très étroite, et lorsque le contrat a finalement été signé, celui-ci englobait une relation beaucoup plus large et plus visionnaire grâce à cette période de négociation.

→ **Parler un langage commun** : Les partenaires utilisent chacun un jargon différent qui est enraciné dans des visions différentes du monde, des différences d'opinion sur leur rôle en son sein et des cultures organisationnelles très distinctes. Pour parvenir à une compréhension mutuelle, il faut se donner le temps, respecter les différences et mettre de l'énergie dans la construction d'un langage commun.

Assurez-vous donc avec votre partenaire de :

- **Partager un enjeu commun**, au-delà des objectifs respectifs
- **Connaître les objectifs de chacun** et être en accord avec eux
- **Connaître le rôle de chacun** et son apport dans le projet
- **Comprendre le langage de chacun** et ses spécificités
- **Définir les objectifs du projet de Co-Création**

## ET JE METS QUOI DEDANS ?

Etudiez avec votre partenaire les éléments essentiels qui vont constituer le **Plan de Co-Création**. Ce Plan est un outil qui a été inspiré du Business Plan social développé par l'IIES de l'ESSEC et du document boussole utilisé par Ashoka :

1. Charte du projet de Co-Création
2. Présentation du problème et analyse d'opportunités
3. Stratégie générale et modèle économique du projet
4. Plan d'action opérationnel
5. Prévisions financières
6. Mesure de l'impact et modalités d'évaluation



**Soyez conscient du fait qu'il s'agit d'un processus itératif qui exige du temps et de la patience.**

**Plusieurs mois sont souvent nécessaires pour permettre aux deux acteurs de se connaître et de dialoguer ensemble et ainsi aboutir au plan de Co-Création qui convienne à chacun.**



### BONNES PRATIQUES

#### SCELLEZ LE PARTENARIAT AVANT LA DEFINITION DU PROJET

Avant de passer à la phase de cadrage et de définition concrète du projet, il peut être intéressant de signer avec votre partenaire un **MOU (Memorandum Of Understanding and Principles)** qui permet de vous assurer que vous vous engagez chacun dans le projet en connaissant les attentes des autres et en vous accordant sur des principes communs.

#### PREVOYEZ UNE PHASE PILOTE AU DEMARRAGE DU PROJET

Adoptez avec le partenaire une logique de test avec une phase pilote, essentielle pour:

- **Donner au projet le temps de mûrir en le testant sur un périmètre réduit** afin de l'améliorer, de l'adapter et d'assurer ses chances de succès à plus grande échelle et à long terme
  - **Prendre le temps de bien se connaître** et de bien travailler ensemble
  - **Mener une conduite du changement** progressive sein de l'entreprise et de l'organisation sociale en communiquant en interne
- Prévoyez une **évaluation de cette phase** afin d'en tirer un maximum d'enseignement.

## EN PRATIQUE, COMMENT JE FAIS ?



Référez-vous à la **Fiche Outils 'Comment je cadre le projet avec mon partenaire ?'**

## ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?

### Thibaut GUILLUY, Directeur général chez ARES



*Il faut monter en interne une équipe projet, qui participe au projet d'élaboration. Chez ARES nous avons un chef de projet, une responsable de la partie sociale, et une responsable de la partie commerciale. L'adhésion en interne est très importante, tout le monde doit être convaincu du projet. Nous avons rélaboré ensemble, avec les équipes ND, un Business Plan Economique Social détaillé du projet. Cela nous a pris 6 mois de le finaliser mais cela a permis de nous mettre au clair sur les objectifs et les modalités de mise en œuvre.*

### Jean-Louis Kiehl, fondateur de Crésus, Fellow Ashoka

*Le projet était bien ficelé, le processus rôdé donc c'était de moins en moins long de faire les négociations. Il faut être à l'écoute de son partenaire et faire preuve d'humilité.*



## POUR EN SAVOIR PLUS...

Vous pouvez également consulter :  
**LIEN BOUSSOLE**





## COMMENT JE POSE UN CADRE LEGAL AUTOUR DU PROJET ?

*'Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites'*

Code civil, art. 1134, al. 1

### LA CONTRACTUALISATION, QU'EST-CE QUE C'EST ?



Contractualiser consiste à **officialiser le partenariat** par en rédigeant un document contractuel qui va définir les termes du partenariat, sceller l'engagement des 2 parties, et lui donner un cadre légal.



Vous êtes

**Entrepreneur social**

ou

**Intrapreneur social**

### POURQUOI CONTRACTUALISER ?

- Pour partager les mêmes informations
- Limiter les risques d'incompréhension
- Sceller l'engagement avec votre partenaire

### SUR QUELLE DUREE ?

**Comptez 3 à 4 ans** pour co-créeer sur la durée et évaluer la qualité de l'action engagée au sein du projet



### BONNE PRATIQUE

**N'oubliez pas de prévoir une période d'expérimentation ou phase pilote** pour tester le plan d'action, recadrer et adapter le projet aux partenaires. Elle doit figurer dans le contrat ainsi que son évaluation à son terme qui permettra d'amender le Plan de Co-Création et le contrat si des ajustements sont nécessaires.

## QUI REDIGE ?

Rédigez la convention ou le contrat de partenariat conjointement avec l'entreprise  
2 règles d'or : rigueur et transparence !



### BONNES PRATIQUES

N'hésitez pas à confier la rédaction du document contractuel à votre partenaire qui a un service juridique dédié et qui pourra plus facilement initier la formalisation.

**Et faites-vous assister par un juriste ou un cabinet d'avocat** qui pourra vous accompagner pour la rédaction et/ou relecture du contrat.

## QU'EST-CE QU'ON MET DEDANS ?

Les informations essentielles au partenariat :

- L'objectif du partenariat
- Les moyens mis à disposition pour chacun des partenaires
- Les engagements des deux parties vis-à-vis de l'autre, notamment en termes de communication
- La question de l'exclusivité (si nécessaire)
- Les clauses de renouvellement ou de non renouvellement
- Les clauses de résiliation...



### BONNES PRATIQUES

1. Formulez les choses **simplement et sans surcharge**
2. **Documentez le plus possible** (quantitativement et qualitativement)
3. **Ajoutez des annexes** au contrat : le Plan de Co-Création et la charte du projet
4. **Prévoyez la sortie** : que se passera-t-il après la fin de la période prévue par le contrat ?

## ET EN PRATIQUE, JE FAIS COMMENT ?



Référez-vous à la **Fiche Outils 'Quelles sont les parties et clauses de la convention de partenariat ?'** pour vous aider à identifier les éléments clés qui doivent figurer sur un contrat de partenariat en Co-Création



Référez-vous également à la **Fiche outils 'Quel contrat choisir pour quel modèle de partenariat?'** pour vous inspirer de la typologie de différents partenariats possibles en Co-Création

## ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?



**Thibaut GUILLUY, Directeur Général chez ARES**

*Nous avons été accompagnés par Bird & Bird, un cabinet anglo-saxon au sein duquel deux personnes étaient particulièrement motivées par l'entrepreneuriat social. Il fallait sortir des sentiers battus et nous avons donc besoin de compétences et de connaissance très pointues en droit pour imaginer cet OVNI juridique.*

**Jean-Louis Kiehl, fondateur de Crésus, Fellow Ashoka**

*Au départ, il vaut mieux signer un contrat à durée déterminée (un an) sans renouvellement tacite.*

*Puis en fonction des résultats, il est possible de faire un renouvellement de plus longue durée.*

*Il faut également veiller à prévoir et définir une évaluation périodique. Très important.*





## ET POUR LE SUIVI, COMMENT JE FAIS ?

*'Venir ensemble est un commencement; rester ensemble est un progrès; travailler ensemble est un succès.'* - Henry Ford, homme d'affaires américain



Le suivi opérationnel du partenariat est important pour faire vivre le projet de Co-Création sans risque de démobilisation des 2 parties. Le suivi du partenariat consiste donc à entretenir la relation régulièrement et dans la durée.



Vous êtes

**Entrepreneur social**

ou

**Intrapreneur social**

## COMMENT JE PILOTE LE PROJET ?

### Des instances de pilotage et une gouvernance équilibrée

C'est la gouvernance du partenariat : 2 instances décisionnelles définies dès le départ du projet.

**COMITE DE  
PILOTAGE  
OPERATIONNEL**

**Rôle** : Pilote la gestion opérationnelle du projet  
**Composition** : Responsables opérationnels du projet  
**Fréquence** : Trimestrielle au début puis biannuelle

**COMITE DE  
PILOTAGE  
STRATEGIQUE**

**Rôle** : Définit les orientations stratégiques du projet  
**Composition** : Instances dirigeantes des partenaires  
**Fréquence** : Annuelle ou biannuelle



**Veillez bien à ce que leur composition soit équilibrée pour une représentation équitable des 2 partenaires**



### BONNE PRATIQUE

Pensez également à mettre en place un **COMITE DE SUIVI INTERNE** au sein de votre organisation pour organiser la feuille de route de vos collaborateurs



Référez-vous à la **Fiche Outils 'Comment mettre en place le pilotage du projet de Co-Création ?'** de ce Toolkit afin de mieux comprendre l'intérêt et la mise en place de ces instances pour le suivi du projet de Co-Création

### Des outils de pilotage bien définis

Mettez en place les modalités des actions mises en œuvre et des outils de suivi pour avoir une visibilité permanente sur la situation globale du projet.

**Quels outils ?** Tous ceux qui permettront de suivre l'avancement du projet et qui seront partagés avec votre partenaire : bilans intermédiaires, rapports d'avancement, tableaux de bord...

### Une bonne gestion opérationnelle

Veillez à bien **définir le rôle et les actions** de chacun des acteurs du projet.

Instaurez des **points d'avancement** réguliers.



### BONNE PRATIQUE

**Désignez des Référents projet** : un interlocuteur unique pour chacun des partenaires qui sera un point de contact privilégié pour garantir un bon suivi et l'animation du partenariat

### Une communication essentielle !

**Communiquez, communiquez, communiquez !** Très important pour entretenir la confiance, valoriser son engagement et donner de la visibilité aux résultats obtenus en commun.



### BONNE PRATIQUE

En plus de la communication avec votre entreprise partenaire, **ne négligez pas la communication en interne de votre organisation**



Référez-vous à la **Fiche Outils 'Comment mettre en place une bonne communication au sein du projet ?'** de ce Toolkit pour avoir des conseils utiles

## ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?



**Thibaut GUILLUY, Directeur Général chez ARES**

*Le suivi se fait au jour le jour : les personnes interagissent directement. Par exemple, le commercial envoie une fois par mois le point de la situation à toutes les personnes concernées. Nous avons également mis en place un comité opérationnel régulier pour le suivi. La communication de façon générale, y compris informelle, est absolument essentielle à la réussite d'une collaboration de ce type ! On ne décide pas de tout en réunion, il y a une réalité opérationnelle de terrain. Il faut investir dans la relation, la relation, la relation !*

**Jean-Louis KIEHL, fondateur de Crésus, Fellow Ashoka**

*Un comité de pilotage se réunit tous les ans (et tous les 6 mois pendant la phase pilote). La mise en place de référent unique de chaque côté est une règle absolue pour un suivi réussi. Ce sont eux qui communiquent le plus entre eux, assurent un suivi et résolvent au fil de l'eau les problèmes qui peuvent apparaître.*





## COMMENT J'ÉVALUE LE PROJET DE CO-CREATION ?

**‘Évaluer, c'est créer : écoutez donc, vous qui êtes créateurs ! C'est l'évaluation qui fait des trésors et des bijoux de toutes choses évaluées. ‘ - Friedrich Wilhelm Nietzsche, philosophe allemand**



L'évaluation est clé dans la relation entre les partenaires pour réussir un projet de Co-Création. Il est important d'effectuer cette évaluation en parallèle du suivi du projet. Une évaluation doit être pensée comme un processus participatif et non comme un contrôle.

Objectifs      Méthodologie  
Résultats   Critères   Bilans  
Mesure   Critères   AMÉLIORATION  
Indicateurs   Viabilité   Réussite  
Périmètre   Objectivité

**Vous êtes**

**Entrepreneur social**

ou

**Intrapreneur social**

### L'ÉVALUATION, POUR QUOI FAIRE ?

→ Démontrer les résultats concrets du projet de Co-Création et du partenariat pour, le cas échéant, en améliorer le contenu et le fonctionnement.

L'évaluation sert d'une part à rendre des comptes et d'autre part, à se rendre compte.

### L'ÉVALUATION, QUAND LA METTRE EN PLACE ?

→ Abordez la question de l'évaluation dès le départ, lors du cadrage du projet.

→ N'oubliez pas de discuter, en plus de la stratégie d'évaluation, des moyens nécessaires et du budget à prévoir : Comment évaluer ? Qui fait quoi ? Qui finance l'évaluation ?...

→ Prévoyez des **évaluations intermédiaires régulières** le long du projet et une **évaluation finale**.

### L'ÉVALUATION, DE QUOI ?

L'évaluation est triple dans un projet de Co-Création; elle doit porter sur :

- ✓ **l'impact social** du projet en fonction de sa mission sociale et de ce qu'il apporte à la société
- ✓ **l'impact sur chacun des partenaires** en fonction des objectifs respectifs définis au départ
- ✓ l'impact du projet sur **la relation de partenariat**

## L'EVALUATION, PAR QUI ?

→ Désignez dès le départ, chez chacun des partenaires, les personnes responsables de la réalisation de l'évaluation pour garantir la compétence et la disponibilité pour l'organiser.



**Les responsables de l'évaluation ne sont pas obligatoirement celles et ceux qui se chargeront de la partie purement opérationnelle du projet**

## L'EVALUATION, COMMENT FAIRE ?

5 grandes étapes à respecter !

|  |  |
|--|--|
| <b>1 – Définissez l'objectif de l'évaluation</b>         | <b>Pourquoi</b> faire l'évaluation ?   |
| <b>2 – Déterminez la durée de l'évaluation</b>           | Sur quelle <b>période</b> porte l'évaluation ?   |
| <b>3 - Ciblez les objets de l'évaluation</b>             | Qui est concerné par l'évaluation ?<br>→ 3 éléments: le <b>projet</b> lui-même, le <b>partenariat</b> et la <b>mission sociale</b> du projet.  |
| <b>4 - Choisissez des indicateurs pertinents</b>         | Comment mesurer ?<br>→ Fixez des indicateurs quantitatifs et qualitatifs en fonction des <b>moyens</b> mis en œuvre, des <b>réalisations</b> concrètes et des <b>impacts</b> du projet.  |
| <b>5 - Définissez le mode opératoire de l'évaluation</b> | Comment mettre en œuvre l'évaluation ? <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La fréquence</b> : évaluations intermédiaires et évaluation finale</li><li>• <b>Les responsables de l'évaluation</b> : les personnes chargées de la réalisation</li><li>• <b>Les outils</b>: critères d'évaluation et des indicateurs de mesure</li><li>• <b>La méthode</b> : planning, rôles de chacun, méthode et livrables attendus</li></ul> |



### BONNE PRATIQUE

**REFEREZ-VOUS AU CONTRAT DE PARTENARIAT ET AU PLAN DE CO-CREATION**, dans lesquels figurent les objectifs, les engagements et les attentes de chacun. Repartir de ces documents peut donc vous faciliter l'évaluation et vous permettre, pour chaque axe, de définir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de mesure.

## L'EVALUATION, ET APRES ?

Grâce à l'évaluation, on obtient des résultats concrets sur le projet et le partenariat pour savoir si les objectifs de départ sont bien remplis.



Mais ne vous arrêtez pas là car les résultats vont permettre de :

- décider de renouveler ou de modifier le projet de Co-Création
- capitaliser les expériences pour en retirer les enseignements adéquats
- améliorer la relation entre les partenaires
- renforcer la valorisation de l'action



### BONNE PRATIQUE

**PENSEZ A COMMUNIQUER LES RESULTATS DE L'EVALUATION** ainsi que les actions mises en œuvre à l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet. Cela permettra de valoriser le travail de tous et de présenter les nouvelles orientations du projet de Co-Création.

## ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?



**Thibaut GUILLUY, Directeur Général chez ARES**

*Il faut prendre en compte l'évaluation au niveau économique et social. Au niveau économique, nous avons mis en place des reportings et tableaux de bords opérationnels très inspirés de la pratique de ND dans le pilotage de la performance. Au niveau social, on a l'expertise d'ARES et donc un tableau de bord social. Le point clé est de penser à bien évaluer son partenariat pour l'adapter, le revoir et l'améliorer.*

**Jean-Louis KIEHL, fondateur de Crésus, Fellow Ashoka**

*Chaque partenaire fait un bilan tous les 6 mois pour rendre des comptes. Ces bilans sont confrontés et permettent de faire des ajustements au fur et à mesure.*



## POUR EN SAVOIR PLUS...

➤ Pour en savoir plus sur cette étape, rendez-vous sur les Fiches Outils de ce Toolkit:



- la **Fiche Outils 'Comment mettre en place une évaluation ?'** pour vous apporter une approche méthodologique dans votre démarche d'évaluation



- la **Fiche Outils 'Comment évaluer le partenariat en Co-Création?'** pour vous aider à mettre en place une évaluation du partenariat



- la **Fiche Outils complémentaire 'Comment construire un questionnaire d'évaluation du partenariat ?'** pour vous donner quelques pistes pour élaborer un questionnaire afin d'évaluer la qualité de votre partenariat

- Pour la mesure de l'impact social de votre projet, vous pouvez vous référer au 'Petit précis de l'évaluation de l'impact social' sur le site de l'Avise en suivant le lien suivant :

[http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310\\_Avise\\_Essec\\_Mouves\\_ImpactSocial.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf)

# TOOLKIT DE LA CO-CRÉATION ENTREPRENEUR SOCIAL





Afin d'initier la réflexion sur la **pertinence de lancer une démarche de Co-Création**, il est nécessaire de faire son autodiagnostic **et se poser les bonnes questions** pour évaluer sa compréhension des enjeux de Co-Création, la maturité de son organisation et vérifier **son degré d'ouverture pour se lancer dans un projet de Co-Création**.



Ce questionnaire a pour objectif de vous donner des **premières pistes de réflexion avant de démarrer**. Loin d'être exhaustif, ce questionnaire est avant tout un outil d'accompagnement pour vous aider à faire le cheminement nécessaire pour **voir si une démarche de Co-Création** avec d'autres acteurs est **adaptée à votre situation**.



**Imprimez ce questionnaire et répondez à chaque question par 'Oui', 'Non' ou 'Ne sait pas'**

Puis, rendez-vous à la fin de ce questionnaire pour analyser vos résultats et identifier les différentes ressources qui pourront vous être utiles en fonction de vos réponses

### Questionnaire d'auto-évaluation

| CRITÈRES CLÉS   | ÉVALUATION |             |     |
|---|------------|-------------|-----|
| <b>IDENTITÉ CULTURELLE</b>  |            |             |     |
| 1. Mon organisation a une mission claire et une vision qui sont actuellement prises en compte dans la gestion des projets.  | Non        | Ne sait pas | Oui |
| 2. Mon organisation a des valeurs fortes qui sont actuellement appliquées et guident les projets.   | Non        | Ne sait pas | Oui |
| 3. Nous avons rédigé la charte de notre organisation.   | Non        | Ne sait pas | Oui |
| 4. L'alignement sur le thème de partenariats avec des entreprises peut être réalisé avec les décideurs à l'intérieur de mon organisation (conseil d'administration, comité de direction, administrateurs...). | Non        | Ne sait pas | Oui |
| 5. Nous avons déjà refusé des fonds qui ne correspondent pas à notre mission.   | Non        | Ne sait pas | Oui |

| CRITÈRES CLÉS  | ÉVALUATION  |   |   |
|--|---|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>ORGANISATION INTERNE</b></p> <p>1. Mon organisation s'appuie sur une équipe opérationnelle solide au-delà du fondateur qui serait capable de travailler sur un nouveau projet</p> <p>2. Mon organisation a un budget équilibré qui couvre les projets en cours</p> <p>3. Nous comprenons la structure des coûts de l'organisation</p> <p>4. Nous avons un comptable en place</p> <p>5. Mon organisation a une culture qui met l'accent sur la gestion de la performance</p> <p>6. Les limites de mon organisation sont comprises</p>   | <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> | <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> | <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>APPROCHE ORIENTÉE MARCHÉ</b></p> <p>1. Je suis ouvert à la facturation des biens et services essentiels qui sont proposés à ma population cible, ou à la facturation de biens et services en lien avec mon objet social à d'autres populations</p> <p>2. Mon organisation a déjà facturé à la population cible un produit ou service</p> <p>3. Je pense que la création de profits et le gain d'impact social peuvent être combinés pour délivrer des solutions à grande échelle</p> <p>4. Je connais mon modèle économique</p> <p>5. Mon modèle économique en place me permet d'assurer la durabilité de mes activités, voire leur développement</p> <p>6. Je suis ouvert à la génération de revenus pour mon organisation grâce à un partenariat avec un autre acteur</p>  | <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> | <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> | <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>PROPOSITION DE VALEUR POUR UNE ENTREPRISE PARTENAIRE</b></p> <p>1. Je cherche à augmenter significativement l'impact de mon organisation et à atteindre une plus grande durabilité économique</p> <p>2. Je crois que je peux augmenter mon impact social en partenariat avec une entreprise</p> <p>3. Mon organisation a une culture du travail en partenariat avec d'autres, du dialogue et de la recherche de consensus</p> <p>4. Je suis ouvert à m'adapter à de nouveaux modes de travail, à partager mes connaissances et à continuer à apprendre de différentes approches telles que celles du secteur des entreprises</p> <p>5. Je suis prêt à partager le risque d'une nouvelle initiative avec une entreprise</p> <p>6. Je comprends le risque encouru par l'organisation dans la création de nouveaux modèles d'affaires</p> | <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> | <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> <p>Ne sait pas</p> | <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> |



## RÉSULTATS

→ Comptabilisez le nombre de 'Oui' et de 'Non' et référez-vous aux recommandations ci-dessous.

### VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ DE 'OUI'

Vous semblez mûr pour vous lancer dans un projet de Co-Création  
 → **Rendez-vous à la 2ème étape (Identifier ses besoins) du Toolkit**

Vous pouvez également faire une analyse plus précise en identifiant les parties pour lesquelles vous avez une majorité de 'Non'. Pour cela, reportez-vous à la suite des résultats ci-dessous.

### VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ DE 'NON'

#### PARTIE 'IDENTITÉ CULTURELLE'

Revoyez la charte de votre organisation  
 → **Rendez-vous à la partie 1 du Business Plan Social**

#### PARTIE 'ORGANISATION INTERNE'

Revoyez l'organisation de votre structure  
 → **Rendez-vous à la partie 3 du Business Plan Social**

#### PARTIE 'MATURITÉ SUR LA QUESTION DES PARTENARIATS'

→ **Rendez-vous au guide 'Les partenariats associations & entreprises – Référentiel'**

#### PARTIE 'APPROCHE ORIENTÉE MARCHÉ'

Revoyez votre modèle économique  
 → **Rendez-vous sur l'outil My Social Business Model**

#### PARTIE 'STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET SUIVI DE LA PERFORMANCE'

Affinez votre stratégie de développement  
 → **Rendez-vous à la partie 4 du Guide des 7 questions clefs d'Ashoka**

#### PARTIE 'PROPOSITION DE VALEUR'

Apprenez à élaborer votre proposition de valeur  
 → **Rendez-vous à l'étape 5 (Définir sa stratégie d'approche) du Toolkit**



**Réfléchissez bien avant de vous lancer dans la Co-Création** pour que le projet soit un **moyen efficace** d'atteindre vos objectifs. **La Co-Création n'est pas une fin en soi et ne s'applique pas forcément à vos besoins.** Il est possible d'envisager un autre type de partenariat en fonction de vos enjeux. Le choix du partenariat est à mettre en cohérence avec vos objectifs et ceux des entreprises cibles.



## FICHE OUTILS

# ÉTAPE 2 – IDENTIFIER SES BESOINS

## QUELLES SONT MES OPPORTUNITÉS DE CO-CRÉATION AU REGARD DE MES OBJECTIFS ?



Avoir réfléchi à sa stratégie de développement et ses objectifs est indispensable pour se lancer dans un projet de Co-Création. La démarche doit en effet s'inscrire dans la stratégie de l'organisation.

**Afin d'identifier les opportunités de Co-Création il est important d'identifier vos besoins au regard de vos objectifs, de challenger vos objectifs actuels et d'identifier les points bloquants qui vous empêchent de les réaliser.**

**>>> Référez-vous au tableau** ci-dessous pour vous aider à adopter une démarche méthodologique afin d'identifier les opportunités de Co-Création qui s'offrent à vous en partant de vos objectifs.

| Objectifs  | Points Bloquants  | Besoins   | Opportunités de Co-Création   |
|--|---|---|---|
| Quels sont <b>vos objectifs à moyen et long terme</b> ?<br>Soyez précis et donnez des éléments chiffrés.                                 | Quels sont <b>les points bloquants qui vous empêcheraient d'atteindre ces objectifs</b> ? Ces points bloquants peuvent être internes ou externes. | De quels <b>ressources/ moyens/ compétences/ expertises auriez-vous besoin</b> pour surmonter ces points bloquants ? Ils peuvent être trouvés au sein de vos réseaux internes ou ne pas être disponibles. | Quelles sont les opportunités de Co-Création au regard de vos besoins ?<br>Si les ressources identifiées ne sont pas présentes en interne, <b>quelles sont les solutions qui requièrent l'intervention d'autres acteurs</b> ? |
| <i>Ex : Développement d'une ligne de production textile pour produire 1000 vêtements adaptés aux personnes en situation de handicap.</i> | <i>Ex : Les investissements dans une ligne de production trop importants et l'organisation manque d'expertise et de productivité.</i>             | <i>Ex : Accès à une ligne de production et besoin d'accompagnement pour monter en compétence sur le sujet.</i>  | <i>Ex : Créer des liens avec une entreprise experte dans la production de textile pour produire les lignes de vêtements et partager la commercialisation, en leur permettant de toucher un nouveau marché.</i>                |



### → Reprenez les objectifs inscrits dans votre plan de développement

Pour approfondir votre plan de développement, rendez-vous à la partie 4 du [Carnet pratique des « 7 questions clefs pour aller plus loin »](#) d'Ashoka





**A vous de jouer!** Complétez le tableau ci-dessous et identifier vos opportunités de Co-Création

| Objectifs | Points Bloquants | Besoins | Opportunités de Co-Création |
|-----------|------------------|---------|-----------------------------|
|           |                  |         |                             |



Besoin d'inspiration?

→ N'hésitez pas à vous référer à la **Fiche Outils complémentaire** 'Quels sont les enjeux des entrepreneurs sociaux et les opportunités de Co-Création'



# ÉTAPE 2 – IDENTIFIER SES BESOINS

## QUELS SONT LES ENJEUX DES ENTREPRENEURS SOCIAUX ET LES OPPORTUNITÉS DE CO-CRÉATION?



Les enjeux d'une organisation sociale sont les objectifs, les buts qu'elle poursuit et pour lesquels il faut prendre en considération une notion de risque.

Face aux enjeux des entrepreneurs sociaux, la Co-Création peut apporter des réponses innovantes et un impact durable. Ils portent sur des objectifs à moyen et long terme.

>>> Référez-vous au tableau ci-dessous pour vous aider à **bien situer les enjeux d'un entrepreneur social et comprendre les opportunités qu'offre la Co-Création** avec les entreprises.

| Enjeu                          | Description  | Opportunité de Co-Création  |
|--------------------------------|--|---|
| <b>Compétences / Expertise</b> | L'organisation sociale a <b>besoin de compétences auxquelles elles n'a pas accès en interne</b> pour se développer et acquérir une expertise, notamment technique, pour affiner son propre savoir-faire. | L'entreprise est un vivier de ressources, qu'elles soient humaines, en compétences, en expertise... Les ressources de l'entreprise partenaire viennent donc renforcer et compléter celles de l'organisation sociale.<br>Le mode de collaboration d'un projet Co-Création se traduit par une implication totale des 2 parties et représente <b>une opportunité unique pour l'organisation de bénéficier des savoir-faire 'cœur de métier' des entreprises pour monter en compétence sur des expertises nouvelles.</b><br><i>Il peut s'agir de compétences sur des fonctions support (administratif, communication...), de compétences techniques, ou de compétences plus pointues (cœur de métier, conseil en organisation, stratégie...)</i>  |
| <b>Réseaux / Ancrage</b>       | L'organisation sociale <b>souhaite renforcer sa présence sur le territoire</b> et toucher de nouveaux réseaux.   | L'entreprise peut <b>contribuer à renforcer la présence de l'organisation sociale sur son territoire, son rayonnement et son implication notamment en mobilisant ses réseaux</b> , différents de ceux de l'entrepreneur social.<br>Elle peut également lui permettre de s'ouvrir à de nouvelles perspectives, lorsque l'entreprise est présente sur des territoires plus larges que l'organisation.<br>L'utilisation des réseaux de l'entreprise permet ainsi de renforcer l'ancrage territorial, de démultiplier la portée du message et de capter les enjeux du territoire sous un autre angle (notamment économique).<br>Ainsi diversifier les réseaux en intégrant des réseaux plus orientés vers les enjeux de l'entreprise permet de mobiliser de nouveaux acteurs. En diffusant le message de l'organisation, <b>l'entreprise joue alors le rôle de caisse de résonance.</b> |

| Enjeu                                   | Description  | Opportunité de Co-Création  |
|---|--|---|
| <b>Soutien à l'innovation</b>           | L'organisation souhaite accéder à de nouvelles capacités d'innovation mais manque de moyens pour les développer  | L'entreprise peut <b>soutenir la capacité d'innovation de l'organisation sociale grâce à ses moyens</b> notamment en Recherche et Développement   |
| <b>Moyens, circuits de distribution</b> | <p>L'organisation a une innovation qui a prouvé son impact, mais <b>a des difficultés à changer d'échelle car elle n'arrive pas à la diffuser.</b></p> <p>La mise en œuvre de ses projets ambitieux nécessite des moyens qui sont insuffisants en interne.</p> | <p>L'entreprise a des <b>ressources et des moyens importants qui peuvent être des accélérateurs de projet et donc d'impact social.</b></p> <p><i>Par exemple, les entreprises possèdent des réseaux de distribution importants et peuvent soutenir la diffusion d'une innovation d'un entrepreneur social.</i></p>  |
| <b>Financement</b>                      | L'organisation sociale a besoin <b>d'accéder à de nouvelles sources de financement pour son développement</b>  | <p>Par un partenariat avec les entreprises, les organisations peuvent consolider leur modèle économique et diversifier les sources de financement.</p> <p>Outre la possibilité d'un apport financier direct de l'entreprise, <b>le projet de Co-Création peut avoir un effet de levier sur d'autres financements, ou même engendrer une économie de coûts</b> (locaux, mutualisation des compétences...).</p> |
| <b>Crédibilité</b>                      | Par son activité et/ou sa taille, une organisation sociale peut souffrir d'un manque de visibilité et de crédibilité et <b>avoir du mal à se faire connaître et reconnaître par tous les acteurs de son écosystème.</b>  | <p>L'entreprise peut jouer un rôle de media auprès de ses parties prenantes pour sensibiliser aux causes soutenues.</p> <p>La Co-Création avec une entreprise permettrait <b>également un gain de crédibilité et de légitimité</b> de l'organisation sociale notamment par rapport aux pouvoirs publics mais aussi vis-à-vis d'autres entreprises pour de potentiels partenariats futurs.</p>                 |



Une fois que vous avez identifié les opportunités de Co-Création, il s'agit d'identifier, pour chacune d'elles, **les partenaires** que vous pouvez contacter. Pour cela, il est nécessaire de définir le cadre au sein duquel vous identifieriez vos potentiels partenaires.

## Qui?

### I. DÉFINIR LES CRITÈRES DE SÉLECTION

Plusieurs critères de sélection peuvent être utiles pour cibler les entreprises :

- **Secteur d'activité** : il est important de cibler les entreprises dont le cœur de métier correspond à votre besoin de Co-Création. Il s'agit donc dans un premier temps de délimiter les métiers potentiellement concernés par l'activité de votre organisation et ceux qui agissent dans votre secteur. Pour cela, vous pouvez vous.  
*Par exemple, si votre organisation agit dans le secteur de la santé, le lien avec des laboratoires pharmaceutiques ou des mutuelles peut créer des solutions en lien avec votre cœur de métier.*
- **Localisation/Ancrage territorial** : Listez les entreprises que vous connaissez au niveau local, puis au niveau régional, national voire international. Déterminer le territoire sur lequel vous souhaitez ou pouvez mener votre projet vous donnera un cadre de ciblage géographique à approfondir et sera un élément très structurant surtout si vous recherchez un ancrage territorial plus important.
- **Les valeurs** : Au-delà des questions économiques, un projet de Co-Création s'appuie sur le partage de valeurs communes aux deux partenaires. Il faut donc cibler les entreprises qui ont des valeurs qui se rapprochent des vôtres. Renseignez-vous sur l'engagement des entreprises, si elles ont une démarche RSE forte, des valeurs qu'elles partagent avec vous, si elles ont une fondation, si elles ont déjà noué des partenariats avec des acteurs sociaux... Ce sont autant d'éléments qui vous renseigneront sur leur approche, sur leur fibre éthique et sur leur degré d'engagement dans une démarche sociale et/ou environnementale.
- **Leadership sur leur secteur** : Soyez ambitieux et n'ayez pas peur de vous adresser à des entreprises leaders sur leur secteur, qui auront une légitimité plus grande et pourront déployer le projet à grande échelle. Votre projet de Co-Création aura plus de chance de réussir et son impact sera plus conséquent.

## 2. CONNAITRE LES DIFFÉRENTS TYPES D'ACTEURS

| QUI?  | QUELLES SONT LEURS ATTENTES ?  | POURQUOI LES CONTACTER?  | QUELS FREINS?   |
|---|--|--|---|
| <p><b>TPE</b><br/>(Très Petites Entreprises, moins de 10 salariés)</p>  | <p>Les TPE, très proches de leur territoire, rechercheront dans la Co-Création un moyen de renforcer leur ancrage local grâce au contact avec des réseaux d'acteurs différents ou de développer leurs activités.</p>                         | <p>Le contact avec le Directeur Général est facilité dans la mesure où la structure est petite, cela accélèrera le projet. Elle comprendront d'autant mieux votre fonctionnement et pourront vous apporter une compétence spécifique.</p>                          | <p>La structure étant petite, elle peine souvent à atteindre ses propres objectifs de développement et ne sera donc pas forcément apte ni assez mure pour porter ce projet avec vous.</p>               |
| <p><b>PME</b><br/>(Petites et Moyennes Entreprises, de 10 à 249 salariés)</p>   | <p>Les PME ont un ancrage territorial très fort et sont souvent plus incarnées, la qualité des relations peut grandement faciliter la réussite du projet.</p>  | <p>Travailler avec une entreprise au sein de laquelle vous êtes proches des dirigeants peut être un levier clé pour le projet. De plus, la relation est simple : elle s'établit souvent directement avec la direction, moteur de l'engagement de l'entreprise.</p> | <p>Les PME n'ont pas forcément les mêmes moyens que les grandes entreprises dans un secteur et leurs enjeux peuvent être très liés aux territoires.</p>   |
| <p><b>Grandes entreprises</b><br/>(plus de 5 000 salariés) et <b>ETI</b> (Etablissement de Taille Intermédiaire, de 250 à 4 999 salariés)</p> | <p>Les grandes entreprises sont souvent en recherche d'innovation et d'ancrage territorial. A la différence des TPE et des PME elles peinent à s'ancrer avec les acteurs locaux, et connaissent souvent mal les besoins des populations.</p> | <p>Les grandes entreprises ont des moyens et des ressources très importants qu'elles peuvent mobiliser et qui peuvent être utiles à votre organisation et à votre projet.</p>  | <p>Les grandes entreprises sont plus difficiles à aborder. Plus l'entreprise sera importante, plus elle sera structurée donc la difficulté résidera dans le fait d'identifier le bon interlocuteur.</p> |



→ **Privilégiez les entreprises à actionariat familial, qui sont généralement plus engagées sur le long terme et portent de vraies valeurs. L'engagement des actionnaires facilitera la mise en place du projet, par rapport à des entreprises cotées, qui sont fortement dépendantes de la volonté de leurs actionnaires.**

## Comment?

### I. CRÉEZ UNE BASE DE DONNÉES

→ Utilisez un **tableau Excel** et intégrez les colonnes suivantes pour commencer :

Raison sociale / adresse / code postal / commune / téléphone / site internet / commentaire.

→ Pensez à vous créer des alertes/relances (agenda Outlook ou agenda Google, ou agenda papier).

→ Dans une logique de **mobilisation de votre réseau**, ajoutez une colonne afin de renseigner, pour chaque entreprise, les personnes que vous connaissez au sein de ses entreprises, ou les personnes susceptibles de vous mettre en lien, avec les précisions suivantes : nom du contact / fonction / téléphone / mail...

→ Saisissez les informations au quotidien ou au fur et à mesure que vous les obtenez.

### 2. RECHERCHER DES INFORMATIONS PRÉCISES SUR LES PARTENAIRES CIBLÉS

Recherchez des informations sur les entreprises que vous avez ciblées et sur le secteur de manière générale:

- Des **informations quantitatives** : effectif, chiffre d'affaires, nombre de sites, résultat net, date de création, santé financière, croissance...
- Des **informations qualitatives**: le nom des dirigeants, les valeurs, la mission, la philosophie, la stratégie, la politique RSE, les objectifs sur son marché, les problèmes rencontrés, les actions de communication, les actions de mécénat ou la fondation...

**Plus vous avez d'informations, plus vous aurez d'arguments** pour créer des liens avec votre projet et montrer à l'entreprise que ce n'est pas un hasard si vous la sollicitez. En outre, ce sont autant de points qui renforceront la légitimité de l'entreprise à vous soutenir.

Pour cibler les partenaires susceptibles d'être intéressés par votre projet de Co-Création, ayez une véritable démarche de recherche et de prospection.

Pour cela, vous pouvez utiliser :

- **les sites gratuits sur internet** comme les annuaires d'entreprises avec des informations de premier niveau
- **des bases de données payantes**, qui peuvent être accessibles gratuitement dans les bibliothèques municipales
- **le site Internet institutionnel des entreprises** : informations intéressantes sur leurs actualités, ou contacts que vous pourriez joindre
- **la presse économique ou la presse spécialisée**
- **divers acteurs** tels que les organismes en charge du développement économique et les réseaux d'entreprise



Rendez-vous sur la **Fiche Outils 'Réseaux et sources d'informations'** pour vous aider à identifier les différentes sources d'informations à votre disposition

### 3. IMPLIQUEZ VOTRE RÉSEAU

Dans votre recherche, **l'implication de votre réseau** est un **facilitateur** pour obtenir des informations sur les partenaires ciblés et entrer en contact.

Il est toujours plus rapide et facile de prendre contact avec une personne, en l'appelant de la part d'une connaissance commune.

Il s'agit donc de mobiliser votre réseau en interne : vos salariés, bénévoles, partenaires, ou encore les réseaux auxquels vous appartenez et qui peuvent être sollicités : anciens élèves, réseau de structures, réseau de l'économie sociale et solidaire...

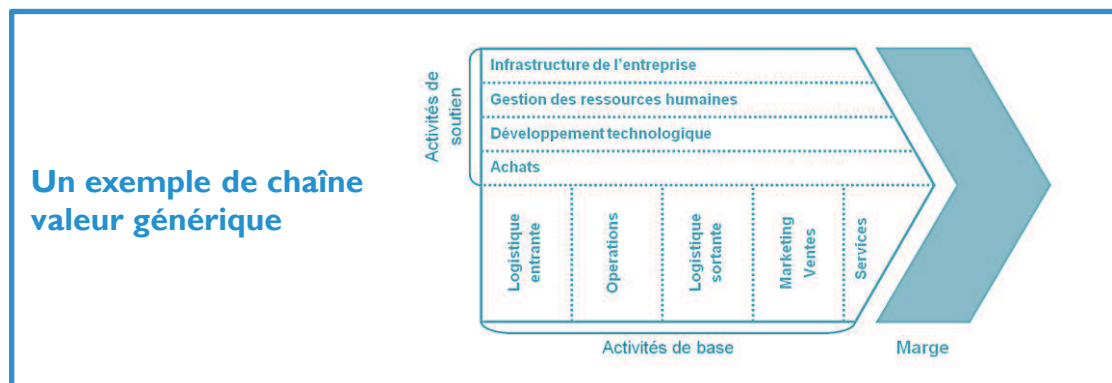


### 4. CARTOGRAPHIEZ LES ACTEURS DE VOTRE SECTEUR

Il vous faut prendre conscience des acteurs qui composent le secteur dans lequel vous évoluez.

Pour cela, **dressez la chaîne de valeur de votre secteur**, avec un périmètre de parties prenantes relativement large, et identifiez quels sont les types d'acteurs qui agissent tout au long de cette chaîne de valeur.

Cela vous permettra d'identifier, au sein de ces acteurs, ceux qui ont les compétences et les moyens de répondre à vos enjeux, et à qui vous aurez une valeur à apporter en retour.





>>> Cette Fiche Outils vous propose un ensemble de ressources disponibles pour chercher des informations sur les partenaires que vous aurez préalablement identifiés : quels contacts identifier ? Dans quels réseaux s'intégrer? etc.

## Organismes et réseaux d'acteurs business

### LES RÉSEAUX D'ENTREPRISES

Ces réseaux regroupent des entrepreneurs qui partagent des préoccupations et objectifs communs autour de la performance de leur entreprise. Outre le vivier d'informations et de contacts qu'ils représentent, ces acteurs sont susceptibles de mener des actions de promotion des partenariats à destination de leurs membres. Le réseau est donc une véritable plateforme d'informations, d'échanges, d'expertise et de mutualisation.

| Organisme   | Description  |
|---|--|
| <b>Mouvement des entreprises de France (MEDEF)</b>      | Le MEDEF est une organisation patronale représentative des dirigeants d'entreprises, le MEDEF représente 750 000 entreprises adhérentes et est composé d'un réseau de 155 antennes locales.  |
| <b>La Confédération Générale des PME</b>                | La CGPME est une organisation patronale qui assure la représentation et la défense de l'ensemble des PME, tous secteurs confondus. Elle fédère 1,5 M de PME.   |
| <b>Le Centre de Jeunes Dirigeants (CDJ)</b>             | Le Centre de Jeunes Dirigeants a pour objectif de promouvoir des idées nouvelles pour rendre l'entreprise plus compétitive et plus humaine et accompagner tout jeune dirigeant soucieux d'améliorer la performance de son entreprise. Il regroupe 3500 chefs d'entreprises et dispose de 100 antennes locales. |
| <b>CroissancePlus</b>                                   | CroissancePlus est une association d'entrepreneurs qui fédère les dirigeants d'entreprises en forte croissance et leurs partenaires.<br>FEEF : club de dirigeants regroupant plus de 600 entreprises indépendantes et familiales, de la TPE à l'ETI.   |
| <b>Branches professionnelles</b>                        | Les branches professionnelles regroupent les entreprises d'un même secteur d'activité et relevant d'un accord ou d'une convention collective.  |
| <b>Les réseaux d'accompagnement à l'entrepreneuriat</b> | Les réseaux d'accompagnement à l'entrepreneuriat : Ces réseaux sont chargés d'accompagner la création et le développement d'entreprises sur les territoires.   |



### LES RÉSEAUX DÉDIÉS AUX ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE OU RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

De plus en plus d'entreprises font attention à leur responsabilité sociétale et à leur impact sur leurs parties prenantes de manière plus large. Se renseigner sur les entreprises qui ont rejoint des réseaux liés à ces questions sociétales est un moyen de vérifier leur engagement, et la cohérence de leur engagement avec les valeurs des entrepreneurs sociaux.

| Organisme  | Description  |
|--|--|
| <b>C3D – Collège des Directeurs du Développement Durable</b> | Ce réseau regroupe les responsables Développement Durables des entreprises partenaires   |
| <b>IMS Entreprendre</b>                                      | Ce réseau rassemble des entreprises soucieuses de leur impact sociétal et de leur engagement pour créer un environnement favorable envers leurs parties prenantes.   |
| <b>CSR Europe</b>  | Il s'agit d'un réseau Européen d'entreprises qui partagent leurs bonnes pratiques en responsabilité sociétales, et notamment en partenariats avec des organisations sociales.  |
| <b>Admical</b>   | C'est une association dédiée au mécénat d'entreprise. Observatoire du mécénat, elle offre aux entreprises adhérentes information, réflexion, échanges et formation. Elle est implantée via des correspondants locaux dans une dizaine de régions. L'Admical publie tous les deux ans Le Répertoire du mécénat, baromètre du mécénat et répertoire des entreprises mécènes. |

### LES ORGANISMES EN CHARGE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Les organismes en charge du développement économique disposent d'informations sur les entreprises implantées sur leurs territoires : annuaire des entreprises, données économiques, contacts...

| Organisme   | Description  |
|---|--|
| <b>Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)</b>              | Les Chambres de Commerce et d'Industrie sont des organismes chargés de représenter les intérêts des entreprises d'un territoire et leur fournissent certains services. Il existe 21 chambres régionales et 148 chambres départementales.<br><a href="#">Site Web</a>   |
| <b>Les Agences Régionales et Départementales de Développement</b> | Elles émanent du Conseil régional, sont des structures associatives et regroupent des acteurs publics et privés. Elles ont pour missions de coordonner les acteurs économiques, d'accompagner les entreprises dans la définition de leurs projets, de faciliter la mise en réseau. Elles animent également des dispositifs locaux d'accompagnement à destination des associations (DLA).<br><a href="#">Site Web</a> |

## Organismes et réseaux d'acteurs sociétaux

### LES RÉSEAUX D'ENTREPRENEURS SOCIAUX

| Organisme     | Description  |
|---------------|--|
| <b>Ashoka</b> | <p>Premier réseau d'Entrepreneurs Sociaux au Monde. Ashoka est une organisation internationale qui a pour vocation de faire émerger et de soutenir les solutions entrepreneuriales les plus innovantes aux défis sociaux et environnementaux actuels, ce qui a pour effet d'inspirer tous les acteurs de la société à devenir à leur tour des acteurs de changement. En 2013, Ashoka soutient en France, en Belgique et Suisse, 52 Entrepreneurs Sociaux parmi les plus innovants.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p> |
| <b>Avise</b>  | <p>L'Avise s'adresse aux porteurs de projets, aux promoteurs d'initiatives au carrefour du social et de l'économique, ainsi qu'à leurs réseaux. Parmi ses missions figurent l'appui aux politiques publiques de soutien à l'économie sociale et solidaire, le soutien à l'insertion par l'activité économique, la promotion et le soutien au développement des entreprises sociales- le développement de la dimension européenne dans le champ de l'économie sociale.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>              |
| <b>Mouves</b> | <p>Le Mouves est un mouvement de personnes qui se retrouvent sur des valeurs, des pratiques et la volonté de construire une économie humaine qui réponde efficacement aux besoins de la société : emploi, santé, éducation, dépendance, logement, alimentation, etc. Le Mouves veut fédérer et représenter les entrepreneurs sociaux qui portent une vision, prennent des risques, développent et innove, managent des équipes, motivés avant tout par l'intérêt général.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>          |
| <b>Ceges</b>  | <p>Conseil des entreprises employeurs groupements de l'économie sociale</p> <p>Le Ceges rassemble les organisations nationales des entreprises et organisations aux statuts juridiques spécifiques (associatifs, coopératifs, mutualistes, fondations) dont les particularités, notamment, sont de construire un modèle économique durable accompagné d'un projet social privilégiant la personne sur le capital.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>  |
| <b>CNCRES</b> | <p>Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale</p> <p>Le CNCRES rassemble les Chambres régionales de l'économie sociale (Cres). Il constitue un lieu de concertation permanente et de ressources entre ses membres. Il a pour but d'animer, promouvoir, défendre et représenter les CRES au sein du Ceges (<a href="http://www.ceges.org">www.ceges.org</a>) et du CSES (Conseil supérieur de l'Economie sociale, instance consultative instituée par décret).</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>  |

## STRUCTURES SPÉCIALISÉES DANS LE LIEN ENTRE ENTREPRISES ET ORGANISATIONS SOCIÉTALES

| Organisme                         | Description  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Passerelles et Compétences</b> | <p>La mission de Passerelles et Compétences porte sur les compétences de l'association. Cet acteur a pour vocation de mettre en relation les associations de solidarité et les professionnels, dans le cadre de missions ponctuelles de bénévolat de compétences.</p> <p>Il existe 103 Passerelles réparties en 9 antennes régionales (Paris, Lyon, Nantes, Niort, Poitiers, Strasbourg, Bordeaux, Grenoble, Rennes). Près de 3 500 bénévoles sont à disposition.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>  |
| <b>Le RAMEAU</b>                  | <p>Créé en mars 2006, Le Rameau est un laboratoire de recherche appliquée sur la co-construction du bien commun au travers de partenariats novateurs entre les associations et les entreprises. Passerelle opérationnelle entre ces deux mondes, son double objectif est d'aider les associations à piloter leur projet de développement et d'améliorer l'efficacité des actions sociétales des entreprises.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>   |
| <b>IDEAS</b>                      | <p>IDEAS, est une association d'intérêt général qui a pour vocation de favoriser les convergences philanthropiques, c'est-à-dire de faire se rencontrer les attentes des philanthropes et celles des associations et des fondations faisant appel au don.</p> <p>Ses missions sont de proposer aux organismes éligibles au mécénat, un accompagnement les aidant à optimiser leurs modes de fonctionnement et leur permettant d'être candidats au Label IDEAS. Ce Label, décerné par un comité indépendant est un vecteur de confiance fort entre le monde associatif et les donateurs. Et de proposer aux donateurs, une démarche d'accompagnement et des rencontres afin d'éclairer leur démarche et de les aider dans le suivi de l'impact de leurs dons.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p> |
| <b>IMS</b>                        | <p>L'IMS-Entreprendre pour la Cité a pour vocation de favoriser concrètement la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises. Celle-ci se traduit notamment par des actions en faveur du développement de partenariat.</p> <p>L'IMS-Entreprendre pour la Cité possède 3 antennes locales à Lyon, Nice et Strasbourg.</p> <p>L'IMS-Entreprendre pour la Cité a créé le site Mecenova dédié à la rencontre entre associations et entreprises mécènes. Le site dispose également d'une infothèque sur le sujet et d'un répertoire des acteurs pouvant accompagner entreprises et associations dans leur démarche de partenariat.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>  |

**STRUCTURES SPÉCIALISÉES DANS LE LIEN ENTRE ENTREPRISES ET ORGANISATIONS SOCIÉTALES  
(SUITE)**

| Organisme           | Description  |
|---------------------|--|
| <b>ORSE</b>         | <p>L'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) a pour vocation de capitaliser et partager les pratiques en matière de RSE afin de favoriser son développement. L'ORSE publie un guide méthodologique et illustré sur les partenariats stratégiques entre entreprises et ONG.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>  |
| <b>Novethic</b>     | <p>Novethic est un centre de ressources sur la RSE et l'ISR (l'Investissement Socialement Responsable). Le site diffuse des études et des articles d'actualités sur un ensemble de thématiques relatives à la RSE. Il permet d'avoir des informations d'ordre général sur le sujet.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>  |
| <b>ADMICAL</b>      | <p>L'Admical est une association dédiée au mécénat d'entreprise. Observatoire du mécénat, elle offre aux entreprises adhérentes information, réflexion, échanges et formation. Elle est implantée via des correspondants locaux dans une dizaine de régions. Son site Internet propose des études de tendance, des chiffres clés, des informations juridiques et fiscales, des études thématiques.</p> <p>L'Admical publie tous les deux ans Le Répertoire du mécénat, baromètre du mécénat et répertoire des entreprises mécènes. Elle assure également des formations auprès des associations.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>   |
| <b>CHORUM-CIDES</b> | <p>Exclusivement dédiée à la protection sociale complémentaire des professionnels de l'ESS, la mutuelle CHORUM s'engage activement pour la promotion du secteur et a créé CIDES (Chorum Initiatives pour le Développement de l'Economie Sociale), son centre de ressources et d'action au service du développement de l'emploi de qualité.</p> <p>Missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'engager pour l'emploi de qualité : La mutuelle CHORUM, via CIDES, propose à ses adhérents un éventail d'outils pratiques en matière de prévention et santé au travail, RH, handicap et entrepreneuriat social.</li> <li>- Proposer des ressources et services adaptés aux enjeux et spécificités de l'ESS pour guider les structures dans le pilotage de leurs démarches. En cohérence avec les enjeux du secteur</li> <li>- S'investir dans la recherche et l'expérimentation pour le développement et la production d'outils ou de services accessibles à tous les acteurs concernés.</li> </ul> <p><a href="#">Site Web</a></p> |

## STRUCTURES SPÉCIALISÉES DANS LE LIEN ENTRE ENTREPRISES ET ORGANISATIONS SOCIÉTALES (SUITE)

| Organisme            | Description   |
|----------------------|---|
| <b>SB Factory</b>    | <p>sb factory est une société de conseil en Social Business. Sa mission est d'accompagner les acteurs privés et publics, en France et à l'international, dans la mise en œuvre de leurs investissements ou projets ayant vocation à créer de la valeur sociale. Face aux enjeux sociaux du développement durable, sb factory a développé une expertise en montage de projet à fort impact social en partenariat avec des entreprises, des ONG/associations et des collectivités territoriales.</p> <p>sb factory développe des outils de formation et d'information sur le social business pour les grandes entreprises, institutions, associations ou entrepreneurs sociaux.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p> |
| <b>Be Linked</b>     | <p>Be-linked, cabinet de référence sur la relation ONG-Entreprises, conjugue les expertises du monde des entreprises, du secteur associatif et des institutions pour apporter une réponse innovante, transversale et créatrice de valeur partagée aux enjeux de la relation entre les acteurs du secteur marchand et ceux du secteur à but non lucratif.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>  |
| <b>Mecenova</b>      | <p>Mecenova est un site internet conçu par IMS-Entreprendre pour la Cité, en lien avec de nombreux partenaires pour faciliter la rencontre entre entreprises et associations et les inciter à s'engager ensemble dans des projets d'intérêt général et les aider à passer à l'action.</p> <p>Le site dispose également d'une infothèque sur le sujet et d'un répertoire des acteurs pouvant accompagner entreprises et associations dans leur démarche de partenariat.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>  |
| <b>Koeo</b>          | <p>Koeo.net est un outil opérationnel pour favoriser le mécénat de compétences</p> <p>Afin de promouvoir et de faciliter le rapprochement entre associations et entreprises désireuses de s'inscrire dans des démarches de mécénat de compétences, la plateforme Koeo.net a mis en place des outils concrets de recherche et d'identification de partenaires pour chacun des 2 acteurs : une double-base de données nationales d'offres et de demandes de missions, un moteur de recherche intégré, des alertes emails paramétrables, des outils téléchargeables d'accompagnement, des modules de formation au mécénat de compétences...</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>                                      |
| <b>Jeuxaider.com</b> | <p>jeuxaider.com est un service Internet qui fournit les services suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer des outils de communication au service des acteurs de la solidarité : associations, grand public, entreprises, médias.</li> <li>- Développer un annuaire des associations de solidarité, renseigné de leurs besoins en bénévoles, argent et biens matériels.</li> <li>- Conseiller et accompagner les entreprises dans des démarches de solidarité.</li> </ul> <p><a href="#">Site Web</a></p>   |

### DES ACTEURS ENGAGÉS DANS L'INNOVATION SOCIALE

Vous trouverez ci-dessous plusieurs liens vers des sites et des acteurs qui vous aideront à mieux connaître et comprendre le paysage de l'Economie Sociale et Solidaire.

Vous pourrez également y trouver les coordonnées de différents acteurs à qui vous pourriez vous adresser dans votre recherche d'informations sur les organisations sociales.

| Organisme  | Description  |
|--|--|
| <b>Entrepreneuriat social.net</b>  | <p>Ce site, créé et animé par l'Avise, est un centre de ressources en ligne pour les porteurs de projet et créateurs d'entreprise sociale. Il s'articule autour de trois parcours, correspondant au profil et aux attentes des visiteurs : "découvrir", "créer", "développer". A chaque étape-clé, des conseils pratiques, fiches mémo, annuaire des acteurs de l'accompagnement et du financement sont proposés. Des portraits d'entrepreneurs sociaux sont également présentés.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>  |
| <b>Site de l'insertion par l'activité économique</b>                         | <p>Ce site, animé par l'Avise, est destiné plus particulièrement aux acteurs et partenaires de l'insertion par l'activité économique (IAE). Il a un double objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- donner de la lisibilité et de la visibilité au secteur de l'IAE,</li> <li>- proposer une plateforme de partage de connaissances et d'échanges afin de favoriser la mise en œuvre d'actions d'insertion innovantes et efficaces dans les territoires.</li> </ul> <p><a href="#">Site Web</a></p>   |
| <b>Le labo de l'économie sociale et solidaire</b>                            | <p>Le Labo de l'économie sociale et solidaire (ESS) est un Think-tank dont l'objectif est de faire connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire, d'être un lieu d'échanges, de réflexions et d'actions pour une économie respectueuse de l'Homme et de l'environnement. Le Labo de l'ESS se positionne également comme un Think-link, par l'animation d'un travail participatif (visible sur son site internet) afin de structurer une intelligence collective tout en valorisant les initiatives de terrain qui font l'ESS.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p> |
| <b>France active</b>   | <p>France Active est un réseau de proximité qui aide les personnes en difficulté à créer leur entreprise individuelle. Il finance parallèlement les entreprises solidaires (insertion par l'activité économique, associations d'utilité sociale). Son site propose un accès à l'information selon le profil de l'internaute. Il permet de suivre l'actualité du réseau, de lire des témoignages d'entrepreneurs soutenus et des avis d'experts. Les demandes d'aide peuvent se faire en ligne.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>   |
| <b>Rubrique ESS (sur le site du ministère de l'Economie et des finances)</b> | <p>Le ministère de l'Economie et des Finances a ouvert un site consacré à l'Economie sociale et solidaire. Il permet de s'informer sur l'ESS et de suivre l'actualité du ministère plus particulièrement chargé de ce secteur.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>   |

**DES ACTEURS ENGAGÉS DANS L'INNOVATION SOCIALE  
(SUITE)**

| Organisme   | Description  |
|---|--|
| <p><b>Les régions agissent pour l'économie sociale et solidaire</b></p> | <p>L'Association des régions de France (ARF) et la Caisse des dépôts ont lancé un site dédié aux politiques régionales de soutien à l'économie sociale et solidaire. Il permet de s'informer, au travers de fiches techniques, sur les dispositifs (notamment les appuis à la création/reprise d'entreprise dans le secteur ESS) et les pratiques mis en place au niveau régional et local. Il assure également une veille juridique sur les principales évolutions réglementaires concernant le secteur. La coordination et l'animation du site a été confiée à l'Avise.<br/><a href="#">Site Web</a></p>                                 |
| <p><b>Finansol - Le portail des finances solidaires</b></p>             | <p>L'association Finansol réunit des acteurs de la finance solidaire depuis 1995. Son site permet de mieux comprendre ce qu'est la finance solidaire et permet de s'informer sur les différents organismes intervenant dans ce domaine.<br/><a href="#">Site Web</a></p>   |
| <p><b>Adie</b></p>  | <p>L'Adie, Association pour le droit à l'initiative économique, finance et accompagne les personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire classique et qui souhaitent créer ou développer leur micro-entreprise, quelles que soient leur activité (commerce, bâtiment, services, artisanat, etc.) et leur situation personnelle (RSA, ARE, RMI, étudiant, retraité, etc.). Présente dans toute la France, l'association propose également des services de financement et d'accompagnement sur Internet via Adie Connect, le site de l'Adie spécifiquement dédié aux futurs et actuels micro-entrepreneurs.<br/><a href="#">Site Web</a></p> |
| <p><b>Autonomie et solidarité</b></p>                                   | <p>Autonomie et Solidarité est une société de capital-risque, implantée à Lille et dédiée aux projets relevant de l'économie sociale et solidaire. Le capital d'Autonomie et Solidarité est entièrement constitué par l'épargne solidaire de ses actionneurs. Ceux-ci confient une partie de leur épargne en souscrivant une ou plusieurs parts sans recherche de dividendes ou de plus-values.<br/><a href="#">Site Web</a></p>   |
| <p><b>Comment entreprendre autrement</b></p>                            | <p>La revue Alternatives Economiques a mis en ligne un dossier qui fournit informations et conseils à ceux qui souhaitent développer un projet d'économie sociale et solidaire.<br/><a href="#">Site Web</a></p>   |

**DES ACTEURS ENGAGÉS DANS L'INNOVATION SOCIALE  
(SUITE)**

| Organisme  | Description   |
|--|---|
| <b>Emes</b>                                      | <p>Réseau de recherche européen sur l'économie sociale et l'entrepreneurial social. Ce réseau réunit des centres de recherche et des chercheurs qui ont choisi de partager les résultats de leur recherche sur l'économie sociale. Le site permet de s'informer sur l'activité de ce réseau (travaux de recherche, soutien à l'enseignement des problématiques liées à l'économie sociale dans les universités, diffusion des résultats des projets de recherche) et sur ses membres. Divers documents de travail sont en ligne.<br/><a href="#">Site Web</a></p> |
| <b>FinanCités</b>                                | <p>FinanCités est une société de capital-risque solidaire créée en 2007 par PlaNet Finance. Elle intervient au profit de microentreprises des quartiers en leur apportant un financement en fonds propres pour soutenir leur développement. Son site propose notamment une présentation de ses modalités et conditions d'intervention et des portraits d'entreprises financées. Il est possible de télécharger le dossier de demande de financement.<br/><a href="#">Site Web</a></p>   |
| <b>Inaise</b>                                    | <p>Inaise (Association internationale des investisseurs dans l'économie sociale), est un réseau international d'organismes ayant pour objectif le financement de projets sociaux et environnementaux.<br/>Le site permet de s'informer sur les différentes activités du réseau.<br/><a href="#">Site Web</a></p>  |
| <b>Repas</b>                                     | <p>Le Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires<br/>Ce réseau rassemble des entreprises en France qui se reconnaissent dans le champ de l'économie solidaire. Ce site décrit les objectifs et les actions du réseau Repas.<br/><a href="#">Site Web</a></p>  |
| <b>Réseau<br/>Coopérer pour<br/>entreprendre</b> | <p>Coopérer pour entreprendre est un groupement d'entreprises coopératives. Le site permet de s'informer sur le fonctionnement d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) ainsi que sur les modalités de création d'une CAE. Le site fournit également les coordonnées des coopératives existantes.<br/><a href="#">Site Web</a></p>  |
| <b>France<br/>Bénévolat</b>                      | <p>Reconnue d'utilité publique, l'association France Bénévolat a pour objectif de développer le bénévolat associatif. Elle regroupe plus de 80 centres départementaux et 250 points d'accueil ouverts aux bénévoles.<br/><a href="#">Site Web</a></p>   |



## Ressources en ligne ou offline

### ANNUAIRES D'ENTREPRISES EN ACCÈS LIBRE SUR INTERNET

On peut obtenir facilement et gratuitement des données de premier niveau des annuaires d'entreprises gratuits. Il est important de noter que ces annuaires ne sont pas toujours exhaustifs, que les données ne sont pas forcément toujours mises à jour et que l'information peut être payante.

En voici quelques exemples que vous pouvez utiliser pour démarrer votre recherche.

| Organisme  | Description   |
|--|---|
| <a href="http://www.societe.com">www.societe.com</a>     | Service pour la recherche d'informations légales sur les entreprises inscrites au registre du commerce en France<br>Informations sur plus de 4 M d'entreprises françaises (identité, adresse, activité, dirigeants, enseignes, chiffres clés des comptes annuels)<br>Recherche par nom de société, dirigeant ou N° de siren.  |
| <a href="http://www.sirene.fr">www.sirene.fr</a>         | Répertoire officiel de l'INSEE de toutes les entreprises françaises<br>Informations économiques et juridiques sur 9 M d'entreprises et d'établissements appartenant à tous les secteurs d'activité.<br>Informations actualisées en permanence, avec une couverture géographique et économique exhaustive<br>Consultation gratuite des avis de situation par n° SIRENE-SIRET-RCS |
| <a href="http://www.aef.cci.fr">www.aef.cci.fr</a>       | Annuaire des entreprises de France de la CCI<br>Informations administratives et économiques de plus de 2,3 M d'entreprises.   |
| <a href="http://www.bottin.fr">www.bottin.fr</a>         | 150 000 entreprises françaises BtoB<br>Données collectées sous forme d'enquête et déclarées par l'entreprise.<br>Premier niveau d'information sur l'entreprise accessible gratuitement (profil de l'entreprise, chiffre d'affaires et informations générales)   |
| <a href="http://www.europages.com">www.europages.com</a> | Site européen avec 500 000 adresses dans 33 pays<br>Recherche par produits, services ou raison sociale avec un critère géographique   |
| <a href="http://www.hoovers.com">www.hoovers.com</a>     | Site international avec profils de plus de 3400 entreprises américaines et internationales, publiques et privées.<br>Informations : profil société, informations financières sur 3 ans, revue de presse.  |

**BASES DE DONNÉES, RÉPERTOIRES D'ENTREPRISES**

Il sera utile de compléter votre recherche par la consultation de bases de données payantes. Il est possible de les consulter gratuitement dans les bibliothèques municipales qui ont souvent un abonnement à une ou plusieurs d'entre elles.

| Organisme                    | Description   |
|------------------------------|---|
| <b>Kompass France</b>        | Sur cd-rom ou intégrée dans la base Kompass International.<br>Informations sur 160.000 entreprises françaises et leurs produits (nom, coordonnées, détail des produits et services proposés par l'entreprise, noms de dirigeants, chiffres-clés, marques et représentations étrangères) |
| <b>Diane</b>                 | Comptes sociaux et identité de 1 030 000 entreprises françaises.<br>Comptes consolidés pour 2000 entreprises.<br>Le logiciel d'analyse financière et économique permet l'analyse de segmentation, comparative, statistique et d'établir un rapport de groupe.                           |
| <b>Dafsaliens</b>            | Liens financiers et humains des 500 premiers groupes français et des sociétés cotées.<br>Pour 140 000 entreprises, dont 50 000 étrangères : actionnaires et participations  |
| <b>Amadeus</b>               | Base de données européenne,<br>Comptes et bilans de 5,6 millions d'entreprises européennes (36 pays couverts).<br>Informations descriptives de l'entreprise ainsi que le bilan des comptes consolidés et non consolidés sur une période de 5 ans  |
| <b>Kompass International</b> | Base complète de Kompass à travers le monde, soit plus d'un 1,9 million d'entreprises dans 70 pays.   |
| <b>Osiris</b>                | Informations financières détaillées, description et actionnariat pour 30 000 entreprises cotées (7 500 US, 22 500 non US)   |
| <b>Eurofinancials</b>        | Comptes et bilans, ratios financiers, cours de bourse et rapports annuels de 38 000 entreprises dans le monde.  |

### BASES DE DONNÉES DES ORGANISATIONS SOCIALES EN ACCÈS LIBRE SUR INTERNET

On peut obtenir gratuitement des données de premier niveau dans des bases de données listant des organisations sociales. Il est important de noter que ces bases ne sont pas toujours exhaustives ni à jour mais elles peuvent être le point de départ de vos recherches. En voici quelques exemples que vous pouvez utiliser pour démarrer votre recherche.

| Organisme                    | Description   |
|------------------------------|---|
| <b>Annuaire Societality</b>  | <p>Societality.com est une plateforme collaborative d'analyse, de communication, de mise en relation, de management et de reporting entre les parties prenantes du monde entier, sur la thématique de l'empreinte sociétale des organisations. Elle se base sur une expertise française développée auprès de grandes entreprises, d'ONG, d'institutions et de fondations du monde entier. La première mission de societality.com est donc de permettre à toute organisation qui entre dans le champ des enjeux sociétaux de se référencer afin de mettre en valeur ses missions, ses partenariats ainsi que ses projets en cours. Déjà plus de 1,500 organisations à travers le monde sont référencées sur la plateforme.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p> |
| <b>Annuaire Anenso</b>       | <p>L'annuaire Anenso a été créé par Equitel, agence spécialisée dans le montage d'opérations associant une marque à une cause et dont la mission est de drainer des ressources supplémentaires à des associations reconnues pour leur efficacité et leur expérience. Les informations sont vérifiées et les fiches mises à jour très régulièrement. Outre la partie annuaire classique, le site comporte une partie interview qui permet à l'entrepreneur social de mieux décrire son activité et sa philosophie...</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>   |
| <b>Annuaire de l'Atelier</b> | <p>L'Atelier - Centre de ressources de l'économie sociale et solidaire a pour objet de favoriser le développement et la promotion de l'économie sociale et solidaire sur le territoire francilien. L'Atelier conseille les futurs entrepreneurs de l'ESS dans le lancement et l'amorçage de leur entreprise. Il les oriente vers des partenaires techniques et financiers qui leur permettront de développer et concrétiser leurs innovations sociales. L'Atelier a également un rôle de conseil auprès des collectivités territoriales pour la mise en place de politiques en faveur de l'ESS.</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>   |
| <b>Annuaire Mecenova</b>     | <p>Mecenova est un site internet conçu par IMS-Entreprendre pour la Cité, en lien avec de nombreux partenaires pour faciliter la rencontre entre entreprises et associations et les inciter à s'engager ensemble dans des projets d'intérêt général et les aider à passer à l'action. Vous y trouverez une base de données d'environ 1400 associations avec un moteur de recherche afin d'accéder à des fiches explicatives de chaque association inscrite (activité, champs d'intervention, coordonnées, site web, diverses informations...).</p> <p><a href="#">Site Web</a></p>  |

## CLASSEMENTS D'ENTREPRISES ÉDITÉS ANNUELLEMENT PAR DES REVUES ÉCONOMIQUES

| Organisme               | Description   |
|-------------------------|---|
| <b>L'Expansion</b>      | 1000 entreprises françaises<br>Le site propose le classement en ligne des 1000 entreprises françaises.<br><a href="#">Site Web</a>  |
| <b>L'Usine nouvelle</b> | 500 entreprises européennes<br>L'Usine Nouvelle et l'association GrowthPlus publient la sélection annuelle 'Europe's 500' des PME en très forte croissance, implantées dans 18 pays européens<br><a href="#">Site Web</a>         |
| <b>Enjeux les Echo</b>  | Hors-série : Le grand atlas des entreprises,<br>- Les 5 000 entreprises françaises classées par département<br>- Les 500 premiers groupes français<br>- Les 200 premiers groupes européens<br>- Les 100 premiers groupes mondiaux |
| <b>L'Entreprise</b>     | 11 000 entreprises françaises<br>Classement sur le site des 11 000 entreprises françaises classées par chiffre d'affaires et par département.<br><a href="#">Site Web</a>   |
| <b>Fortune</b>          | 500 entreprises américaines<br>Version électronique du répertoire annuel des 500 plus grandes entreprises américaines éditée par la revue Fortune.<br><a href="#">Site Web</a>  |
| <b>L'Usine nouvelle</b> | 500 entreprises européennes<br>L'Usine Nouvelle et l'association GrowthPlus publient la sélection annuelle 'Europe's 500' des PME en très forte croissance, implantées dans 18 pays européens<br><a href="#">Site Web</a>         |

### ANNUAIRES PAPIER PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ

Quelques exemples d'annuaires annuels que vous pourrez trouver :

- Annuaire Carnot du Conseil
- Annuaire Agefi de la finance
- France Téléexport (CCIP)
- Grand Atlas des entreprises (Les Echos)
- Annuaire du BTP Sagerte

## Autres sources d'informations

### **SITE INTERNET INSTITUTIONNEL DES ENTREPRISES**

Il peut être intéressant d'exploiter directement le site internet institutionnel des entreprises. Cela suppose d'avoir au préalable identifié les entreprises de votre secteur qui peuvent vous intéresser. Cependant, il faut faire attention aux dates de mises à jour de l'information qui peut être de qualité assez variable.

**RAPPORT ANNUEL**, y compris le rapport de développement durable  
Ce que l'entreprise dit à propos d'elle-même.

**LES PARUTIONS DE MÉDIAS** (médias de business, publications commerciales)  
Ce que les autres disent à propos du partenaire, ainsi que les questions et les commentaires pertinents pour le secteur.

**LES RAPPORTS DES INVESTISSEURS** (Si disponible)  
Pour comprendre les perceptions du monde de l'entreprise à l'extérieur, et apprendre sur les plans futurs du partenaire.

**LES MÉDIAS SOCIAUX**  
Pour saisir l'humeur et des commentaires sur l'organisation, notamment sur son caractère éthique ou de possibles expériences de nuisance.



En fonction de la nature de votre projet et de la taille de l'entreprise cible, le type d'interlocuteur sera différent. Un projet de Co-Création a souvent pour point de départ des relations entre des individus qui s'associent pour répondre à des enjeux communs et qui y voient un intérêt.

**Trouver le bon interlocuteur** est donc primordial.

Il y a plusieurs interlocuteurs différents au sein d'une entreprise.

Les identifier et connaître les intérêts de chacun vous permettra de cibler les bonnes personnes à contacter pour promouvoir votre projet de Co-Création et obtenir leur adhésion.

Au sein des grandes entreprises, les différents types d'interlocuteurs à privilégier sont les suivants :

- La **Direction Générale**
- La **Direction des Ressources Humaines**
- La **Direction des Opérations**
- La **Direction de la Communication**
- La **Direction Développement Durable (DD)** ou **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)**
- La **Direction Mécénat et Fondation**
- Les **collaborateurs**, les **intrapreneurs sociaux**

→ Dans cette Fiche Outils, vous trouverez les informations nécessaires pour mieux connaître les différents acteurs clés au sein de l'entreprise pour vous aider à identifier les personnes à contacter pour leur présenter votre projet de Co-Création



Le premier interlocuteur que vous contacterez ne sera pas forcément celui avec qui les discussions se poursuivront. Il peut s'agir d'un point d'entrée dans l'entreprise qui vous redirigera ensuite vers d'autres interlocuteurs plus pertinents.

**Privilégiez donc les contacts avec qui vous avez un point d'entrée**, afin de leur présenter le projet et de faciliter l'identification du bon interlocuteur.

### Le cas particulier des PME et des TPE

Lorsqu'il s'agit d'une PME ou d'une TPE, l'engagement dans une telle démarche relève majoritairement de l'engagement personnel du dirigeant.

Le chef d'entreprise est le pivot décisionnel, souvent le seul et unique décideur dans ce type d'entreprise

**Donc, adressez-vous directement à son dirigeant, d'autant plus que, dans ce type de structure, il est plus facile de le contacter directement.**

## La Direction Générale



### • C'est qui ?

La direction générale regroupe l'ensemble des postes de management global de l'entreprise. Elle est représentée par le **directeur général et par le président directeur général** selon la structure de l'entreprise. Leur périmètre d'activité touche l'ensemble de l'entreprise (filiales, départements et zones d'implantations confondus) et est divisée entre différents directeurs qui se retrouvent lors de comités de direction.

### • Son intérêt ?

La direction générale assure la **définition de la stratégie et son exécution**, elle élabore des objectifs de modernisation et de développement et cherche donc à mettre en place des projets qui sont en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

### • Ses particularités ?

Le directeur général est la porte d'entrée idéale mais il est très difficile d'accès. Il sera plus facile de contacter un des membres de la direction générale d'une entreprise si votre organisation jouit d'une grande notoriété, si vous avez déjà des relations avec l'entreprise dans le cadre d'un partenariat de longue date ou encore si vous avez des relations directes avec l'un des dirigeants.

## La Direction des Ressources Humaines



### • C'est qui ?

Le directeur des ressources humaines - DRH - est responsable de la politique de recrutement, de la gestion des relations humaines et de management social de l'entreprise. Il existe par ailleurs, au sein de la direction des ressources humaines, différents interlocuteurs spécialisés qu'il s'agit d'identifier en fonction des spécificités de votre projet :

- **Responsable de la diversité** : qui chargé de promouvoir la diversité et la prévention des discriminations au sein de l'entreprise,
- **Mission handicap** : chargé de mettre en œuvre des actions de promotion du handicap en entreprise plus particulièrement et notamment de faciliter l'emploi de personnes en situation de handicap, leur insertion dans l'entreprise et la sensibilisation des salariés,
- **Chargé de la gestion des risques au travail** : un des enjeux majeurs de l'entreprise consiste également à faciliter le bien-être des salariés au travail, le chargé de gestion des risques a pour responsabilité de prévenir les risques psycho-sociaux par exemples.

### • Son intérêt ?

Les responsables des ressources humaines seront sensibles à tous les projets qui sont en lien avec les enjeux des ressources humaines que sont : le recrutement, la formation des salariés, la motivation du personnel, le bien être des collaborateurs, la diversité & le handicap etc.

### • Ses particularités ?

c'est un interlocuteur intéressant lorsque le projet est en relation avec des enjeux RH. Très proche du directeur général car il siège souvent au comité de direction, le directeur des ressources humaines est souvent sensibilisé aux enjeux sociétaux et sera donc un interlocuteur privilégié.

## La Direction des Opérations



- **C'est qui ?**

Le directeur des opérations définit et pilote la stratégie commerciale et opérationnelle de l'entreprise afin de développer le chiffre d'affaires et la rentabilité dans le cadre de la politique globale de l'entreprise. Il identifie les axes de développement (produits, marchés potentiels...), effectue les choix d'organisation (externalisation, transferts d'activités...), affecte la production et négocie des partenariats de haut niveau.

- **Son intérêt ?**

Tout projet qui aura pour résultat de maximiser la compétitivité de l'entreprise, sa productivité, son efficacité et son organisation. Il sera intéressé par un projet en lien direct avec le cœur de métier de l'entreprise.

- **Ses particularités ?**

Membre de l'équipe de direction de l'entreprise, il sera un accélérateur pour le projet. C'est souvent l'interlocuteur à privilégier dans le cas d'un projet de Co-Création qui implique directement le cœur de métier de l'entreprise et constitue un enjeu opérationnel.

## La Direction de la Communication



- **C'est qui ?**

Le directeur de la communication est porte-parole de l'entreprise. Il détermine l'image de l'entreprise à mettre en avant, les valeurs à promouvoir, les modes de communication à privilégier, les partenaires à associer...

- **Son intérêt ?**

Le directeur de la communication sera intéressée par tous types de projets qui pourront valoriser l'image de l'entreprise, ou la diffusion des valeurs portées par l'entreprise.

- **Ses particularités ?**

Proche du directeur général, il siège souvent au comité de direction. Il peut donc s'agir d'un interlocuteur de choix pour vous aider à mieux identifier les valeurs de l'entreprise et également à relayer votre message en interne. Dans le cadre de certains projets, cet interlocuteur peut être clé s'il s'agit de mobilisation en interne ou de s'appuyer sur les canaux de communication de l'entreprise pour diffuser un message.



## La Direction DD ou RSE



- **C'est qui ?**

Le directeur Développement Durable (DD) ou Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) initie, pilote, supervise, contrôle, fait évoluer et représente la stratégie développement durable et RSE de son entreprise. Il s'attache à faire progresser les aspects environnementaux, éthiques, sociaux et de gouvernance en accord avec les aspects économiques à tous les niveaux de la structure et intervient également dans les interactions avec les parties prenantes.

- **Son intérêt ?**

Pour savoir quel est l'intérêt d'une entreprise dans sa stratégie RSE, il est intéressant d'identifier à quelle direction est rattachée la direction RSE.

- Une direction DD/RSE rattachée à la communication soulignera la volonté de l'entreprise d'associer cet engagement à une plus grande visibilité, à des enjeux de réputation ou de communication.
- Une direction DD/RSE rattachée à la direction des opérations montrera l'engagement de l'entreprise pour prendre en compte les enjeux sociétaux dans son cœur de métier, et d'impliquer l'ensemble de son business
- Une direction DD/RSE rattachée à la direction des ressources humaines montrera l'accent qui est mis sur le bien être des collaborateurs et ses enjeux de recrutement.

- **Ses particularités ?**

C'est une porte d'entrée accessible car fortement sensibilisée aux problématiques sociétales qui facilitera la mise en œuvre du projet si elle y voit un réel intérêt, mais qui ne sera pas forcément votre interlocuteur direct dans le cadre d'un projet de Co-Création, qui s'inscrit dans le cœur de métier de l'entreprise et va donc au-delà des enjeux RSE. Il pourra cependant vous rediriger vers le bon interlocuteur. .

## La Direction Mécénat et Fondation



- **C'est qui ?**

Il est responsable de l'engagement sociétal de l'entreprise et notamment des relations avec les organisations sociétales, les responsables mécénat/fondation sont souvent impliqués dans la mise en œuvre des partenariats et dans le financement de projets à impact social en lien avec les valeurs de l'entreprise.

- **Son intérêt ?**

Le responsable Mécénat ou Fondation cherche à maximiser l'engagement de l'entreprise et à rencontrer des projets qui sont dans le cœur des valeurs portées par la fondation. Renseignez-vous donc bien en amont sur ces valeurs et l'orientation donnée à la fondation.

- **Ses particularités ?**

Ce seront les interlocuteurs les plus faciles à atteindre car fortement sensibilisés à vos enjeux mais ils ne seront pas vos interlocuteurs directs dans le cadre d'un projet de Co-Création, qui dépasse le cadre du mécénat. .

## Les collaborateurs, intrapreneurs sociaux



- **C'est qui ?**

Celui que l'on appelle un « intrapreneur social » est un individu évoluant dans une entreprise qui souhaite, par la mise en œuvre d'un projet spécifique, transformer « de l'intérieur » les comportements et les métiers de son entreprise vers une meilleure prise en compte de son impact social ou environnemental.

- **Son intérêt ?**

Travailler dans son cœur de métier avec une organisation sociétale est son objectif principal.

Il faut le convaincre que votre projet est en lien avec son objectif.

- **Ses particularités ?**

Ces interlocuteurs, s'ils sont convaincus par le projet, peuvent s'avérer être de véritables leviers d'accélération du projet. Sa forte connaissance de l'entreprise et de ses enjeux lui permettra d'atteindre plus facilement les interlocuteurs appropriés et de faciliter la mise en œuvre du projet. Il ne s'agit donc pas toujours de chercher à entrer en contact avec la direction, mais identifier les bons porteurs de projet au sein de l'entreprise pourra s'avérer plus efficace.





Pour pitcher votre projet, il faut avoir **un plan structuré** qui permette de délivrer les **bons messages dans un ordre logique et argumentaire**.

Ce pitch doit être enrichi du travail effectué en parallèle pour l'élaboration de **la proposition de valeur**.

>>> Vous trouverez ci-dessous **une proposition de structure de pitch** qui vous guidera et vous aidera à vous préparer

Idéalement, il doit durer **1min30**.

## Structure du pitch

### 1. L'ACCROCHE (15 SEC)

Cette partie doit être **courte et très percutante**.

Attirez l'attention de votre interlocuteur avec un **élément suffisamment impactant**.

Il peut s'agir d'un contact commun, d'un événement particulier auquel vous avez participé ensemble, d'une actualité brûlante qui vous touche tous les 2...

Si vous n'avez aucun élément vous reliant directement l'un à l'autre, vous pouvez **chercher une information ou un chiffre choc** à propos du besoin social que vous voulez adresser et qui serait proche des enjeux du secteur de l'entreprise.

### 2. PRÉSENTATION DE VOTRE PROBLÉMATIQUE (15 SEC)

Présentez à votre interlocuteur le **problème que vous adressez ainsi que les enjeux respectifs** de votre structure et de l'entreprise

### 3. PRÉSENTATION DE VOTRE STRUCTURE (15 SEC)

**Présentez votre organisation en une phrase** : Quel enjeu sociétal adressez-vous ? Et quelles sont les solutions que vous proposez ?

### 4. PRÉSENTATION DE LA SOLUTION (15 SEC)

**Présentez l'innovation du mode de coopération** proposé en précisant le rôle de chacun

### 5. PRÉSENTATION DES AVANTAGES ET ÉLÉMENTS DIFFÉRENCIATEURS (15 SEC)

**Présentez l'intérêt du projet et ses retombées positives** à la fois pour l'entreprise, pour vous mais aussi pour le besoin social

### 6. CONCLUSION (15 SEC)

**Définissez ensemble les prochaines étapes** : une prise de rendez-vous pour continuer les discussions, la mise en relation avec le bon interlocuteur au sein de l'entreprise ou une demande de réponse de la part de l'entreprise sur la suite des événements.

## Formulaire de construction de votre pitch

**>>> Utilisez ce tableau pour construire votre pitch**, en y écrivant les phrases de chaque étape. Puis récitez-les en vérifiant le timing (approximatif).

|   |         |          |
|---|---------|----------|
| <b>Accroche<br/>(15 sec)</b>                                  | Idée:   | Mot-clé: |
|   | Phrase: |          |
| <b>Problématique pour chacun des partenaires<br/>(15 sec)</b> | Idée:   | Mot-clé: |
|   | Phrase: |          |
| <b>Présentation de votre structure<br/>(15 sec)</b>           | Idée:   | Mot-clé: |
|   | Phrase: |          |
| <b>Votre solution et le rôle de chacun<br/>(15 sec)</b>       | Idée:   | Mot-clé: |
|   | Phrase: |          |
| <b>Avantages et éléments différenciateurs<br/>(15 sec)</b>    | Idée:   | Mot-clé: |
|   | Phrase: |          |
| <b>Conclusion, appel à l'action<br/>(15 sec)</b>              | Idée:   | Mot-clé: |
|   | Phrase: |          |

## Comment préparer et présenter ma proposition de valeur ?

Une proposition de valeur est une présentation succincte de votre projet qui doit répondre à la question suivante pour votre potentiel partenaire : **Pourquoi devrais-je vous suivre dans ce projet et ne pas y aller avec quelqu'un d'autre ou seul ?**

Afin de les convaincre il vous faut préparer votre approche : **établissez un argumentaire en amont** peut vous servir de support à la présentation de votre projet lorsque vous rencontrerez pour la première fois vos interlocuteurs.

## Que doit contenir ma proposition de valeur ?

L'objectif de la proposition de valeur est de présenter en quelques points clés des éléments qui permettront d'attirer l'attention de votre interlocuteur.

1. **L'identité de votre organisation**
2. **Le projet de Co-Création** : pour cela, servez-vous du « Co-Création Canvas » ci-après afin de présenter tous les éléments identifiés
3. **La motivation de votre choix pour ce partenaire et l'impact** sur ses objectifs et sur ses indicateurs économiques et sociaux
4. **Une estimation des investissements (financiers, humains, matériels)** de chacun pour assurer la réussite du projet

→ Utilisez les informations recueillies au cours de votre recherche sur l'entreprise afin d'être percutant et cibler les besoins concrets de votre interlocuteur

N'oubliez pas que cette proposition de valeur sera par la suite affinée au fur et à mesure des discussions et des négociations entre l'entreprise et vous.

## Points de vigilance, ce qui va faire la différence!

- La présentation de la proposition de valeur, sa clarté, son aspect professionnel
- La facilité d'identification de l'entreprise avec le projet
- Les résultats tangibles et exploitables en interne
- L'originalité ou le caractère innovant du projet
- Le coup de cœur et la qualité des contacts



**Adressez votre proposition de valeur par courrier à l'entreprise** si vous n'avez pas de contact direct avec elle,

Le document ne doit pas faire plus de 5 à 6 pages : allez à l'essentiel et présentez les choses de manière simple, concrète et synthétique.

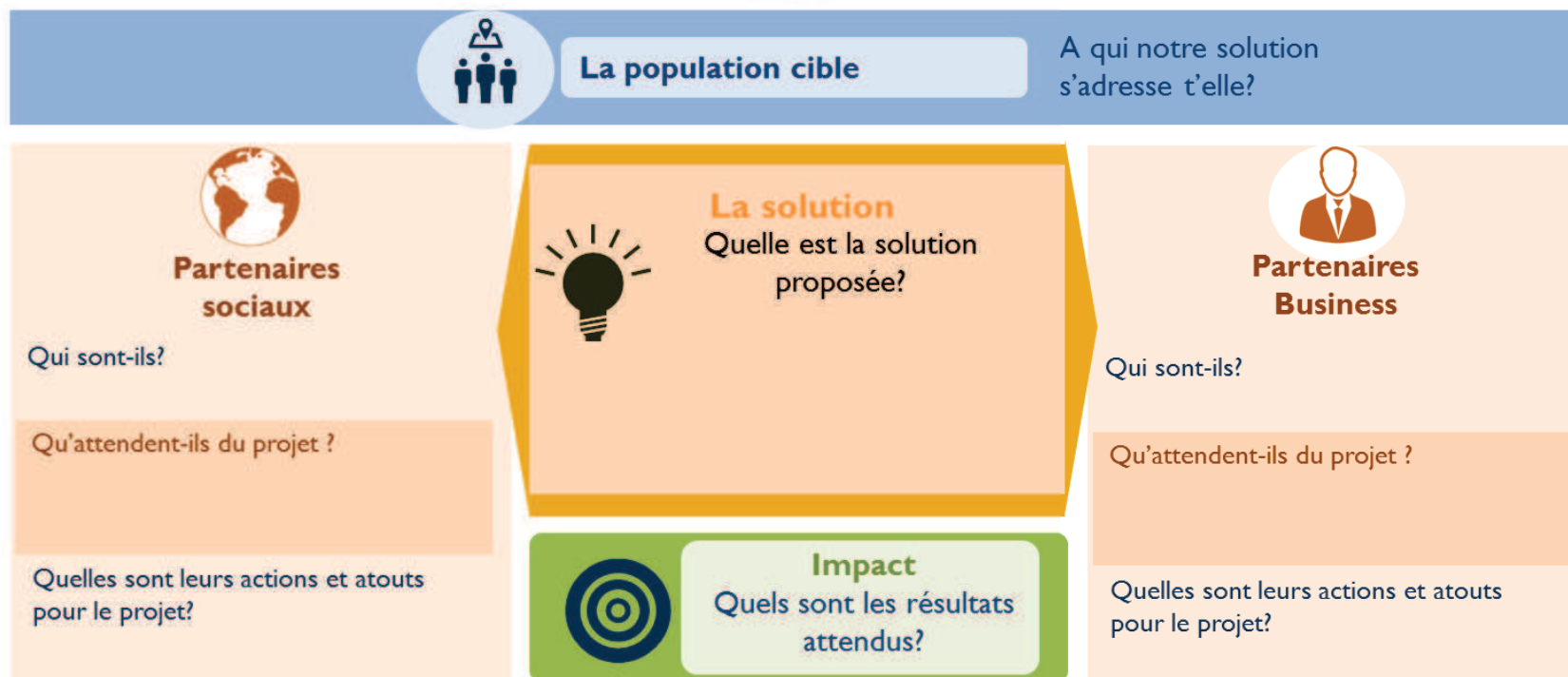
Sur la forme, le document doit être graphiquement attrayant.

L'objectif est de capter l'attention du lecteur et lui permettre de se faire une idée de votre organisation, de son action et du projet de Co-Création.

## Co-Création Canvas



### Votre projet de Co Création





Comprendre les enjeux des entreprises est nécessaire pour savoir où vous positionner dans leurs enjeux et pouvoir adapter votre proposition de valeur et votre présentation à leurs besoins. Il est important de comprendre ce qu'une entreprise pourra attendre d'un partenariat, qui doit répondre à ses enjeux internes.

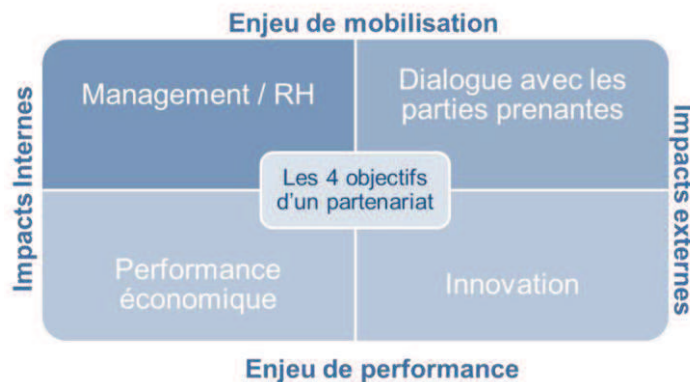
A partir de ces objectifs, soyez force de proposition pour persuader et répondre à un enjeu stratégique pour l'entreprise, ce qui aura pour effet de la convaincre de s'engager à vos côtés dans ce projet de Co-Création.

**Mobilisation interne : Management/ RH** : Il s'agit d'assurer les fonctions de ressources humaines telles que le soutien aux collaborateurs dans leurs initiatives, la motivation des collaborateurs, le développement de compétences, le renforcement de la dynamique managériale de l'entreprise.

**Mobilisation externe : Dialogue avec les parties prenantes** : cet enjeu se traduit par le dialogue et l'implication des parties prenantes externes à l'entreprise. Ces dernières désignent l'ensemble des acteurs qui interagissent avec l'entreprise : clients, fournisseurs, pouvoirs publics, médias. Il s'agit de favoriser l'ancrage territorial de l'entreprise, d'anticiper les évolutions locales et des situations de crises.

**Performance interne : Performance économique** : cela peut concerner l'optimisation des coûts, notamment dans l'environnement, en matière d'achats responsables, la participation aux marchés publics, l'appui à l'élaboration de solutions pour les clientèles fragiles etc.

**Performance externe : Enjeux d'innovation** : L'innovation est au cœur de la performance de l'entreprise, il s'agit ici de favoriser sa capacité à mener une R&D sociétale, de faire évoluer sa chaîne de valeur, de développer de nouveaux produits et services.



**Une fois ces enjeux bien identifiés, il est possible pour vous de voir où votre projet peut avoir un intérêt et apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, afin de pouvoir intégrer cela dans votre présentation.**





Une fois un accord de principe établi entre les 2 partenaires, une phase de négociation avec votre partenaire va vous permettre de construire ensemble un document de cadrage du projet : **le Plan de Co-Création**.

Ce document permet de définir la stratégie générale et le plan d'action opérationnel pour réaliser le projet. Il sert donc de document de travail et sera une base pour une future contractualisation.

Un bon Plan de Co-Création peut être structuré comme suit et doit contenir les éléments suivants :

1. Charte du projet de Co-Création
2. Présentation de la problématique et analyse d'opportunités
3. Stratégie générale et modèle économique du projet
4. Plan d'action opérationnel
5. Prévisions financières
6. Mesure de l'impact et suivi de l'évaluation



### AVANT TOUTE CHOSE: SCELLER L'UNION

Avant de passer à la phase de cadrage et de définition concrète du projet, il est intéressant de signer avec votre partenaire un **MOU (Memorandum Of Understanding and Principles)** qui permet de s'assurer que vous vous engagez chacun dans le projet en connaissant les attentes des autres et en vous accordant sur des principes communs.

## I. Charte du projet de Co-Création

Il s'agit là de commencer par présenter le projet pour lequel le Plan de Co-Création est élaboré.

Cela passe évidemment par la définition du problème sociétal que vous adressez conjointement avec votre partenaire dans ce projet en le situant dans son contexte et de définir ensemble la 'charte' du projet de Co-Création.

Pour cela, réfléchissez avec votre partenaire au changement que vous souhaitez opérer ensemble par ce projet, et explicitiez la **théorie du changement**. Celle-ci permet de présenter en une ou deux phrases l'objectif social de l'organisation : « **En agissant ainsi, on contribue à changer ça** ».

Ainsi, vous vous assurerez d'être **aligné sur une vision commune** de la situation idéale que vous souhaitez atteindre ensemble, qui correspond à l'objet même de votre projet et à ce quoi vous voulez répondre de manière précise.

Vous pourrez ensuite lier le changement auquel vous souhaitez participer avec les objectifs et les activités à mettre en place dans ce but.

Enfin, **les principes d'action** sont très importants pour vous accorder avec votre partenaire sur les valeurs que vous partagez et que vous souhaitez valoriser dans ce projet et dans le mode de fonctionnement de votre collaboration.



## 2. Présentation de la problématique et analyse d'opportunités

L'objectif est de montrer la valeur ajoutée du projet de Co-Création portée par les 2 partenaires. Cela consiste donc à **identifier précisément les besoins sociétaux** auxquels le projet veut répondre, et à montrer pourquoi il est pertinent de le mettre en œuvre pour adresser ces besoins. Pour cela, il faut **évaluer le 'marché' potentiel** pour le produit ou service envisagé dans le cadre du projet, en identifiant **les cibles et les bénéficiaires directs et indirects** du projet au sens large.

Il convient ainsi de **se poser les bonnes questions** pour présenter cette partie :

- A quels besoins le projet répond-il et quelle a été et sera l'évolution de ces besoins dans le temps ?
- Pourquoi les solutions actuelles ne parviennent-elles pas à y répondre ?
- Qui seront les bénéficiaires directs et indirects du projet ?
- Quel est le changement qui sera opéré par le projet ?
- Quelle est l'innovation sociale portée par le projet ? ...

Une fois la problématique bien posée, il convient par ailleurs de montrer l'intérêt pour chacune des parties de s'engager dans ce projet et répondre à la question suivante : **quels sont les enjeux de chacun des partenaires auxquels ils ne peuvent pas faire face seuls et qui s'inscrivent dans le projet de Co-Création ?**

## 3. Stratégie générale et modèle économique du projet

Cette partie vise à décrire **comment le projet va être réalisé** ainsi que les différentes actions concrètes et les rôles de chacun. Elle permet d'avoir une vision globale du projet et de formaliser son modèle économique. Elle doit donc contenir différentes informations telles que :

- **Une description précise et détaillée** de la solution envisagée,
- **Le rôle de chaque partenaire** et l'expertise que chacun apporte au projet,
- **Les moyens** (humains, financiers, matériels) nécessaires pour veiller au bon fonctionnement du projet, et ce qui est imputable à chacun des partenaires,
- **La stratégie marketing** du projet,
- **L'organisation et la gouvernance** du projet, et notamment la forme juridique de ce partenariat en Co-Création, les instances de décision à mettre en place, la répartition des pouvoirs entre les partenaires, les ressources humaines et les profils de poste nécessaires...

Il est donc intéressant de formaliser l'ensemble de ces éléments sous forme de **modèle économique du projet** en utilisant le **Business Model canva**.

Le modèle économique a pour but de définir comment le projet va créer de la valeur, en combinant différents éléments : structuration de l'offre, organisation et structure des coûts qui en résultent.



Soyez clair sur le partage des bénéfices, la facturation entre les partenaires et les revenus pour chacun

## 4. Plan d'action opérationnel

Dans cette partie, il s'agit de présenter tous les **éléments clés et les actions concrètes** pour la mise en œuvre du projet ainsi que les moyens de financement envisagés. Il est nécessaire de se poser ces questions bien en amont, afin de ne pas créer de confusion entre les partenaires.

**Prévoyez un plan d'action sur 3 ans** avec les grandes priorités, les échéances, les moyens nécessaires pour chaque action concrète.

### a) Périmètre du projet

Il faut préciser :

- le périmètre géographique du projet
- les domaines sur lesquels le partenariat va porter et ainsi définir les frontières de l'action du projet
- et les bénéficiaires de l'action du projet

### b) Objectifs et actions du partenariat

Fixez ensemble des **objectifs réalistes** dès le départ et exprimez vos attentes.

Cela permet d'éviter tout malentendu et de limiter les risques pour l'entreprise et pour votre organisation. Les actions qui vont être mises en œuvre pour remplir les objectifs doivent être définies clairement et de façon très détaillée.

### c) Moyens dédiés

- Moyens **humains et organisationnels** : définissez précisément les ressources nécessaires à mobiliser pour réaliser le projet (compétences, nombre d'acteurs...).
- Moyens **financiers** : quels sont les besoins et comment seront-ils couverts ?
- Moyens **techniques** : quelles sont les expertises respectives que les partenaires peuvent mobiliser ?
- Moyens **matériels et logistiques** : locaux, matériel informatique, véhicules, relais de diffusion...

### d) Durée et calendrier d'exécution

Planifiez avec votre partenaire le programme d'activités et commencez à tracer un programme cohérent. C'est pourquoi il doit être noté dans l'accord :

- la **durée** du projet
- le **calendrier** d'exécution du projet
- le **rythme** du projet
- les **modalités de fin** de projet
- les **conditions de renouvellement ou de non renouvellement** du projet

Cela sera particulièrement pertinent pour le démarrage et la première année du partenariat.

### e) Personnes en charge du projet

Il est nécessaire de définir les **personnes référentes en charge du projet**, c'est-à-dire de désigner les responsables du projet au sein de l'entreprise et au sein de votre organisation sociale. Ce seront les points de contact clairement identifiés de chaque côté et qui se chargeront de la gestion au quotidien du projet et de la communication.

Au-delà des référents, pour un partenariat structurant, il est utile de mettre en place un **comité de pilotage** et de bien en déterminer la composition, sachant que la représentation des 2 parties doit y être équitable.

## 5. Prévisions financières du projet

Il s'agit d'envisager **le plan de financement** du projet de Co-Création.

Il sera nécessaire de s'accorder sur le coût d'un tel projet, et les investissements de chacun des partenaires dans le projet. Une bonne structure financière est un gage de pérennité pour le projet.

Pour cela, avant même le démarrage du projet, **établissez avec votre partenaire un plan budgétaire sur une période de 3 ans** (notamment pour la première année) afin d'assurer une viabilité du projet à long terme.

N'oubliez pas d'anticiper les risques et les solutions à envisager en cas d'urgence.

Etablissez également clairement ce qui relève de l'investissement de chacun des partenaires, afin d'éviter tout malentendu et afin de s'accorder sur les moyens mis en œuvre par chacun.

## 6. Mesure de l'impact et modalités de l'évaluation

Il est indispensable non seulement d'évaluer **l'impact social du projet** en réponse au besoin sociétal identifié, mais également d'évaluer **l'efficacité opérationnelle** du projet et de la **qualité du partenariat**.

→ **Fixez des critères d'évaluation et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs à suivre.**

Par ailleurs, la spécificité d'un projet de Co-Création est qu'il permet non seulement de répondre à un besoin social, mais également de **répondre à des enjeux stratégiques de chacun des partenaires**.

Il est donc important de suivre la réalisation des objectifs de chaque partenaire grâce au projet de Co-Création, afin d'évaluer si ce dernier a été une réussite pour chacun.

Enfin, une autre spécificité du projet de Co-Création est le **partenariat lui-même**.

Celui-ci devra être évalué afin de s'assurer que les 2 parties sont satisfaites de la qualité de la collaboration mise en place dans le cadre du projet de Co-Création afin de mettre en place si besoin des actions correctives pour améliorer la relation sur le long terme.



**PRÉVOYEZ DONC 3 ÉVALUATIONS DISTINCTES À EFFECTUER PAR LES 2 PARTENAIRES:**

- **EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL**
- **EVALUATION DE L'IMPACT DU PROJET SUR CHACUN DES PARTENAIRES**
- **EVALUATION DE L'IMPACT DU PROJET SUR LA RELATION DE PARTENARIAT**



- **Rédigez de manière simple, claire sans surcharge.** Plus vous compliquerez votre contrat, plus les interprétations seront nombreuses et parfois source de litige.
- **Pensez à intégrer des exemples.** Un exemple est parfois plus clair qu'un exposé de 5 lignes.

### Avant de commencer : Le nom du contrat

Comme tout document, un contrat devrait idéalement avoir un **nom**.

Cela n'est pas obligatoire mais **cela va permettre de qualifier la relation instaurée avec votre partenaire.**

Cependant, gardez en tête qu'un contrat peut être peut englober divers aspects, ainsi la qualification juridique du contrat peut être différente du nom qui a été choisi.

### Qui ? : La dénomination des parties

Le contrat doit déterminer les partenaires et à quel titre ils agissent.

Définissez celles-ci précisément en vous référant à l'exemple ci-dessous :

Entre

[Votre organisation], [type société], sous le régime de/régie par les lois de et dont le siège social est situé [adresse siège social ou de l'agence]

Et

[Votre entreprise partenaire], [type société], sous le régime de/régie par les lois de et dont le siège social est situé [adresse siège social ou de l'agence]

### Quel est le contexte qui vous a amené là ? : Le préambule

Quels sont les différents éléments qui vous ont amené à vous engager avec votre partenaire ?

Le préambule n'est pas un élément obligatoire du contrat. Il a pour intérêt de définir **la situation des parties et le contexte dans lequel l'accord va être signé.**

Par exemple :

- *Considérant que les parties désirent s'associer pour poursuivre des objectifs communs*
- *Considérant que les parties ont étudié les différents types de contrat et défini le plus adapté'*

### Quel type de contrat ? : La nature du contrat

Il faut avant tout **définir la nature du contrat.**

La qualification juridique du contrat est le fait de rattacher votre contrat à un type de contrat dont les règles sont déjà établies .

En cas de contentieux porté devant une juridiction, le juge tentera au regard de l'intégralité du contrat de qualifier le dit-contrat pour le rattacher à un régime juridique.

## S'assurer de bien se comprendre : les définitions

Il est courant de voir un contrat débiter par un ensemble de **définitions des termes qui seront fréquemment usités** dans la rédaction du contrat. Cela permet aux 2 partenaires de partir du bon pied et que tous les mots utilisés soient compris par tous.

**Cela est d'autant plus important dans le cadre d'un projet de Co-Création que vous utilisez, en tant qu'organisation sociale, un jargon différent de celui de votre entreprise partenaire, et inversement.**

## Quel est notre engagement ? : L'objet du contrat

L'objet du contrat doit être rédigé de façon précise. Il doit être compris par chacune des parties car il fixe le **cadre du contrat, les droits et les obligations respectifs.**

## Qu'est-ce qu'on fait ? : Le contenu du contrat

Il s'agit ensuite de définir les **engagements** de chacun selon les différentes parties :

- Le périmètre du contrat
- Les obligations des parties : qui fait quoi ?
- Le modèle de gouvernance : bien définir les organes de décision (comité de pilotage et comité stratégique) et la représentation des 2 partenaires
- Les modalités financières : qui paie quoi ?
- les apports de chaque partie, les engagements, la définition du rôle de chacun

## Pour combien de temps ? : Durée et renouvellement du contrat

Il est nécessaire de prévoir une **durée** pour un contrat, notamment dans le cadre d'un premier contrat de partenariat en Co-Création avec ce partenaire.

- Vous pouvez par exemple définir une durée de un an (ou plus en fonction de vos discussions) et insérer une **clause de tacite reconduction** permettant au contrat de se renouveler pour la durée choisie. Précisez bien cette durée pour éviter toute interprétation : *Le contrat est conclu pour une durée de X ans et sera reconduit tacitement pour une durée équivalente sauf dénonciation par l'une ou l'autre des parties et par lettre recommandée avec accusé de réception à l'échéance du contrat en respectant un préavis de 3 mois.*
- Si vous ne souhaitez pas un renouvellement par tacite reconduction, vous pouvez prévoir une clause spécifiant la nécessité d'une **réunion préalable entre les deux parties et de la rédaction d'un avenant**. Par exemple : *La présente convention pourra faire l'objet d'un renouvellement dans les conditions définies par les deux Parties lors d'une réunion de bilan fixée à la demande de l'une ou l'autre des Parties, permettant de faire le point sur le projet passé et les projets à venir. Le renouvellement fera alors l'objet d'un avenant spécifique précisant uniquement ces modalités.*

N'oubliez pas non plus de préciser la **date d'entrée en vigueur du contrat** car il est fréquent que le partenariat ne démarre qu'après une certaine période pour des raisons diverses.

Mettez-vous d'accord avec votre partenaire sur une date de début réaliste et veillez à ce qu'elle soit clairement mentionnée dans le contrat.

Par exemple : *Le contrat est conclu pour une durée de 3 ans à compter de ...*

## Et si on ne veut plus travailler ensemble ? : Résiliation

Résilier un contrat signifie **mettre un terme à celui-ci**. On peut organiser en amont une faculté de résiliation du contrat pour un motif particulier.

**Prenez le soin de détailler les différents motifs** qui peuvent justifier une résiliation du contrat ainsi que les modalités à mettre en œuvre pour effectuer cette résiliation.

**Anticipez aussi la résiliation en cas de problème** : en cas de rupture de contrat, assurez-vous que les engagements financiers sont limités pour vous .

Cela peut aussi faire l'objet d'une **clause dédiée au règlement des litiges**. Même si cette issue n'est pas souhaitable, il est utile de la prévoir pour éviter d'y penser dans le contexte d'une situation conflictuelle. Il est fréquent de s'accorder avec son partenaire que tout traitement de litige doit se faire de façon amiable.

## Clause d'exclusivité ou co-partenariat

Vous souhaitez que le projet ne soit pas exclusif à votre partenaire. Inversement, l'entreprise peut demander à être le partenaire unique dans le cadre du projet de Co-Création.

**Discutez-en ensemble et expliquez les enjeux** que cela représente pour vous car une entreprise n'est pas toujours consciente de votre intérêt à créer de nouveaux partenariats, pour démultiplier votre impact social .

Dans ces cas-là, il faut s'accorder avec votre partenaire sur le sujet dès la rédaction du contrat. Il convient donc de rédiger une **clause d'exclusivité ou de co-partenariat**.

Celle-ci peut être rédigée de la manière suivante :

*'Le projet pourra être soutenu par d'autres sociétés, sous réserve que ces dernières ne soient pas concurrentes directes de la Société. Avant d'accepter un nouveau partenaire dont l'activité pourrait être proche de celle de l'Entreprise, l'Association devra demander l'accord préalable et écrit de la Société.'*

## Confidentialité

La clause de confidentialité peut être importante pour l'entreprise dans le cadre d'un rapprochement avec un partenaire. Elle prend tout son sens dans ce type de partenariat stratégique notamment si le projet de Co-Création consiste en la mise en place d'une opération de joint-venture.

Cette clause vise à assurer la confidentialité au sein d'une relation de partenariat afin d'empêcher la divulgation à des tiers d'éléments confidentiels qu'il convient de garder le secret. Il s'agit principalement d'informations concernant des secrets de fabrication, des informations financières ou des secrets professionnels vis-à-vis de la clientèle.

Sa période de validité concerne non seulement toute la durée du contrat, mais peut s'étendre postérieurement à sa rupture quel qu'en soit le motif.

**Négociez** : souvent à l'initiative de l'entreprise, cette clause est tout de même à discuter avec votre partenaire surtout si vous avez besoin de communiquer sur le projet de Co-Création pour attirer de nouvelles sources de soutien ou de partenariat. **La clause de confidentialité servira alors à distinguer le type d'informations qui sont diffusables de celles qui ne le sont pas.**

## Comment protéger mon objet social dans le contrat ?

**Détaillez au maximum les valeurs et les principes d'actions** qui sous-tendent votre objet social et que vous souhaitez voir respectés.

Une bonne pratique consiste à rédiger avec votre partenaire **une charte**, qui peut être incluse dans votre Plan de Co-Création, et à l'annexer au contrat en précisant bien son existence dans le cœur du contrat.



# ÉTAPE 6 - CONTRACTUALISER

## QUEL CONTRAT CHOISIR POUR QUEL PARTENARIAT ?



>>> Le tableau ci-dessous vous permet de distinguer les différents modèles de Co-Création et les livrables contractuels associés

| Modèle de Co-Création  | Description   | Livrables contractuels   |
|--|---|--|
| <b>Création de nouveaux produits / modes opératoires / réseaux de distribution</b> | <p>Dans ce cas, vous partagez avec votre partenaire la paternité d'un nouveau projet, produit, service ou mode opératoire grâce aux compétences et expertises de chacun pour répondre à un enjeu sociétal majeur.</p> <p>Dans ce cas, votre partenaire et vous rassemblez vos expertises pour développer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une nouvelle structure, une nouvelle entreprise</li> <li>- Un nouveau produit, un nouveau service</li> <li>- Un nouveau réseau de distribution</li> <li>- Un nouveau mode de collaboration ...</li> </ul> | <p><u>Création d'une nouvelle structure</u> : <b>Dépôt des statuts d'une structure ad hoc</b> avec partage de la possession <b>via un pacte d'associés</b></p> <p><u>Création d'un nouveau produit</u>, mode de distribution:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nouveau produit/service/...</b></li> <li>- <b>Convention de partenariat</b></li> </ul> |
| <b>Coopération économique</b>  | <p>Il s'agit ici de faire travailler ensemble les acteurs de manière plus efficace pour tirer parti des expertises de chacun et créer ensemble une réponse aux enjeux sociétaux. Une organisation centrale peut jouer le rôle de coordinateur qui fait le lien entre les différents acteurs.</p> <p><i>Par exemple, VIE (Vinci Insertion Emploi) fait le lien entre les acteurs de l'insertion et les entreprises pour optimiser leur collaboration et créer des parcours durables vers l'emploi.</i></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Contrat de prestation de service</b></li> <li>- <b>Convention de partenariat</b></li> </ul>  |
| <b>Démultiplication d'une innovation sociale</b>                                   | <p>Vous souhaitez greffer une innovation sociale au sein d'une entreprise leader du secteur qui intègre le modèle dans son business et favorise ainsi le changement des comportements et la maximisation de l'impact social.</p> <p><i>Par exemple, Mozaik RH, agence de recrutement spécialisée dans la diversité, s'est associée à Adecco, leader mondial du recrutement, pour intégrer au sein d'Adecco le message de Mozaik RH.</i></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Convention de partenariat</b></li> <li>- <b>Contrat de vente</b></li> <li>- <b>Contrat de prestation de service</b></li> </ul>   |



Le pilotage désigne la **gouvernance du partenariat**, c'est-à-dire les instances décisionnelles du projet de Co-Création. Elles sont **désignées au démarrage du projet** et sont présentes tout le long du projet. Un dispositif de pilotage doit être adapté en fonction des spécificités du projet de Co-Création et des structures engagées.

- **Entre les partenaires**

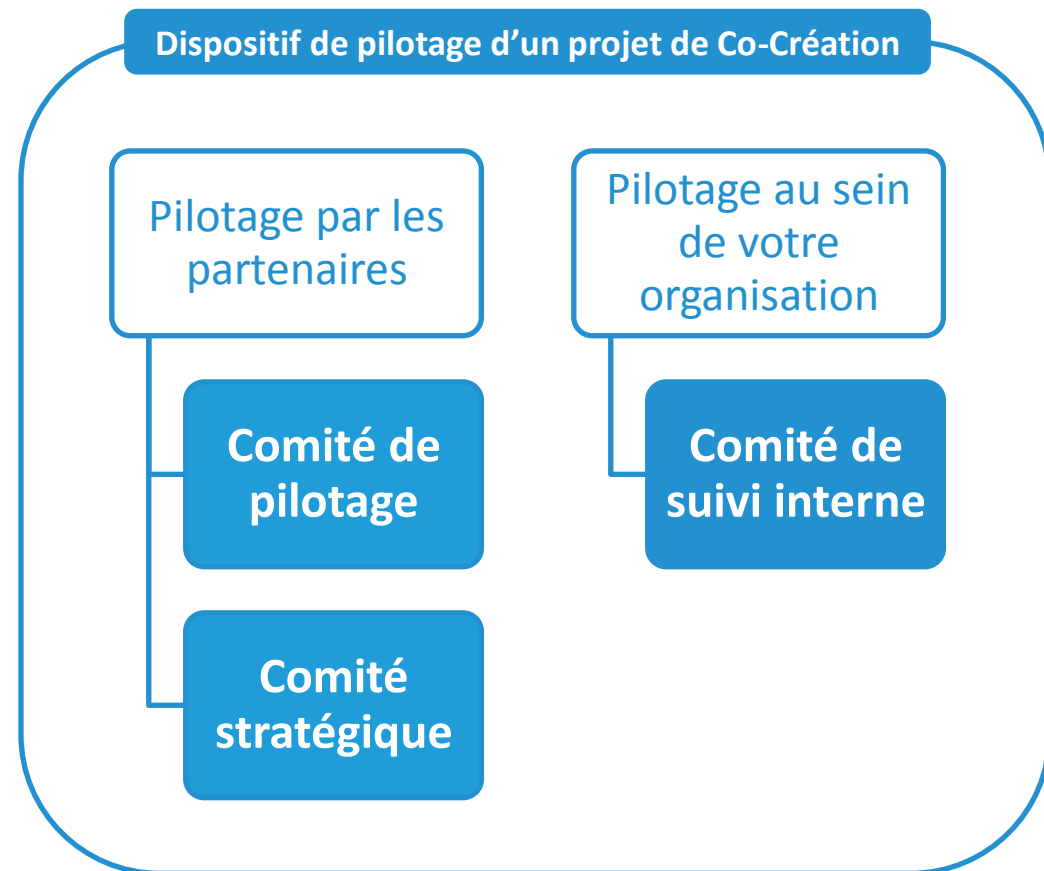
2 types d'instance de pilotage peuvent être mises en place entre les partenaires :

- un **Comité de pilotage**
- et un **Comité stratégique**

La composition des instances de pilotage est importante et mérite une attention particulière. Elles doivent être composées des **représentants des partenaires de manière équilibrée**.

- **Au sein de votre organisation**

Il est également recommandé de mettre en place au sein de votre organisation un **Comité de Suivi Interne** qui vous permettra de coordonner en interne l'ensemble des activités de vos collaborateurs du projet.





## Pilotage du projet par les partenaires

|                           | Objectif  | Rôles  | Composition  | Fréquence   |
|---------------------------|---|--|--|---|
| <b>Comité de Pilotage</b> | Veiller au bon déroulement du projet en assurant le bon suivi de la feuille de route (actions et répartition des travaux) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesurer l'avancée du projet;</li> <li>- Valider la cohérence des actions;</li> <li>- Résoudre les points de divergence;</li> <li>- Prendre les décisions pour des ajustements éventuels;</li> <li>- Donner les orientations;</li> <li>- Faire émerger de nouveaux projets.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membres opérationnels du projet</li> <li>- Responsables de chaque structure qui suit le pilotage au jour le jour</li> </ul>                           | <p>Une réunion trimestrielle au départ, surtout si une phase pilote est mise en place</p> <p>Puis tous les 6 mois lorsque le projet est bien en place et ne nécessite plus un suivi aussi précis.</p> |
| <b>Comité Stratégique</b> | Effectuer des arbitrages qui dépassent les responsabilités des participants au comité opérationnel                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valider les grandes orientations stratégiques du projet;</li> <li>- Contrôler la dynamique d'implantation du projet;</li> <li>- Comprendre les besoins des différents partenaires;</li> <li>- Mettre en place des axes d'amélioration du partenariat</li> </ul>                       | <p>Instances dirigeantes des 2 structures partenaires.</p> <p>Intervention ponctuelle d'experts du secteur si nécessaire pour apporter leur vision et soutenir le développement du projet.</p> | <p>Moins souvent que le Comité de Pilotage : Une à deux fois par an</p>   |

## Pilotage du projet au sein de votre organisation

|                                | Objectif  | Rôles   | Composition   | Fréquence  |
|--------------------------------|---|---|---|--|
| <b>Comité de Suivi Interne</b> | Coordonner les actions de l'équipe projet interne en adéquation avec le plan d'action | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre les jalons du projet;</li> <li>- Proposer les actions correctives nécessaires;</li> <li>- Mobiliser votre équipe;</li> <li>- Gérer l'information;</li> <li>- Gérer la communication interne.</li> </ul> | Composé des membres de l'équipe projet de votre organisation en fonction de l'ordre du jour | Il est recommandé de faire un point sur le projet une fois par mois. |



Dans un projet de Co-Création, **la communication entre les 2 partenaires est clé et est au cœur du partenariat**. En plus d'entretenir la confiance, elle permet à chacun de valoriser son engagement et de rendre visible les résultats obtenus en commun.

Qu'elle soit formelle ou informelle, la communication est essentielle et est un bon révélateur de la cohérence entre les objectifs respectifs des partenaires.

En plus de bien communiquer avec votre partenaire, il est également indispensable de bien gérer **la communication interne au sein de votre organisation sociale**.

## Communication formelle avec votre partenaire

### Mettez en place une stratégie de communication dès le cadrage du projet

La mise en place d'une communication régulière entre les 2 partenaires dans le dispositif de suivi est formalisée, notamment dans le Plan de Co-Création et dans le contrat de partenariat. Donc la stratégie de communication est un point essentiel à discuter lors du cadrage du projet avec votre partenaire.

**Le contrat détermine souvent la fréquence et la nature** des échanges ainsi que la **nature des documents** d'information échangées (bilans intermédiaires, rapports d'avancement...).

### Qui communique?

**L'ensemble des acteurs qui travaillent ensemble** sur le projet. Le plus souvent entre homologues sur le même domaine de compétences au sein des 2 structures partenaires.

De plus, lors de la mise en place opérationnelle du projet, il est recommandé de désigner des **Référents Projet** pour chacun des partenaires. Il s'agit d'un interlocuteur unique au sein de chaque structure qui sera le point de contact privilégié et le coordinateur du suivi et de l'animation du partenariat. En premier lieu, cela permet d'établir une confiance, une fluidité dans les rapports (on sait toujours à qui s'adresser) et un suivi dans la relation.

### Communiquez quoi?

La communication entre les partenaires peut porter sur tous les aspects de la gestion du projet de Co-Création:

- L'état d'avancement du projet;
- La coordination entre les partenaires;
- Le planning de travail et la répartition des tâches;
- L'organisation des rencontres;
- Le rappel des échéances
- Les résultats du projet ....

### Quand communiquer?

**Selon le calendrier défini** dans la stratégie de communication mise en place au moment du cadrage du projet. N'hésitez pas en sus à maintenir un contact au quotidien avec votre partenaire, par téléphone ou par email.

### Comment communiquer?

Les échanges cadrés au départ sont essentiellement des **réunions** auxquels participent les 2 partenaires.

Différents types de réunions peuvent être menés selon les thèmes abordés.

En sus, utilisez **tous les moyens à disposition** pour faciliter la communication : emails, téléphone, intranet...

## Apprenez à bien gérer les réunions



Le projet de Co-Création dépend, surtout dans les premières phases, des rencontres entre partenaires.

Si les réunions ne sont pas bien gérées, elles deviennent facilement répétitives et contre-productives.

Pour la préparer, veillez bien à déterminer **une heure de début et de fin de la réunion** à respecter scrupuleusement et à prévoir un ordre du jour, partagé en amont avec tous les participants à la réunion.

Assurez-vous que chaque réunion parvient à :

- **conclure sur tous les points** inscrits à l'ordre du jour
- maintenir constamment toutes les parties activement engagées
- **répartir des tâches de suivi et fixer leur calendrier d'exécution**
- **s'entendre sur les procédures de prise de décision** en place entre les réunions
- **préciser les points à discuter** lors de la prochaine réunion
- **résumer toutes les décisions prises.**

Tout ceci permettra aux réunions de valoriser l'apport de tout le monde, tout en respectant leurs contraintes de temps. Les réunions pourront alors servir d'outil de construction du partenariat.

Pensez à d'autres moyens de rendre des réunions plus productives et animées tels que:

- accorder des occasions d'interaction pour faire connaissance
- organiser un brainstorming sur un sujet nouveau
- inviter un conférencier intéressant ou partager une expérience pertinente
- apprendre ensemble, en clôturant la réunion par une revue de ce qui a bien fonctionné et de ce qui peut être amélioré dans la manière dont les participants auront discuté entre eux

## Faites un compte-rendu après chaque réunion



Savoir préparer les comptes-rendus des réunions et les rapports de l'état d'avancement du partenariat est tout un art. Il ne faut pas confier ce rôle de rapporteur à quelqu'un de peu expérimenté.

**Préparez à l'avance un support adapté** pour récolter et partager les informations, en pensant à qui a besoin de quel type d'information et sous quelle forme.

Un compte-rendu de réunion doit se limiter aux informations suivantes :

- aux **décisions**,
- aux **domaines qui nécessitent encore des discussions**,
- et aux **plans d'action** adoptés.

Mettez les rapports écrits à la disposition de tous, pour un partenariat efficace et transparent. L'objectif premier d'un compte-rendu est de s'assurer que tout le monde a le même niveau d'information sur les sujets abordés et que tous les participants sont bien alignés sur l'ensemble des décisions qui ont été prises et sur le plan d'actions à venir.

## Communication informelle avec votre partenaire

Il n'est pas exclu d'envisager en bonne intelligence **une communication informelle, souvent complémentaire.**

Ces échanges sont l'occasion de renforcer les liens entre l'entreprise et votre organisation.

Cette ouverture au-delà des frontières du partenariat favorise ainsi son évolution : elle permet aux deux partenaires de mieux se connaître, suscite de nouvelles idées et augmente les chances de succès du projet de Co-Création.

Les échanges informels sont aussi une façon d'animer la relation autour de **moments conviviaux** comme la participation aux événements organisés par les partenaires.

Ces échanges maintiennent la dynamique et la mobilisation des partenaires et minimisent ainsi le risque de voir le partenariat se déliter dans le temps.



### Une bonne pratique : Parler un langage commun pour une Co-Création réussie



La manière dont les partenaires se servent du langage peut construire mais également détériorer voire détruire un partenariat en Co-Création.

Le secteur de l'entrepreneuriat social et celui de l'entreprise n'utilisent pas le même langage. Chaque secteur peut s'enfermer dans son propre 'jargon'. Cela peut mener à des incompréhensions ou des malentendus de part et d'autre, ce qui, sur la durée, peut être délétère pour le projet de Co-Création.

Pour qu'un projet de Co-Création s'inscrive dans la durée, il est impératif de bien s'entendre et de pouvoir échanger dans un langage approprié et clair.

Pour créer un climat coopératif, un partenariat en Co-Création doit donc fabriquer un langage commun avec un vocabulaire compréhensible par tous. C'est la meilleure manière de mieux se comprendre, d'éviter les malentendus et d'avancer ensemble sur le long terme.

- **N'oubliez pas que peu de mots bien choisis et bien communiqués** sont de loin meilleurs que beaucoup de mots obscurs qui créent la confusion et renforcent les divisions
- **Prenez toujours le temps de bien expliciter vos propos** et veillez à ce que tout le monde ait compris
- **N'hésitez pas à demander à vos interlocuteurs de reformuler ou de vous expliquer** les éléments que vous ne comprenez pas

## Communication interne au sein de votre organisation

Pensez également à mettre en place **une bonne communication en interne**, c'est-à-dire au sein de l'équipe projet de votre organisation.

Ne minimisez pas l'importance de la communication interne pour la réussite d'un projet en Co-Création car un partenariat réussi n'est pas porté par la seule direction de l'organisation. Pensez à développer une bonne communication interne afin que vos collaborateurs soient à même de comprendre, de s'approprier et donc de soutenir le projet.

**La communication avec et entre vos collaborateurs est indispensable** à la fois pour le suivi des actions mises en œuvre dans le cadre du projet mais aussi pour maintenir un bon niveau d'information. Cela permet de garder la dynamique collective et d'avoir cette vigilance du maintien de l'investissement humain dans l'action.

Incitez donc vos collaborateurs à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.

Pour cela, en plus des réunions de suivi, **mettez en place des réunions d'information** : elles permettront de faire remonter et de partager des informations sur le déroulement du projet et de renforcer la cohésion de l'équipe du projet de Co-Création.

**Et pourquoi ne pas développer des outils de communication interne?** Toutes les initiatives dont le but est d'animer, d'informer et de communiquer au sein de votre organisation autour du projet de Co-Création sont bonnes à prendre pour fédérer l'ensemble de vos collaborateurs.



**Un journal interne** sur le projet de Co-Création qui peut prendre la forme d'une newsletter bimensuelle ou mensuelle très simple à partager avec les collaborateurs par email,



**Une boîte à idées** représentée sous forme d'une urne dont le but serait de recueillir anonymement les idées et les préoccupations de vos collaborateurs sur le projet, Elle doit être régulièrement relevée pour que les propositions soient débattues, et mises en œuvre si elles sont intéressantes.

### Exemples d'outils de communication interne



**Un panneau d'affichage** pour prévenir, informer, sensibiliser vos collaborateurs à des informations ponctuelles sur le projet (succès, décisions importantes...)



**Communiquer en petits groupes** favorise la création de liens étroits et vos collaborateurs se sentiront à l'aise pour exprimer leurs pensées. Établissez un ordre du jour précis, mais accordez toujours du temps aux participants pour aborder des questions particulières.



Pour concevoir une bonne stratégie d'évaluation dans le cadre de votre projet de Co-Création, il est important de prendre en compte 5 éléments clés :

- l'**objectif** de l'évaluation
- la **période** de l'évaluation
- les **objets** de l'évaluation
- les **indicateurs** d'évaluation
- et les **modalités** d'évaluation

## 1. Etablir l'objectif de l'évaluation

Avant de lancer une évaluation, il faut expliciter ce qui motive cette démarche et le partager avec son partenaire. Par exemple pour une évaluation motivée par une amélioration du partenariat, les résultats recherchés et les méthodologies d'évaluation choisies ne seront pas les mêmes que dans un objectif de communication externe ou de suivi de l'offre développée pour les bénéficiaires finaux.

Bien qu'une démarche d'évaluation puisse parfois permettre de répondre à plusieurs objectifs, il est primordial de les définir en amont, notamment pour permettre de choisir dès le lancement du projet une démarche adaptée, et éviter l'attente de résultats non accessibles.

## 2. Délimiter la période de l'évaluation

Il faut délimiter un intervalle de temps précis sur lequel va porter l'évaluation.

Il est important de savoir sur **quelle durée** et sur **quelle période** on évalue afin de mesurer l'évolution de la situation d'un temps T1 vers un temps T2.

## 3. Cibler les objets de l'évaluation

Dans le cadre du projet de Co-Création, il y a plusieurs objets sur lesquels va porter l'évaluation :

- **L'impact social** du projet en fonction de sa mission sociale et ce qu'il apporte à la société
- **L'impact sur chaque partenaire** en fonction des objectifs respectifs définis au départ
- **L'impact sur la qualité de la relation** de partenariat

## 4. Choisir des indicateurs pertinents

Mesurer les retombées d'un partenariat suppose des indicateurs adaptés pour interroger différents aspects :

- **Les moyens** : Mesurer les ressources concrètement engagées par chacun des partenaires (Quels sont les moyens mis à disposition par les partenaires ? Est-ce que ces moyens sont adaptés aux objectifs fixés ?...)
- **Les réalisations** : Mesurer ce qu'ont produit les actions, quantitativement et qualitativement pour les bénéficiaires et pour chacun des partenaires (qu'est-ce qui a été concrètement réalisé pendant le partenariat? Les réalisations sont-elles conformes aux objectifs fixés par les partenaires ?...)
- **Les impacts** : Mesurer les conséquences et retombées directement imputables aux actions pour les partenaires et pour l'objectif social (quel est l'impact du projet pour l'entreprise ? quels sont les effets plus globaux sur la société témoignant de l'utilité du partenariat ?...)

## 5. Définir le mode opératoire de l'évaluation

Les modalités de l'évaluation regroupent :

- la **fréquence**
- les **responsables de l'évaluation**
- les **outils et méthode** nécessaires à la mise en œuvre de l'évaluation

### La fréquence



#### → Des évaluations intermédiaires :

Évaluez le projet périodiquement, sous forme de bilans intermédiaires, selon un calendrier défini à l'avance. L'évaluation intermédiaire permet de mesurer les avancées du projet par rapport au plan d'action et de procéder aux ajustements nécessaires.

#### → Une évaluation finale :

Prévoyez également une évaluation finale, au terme de la période définie dans le contrat de partenariat, en amont des discussions sur le renouvellement

### Les responsables de l'évaluation



Se pose alors la question des responsables qui vont réaliser l'évaluation.

Il est important de distinguer l'objet de l'évaluation pour en déterminer les opérateurs :

- **Évaluation des objectifs du projet** : Les évaluations très opérationnelles sont souvent mises en place et effectuées directement par les 2 partenaires
- **Évaluation du partenariat** : Pour un maximum d'objectivité, cette évaluation peut être orchestrée par des membres de votre organisation et de l'entreprise partenaire non impliqués dans la relation
- **Évaluation de l'impact social** : L'évaluation de l'impact social peut être réalisée par les partenaires. Il est cependant plus pertinent que ce soit une personne au sein de votre organisation qui s'en charge, l'entreprise étant moins coutumière de ce type d'évaluation. Dans ce cas, veillez bien à déterminer à l'avance avec votre partenaire tous les éléments qui feront l'objet de cette évaluation (indicateurs, méthodologie, outils...).

**Le recours à un tiers extérieur** peut être envisagé pour l'évaluation. Cela peut soulever quelques réticences de l'entreprise par rapport à la transmission d'informations en externe mais cette solution peut garantir la rigueur méthodologique et l'objectivité de l'analyse. De plus, si cette option est privilégiée, il sera plus aisé de valoriser les résultats qui en ressortiront. Cela peut être bénéfique si par exemple, la relation entre les partenaires pose de réels problèmes ou que vous ne voyez aucun membre de votre organisation ou de l'entreprise ayant les capacités de mener une évaluation et pouvant faire preuve d'assez d'objectivité et de recul par rapport au partenariat. Cela peut être aussi envisagé en cas de manque de temps des différents membres de l'organisation et du partenaire.

### Les outils et méthode



La réalisation de l'évaluation repose sur le développement d'outils de mesure pour les différents axes du périmètre d'évaluation. Il s'agit de définir les **critères d'évaluation** et les **indicateurs de mesure**.

Le choix de la **méthode** à utiliser est certainement la plus grande difficulté dans la conception d'une évaluation. La question à se poser fréquemment est la suivante : est-ce que la démarche d'évaluation apportera des réponses crédibles aux questions de départ et est-ce qu'elle est réalisable dans les limites de temps et de budget impartis ? La méthode reprend l'ensemble des modalités : le **planning**, les **rôles de chacun**, la **méthode d'évaluation** et les **livrables attendus**.

## Exemple de plan d'évaluation

Référez-vous au tableau à compléter ci-dessous pour vous donner quelques pistes pour élaborer un plan d'évaluation



**Pensez à utiliser le contrat de partenariat et le Plan de Co-Création** dans lesquels figurent les objectifs, les engagements et les attentes de chacun.

Repartir de ces documents peut vous faciliter l'évaluation en vous permettant d'identifier les critères d'évaluation à partir des objectifs et, pour chacun d'eux, de définir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de mesure.

| Critères d'évaluation   | Actions engagées   | Acteurs impliqués                         | Indicateurs de mesure                                      | Durée  | Résultats attendus                     | Résultats obtenus          | Axes d'amélioration                                |
|---|--|---|--|--|--|----------------------------|--|
| <i>Objectifs définis ensemble lors du cadrage du projet ?</i> | <i>Actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs ?</i> | <i>Acteurs en charge de ces actions ?</i> | <i>Indicateurs de mesure de l'atteinte des objectifs ?</i> | <i>Période sur laquelle est effectuée l'évaluation ?</i> | <i>Résultats souhaités au départ ?</i> | <i>Résultats obtenus ?</i> | <i>Axes d'amélioration potentiels à proposer ?</i> |
|   |  |   |  |  |  |                            |  |





Pour qu'un projet de Co-Création soit équilibré et durable, il est essentiel de veiller à la qualité du partenariat, c'est-à-dire à la qualité des relations entre votre organisation sociale et l'entreprise. En effet, l'échange entre les partenaires doit porter sur le contenu du projet lui-même mais aussi sur le fonctionnement de la relation entre les personnes et entre les structures concernées. Il est donc conseillé dans le cadre d'un projet de Co-Création de mettre en place une évaluation régulière du partenariat à proprement parler.

## Quel est l'objectif de l'évaluation du partenariat ?

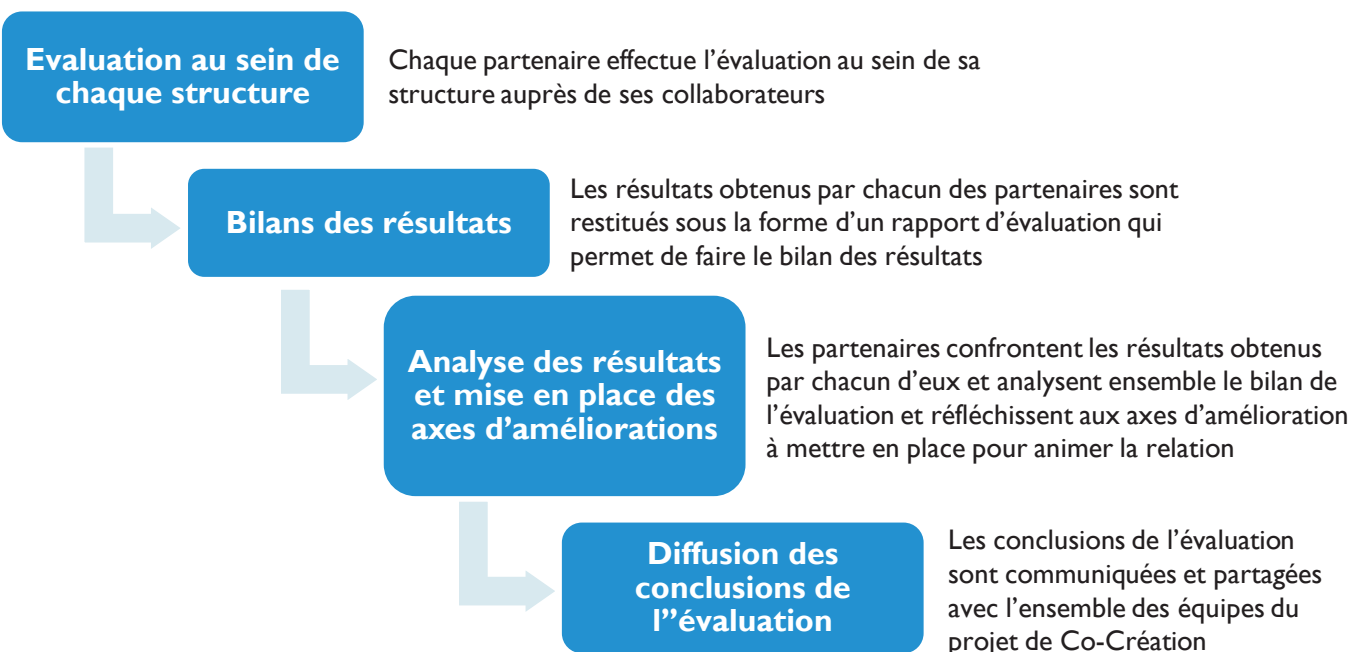
L'objectif est de créer une relation équilibrée entre les partenaires, caractérisée par le respect mutuel, la possibilité d'exprimer et d'écouter les préoccupations de son partenaire, des analyses qui dépassent l'objet strict à réaliser le projet et de son impact.

La pérennité du partenariat sera accrue si chacune des parties prend en compte les contraintes et les attentes de l'autre.

## Comment organiser l'évaluation du partenariat ?

L'évaluation du partenariat se basera principalement sur des critères qualitatifs, mais il est possible de mettre en place des outils d'évaluation qui permettront de donner des résultats qu'il sera possible d'analyser quantitativement.

Idéalement l'évaluation doit se faire en 4 temps :



## Evaluation au sein de chaque structure partenaire

### Qui seront les responsables de l'évaluation ?



Commencez par désigner un **responsable de l'évaluation au sein de chaque structure**. Pour un maximum d'objectivité, l'évaluation de la qualité du partenariat doit être menée par des médiateurs 'neutres'. Elle peut être orchestrée par **un membre de votre organisation et un membre de votre entreprise partenaire, non impliqués directement** dans le projet ni dans la relation.

### Comment se déroule l'évaluation ?



- **Rencontres individuelles** : lorsque l'effectif de l'équipe projet est réduit, le médiateur peut mener des entretiens individuels avec une grille de questionnaire préparée à l'avance (se basant sur les indicateurs et objectifs établis lors de la construction du partenariat) auprès de toutes les parties et acteurs concernés et d'une restitution avec tous avec comme médiateur ce membre désigné.
- **Entretiens de groupe** : Lorsque le projet de Co-Création implique un grand nombre de personnes, le médiateur peut organiser des entretiens collectifs au sein desquels les personnes présentes s'expriment à partir de questions préalablement élaborées. L'entretien de groupe a l'avantage de permettre l'interaction entre les participants.
- **Enquêtes qualitatives** : en complément de ces entretiens, le médiateur peut aussi mettre en place des enquêtes quantitatives par l'intermédiaire de questionnaires envoyés par email à l'ensemble des acteurs du projet. Ce type de recueil de données, en général anonyme, permet de dégager des points de vue dominants.

### Quels outils pour évaluer ?



- Utilisez des **questionnaires rédigés à l'avance**
- Utilisez **les mêmes questionnaires pour les 2 partenaires**
- Choisissez des questions portant sur différents aspects du projet afin de mesurer le degré de satisfaction ou le degré d'atteinte des objectifs

Pour que les réponses apportées soient objectivement analysables :

- Privilégiez des questions fermées (oui/non), des questions à choix multiples et/ou des questions avec une échelle de satisfaction
- Proposez quelques questions ouvertes qui permettront de donner la parole aux différents intervenants afin de recueillir des suggestions d'amélioration et des axes de développement



Pour vous aider à élaborer ces questionnaires, vous trouverez dans ce Toolkit une **Fiche Outils complémentaire 'Questionnaire d'évaluation du partenariat'** qui vous donnera une idée du type de questions à envisager.

## Bilan des résultats de l'évaluation

Une fois toutes les données recueillies, chaque responsable de l'évaluation doit rédiger **un rapport d'évaluation** qui va servir d'outil de décision aux partenaires.

**Attention : Plus le document sera clair, plus sa lecture en sera simplifiée.**

Il doit retranscrire les informations principales et présenter les conclusions de l'évaluation mais il est également possible d'y proposer des recommandations.

Ainsi les rapports d'évaluation de chaque partenaire permettront de mettre en exergue les points pour lesquels il est nécessaire d'engager une discussion constructive pour trouver des solutions.

Vous pouvez vous référer à l'exemple ci-dessous pour vous aider à préparer le plan du rapport d'évaluation :

1. **Un rappel du contexte de l'évaluation et de ses objectifs** (les questions auxquelles l'évaluation devait répondre)
2. **Un exposé méthodologique** (techniques utilisées, étapes et calendrier de l'évaluation)
3. **Un compte-rendu des résultats** (à partir des données recueillies et des observations effectuées)
4. **Les conclusions** de l'évaluation
5. **Les recommandations**, répondant aux objectifs de l'évaluation et clairement reliées aux conclusions
6. **Les annexes** : données de cadrage, liste des personnes rencontrées, outils utilisés pour l'évaluation...

## Analyse et mise en place des axes d'amélioration du partenariat

→ **Organisez des réunions de discussion avec votre partenaire** afin de partager et confronter les bilans de l'évaluation obtenus par chacun de vous. Ces rencontres seront l'occasion de discuter ensemble des orientations à prendre et des actions à mettre en œuvre pour améliorer la qualité du partenariat.. Cela aura un double bénéfice : **ouvrir le dialogue** notamment sur des points de friction afin de les surmonter et **trouver des solutions** pour aller de l'avant et **construire ensemble** dans les meilleures conditions.

→ **Mettez également l'accent sur les points positifs** sur lesquels les partenaires s'accordent. En effet, une évaluation est aussi l'occasion de se rendre compte que les choses fonctionnent bien et de partager les bons résultats afin de montrer que les partenaires sont sur la même longueur d'onde.

## Diffusion des résultats de l'évaluation

Partagez les résultats de l'évaluation et les nouvelles orientations du partenariat avec toutes les équipes du projet:

- **Diffusez une synthèse du rapport d'évaluation** pour une lecture plus facile des principales conclusions de l'évaluation ainsi que les actions mises en œuvre à la suite de vos discussions.
- **Organisez un événement fédérateur** avec tous les acteurs du projet pour présenter et partager le bilan de l'évaluation et les nouvelles orientations du partenariat
- **Organisez des ateliers de travail** afin de les faire réfléchir et les impliquer dans la prise de décision
- **Utiliser des panneaux d'affichage** avec des informations clés issues de l'évaluation des explications...

La **communication** est très importante après l'évaluation car cela permet de **valoriser les personnes participant au projet de Co-Création** qui se sentiront impliqués, pris en compte et concernés par le projet.

Sans être exhaustif, cet outil est un questionnaire qui porte sur différents aspects de votre partenariat en Co-Création.

Il permettra aux personnes sondées d'exprimer leurs opinions, perceptions et avis quant à leur expérience au sein du partenariat.

Il a été conçu pour être utilisé par les membres du partenariat s'investissant volontairement dans cette démarche.

Les questions proposées sont données à titre d'exemple mais vous pourrez le personnaliser en fonction de votre projet et en fonction des thèmes que vous souhaitez aborder au cours de l'évaluation du partenariat.

Les réponses que chacun accorde aux items sont la base sur laquelle vous serez en mesure de poser le diagnostic de votre partenariat. Vous en apprendrez alors au sujet de ses forces et faiblesses ainsi que sur les voies à privilégier pour l'améliorer.

Pour le compléter, chacune des personnes sondées indique son niveau de satisfaction:



1. Insuffisant
2. Faible
3. Satisfaisant
4. Très bon

Elle peut également compléter sa réponse en inscrivant dans la colonne prévue à cet effet des **commentaires** pouvant expliciter son choix mais également des pistes d'amélioration

| N° | Critères            | Indicateurs   | 4 | 3 | 2 | 1 | Commentaires |
|----|---------------------|---|---|---|---|---|--------------|
| 1  | Qualité du pilotage | Une bonne coordination du projet par le partenaire                                  |   |   |   |   |              |
|    |                     | Une communication fréquente et efficace par le partenaire                           |   |   |   |   |              |
|    |                     | La qualité de l'animation de l'équipe par le partenaire                             |   |   |   |   |              |
|    |                     | La qualité des relations entre les partenaires                                      |   |   |   |   |              |
|    |                     | La qualité du système de suivi par le partenaire                                    |   |   |   |   |              |
|    |                     | Le référent partenaire est bien investi dans le projet                              |   |   |   |   |              |
| 2  | Organisation        | Le partenaire connaît la structure administrative du projet                         |   |   |   |   |              |
|    |                     | Le plan de travail est respecté par le partenaire                                   |   |   |   |   |              |
|    |                     | Les réunions respectent le calendrier établi en commun, diffusé au préalable        |   |   |   |   |              |
|    |                     | Des comptes rendus de réunion sont rédigés et diffusés rapidement par le partenaire |   |   |   |   |              |
|    |                     | Le partenaire contribue aux rapports intermédiaires et au rapport final             |   |   |   |   |              |
| 3  | Aspects financiers  | Le partenaire a connaissance du budget  |   |   |   |   |              |
|    |                     | Le partenaire a conscience des implications financières du projet                   |   |   |   |   |              |

| N° | Critères  | Indicateurs  | 4 | 3 | 2 | 1 | Commentaires |
|----|---|--|---|---|---|---|--------------|
| 4  | Implication du partenaire dans le projet              | Degré d'implication du partenaire au cours du projet   |   |   |   |   |              |
|    |   | Le partenaire consacre du temps et des ressources conformément au plan de travail décidé d'un commun accord                              |   |   |   |   |              |
|    |   | Le partenaire participe aux réunions et à toutes les autres manifestations de ce type  |   |   |   |   |              |
|    |   | Le partenaire fournit à temps les documents qui lui sont demandés  |   |   |   |   |              |
| 5  | Communication entre les partenaires                   | La communication par le partenaire est régulière et suffisante   |   |   |   |   |              |
|    |   | La communication par le partenaire est appropriée  |   |   |   |   |              |
|    |   | Elle est efficace et prend en compte les disparités culturelles pouvant exister entre les partenaires                                    |   |   |   |   |              |
|    |   | Elle prend en compte les connaissances du partenaire   |   |   |   |   |              |
| 6  | Prise de décisions et consensus entre les partenaires | Elle ne favorise aucun des partenaires ni n'écarte l'un d'entre eux des informations importantes concernant le projet                    |   |   |   |   |              |
|    |   | Compréhension par le partenaire du projet ainsi que des objectifs à court terme et à long terme  |   |   |   |   |              |
|    |   | Bonne répartition des tâches et des responsabilités entre les partenaires  |   |   |   |   |              |
|    |   | Le partenaire fait preuve de bonne volonté pour résoudre les problèmes   |   |   |   |   |              |
|    |   | Le partenaire recherche comment renforcer le projet  |   |   |   |   |              |
|    |   | Le partenaire s'approprie de plus en plus le projet  |   |   |   |   |              |
|    |   | Dans les discussions et les décisions, tous les points de vue sont considérés selon leur valeur sans égard à la position des partenaires |   |   |   |   |              |
|    |   | Dans notre partenariat, la contribution de chacun à la réalisation des actions est reconnue de façon juste                               |   |   |   |   |              |
|    |   | Les partenaires sont capables d'identifier leurs divergences et de les discuter  |   |   |   |   |              |
|    |   | Devant des positions divergentes, les partenaires sont capables de changer de position pour construire des compromis                     |   |   |   |   |              |
| 7  | Impact du projet                                      | Développement d'une confiance mutuelle entre les partenaires durant la vie du projet   |   |   |   |   |              |
|    |   | Les objectifs du projet sont clairs pour le partenaire et sont bien définis  |   |   |   |   |              |
|    |   | Le public cible est clairement identifié par le partenaire   |   |   |   |   |              |
|    |   | Le partenaire parvient à dépasser ses intérêts propres pour converger vers l'intérêt des populations cibles                              |   |   |   |   |              |
|    |   | Le projet répond à un besoin chez la population cible  |   |   |   |   |              |
|    |   | Le projet est innovant   |   |   |   |   |              |