

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 'Intrapreneur'



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 lequel on peut entendre différentes définitions. 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 ce 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	CE N'EST PAS :
<ul style="list-style-type: none">✓ Avoir une culture d'entreprise favorable à l'entrepreneuriat avec le soutien des instances dirigeantes✓ Etre convaincu de l'intérêt pour l'entreprise de créer un modèle de partenariat innovant✓ Identifier les enjeux sociétaux en lien avec votre cœur de métier✓ Considérer les autres acteurs comme des partenaires légitimes et à part entière du projet✓ Disposer des moyens nécessaires pour porter ce projet au même niveau que votre partenaire✓ Avoir conscience de sa stratégie de développement✓ Connaître ses forces et ses faiblesses	<ul style="list-style-type: none">✓ Etre en recherche d'acteurs pour alimenter la stratégie RSE de l'entreprise✓ Intervenir uniquement via des dons en matériel, en mécénat de compétence✓ Ne pas s'engager entièrement dans le partenariat✓ Penser que les entrepreneurs sociaux ne sont pas adaptés pour créer des business modèles viables✓ S'associer à d'autres acteurs sans objectif d'impact clair

EN PRATIQUE, COMMENT JE FAIS ?

Mon entreprise est-elle déjà engagée sur des sujets d'innovation sociale ? A-t-elle une stratégie de développement définie à court, moyen et long termes ? Suis-je capable d'identifier nos points forts et nos points faibles ? L'entrepreneuriat et la prise d'initiative est-elle favorisée dans notre entreprise ?

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

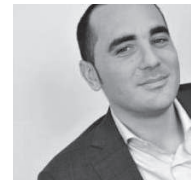


Référez-vous la **Fiche Outils 'Suis-je prêt ? Réaliser mon auto-évaluation'** de ce Toolkit pour vous aider à vous poser les bonnes questions avant de vous lancer

ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?

Jean-Marc Guesné, intrapreneur au sein du groupe BEL

Le groupe BEL était déjà engagé dans ces sujets d'innovation sociale, et avait une structure et une équipe dédiée à favoriser ces modèles : BEL ACCESS. C'est une Business Units dont l'objectif est de réfléchir à l'innovation dans les business models.



Arnaud Habert, Intrapreneur au sein du Groupe VINCI

VINCI avait déjà créé une fondation, ce qui facilite l'accélération du projet et l'adhésion de l'entreprise à des valeurs. C'est par ailleurs une entreprise très décentralisée, qui laisse un champ des possibles très importants aux fondateurs des filiales.

POUR EN SAVOIR PLUS...

Rendez-vous sur :

- Le site Entrepreneurs d'avenir : [Le diagnostic social d'avenir](#).
- [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, à la fois de votre entreprise et plus spécifiquement du service dans lequel vous travaillez.

- Se projeter à **3 ans minimum**, la Co-Création étant un processus long.
- **Focalisez 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.



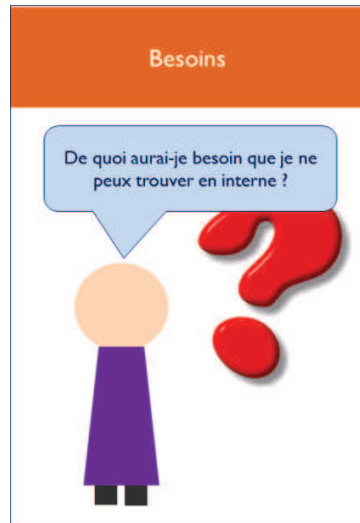


Analysez les **contraintes et les freins** qui peuvent vous empêcher ou vous ralentir dans la réalisation de vos objectifs identifiés.

Ils peuvent être **internes ou externes**.



Soyez concrets et pragmatiques : Identifiez des points bloquants dans la réalisation de vos objectifs et soyez aussi précis que possible.



Faites le tour des **moyens/ressources/compétences** disponibles au sein de votre structure et/ou dans vos réseaux et analyser 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.



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 entreprises et les opportunités de Co-Création’** pour vous aider à remplir le tableau et à situer vos objectifs par rapport aux grands enjeux des entrepreneurs sociaux en matière de Co-Création.

ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?



Arnaud Habert, Intrapreneur Social au sein du groupe VINCI

Le secteur du bâtiment et de l'énergie sont des secteurs avec des métiers en tension. Les clauses d'insertion étaient en plein essor, notamment dans les marchés publics, conduisant ainsi à des parcours déconstruits pour les salariés en insertion. Pour gagner des marchés, nous avons besoin de maximiser le nombre de salariés en insertion en s'assurant également de leurs compétences. Nous avons ainsi identifié une opportunité en travaillant avec des entreprises d'insertion intéressantes notamment sur les métiers de Vinci dans une logique de renouvellement des équipes ouvrières.

Jean-Marc Guesné, Intrapreneur au sein du groupe BEL

Bel souhaitait toucher de nouvelles populations et mieux intégrer les populations du bas de la pyramide dans sa chaîne de valeur. Cependant, nos réseaux ne permettaient pas d'atteindre ces populations que nous ne connaissons pas. Il nous fallait nous associer à des partenaires pour nous accompagner dans l'amélioration des conditions de vie de ces vendeurs de rue.



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-créer.

Maturité Informations
Secteur Critères Valeurs
Métier Territoire Partenaire
Taille Réseau Convergence
Pérennité Collaboration

Vous êtes

Entrepreneur social

ou

Intrapreneur social

COMMENT M’ASSURER DE LA COHERENCE DE L’ORGANISATION PARTENAIRE AVEC MON ENTREPRISE ?

Définissez des critères de sélection : Choisissez des organisations dont le cœur de métier est proche de celui de votre entreprise, dont la solution est innovante, déterminez le territoire sur lequel vous souhaitez lancer le projet, réfléchissez aux valeurs que vous souhaitez valoriser dans ce partenariat, identifiez des expériences de collaborations avec des organisations sociales au sein de votre entreprise.

QUI 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.

EN PRATIQUE, COMMENT JE FAIS ?



Vous pouvez vous référer à la **Fiche Outils 'Comment cibler les organisations sociales'** afin de vous aider à structurer votre recherche et à avoir une approche méthodologique



Rendez-vous également sur la **Fiche Outils complémentaire 'Quels sont les réseaux et sources d'informations ?'** pour identifier des sources d'informations qui peuvent vous être utiles dans votre recherche de partenaires

ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?



Arnaud Habert, Intrapreneur Social au sein du groupe VINCI

Nous avons mené une analyse de la richesse qui existe dans le monde de l'insertion : il y a beaucoup de structures existantes et nous ne voulions pas recréer ce qui existait déjà mais nous voulions nous appuyer sur l'existant en créant des liens. VIE est donc apparue comme un connecteur évident entre des structures existantes agissant pour l'emploi et des besoins Business des entreprises.



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

1. Identifiez les personnes à contacter au sein de votre entreprise
2. Préparez votre pitch du projet pour convaincre en interne
3. Identifiez les personnes à contacter au sein des organisations sociales
4. Préparez votre pitch du projet les organisations sociales
5. Préparez votre proposition de valeur à présenter en interne et en externe

Humain
Réseaux Partenaires Soutien
Rencontre Complémentarité
Echanges Stratégie Synergies
Réponses Networking

Vous êtes

Entrepreneur social

ou

Intrapreneur social

A QUI JE PEUX 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.

D'une part, il s'agira d'identifier **le bon interlocuteur au sein de l'organisation sociale** : l'entrepreneur social, le fondateur, le directeur...

D'autre part, vous devez également contacter des **interlocuteurs internes dans votre entreprise** qui seront décisionnaires et/ou facilitateurs pour la conduite de votre projet.

COMMENT JE LE CONTACTE ?

	AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE	AUPRES DES ORGANISATIONS SOCIETALES
APPROCHE REACTIVE	<p>Répondre à un besoin clairement identifié par l'équipe dirigeante.</p> <p>Si l'entreprise fait appel à ses salariés pour trouver des solutions innovantes, c'est une bonne opportunité pour présenter votre projet de Co-Création.</p>	<p>Soyez à l'écoute des potentiels partenaires et 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 organisations sont elles-mêmes à la recherche de partenariat, c'est une bonne opportunité d'amorcer une rencontre.</p>
APPROCHE PROACTIVE	<p>Vous êtes pionnier dans votre démarche et devez prospector en interne pour identifier les meilleurs interlocuteurs à convaincre afin de vous lancer.</p> <p>Préparez-vous à déployer une stratégie d'alliances afin de convaincre et mobiliser autour de vous.</p>	<p>Vous êtes totalement moteur pour aller à la rencontre des organisations et leur proposer votre projet.</p> <p>Pensez à un élément d'accroche pour susciter leur 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 pour identifier des 'connecteurs' et des 'ambassadeurs' 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.

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.

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.

Vous devez penser à élaborer 2 pitches de projet :

- **le premier servira plutôt en interne** pour convaincre les personnes clés que vous aurez identifiées au sein de votre entreprise
- **Le second est celui que vous utiliserez lorsque vous approcherez les organisations sociales**

Pour construire les pitches de votre projet, référez-vous aux deux Fiches Outils mises à votre disposition dans ce Toolkit :



Fiche Outils **'Comment préparer le pitch de Co-Création pour convaincre mon entreprise?'**



Fiche Outils **'Comment préparer le pitch de Co-Création pour convaincre l'organisation sociale?'**

QU'EST-CE QUE JE LUI DIS ?

Pour convaincre votre interlocuteur de participer votre projet, ayez une démarche très professionnelle 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 ?'** de ce Toolkit pour y trouver des éléments concrets qui peuvent vous aider à élaborer votre proposition de valeur

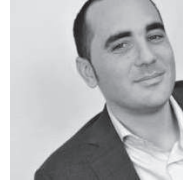


Référez-vous également à la **Fiche Outils complémentaire 'Quels sont les enjeux des entreprises sociales?'** pour comprendre les enjeux des entrepreneurs sociaux dans la Co-Création afin d'adapter votre proposition de valeurs pour mieux répondre à leurs besoins

ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?

Jean-Marc Guesné, Intrapreneur au sein du groupe BEL

Nous sommes allés à la rencontre de ces vendeurs de rue, directement sur place, là où ils se rencontrent pour acheter les fruits et légumes. Nous leur avons ainsi parlé pour comprendre leurs besoins, les connaître et pouvoir élaborer une offre adaptée.



Arnaud Habert, Intrapreneur Social au sein du groupe VINCI

Après avoir recensé l'ensemble des acteurs qui agissent dans le secteur, nous avons organisé des groupes de travail qui réunissaient une quarantaine de personnes sur les questions clés de VIE. Au sein de ces groupes, il y avait des entreprises d'insertion, des collaborateurs de VINCI, des acteurs expérimentés, des entrepreneurs sociaux etc.



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 l'issue d'une phase de négociation, 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'organisation sociale, 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.

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 Co-Création** :

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 ?’** de ce Toolkit pour vous aider à préparer ce document avec l’organisation sociale partenaire



Référez-vous également à la **Fiche Outils complémentaire ‘Quels sont les enjeux des entrepreneurs sociaux?’**

ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?



Arnaud Habert, Intrapreneur Social au sein du groupe VINCI

Après avoir recensé l’ensemble des acteurs qui agissent dans le secteur, nous avons organisé des groupes de travail qui réunissaient une quarantaine de personnes sur les questions clés de VIE. Au sein de ces groupes, il y avait des entreprises d’insertion, des collaborateurs de VINCI, des acteurs expérimentés, des entrepreneurs sociaux etc.

POUR EN SAVOIR PLUS...

- 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** 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-créer 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'organisation sociale.



N'oubliez pas que les organisations sociales n'ont pas de service juridique en interne.
→ Proposez à votre futur partenaire de commencer la rédaction du document contractuel, sachant que vous avez un département juridique au sein de votre entreprise. Il pourra la relire et l'amender si nécessaire en accord avec vous.

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. **Limitez les montants engagés** par votre partenaire (peu de trésorerie disponible)
5. **Et soyez à l'écoute** de votre partenaire et prenez le temps de bien clarifier les éléments qu'il aura besoin de mieux comprendre

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 Co-Création ?'** pour vous inspirer de la typologie de différents partenariats possibles en Co-Création

ET EUX, COMMENT ILS ONT FAIT ?

Arnaud Habert, Intrapreneur Social au sein du groupe VINCI



Vinci est un monde de chefs d'entreprise (les filiales) qui préféreraient discuter avec des chefs d'entreprises qu'avec des associations. Pour régler ce problème de légitimité, nous avons fondé VIE comme une véritable filiale du groupe, sous forme de SAS, 100% holding. La seule différence est que les résultats, s'il y en a, ne sont pas remontés aux actionnaires mais directement réinjectés dans la structure.



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 entreprise 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 de 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

Communiquez à tout va :

- avec votre **partenaire**
- avec **l'équipe projet en interne** dans votre entreprise
- auprès des **équipes dirigeantes** de votre entreprise



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



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 partenariat. 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'ÉVALUATION, 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 !

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



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.

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

TOOLKIT DE LA CO-CRÉATION INTRAPRENEUR SOCIAL





FICHE OUTILS

ÉTAPE I – SE PRÉPARER

SUIS-JE PRÊT? RÉALISER MON AUTO-ÉVALUATION



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 entreprise 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, il 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 et à celle de votre entreprise**.



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

CRITÈRES CLÉS	ÉVALUATION		
VISION INTRAPRENARIALE			
1. Je suis personnellement très sensible aux problématiques sociales et/ou environnementales et je souhaite me mobiliser pour apporter des solutions	Non	Ne sait pas	Oui
2. Je suis persuadé que les mondes de l'économie et du social sont indissociables	Non	Ne sait pas	Oui
3. Il est possible de combiner la compréhension des enjeux de l'entreprise avec la capacité d'innover pour résoudre une problématique sociale	Non	Ne sait pas	Oui
4. J'ai une bonne connaissance de mon entreprise	Non	Ne sait pas	Oui
5. Je pense qu'il est possible d'y créer de nouveaux modèles permettant de produire des biens et/ou des services d'utilité sociale générant profit et impact sociale à grande échelle	Non	Ne sait pas	Oui
6. Je suis convaincu que mon entreprise ne peut pas réussir sur le long terme si elle ne pense pas au-delà de la seule génération de profits	Non	Ne sait pas	Oui
7. 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 des entrepreneurs sociaux	Non	Ne sait pas	Oui
8. Je suis prêt à partager le risque d'une nouvelle initiative avec une entreprise sociale, notamment dans le cadre de la Co-Création qui suppose un partage du risque	Non	Ne sait pas	Oui
9. Je suis prêt à promouvoir un projet de Co-Création avec une organisation sociale au sein de mon entreprise et convaincre mes collaborateurs et l'équipe dirigeante de l'intérêt de s'y engager	Non	Ne sait pas	Oui
10. Je pense pouvoir mobiliser mes collaborateurs dans un projet à fort impact social et impliquant	Non	Ne sait pas	Oui

CRITÈRES CLÉS	ÉVALUATION		
<p>LIEN ENJEUX SOCIETAUX / CŒUR DE METIER DE MON ENTREPRISE</p> <p>1. Mon organisation a déjà créé des produits pour les populations du bas de la pyramide ou dans le besoin</p> <p>2. 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>3. Mon entreprise peut développer de nouveaux modèles d'affaires qui génèrent de la valeur sociale claire et contribuent au résultat de l'entreprise, tout en développant et exécutant d'autres business</p> <p>4. Mon entreprise pourrait envisager un partenariat innovant avec une organisation sociale pour allier création de profit et gain d'impact social</p> <p>5. Il est possible pour mon entreprise de partager la richesse et/ou la valeur ajoutée créée, de manière équitable pour réduire les écarts entre les parties prenantes</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>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>
<p>PROPOSITION DE VALEUR POUR UNE ORGANISATION PARTENAIRE</p> <p>1. Je connais les caractéristiques uniques de mon entreprise</p> <p>2. Je suis clair sur les points forts de mon entreprise et ce que nous serions en mesure d'offrir à un acteur social à la recherche d'impact social et de viabilité économique</p> <p>3. Echelle</p> <p>a. Nous avons pris en compte nos parties prenantes au niveau régional, national et/ ou international</p> <p>b. Nous sommes conscients de nos impacts externes positifs et négatifs sur notre environnement et nos parties prenantes</p> <p>4. Forces</p> <p>a) Nous avons une expertise approfondie dans notre secteur et sommes leaders</p> <p>b) Nous avons des réseaux de distribution très développés qui peuvent appuyer le développement d'un nouveau produit/ service</p> <p>c) Nous avons un réseau d'influence auprès d'organisations qui peuvent changer la donne dans un secteur</p> <p>d) Nous avons la capacité de mobiliser les acteurs clés (gouvernements locaux, institutions financières...)</p> <p>e) Nous avons une technologie, un produit ou une solution qui pourrait être adapté puis commercialisé (à un prix abordable) auprès des populations bénéficiaires</p> <p>f) Nous fournissons des services complémentaires qui pourraient maximiser l'impact des produits de première nécessité pour les populations bénéficiaires</p> <p>g) Nous avons une capacité de mobilisation importante de nos salariés</p>	<p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</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>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>Ne sait pas</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>

CRITÈRES CLÉS	ÉVALUATION		
<p>PROPOSITION DE VALEUR POUR UNE ORGANISATION PARTENAIRE (SUITE)</p> <p>5. Crédibilité et reconnaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Le nom de l'entreprise est reconnu par les experts du secteur b) Le nom de l'entreprise est reconnu par d'autres acteurs c) Le nom de l'entreprise est reconnu par le grand public 			
<p>STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ET OPPORTUNITES DE CO-CREATION</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Mon entreprise/ mon service a une stratégie de développement définie à court, moyen et long terme 2. Nous avons des objectifs clairement établis et suivons des indicateurs précis 3. Parmi nos objectifs, l'innovation est considérée comme un facteur clé de développement au sein de mon entreprise 4. Parmi les leviers d'innovation, mon entreprise porte un intérêt particulier aux nouveaux potentiels de croissance comme l'innovation sociale et environnementale 5. Parmi ses objectifs, mon entreprise a besoin d'améliorer son ancrage territorial 6. Nous connaissons les points bloquants pour parvenir aux objectifs inscrits dans notre stratégie de développement 7. Nous avons identifié nos besoins pour l'atteinte de ces objectifs 8. Les limites de notre croissance et de notre développement sont comprises et nous cherchons de nouveaux modèles pour aller au-delà 9. Mon entreprise a une culture du travail en partenariat avec d'autres, du dialogue et de la recherche de consensus 10. Nous dialoguons avec les différentes parties prenantes externes à l'entreprise, y compris les entrepreneurs sociaux 11. Je pense qu'il est nécessaire pour mon entreprise de se rapprocher des entrepreneurs sociaux pour adresser un (ou plusieurs) besoin(s) 12. Je suis conscient des limites d'un partenariat classique avec des organisations sociales pour répondre à un enjeu majeur de mon entreprise 13. Je suis convaincu de l'intérêt d'un projet de co-création pour mon entreprise 14. Je pense que mon entreprise est prête à s'engager dans un projet de co-création 			

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**
Faites une analyse plus précise en identifiant les parties pour lesquelles vous avez une majorité de 'Non' et reportez-vous à la suite des résultats.

VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ DE 'NON'

PARTIE 'VISION INTRAPRENEURIALE'

Approfondissez davantage la notion d'intrapreneuriat social

→ Référez-vous au [Livre Blanc de l'Intrapreneuriat Social](#)

PARTIE 'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE'

→ **Rendez-vous sur le site du [Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie](#)**

PARTIE 'CULTURE DE L'ENTREPRISE'

Ce Toolkit vous aidera à définir votre proposition de valeur afin de mieux convaincre en interne.

→ Référez-vous au **CR week**
→ Et rendez-vous dans la partie 'Les actions' de ce site

PARTIE 'LIEN ENJEUX SOCIÉTAUX / CŒUR DE MÉTIER DE MON ENTREPRISE'

Vous agirez donc en pionnier au sein de votre entreprise pour la mise en place de projets innovants à fort impact social

PARTIE 'PROPOSITION DE VALEUR POUR UNE ORGANISATION PARTENAIRE'

→ **Rendez-vous à l'étape 4 'Définir la stratégie d'approche' de ce Toolkit**

PARTIE 'STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET OPPORTUNITÉS DE CO-CRÉATION'

→ **Rendez-vous à l'étape 2 du Toolkit pour identifier vos opportunités de Co-Création**



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 de votre entreprise.



ÉTAPE 2 – IDENTIFIER SES BESOINS

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



Pour s'inscrire dans la durée, le projet de Co-Création doit répondre à une problématique de l'entreprise en même temps qu'à un enjeu social. Il est donc nécessaire de bien étudier la stratégie de développement de l'entreprise et ses objectifs afin de **positionner le projet de Co-Création en fonction d'une opportunité business**. La démarche doit en effet s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise.

>>> Afin d'identifier les **opportunités de Co-Création**, il est important d'identifier **les besoins** au regard **des objectifs** de l'entreprise ou plus spécifiquement de votre service 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
<p>Quels sont les objectifs à moyen et long terme de l'entreprise ou de votre service au sein de l'entreprise ?</p> <p>Soyez précis et donnez des éléments chiffrés.</p>	<p>Quels sont les points bloquants qui pourraient empêcher l'atteinte de ces objectifs ?</p> <p>Ces points bloquants peuvent être internes ou externes.</p>	<p>De quels ressources, moyens, compétences ou expertises auriez-vous besoin pour surmonter ces points bloquants?</p> <p>Ces ressources peuvent être trouvées en interne ou ne pas être disponibles au sein de votre entreprise.</p>	<p>Quelles sont les opportunités de Co-Création au regard de vos besoins ?</p> <p>Si les ressources que vous avez identifiées ne sont pas présentes en interne, quelles sont les solutions qui requièrent l'intervention d'autres acteurs ?</p>
<p><i>Ex</i> : Augmenter les ventes d'un certain produit, en atteignant un nouveau marché</p>	<p><i>Ex</i> : Votre entreprise a identifié une population cible, mais vous manquez de connaissance et êtes trop éloignés de ces populations</p>	<p><i>Ex</i> : Il vous faut vous associer avec un acteur qui connaît ces populations, et adapter le produit à leurs besoins</p>	<p><i>Ex</i> : Créer des liens avec un entrepreneur social pour adapter vos produits aux besoins spécifiques de ces populations, et lui permettre en retour de maximiser son impact social en répondant au mieux aux besoins de ces populations</p>



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 entreprises et les opportunités de Co-Création?'**



ÉTAPE 2 – IDENTIFIER SES BESOINS

QUELS SONT LES ENJEUX DES ENTREPRISES ET LES OPPORTUNITÉS DE CO-CRÉATION?



Les enjeux d'une entreprise sont les objectifs qu'elle poursuit, qui ne sont pas évidents à atteindre et pour lesquels il faut prendre en considération une notion de risque.
Face aux enjeux auxquels les entreprises sont confrontées, co-créer avec d'autres acteurs peut être un moyen d'apporter des réponses innovantes sur des objectifs à moyen et/ou long terme.

>>> **Référez-vous au tableau** ci-dessous pour vous aider à **bien situer les enjeux des entreprises et comprendre les opportunités qu'offre la Co-Création** avec les organisations sociales pour répondre à ces enjeux

Enjeu	Description	Opportunité de Co-Création
Ancrage territorial	La porosité entre l'entreprise et son environnement local oblige l'entreprise à veiller davantage à l'impact de ses activités et à leur perception par ses parties prenantes externes sur son territoire . Cependant, les entreprises sont souvent déconnectées des acteurs locaux.	Collaborer avec d'autres acteurs peut permettre à l'entreprise de mieux s'intégrer dans son écosystème (clients, fournisseurs, médias, collectivités territoriales...) et de renforcer son ancrage territorial. Cela permet d'avoir une meilleure connaissance du tissu local par une facilitation du dialogue avec les différents acteurs et de ses parties prenantes . Ainsi, l'entreprise affine sa compréhension de l'évolution des besoins, peut anticiper des situations de crise et peut désamorcer des points de blocage.
Mobilisation des collaborateurs	Assurer la motivation de leurs salariés est essentiel pour toute entreprise. Donner du sens au travail des collaborateurs pour maintenir un bon niveau d'engagement et développer leurs compétences sont devenus un véritable levier de performance.	La Co-Création peut être l'opportunité pour une entreprise de fédérer ses collaborateurs autour et au service d'un projet collectif d'intérêt général . C'est un vrai levier pour l'entreprise qui motive et fidélise ses collaborateurs en leur donnant les moyens de s'engager volontairement dans un projet différent et impactant. Elle leur permet d'exécuter leur métier dans un cadre différent de façon à valoriser le potentiel de chacun, enrichir la gestion des compétences et attirer les meilleurs talents.

Enjeu	Description	Opportunité de Co-Création
<p>Transmission d'expertise</p>	<p>L'entreprise a besoin d'une expertise particulière, complémentaire et/ou liée à son cœur de métier.</p>	<p>A travers un projet de Co-Création, l'entreprise peut bénéficier de l'expertise d'une organisation sociale. Elle peut par exemple l'aider à adapter son offre à des publics fragiles, peu ou mal connus par l'entreprise.</p>
<p>Innovation</p>	<p>L'innovation est au cœur de la performance de l'entreprise et est un élément stratégique de développement mais les pistes d'innovation sont souvent difficiles à trouver.</p>	<p>Si l'innovation technique et technologique est bien connue dans l'entreprise, il s'agit dans le cadre de la Co-Création d'innovations sociétales. Fortes de leurs connaissances de terrain et de leur capacité à capter les signaux faibles, les organisations sociales sont une source de créativité pour les entreprises: que ce soit sur son système managérial (management, gestion des ressources humaines, gouvernance), sur sa chaîne de valeurs (produits et services, évolution des pratiques), voire sur sa capacité à pénétrer de nouveaux marchés.</p>
<p>Conformité aux contraintes réglementaires</p>	<p>L'entreprise est de plus en plus confrontée à des contraintes liées à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Les évolutions de la demande des salariés, de la réglementation et le développement de normes et labels incitent les entreprises à intégrer de nouveaux leviers de performance et imaginer de nouvelles réponses.</p>	<p>Dans un projet de Co Création, les entrepreneurs sociaux peuvent jouer un rôle dans la proposition de solutions adaptées et l'amélioration des dispositifs organisationnels mis en place.</p> <p><i>Par exemple : Elle peut aider l'entreprise dans l'intégration de salariés en insertion ou en situation de handicap pour répondre aux contraintes réglementaires dans ce secteur.</i></p>
<p>Amélioration du capital-image de l'entreprise</p>	<p>L'entreprise a constamment un objectif d'amélioration de son image et de sa réputation auprès de ses clients mais également auprès de toutes ses parties prenantes (internes ou externes).</p>	<p>Même si ce n'est pas le premier objectif ni la finalité du projet, co-créer avec des acteurs d'autres secteurs est également pour l'entreprise un vecteur de communication externe. Cela lui permet de valoriser son image institutionnelle, de mettre en avant son histoire, ses valeurs. Il s'agit de se promouvoir et d'être visible auprès de l'opinion publique en général et de ses clients.</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

Pour affiner votre ciblage, vous pouvez définir des critères de sélection prenant en compte différents facteurs :

- **Partenariats existants** : Cela peut être plus aisé d'envisager un projet de Co-Création avec une structure que votre entreprise connaît déjà, et réciproquement. De plus, les interlocuteurs au sein de l'organisation sont déjà identifiés, il sera donc plus facile de les approcher.
- **Enjeu sociétal, impact social ou potentiel d'impact social de l'action** : évaluer le potentiel d'impact social et la mesure d'impact déjà établie par l'organisation est également un gage de réussite du projet social.
- **Populations cibles** : Il est évidemment utile de bien connaître les populations cibles pour lesquelles les organisations mènent leur action. L'entreprise pourra ainsi mieux connaître ces populations, dont elle est souvent éloignée.
- **Activité** : il est important de cibler les organisations dont le cœur de métier est proche du votre, ce qui facilitera l'adhésion en interne et la recherche d'enjeux stratégiques communs. Il s'agit donc dans un premier temps de délimiter les métiers potentiellement concernés par l'activité de votre entreprise.
- **Stade d'avancement du projet** : pour s'engager dans un projet de Co-Création, l'organisation partenaire doit être en mesure d'assumer le projet, et être donc à un stade plutôt avancé de son développement.
- **Localisation/Ancrage territorial** : Déterminer le territoire sur lequel vous souhaitez 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. Commencez par lister les organisations au niveau local, puis au niveau régional, puis national voire international.
- **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 organisations dont les valeurs se rapprochent le plus des vôtres.

I. DÉFINIR LES CRITÈRES DE SÉLECTION (SUITE)

- **Le caractère innovant de l'action** : Le projet de Co-Création est en soi un mode de collaboration innovant. L'innovation sociale doit donc être au cœur de ce projet. Pour cela, renseignez-vous sur les organisations que vous ciblez afin d'analyser leur action et mesurer leur caractère innovant. Cela vous permettra de favoriser les structures qui proposent des solutions nouvelles et innovantes qui constitueront pour votre entreprise de véritables leviers de performance.
- **L'image et la réputation de l'organisation** : La renommée, la visibilité et la taille du partenaire peuvent aussi entrer en ligne de compte. De plus, trouver le 'bon' partenaire peut aussi passer par les recommandations de personnes issues du milieu professionnel.

2. CONNAITRE LES SPÉCIFICITÉS DES ACTEURS SOCIAUX



Qu'est qu'un Entrepreneur Social?

C'est quelqu'un qui met ses qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème sociétal à grande échelle. Quel que soit le domaine où il s'engage, l'Entrepreneur Social se donne comme critère majeur de réussite l'ampleur de son impact sur la société. Le terme d'Entrepreneur Social a été popularisé dans les années 1980 par Bill Drayton, le fondateur d'Ashoka. Exprimant d'abord un état d'esprit, il recouvre des statuts variés (association, mutuelle...).

→ Pour plus d'informations, rendez-vous sur le [Site Ashoka](#) ou [de l'AVISE](#).



Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ?

L'économie sociale et solidaire (ESS) rassemble :

- d'une part les associations, coopératives, mutuelles et fondations (structures "historiques" de l'économie sociale),
- d'autre part les entreprises solidaires dont l'activité est guidée par une série de principes fondateurs : non-lucrativité ou lucrativité limitée, démocratie dans leur gouvernance, utilité collective ou utilité sociale du projet.

→ Retrouvez plus d'informations sur l'économie sociale et solidaire sur le [site de l'AVISE](#).

Comment?

I. SE CRÉER UNE BASE DE DONNÉES

Pour documenter votre recherche et la structurer, il est important de se créer une base de données qui vous permettra d'y centraliser l'ensemble des informations importantes que vous allez collecter sur les organisations.

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

Nom de l'organisation / adresse / code postal / commune / téléphone / site internet / commentaires

→ Dans une logique de **mobilisation de votre réseau**, ajoutez des colonnes afin de renseigner, en face de chaque entreprise, les personnes que vous connaissez au sein de ses organisations, les personnes susceptibles de vous mettre en lien, ou même les personnes que vous avez identifiées et que vous souhaitez rencontrer.

Pour chaque type du contact, vous pouvez ajouter les colonnes suivantes : nom du contact / fonction / mobile / mail...

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

→ **Saisissez les informations au quotidien** ou au fur et à mesure que vous les obtenez : par exemple, le matin après la lecture de la revue de presse, en même temps que vous surfez sur Internet pour chercher des informations sur telle ou telle organisation, ou après un rendez-vous avec un entrepreneur social, entrez les informations de sa carte de visite...

2. IMPLIQUER SON RÉSEAU



Dans votre recherche, **l'implication de votre réseau est un facilitateur** pour avoir des informations sur des organisations sociales et pour entrer en contact. Il sera un **accélérateur de la réussite du projet**.

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 ainsi que les réseaux auxquels vous appartenez.

3. RECHERCHER DES INFORMATIONS PRÉCISES SUR LES ORGANISATIONS CIBLÉES

Recherchez des informations sur les organisations que vous avez ciblées.:

- Des **informations quantitatives** : la taille, l'effectif, les activités, l'impact social (résultats chiffrés), la date de création...
- Des **informations qualitatives**: le nom du (ou des) dirigeant(s), la mission, la philosophie, les valeurs, les champs d'intervention, les populations cibles, les activités, les objectifs, les actions de communication, les partenariats avec des entreprises ou avec les pouvoirs publics, les problèmes qu'elles rencontrent...

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

Pour pouvoir effectuer le ciblage des partenaires susceptibles d'être intéressés par votre projet de Co-Création, il faut avoir une véritable démarche de recherche et de prospection.

Pour cela, utilisez :

- **des bases de données d'organisations sociales** en libre accès sur le web qui peuvent fournir des informations de premier niveau.
- les **sites Internet institutionnels des organisations sociales**: Ils contiennent souvent des informations intéressantes, notamment sur leurs actualités, ou même des contacts que vous pourriez joindre.
- **divers acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire**



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

4. CARTOGRAPHIER LES ACTEURS DE SON SECTEUR

Afin d'identifier toutes les opportunités de créer des liens avec des acteurs qui peuvent potentiellement vous aider dans la résolution de vos objectifs, il est nécessaire d'avoir conscience des différents 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 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 aux enjeux que vous aurez préalablement identifiés.



FICHE OUTILS

ÉTAPE 3 – IDENTIFIER SES PARTENAIRES

QUELS SONT LES RÉSEAUX

ET SOURCES D'INFORMATIONS?



- >>> 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
Mouvement des entreprises de France (MEDEF)	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.
La Confédération Générale des PME	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.
Le Centre de Jeunes Dirigeants (CDJ)	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.
CroissancePlus	CroissancePlus est une association d'entrepreneurs qui fédère les dirigeants d'entreprises en forte croissance et leurs partenaires. FEEF : club de dirigeants regroupant plus de 600 entreprises indépendantes et familiales, de la TPE à l'ETI.
Branches professionnelles	Les branches professionnelles regroupent les entreprises d'un même secteur d'activité et relevant d'un accord ou d'une convention collective.
Les réseaux d'accompagnement à l'entrepreneuriat	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
C3D – Collège des Directeurs du Développement Durable	Ce réseau regroupe les responsables Développement Durables des entreprises partenaires
IMS Entreprendre	Ce réseau rassemble des entreprises soucieuses de leur impact sociétal et de leur engagement pour créer un environnement favorable envers leurs parties prenantes.
CSR Europe	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.
Admical	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
Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)	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. Site Web
Les Agences Régionales et Départementales de Développement	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). Site Web

Organismes et réseaux d'acteurs sociétaux

LES RÉSEAUX D'ENTREPRENEURS SOCIAUX

Organisme	Description
Ashoka	<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>Site Web</p>
Avise	<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>Site Web</p>
Mouves	<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>Site Web</p>
Ceges	<p>Conseil des entreprises employeurs groupements de l'économie sociale 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>Site Web</p>
CNCRES	<p>Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale 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 (www.ceges.org) et du CSES (Conseil supérieur de l'Economie sociale, instance consultative instituée par décret).</p> <p>Site Web</p>

STRUCTURES SPÉCIALISÉES DANS LE LIEN ENTRE ENTREPRISES ET ORGANISATIONS SOCIÉTALES

Organisme	Description
Passerelles et Compétences	<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. 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>Site Web</p>
Le RAMEAU	<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>Site Web</p>
IDEAS	<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. 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>Site Web</p>
IMS	<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. 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>Site Web</p>

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

Organisme	Description
ORSE	<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>Site Web</p>
Novethic	<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>Site Web</p>
ADMICAL	<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>Site Web</p>
CHORUM-CIDES	<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"> - 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. - 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 - 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. <p>Site Web</p>

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

Organisme	Description
SB Factory	<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>Site Web</p>
Be Linked	<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>Site Web</p>
Mecenova	<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>Site Web</p>
Koeo	<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>Site Web</p>
Jeuxaider.com	<p>jeuxaider.com est un service Internet qui fournit les services suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer des outils de communication au service des acteurs de la solidarité : associations, grand public, entreprises, médias. - Développer un annuaire des associations de solidarité, renseigné de leurs besoins en bénévoles, argent et biens matériels. - Conseiller et accompagner les entreprises dans des démarches de solidarité. <p>Site Web</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
Entrepreneuriat social.net	<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>Site Web</p>
Site de l'insertion par l'activité économique	<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"> - donner de la lisibilité et de la visibilité au secteur de l'IAE, - 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. <p>Site Web</p>
Le labo de l'économie sociale et solidaire	<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>Site Web</p>
France active	<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>Site Web</p>
Rubrique ESS (sur le site du ministère de l'Economie et des finances)	<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>Site Web</p>

DES ACTEURS ENGAGÉS DANS L'INNOVATION SOCIALE (SUITE)

Organisme	Description
Les régions agissent pour l'économie sociale et solidaire	<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.</p> <p>Site Web</p>
Finansol - Le portail des finances solidaires	<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.</p> <p>Site Web</p>
Adie	<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.</p> <p>Site Web</p>
Autonomie et solidarité	<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.</p> <p>Site Web</p>
Comment entreprendre autrement	<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.</p> <p>Site Web</p>

DES ACTEURS ENGAGÉS DANS L'INNOVATION SOCIALE (SUITE)

Organisme	Description
Emes	<p>Réseau de recherche européen sur l'économie sociale et l'entrepreneural 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.</p> <p>Site Web</p>
FinanCités	<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.</p> <p>Site Web</p>
Inaise	<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.</p> <p>Le site permet de s'informer sur les différentes activités du réseau.</p> <p>Site Web</p>
Repas	<p>Le Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires</p> <p>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.</p> <p>Site Web</p>
Réseau Coopérer pour entreprendre	<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.</p> <p>Site Web</p>
France Bénévolat	<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.</p> <p>Site Web</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
www.societe.com	Service pour la recherche d'informations légales sur les entreprises inscrites au registre du commerce en France Informations sur plus de 4 M d'entreprises françaises (identité, adresse, activité, dirigeants, enseignes, chiffres clés des comptes annuels) Recherche par nom de société, dirigeant ou N° de siren.
www.sirene.fr	Répertoire officiel de l'INSEE de toutes les entreprises françaises Informations économiques et juridiques sur 9 M d'entreprises et d'établissements appartenant à tous les secteurs d'activité. Informations actualisées en permanence, avec une couverture géographique et économique exhaustive Consultation gratuite des avis de situation par n° SIRENE-SIRET-RCS
www.aef.cci.fr	Annuaire des entreprises de France de la CCI Informations administratives et économiques de plus de 2,3 M d'entreprises.
www.bottin.fr	150 000 entreprises françaises BtoB Données collectées sous forme d'enquête et déclarées par l'entreprise. Premier niveau d'information sur l'entreprise accessible gratuitement (profil de l'entreprise, chiffre d'affaires et informations générales)
www.europages.com	Site européen avec 500 000 adresses dans 33 pays Recherche par produits, services ou raison sociale avec un critère géographique
www.hoovers.com	Site international avec profils de plus de 3400 entreprises américaines et internationales, publiques et privées. 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
Kompass France	Sur cd-rom ou intégrée dans la base Kompass International. 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)
Diane	Comptes sociaux et identité de 1 030 000 entreprises françaises. Comptes consolidés pour 2000 entreprises. Le logiciel d'analyse financière et économique permet l'analyse de segmentation, comparative, statistique et d'établir un rapport de groupe.
Dafsaliens	Liens financiers et humains des 500 premiers groupes français et des sociétés cotées. Pour 140 000 entreprises, dont 50 000 étrangères : actionnaires et participations
Amadeus	Base de données européenne, Comptes et bilans de 5,6 millions d'entreprises européennes (36 pays couverts). Informations descriptives de l'entreprise ainsi que le bilan des comptes consolidés et non consolidés sur une période de 5 ans
Kompass International	Base complète de Kompass à travers le monde, soit plus d'un 1,9 million d'entreprises dans 70 pays.
Osiris	Informations financières détaillées, description et actionnariat pour 30 000 entreprises cotées (7 500 US, 22 500 non US)
Eurofinancials	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
Annuaire Societality	<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>Site Web</p>
Annuaire Anenso	<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>Site Web</p>
Annuaire de l'Atelier	<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>Site Web</p>
Annuaire Mecenova	<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>Site Web</p>

CLASSEMENTS D'ENTREPRISES ÉDITÉS ANNUELLEMENT PAR DES REVUES ÉCONOMIQUES

Organisme	Description
L'Expansion	1000 entreprises françaises Le site propose le classement en ligne des 1000 entreprises françaises. Site Web
L'Usine nouvelle	500 entreprises européennes 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 Site Web
Enjeux les Echo	Hors-série : Le grand atlas des entreprises, - Les 5 000 entreprises françaises classées par département - Les 500 premiers groupes français - Les 200 premiers groupes européens - Les 100 premiers groupes mondiaux
L'Entreprise	11 000 entreprises françaises Classement sur le site des 11 000 entreprises françaises classées par chiffre d'affaires et par département. Site Web
Fortune	500 entreprises américaines Version électronique du répertoire annuel des 500 plus grandes entreprises américaines éditée par la revue Fortune. Site Web
L'Usine nouvelle	500 entreprises européennes 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 Site Web

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 ORGANISATIONS

Il peut être intéressant d'exploiter directement le site internet institutionnel des organisations sociales.

Cela suppose d'avoir au préalable identifié les organisations 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 (si disponible)

Ce que l'organisation dit à propos d'elle-même.

LES PARUTIONS DE MÉDIAS (médias du secteur de l'ESS ou du secteur)

Ce que les autres disent à propos de l'organisation, ainsi que les questions et les commentaires pertinents pour le secteur.

LES RAPPORTS DES INVESTISSEURS OU DES MÉCÈNES (Si disponible)

Pour comprendre les perceptions du monde de l'organisation à l'extérieur, et apprendre sur les plans futurs du partenaire.

LES MÉDIAS SOCIAUX

Pour saisir l'humeur et des commentaires sur l'organisation



Pour pitcher votre projet **auprès de vos collaborateurs en interne**, il est nécessaire d'avoir un **plan structuré** qui permette de délivrer les bons messages dans un ordre logique et argumenté. Ce pitch doit être enrichi du travail effectué dans l'élaboration **en parallèle de la proposition de valeur** pour avoir plus d'impact auprès de vos équipes.

>>> 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**.

L'objectif est **d'attirer l'attention de votre interlocuteur** avec un élément suffisamment impactant pour lui donner envie d'entendre plus de détails à propos de votre projet et lui permettre de se sentir impliqué dedans.

Il peut s'agir d'une information ou un chiffre clé à propos du besoin social que vous souhaitez adresser ou d'un élément en lien direct avec le poste de votre interlocuteur et ses enjeux dans l'entreprise.

2. PRÉSENTATION DE VOTRE PROBLÉMATIQUE (15 SEC)

L'objectif est d'introduire **les enjeux spécifiques de l'entreprise ainsi que l'enjeu sociétal** auquel le projet va répondre, afin d'établir un premier lien entre les deux.

3. PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE PARTENAIRE IDENTIFIÉE (15 SEC)

Présentez l'organisation partenaire 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 pour l'entreprise, en quoi cela va permettre à votre interlocuteur de répondre à ses objectifs et de pouvoir adresser ses enjeux, mais également en quoi cela répond au besoin social

6. CONCLUSION (15 SEC)

Définissez ensemble les prochaines étapes. En fonction de votre interlocuteur, cela peut être d'identifier chez lui un intérêt pour le projet, une prise de rendez-vous pour continuer les discussions ou encore la mise en relation avec un autre interlocuteur au sein de l'entreprise.

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).

Accroche (15 sec)	Idée:	Mot-clé:
	Phrase:	
Présentation de la problématique (15 sec)	Idée:	Mot-clé:
	Phrase:	
Présentation de la structure partenaire (15 sec)	Idée:	Mot-clé:
	Phrase:	
Votre solution et le rôle de chacun (15 sec)	Idée:	Mot-clé:
	Phrase:	
Avantages et éléments différenciateurs (15 sec)	Idée:	Mot-clé:
	Phrase:	
Conclusion, appel à l'action (15 sec)	Idée:	Mot-clé:
	Phrase:	



Pour pitcher votre projet, il est nécessaire d'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 dans l'élaboration **en parallèle 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**.

L'objectif de l'accroche est **d'attirer l'attention de votre interlocuteur** avec un élément suffisamment impactant pour le convaincre de votre sincérité et lui donner envie d'en entendre plus sur votre projet. 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, qui montre que vous partagez des choses... Dans le cas où vous n'avez aucun élément pouvant vous relier directement l'un à l'autre, vous pouvez chercher une information ou un chiffre choc à propos de l'engagement de votre entreprise, ou du besoin social que l'entrepreneur social adresse et qui est proche des enjeux de votre entreprise

2. PRÉSENTATION DE VOTRE PROBLÉMATIQUE (15 SEC)

L'objectif est de présenter à votre interlocuteur le problème que vous adressez ainsi que les enjeux respectifs de votre entreprise et de l'organisation sociale.

3. PRÉSENTATION DE VOTRE ENTREPRISE (15 SEC)

Présentez votre entreprise en une phrase : Dans quel secteur agissez-vous ? Quels liens avez-vous avec l'enjeu sociétal dont il est question ?

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'entrepreneur social, ce qui lui donnera envie de s'engager à vos côtés, pour l'entreprise et également en quoi cela répond au besoin social.

6. CONCLUSION (15 SEC)

Définissez ensemble les prochaines étapes. En fonction de votre interlocuteur, cela peut être une prise de rendez-vous pour continuer les discussions, la mise en relation avec un interlocuteur plus adapté au sein de son organisation ou encore une demande de réponse 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 réécoutez-les en vérifiant le timing (approximatif).

Accroche (15 sec)	Idée:	Mot-clé:
	Phrase:	
Présentation de La problématique (15 sec)	Idée:	Mot-clé:
	Phrase:	
Présentation de votre structure (15 sec)	Idée:	Mot-clé:
	Phrase:	
Votre solution et le rôle de chacun (15 sec)	Idée:	Mot-clé:
	Phrase:	
Avantages et éléments différenciateurs (15 sec)	Idée:	Mot-clé:
	Phrase:	
Conclusion, appel à l'action (15 sec)	Idée:	Mot-clé:
	Phrase:	



ÉTAPE 4 - APPROCHER

COMMENT PRÉSENTER MA PROPOSITION DE VALEUR EN INTERNE ET EN EXTERNE ?



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 interlocuteur : **Pourquoi devrais-je vous suivre dans ce projet et ne pas y aller avec quelqu'un d'autre ou seul ?**

En tant qu'intrapreneur social, vous avez à convaincre deux types d'interlocuteurs :

- Une proposition de valeur servira à **présenter votre projet en interne** afin d'obtenir l'adhésion de vos collaborateurs
- et l'autre sera celle que vous utiliserez pour **exposer votre projet à vos potentiels partenaires**

Afin de les convaincre il vous faut préparer votre approche. Préparer 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 en interne?

Il s'agit de préparer un argumentaire qui servira à présenter votre projet à vos interlocuteurs en interne pour obtenir leur aval. Vous devez pouvoir trouver les bons appuis dans la hiérarchie de l'entreprise, mais également auprès des différents départements concernés par le projet.

Les résistances peuvent intervenir à différents niveaux dans l'entreprise. Les dépasser nécessite à la fois de faire preuve d'une foi inébranlable en son projet, mais également de savoir trouver les mots pour convaincre qu'il s'agit d'une stratégie 'gagnant-gagnant'. Il est donc nécessaire de bien réfléchir et bien préparer la proposition de valeur pour que vos interlocuteurs soient intéressés par votre projet.

Pour cela, il faut que ce document réponde à plusieurs objectifs:

- Intéresser votre interlocuteur en expliquant **comment le projet de Co-Création répond à un enjeu de l'entreprise** auquel celle-ci pourrait difficilement répondre par elle-même
- **Illustrer le projet** en exposant des actions concrètes
- **Interpeler vos interlocuteurs** en proposant un modèle qui permette une synergie entre la recherche d'un retour sur investissement pour l'entreprise et la vocation sociale du projet en positionnant avec justesse le curseur entre impact social et impact économique
- **Rassurer votre interlocuteur sur la faisabilité, l'efficacité et la pérennité** du projet en vous basant sur des arguments tangibles et exploitables en interne

Que doit contenir ma proposition de valeur aux potentiels partenaires?

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**. Il s'agit d'un donc document clair et argumenté sur le projet qui servira de base à la discussion.

Une bonne proposition sert de tremplin au projet de Co-Création.

1. **L'identité de votre entreprise et quelques éléments de contextes**
2. **Présentez le projet de Co-Création et tous les éléments que vous avez identifiés** : pour cela, vous pouvez vous servir du « Co-Création Canvas » ci-dessous afin de présenter tous les éléments
3. **La motivation de votre choix pour ce partenaire et l'impact** que cela aura pour l'atteinte de 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.

Cette proposition se conçoit donc comme une introduction structurée pour capter l'attention. N'oubliez pas que cela doit être fait dans un langage adapté à celui de l'interlocuteur afin d'en faciliter la compréhension. Le travail amont d'identification de votre interlocuteur est primordial pour adapter votre discours.

Lors de la présentation de votre proposition de valeur, il faut instaurer **un climat de confiance et de dialogue** entre votre interlocuteur et vous. Comprenez ses motivations, ses contraintes, ses arguments, son métier, ses enjeux, ses attentes et ses intérêts à s'engager dans le projet. Plus vous réaliserez cet exercice, plus vous vous adapterez aux besoins de l'autre et plus aurez de chance d'obtenir son adhésion au projet et d'avoir une proposition de valeur qui convienne à chacun des partenaires.

Points de vigilance, ce qui va faire la différence!

- La présentation du dossier et sa clarté,
- La facilité d'identification de l'entrepreneur social avec le projet
- L'originalité ou le caractère innovant du projet
- Le coup de cœur
- La qualité des contacts



Adressez votre proposition de valeur par courrier à votre potentiel partenaire si vous n'avez pas de contact direct avec lui, 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.

Co-Création Canvas





Il est important de bien comprendre les enjeux des entrepreneurs sociaux pour comprendre les opportunités que leur offre la Co-Création. Cela vous permettra ainsi de mieux connaître leurs attentes et de mieux cibler vos partenaires potentiels. A partir de ces objectifs, soyez force de proposition pour persuader et répondre à un enjeu stratégique pour l'entreprise sociale, ce qui aura pour effet de la convaincre de s'engager à vos côtés dans ce projet de Co-Création.

Enjeu	Description de l'enjeu	Opportunité de Co-Création
Financement	L'organisation sociale a besoin d'accéder à de nouvelles sources de financement pour son développement	Par un partenariat avec les entreprises, les organisations peuvent consolider leur modèle économique et diversifier les sources de financement. Outre la possibilité d'un apport financier direct de l'entreprise, le projet de Co-Création peut avoir un effet de levier sur d'autres financements, et même engendrer une économie de coûts (locaux, mutualisation des compétences...).
Compétences / Expertise	L'organisation a besoin de compétences auxquelles elles n'a pas accès en interne pour se développer et acquérir une expertise, notamment technique, pour affiner son propre savoir-faire	Les compétences de l'entreprise partenaires viennent renforcer ou compléter celles de l'organisation sociale. L'entreprise est un vivier de ressources, qu'elles soient humaines, en compétences, en expertise... Le mode de collaboration d'un projet Co-Création se traduit par une implication totale des ressources des 2 parties et représente une opportunité unique pour l'organisation de bénéficier des savoir-faire 'cœur de métier' des entreprises pour monter en compétence sur des expertises nouvelles. Il s'agit par exemple de compétences sur des fonctions support (administratif, communication...), de compétences techniques, ou encore de compétences plus pointues (cœur de métier, conseil en organisation, stratégie...).
Soutien à l'innovation	L'organisation souhaite accéder à de nouvelles capacités d'innovation mais manque de moyens pour les développer	L'entreprise peut soutenir la capacité d'innovation de l'organisation sociale grâce à ses moyens notamment en Recherche et Développement.

Enjeu	Description de l'enjeu	Opportunité de Co-Création
Réseaux / Ancrage	L'organisation sociale souhaite renforcer sa présence sur le territoire et toucher de nouveaux réseaux.	<p>L'entreprise peut contribuer à renforcer la présence de l'organisation sur son territoire, son rayonnement et son implication notamment en mobilisant ses réseaux, différents de ceux des entrepreneurs sociaux.</p> <p>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.</p> <p>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).</p> <p>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, l'entreprise joue alors le rôle de caisse de résonance.</p>
Crédibilité	Par son activité et/ou sa taille, une organisation sociale peut souffrir d'un manque de visibilité et de crédibilité et avoir du mal à se faire connaître et reconnaître par tous les acteurs de son écosystème	<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 également un gain de crédibilité et de légitimité de l'organisation sociale notamment par rapport aux pouvoirs publics mais aussi vis-à-vis d'autres entreprises pour de potentiels partenariats futurs.</p>
Moyens, circuits de distribution	<p>L'organisation a une innovation qui a prouvé son impact, mais a des difficultés à changer d'échelle car elle n'arrive pas à la diffuser.</p> <p>La mise en œuvre de ses projets ambitieux nécessite des moyens qui sont insuffisants en interne.</p>	<p>L'entreprise a des ressources et des moyens importants qui peuvent être des accélérateurs de projet et donc d'impact social.</p> <p>Par exemple, les entreprises possèdent des réseaux de distribution importants qui peuvent soutenir la diffusion d'une innovation d'un entrepreneur social.</p>



Une fois un accord de principe établi entre les 2 partenaires, une phase de négociation 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 nous vous conseillons de réfléchir avec votre partenaire au changement que vous souhaitez opérer ensemble par ce projet, et d'explicitier 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

Précisez bien :

- 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

Il est indispensable de fixer ensemble des objectifs réalistes dès le départ et exprimer ses 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 définis clairement et de façon très détaillée.

c) Moyens dédiés

- Moyens **humains** et **organisationnels** : il faut définir 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 pour le projet ?
- Moyens **matériels** et **logistiques** : locaux, matériel informatique, véhicules, relais de diffusion...

d) Durée et calendrier d'exécution

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

- ✓ la **durée** 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.

Pour cela, avant même le démarrage du projet, **établisiez 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 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**



Comprendre les enjeux des entrepreneurs sociaux est nécessaire pour savoir où vous positionner dans leurs enjeux et pouvoir adapter votre proposition de valeur et votre présentation à leurs besoins. Il faut bien distinguer les enjeux du partenariat des objectifs courts termes des organisations sociétales.

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

Enjeu	Description
Accès à de nouvelles sources de financement et consolidation du financement	L'enjeu est de se créer de nouvelles sources de financement pour assurer un modèle pérenne à l'organisation. C'est surtout l'effet de levier du partenariat qui est important plus que le financement direct.
Accès à des ressources et des moyens	L'entreprise dispose de moyens dont l'entrepreneur social peut avoir besoin. Cela peut être des moyens humains, matériels, en circuits de distribution, en technologies. Accéder à ces moyens peut être un véritable accélérateur pour le projet de l'entrepreneur social.
Favoriser l'ancrage territorial	S' intégrer dans des réseaux différents de ceux dont l'organisation a l'habitude peut également favoriser le développement du projet et démultiplier la participation.
Une relation « gagnant - gagnant »	Avec une transmission d'expertise partagée et un partage de compétences avec des spécialistes.
Mobiliser les ressources humaines	Mobiliser les ressources et compétences pour réaliser le projet est essentiel pour un entrepreneur social
Source d'innovation	Les entreprises ont les moyens nécessaires pour développer de nouveaux produits ou services et contribuer au déploiement de ces innovations.
Un soutien pour relayer le message	L'entreprise peut jouer un rôle de media auprès de ses parties prenantes pour sensibiliser aux causes soutenues.



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
Création de nouveaux produits / modes opératoires / réseaux de distribution	<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"> - Une nouvelle structure, une nouvelle entreprise - Un nouveau produit, un nouveau service - Un nouveau réseau de distribution - Un nouveau mode de collaboration ... 	<p><u>Création d'une nouvelle structure</u> : Dépôt des statuts d'une structure ad hoc avec partage de la possession via un pacte d'associés</p> <p><u>Création d'un nouveau produit</u>, mode de distribution:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouveau produit/service/... - Convention de partenariat
Coopération économique	<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"> - Contrat de prestation de service - Convention de partenariat
Démultiplication d'une innovation sociale	<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"> - Convention de partenariat - Contrat de vente - Contrat de prestation de service



ÉTAPE 6 – SUIVRE LE PROJET

COMMENT METTRE EN PLACE

LE PILOTAGE DU PROJET DE CO-CRÉATION ?



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 :

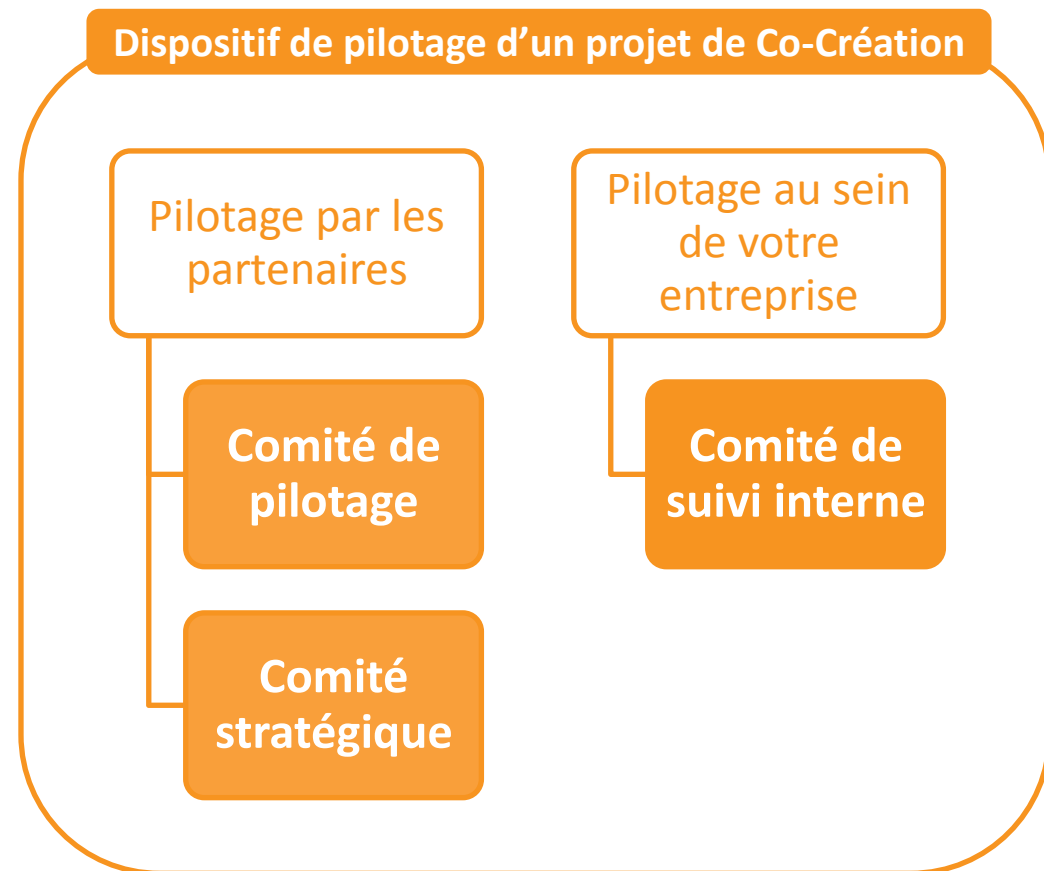
- un **Comité de pilotage**
- et un **Comité stratégique**

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

- **Au sein de votre entreprise**

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

Dispositif de pilotage d'un projet de Co-Création



Pilotage du projet par les partenaires

	Objectif	Rôles	Composition	Fréquence
Comité de Pilotage	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"> - Mesurer l'avancée du projet - Valider la cohérence des actions - Résoudre les points de divergence - Prendre les décisions pour des ajustements éventuels - Donner les orientations - Faire émerger de nouveaux projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Membres opérationnels du projet - Responsables de chaque structure qui suit le pilotage au jour le jour 	<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>
Comité Stratégique	Effectuer des arbitrages qui dépassent les responsabilités des participants au comité opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Valider les grandes orientations stratégiques du projet - Contrôler la dynamique d'implantation du projet - Comprendre les besoins des partenaires - Mettre en place des axes d'amélioration du partenariat 	<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 entreprise

	Objectif	Rôles	Composition	Fréquence
Comité de Suivi Interne	Coordonner les actions de l'équipe projet interne en adéquation avec le plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre les jalons du projet - Proposer les actions correctives nécessaires - Mobiliser votre équipe - Gérer l'information - Gérer la communication interne 	Membres de l'équipe projet de votre entreprise 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.

Il est également primordial de mettre en place **une communication interne au sein de votre entreprise** à la fois dans l'équipe projet, auprès des équipes dirigeantes mais également plus largement pour faire la promotion du projet de Co-Création auprès de l'ensemble de vos collaborateurs.



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. Mais n'hésitez pas en sus à maintenir un contact au quotidien avec votre partenaire, que ce soit 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 parvienne 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 ;
- Et **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.

Si le nombre de participants aux réunions baisse, c'est un signe que les réunions ne sont plus assez engageantes pour que les partenaires fassent l'effort d'y participer : dans ce cas, prenez des mesures drastiques !

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 ces 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 traditionnellement pas le même langage. Chaque secteur peut s'enfermer dans son propre 'jargon' qui peut être aliénant pour ceux qui ne le comprennent pas. Cela peut mener à des incompréhensions ou des malentendus de part et d'autre, ce qui, sur une longue durée, peut être délétère pour le projet de Co-Création.

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.

Pour qu'un projet de Co-Création s'inscrive dans la durée, il y a un impératif de bien s'entendre et de pouvoir échanger.

Un partenariat en Co-Création doit donc fabriquer un langage commun. Tous ceux qui s'y retrouvent doivent pouvoir se comprendre entre eux.

Donc prenez toujours le temps de bien expliciter vos propos et veillez à ce que tout le monde ait compris.

De même, n'hésitez pas à demander à vos interlocuteurs de reformuler ou de vous expliquer des éléments que vous n'avez pas compris.

Il faut donc arriver à créer un climat coopératif et partager 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.

Communication interne au sein de votre organisation

Vous devez également penser à mettre en place une bonne communication en interne au sein de votre entreprise. Cela implique à la fois une communication auprès des instances dirigeantes, au sein de l'équipe projet mais également une communication plus large qui toucherait tous les salariés de votre entreprise.

Auprès des équipes dirigeantes de votre entreprise

Vous avez obtenu l'aval de la direction de votre entreprise nécessaire au lancement du projet de Co-Création. Continuez vos efforts pour maintenir un niveau de communication suffisant, mobiliser l'intérêt et le soutien de l'équipe dirigeante et assurer la pérennité de votre initiative.

N'hésitez pas à faire la promotion des résultats positifs du projet de Co-Création. Vous démontrerez ainsi que le projet apporte une plus-value intéressante à votre entreprise, Véritable acteur du changement, vous êtes un pionnier de la démarche sociale au sein de votre entreprise alors communiquez pour la faire réfléchir sur sa mission sociale et bousculer ses pratiques pour les faire évoluer.

Au sein de l'équipe projet

Ne minimisez pas l'importance de la communication dans l'équipe interne car un projet de Co-Création réussi n'est pas uniquement porté par vous ou par la direction de l'entreprise. La communication avec et entre vos collaborateurs est indispensable pour le suivi des actions mises en œuvre mais aussi pour maintenir la dynamique collective et avoir une adhésion de tous les acteurs du projet.

Faites des réunions d'information pour partager des informations du projet et renforcer la cohésion de l'équipe. Organisez des rendez-vous informels pour partager et médiatiser des bons résultats et féliciter l'implication des intervenants dans le projet. C'est un bon moyen de favoriser l'échange et la reconnaissance du travail de tous.

Au sein de votre entreprise plus largement

Elargissez la communication interne à l'ensemble des salariés de l'entreprise pour promouvoir le projet de Co-Création, partager ses valeurs et inciter d'autres collaborateurs à s'investir dans ce type de démarche. Organisez des événements autour de thématiques liées aux enjeux de votre projet, en faisant intervenir l'entrepreneur social avec qui vous travaillez ou d'autres acteurs du secteur. Cela vous permettra de faire connaître et sensibiliser le plus grand nombre à la cause que vous soutenez via le projet de Co-Création. Pensez à vous rapprocher du département Communication pour mettre en place des dispositifs adaptés.

Et pensez à mettre en place des outils de communication interne



Un journal interne sur l'avancement et les résultats du projet c'est-à-dire une newsletter mensuelle ou bimensuelle à partager avec les collaborateurs par email,



Une boîte à idées pour recueillir anonymement les propositions de vos collaborateurs. A relever régulièrement pour que les bonnes idées soient débattues et mises en œuvre.

Communiquer en petits groupes

favorise la création de liens étroits et vos collaborateurs se sentiront à l'aise pour exprimer leurs préoccupations. Établissez un ordre du jour mais accordez du temps aux participants pour aborder des questions particulières.



Un panneau d'affichage, dans un lieu où il attire l'attention (cafétéria, salles de réunion...), pour informer et sensibiliser vos collaborateurs à des informations ponctuelles (succès, décisions importantes...)



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 un projet d'évaluation, il est essentiel d'explicitier ce qui motive cette démarche, et de le partager avec votre 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 du projet sur chaque partenaire** en fonction des objectifs respectifs définis au départ
- **L'impact du projet 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 et conjointement (qu'est-ce que l'organisation et l'entreprise ont mis à disposition pour leur partenariat ? Est-ce que ces moyens étaient adaptés aux objectifs fixés ?...)
- **Les réalisations** : Mesurer ce qu'ont produit les actions, quantitativement et/ou 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 :

Il est souhaitable que l'évaluation du partenariat se déroule 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 :

Il est également nécessaire de prévoir une évaluation finale, qui intervient au terme de la période définie dans le contrat de partenariat, en amont des discussions sur le renouvellement, pour mesurer l'ensemble des apports pour le projet, le partenariat et les bénéficiaires cibles.

Les responsables de l'évaluation



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

- **Evaluation des objectifs du projet** : Les évaluations très opérationnelles sont souvent mises en place et effectuées directement par les 2 partenaires
- **Evaluation 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
- **Evaluation de l'impact social** : L'évaluation de l'impact social peut être réalisée par les partenaires. Il est cependant plus pertinent que ce soit l'organisation sociale qui s'en charge car l'entreprise est 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. Cela peut soulever quelques réticences de l'entreprise par rapport à la transmission d'informations en externe mais cette solution peut aussi garantir la rigueur méthodologique et l'objectivité de l'analyse. Si cette option est privilégiée, il sera plus aisé de valoriser les résultats qui en ressortiront. Cette option 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 ?

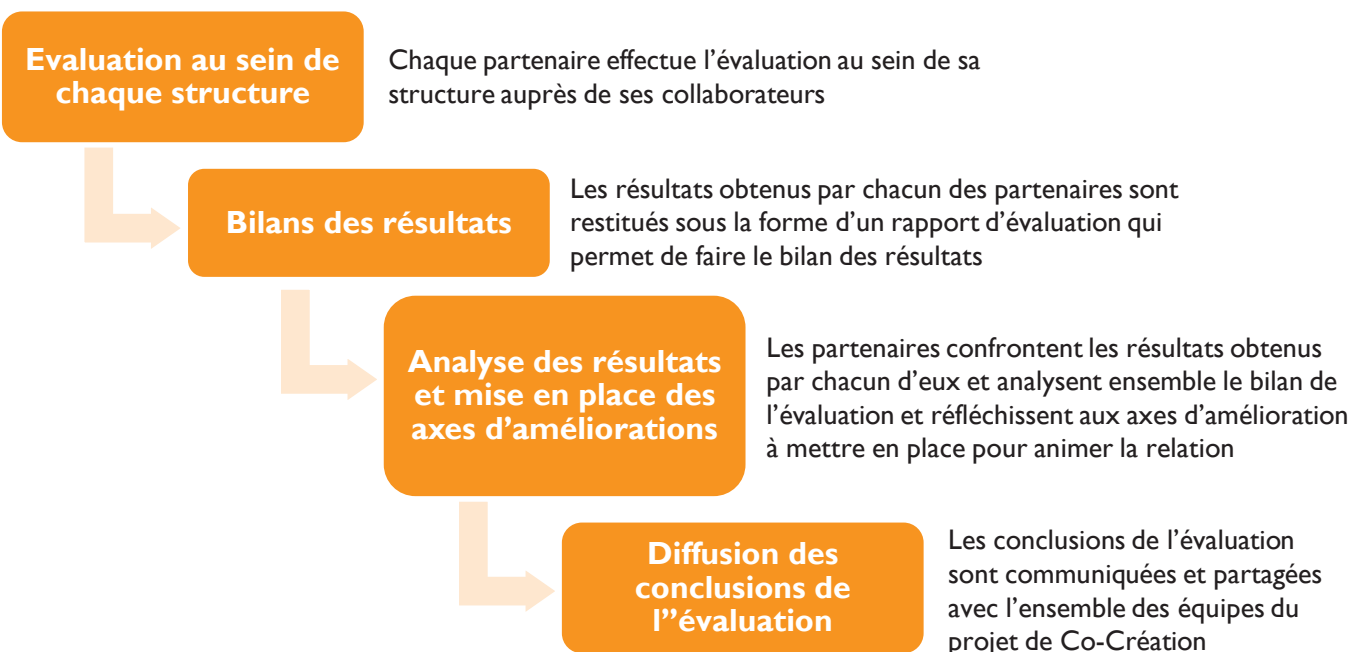
L'objectif est de créer une relation équilibrée entre les partenaires, caractérisée par le respect mutuel, la possibilité d'exprimer et d'écouter les préoccupations de son partenaire, des analyses qui dépassent l'objet strict à réaliser le projet et de son impact.

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 entreprise et un membre de votre organisation sociale 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 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 de l'évaluation recueillies, chaque responsable de l'évaluation doit rédiger **un rapport d'évaluation** qui va servir d'outil de décision aux partenaires au moment ils vont confronter les résultats obtenus par chacun d'eux.

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 entre les partenaires et trouver des solutions.

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

1. **Contexte de l'évaluation et de ses objectifs** (les questions auxquelles l'évaluation devait répondre)
2. **Un exposé méthodologique** (techniques utilisées, étapes et le 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 les bilans de l'évaluation obtenus par chacun de vous. Ces rencontres seront l'occasion pour chacun des partenaires de présenter les conclusions de l'évaluation et de les confronter afin de discuter ensemble des orientations à prendre.

C'est le temps de la réflexion et de la construction afin de décider conjointement 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.

→ Et n'oubliez pas également de **mettre 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 qui en découlent avec 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** de 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** avec vos collaborateurs afin de les faire réfléchir et les impliquer dans la prise de décision
- **Utilisez 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 participants au projet de Co-Création** qui se sentiront impliqués, pris en compte et concernés par le projet.



ÉTAPE 8 - EVALUER

COMMENT CONSTRUIRE UN QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DU PARTENARIAT ?



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					
		Elle ne favorise aucun des partenaires ni n'écarte l'un d'entre eux des informations importantes concernant le projet					
6	Prise de décisions et consensus entre les partenaires	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					
Développement d'une confiance mutuelle entre les partenaires durant la vie du projet							
7	Impact 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					