

Le 16 octobre 2019, à l'occasion du Forum National des Associations et des Fondations, le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL a annoncé avoir confié à la Députée Cathy RACON-BOUZON, Députée des Bouches du Rhône, et à Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU, une mission sur les alliances stratégiques entre associations et entreprises.

La lettre de mission précise « je suis convaincu de la nécessité de créer des espaces de dialogue pour confronter les points de vue et ouvrir la voie à de futures coopérations nationales et territoriales entre ces acteurs aux identités et activités différentes mais complémentaires ».

Gabriel ATTAL, Secrétaire d'Etat



Dans le cadre de la mission ministérielle, une capitalisation a été réalisée pour aider les organisations et les territoires à « **apprendre à faire alliance** ». **4 fiches pratiques** ont ainsi été élaborées : **cet argumentaire** « l'ODD 17 en pratique » pour expliquer les enjeux du développement des nouvelles alliances, un kit méthodologique qui propose une démarche de questionnement, des exemples inspirants représentatifs de la diversité des modes relationnels, ainsi qu'une cartographie des outils.

## Alliances stratégiques : l'ODD 17 en pratique !

« **Co-construction** », « **partenariats** », « **coopération** », « **alliance** » ... depuis quelques années la sémantique du « **jouer collectif** » s'est diversifiée et s'impose progressivement dans l'actualité. Pourquoi ? Quelle en est la réalité de terrain ? Quelles formes prennent ces nouvelles alliances ? Quels en sont les impacts ? C'est à ces questions que la mission ministérielle s'est attachée à répondre.

### Piloter des transformations systémiques



Face à l'accroissement des besoins sociétaux et à la raréfaction des ressources pour y répondre, les enjeux sont devenus systémiques. Pour relever les défis actuels, il convient en effet à la fois de savoir mettre en synergie les domaines d'actions (économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux), de mettre en cohérence les réponses entre les différents échelons territoriaux (locaux, régionaux, nationaux et internationaux), et de s'appuyer sur la complémentarité des acteurs (publics, associations, entreprises, investisseurs, académiques....). Cette **triple articulation domaines / territoires / acteurs** complexifie les réponses à apporter pour être pertinent, et explique l'émergence de nouveaux modes relationnels. La crise du Covid-19 va accélérer le besoin de réponses systémiques.

Pour comprendre l'ampleur de la transformation à l'oeuvre, et pour engager un dialogue fécond entre acteurs riches de leurs différences, il est utile de **se référer aux Objectifs de Développement Durable pour 3 raisons** :

- Ils fixent des **objectifs communs** à tous les acteurs,
- Ils favorisent un **cadre de référence et une sémantique commune**,
- Ils posent les **alliances** multi-acteurs comme une condition de réussite de l'Agenda 2030, au travers de l'ODD17.



### Engager de nouveaux modèles relationnels

Toutes les formes de relations ont évolué ces dernières décennies. Concernant la gestion des conflits, les démarches de prévention tentent de plus en plus de les anticiper. Pour le dialogue, la notion de dialogue social s'est élargie à un « dialogue civil » pour mettre en débat les choix structurants qui impactent le « vivre ensemble ». Enfin, de nouvelles alliances voient le jour qui dépassent le seul « échange » pour réellement construire ensemble des réponses nouvelles face aux défis communs. Le tableau ci-dessous illustre ces tendances.

GESTION DES CONFLITS	DIALOGUES	ALLIANCES
<p>De la gestion des conflits à leur anticipation par des démarches de prévention</p> <p>EXEMPLE : la création du service de Médiation des entreprises en 2010</p>	<p>Du dialogue interne au sein des organisations (dialogue social) au dialogue civil entre les organisations</p> <p>EXEMPLE : l'émergence de la co-construction territoriale depuis une décennie</p>	<p>Du « contrat-échanges » vers le « contrat-alliance » de co-construction de solutions</p> <p>EXEMPLE : la 3<sup>ème</sup> ère des relations associations – entreprises autour de l'innovation sociétale</p>

# Les relations associations-entreprises illustrent ces changements

Les organisations s'inscrivent dans cette mouvance de manière empirique. Selon l'Observatoire des partenariats<sup>1</sup>, **53% des associations employeuses et 37% des entreprises développent des partenariats**. C'est aujourd'hui **1,2 million de partenariats en France**. Plus de la moitié sont mis en place au sein d'entreprises d'au moins dix salariés au travers d'une diversité de modes d'actions : **pratiques responsables (42%), mécénat (30%), coopération économique (25%) et innovation sociétale (16%)**.

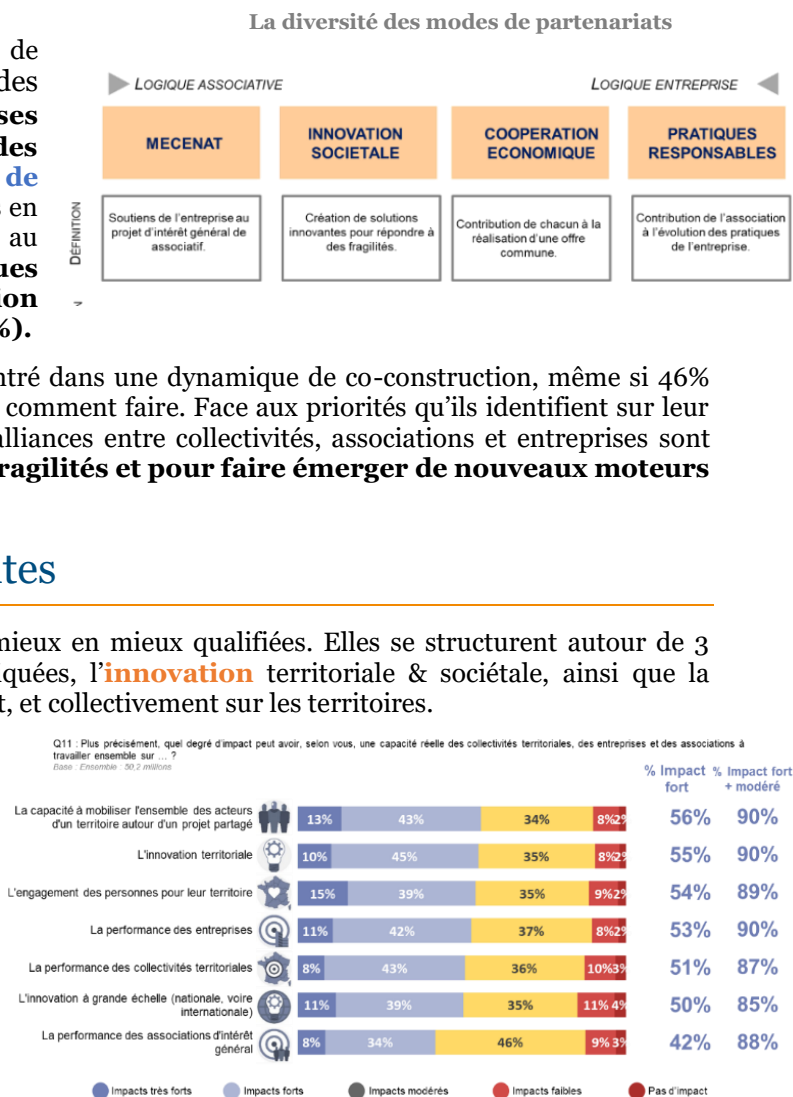
76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction, même si 46% d'entre eux reconnaissent qu'ils ne savent pas encore comment faire. Face aux priorités qu'ils identifient sur leur territoire, 87% des élus locaux considèrent que les alliances entre collectivités, associations et entreprises sont **source d'innovation à la fois pour réduire les fragilités et pour faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable**.

## Les impacts des alliances innovantes

Les **impacts des alliances innovantes** sont de mieux en mieux qualifiées. Elles se structurent autour de 3 impacts : la **performance** des organisations impliquées, l'**innovation** territoriale & sociétale, ainsi que la **confiance** induite individuellement sur l'engagement, et collectivement sur les territoires.

### La perception des Français sur les impacts des alliances

Questionnés sur ces impacts dans l'étude IMPACT-Citoyens publiée en octobre 2019, **82% des Français réclament un « devoir d'alliance »**, auquel ils souhaitent être associés. Ils fondent cette aspiration sur une vision claire des effets potentiels des partenariats entre les collectivités, les associations et les entreprises... et ils regrettent que ces derniers ne soient pas assez développés pour la moitié d'entre eux.



### Pour aller plus loin, vous pouvez aussi consulter :

- Les autres fiches du kit « l'ODD 17 en pratique » :
  - Le kit méthodologique pour une démarche apprenante sur le « faire alliance »,
  - La base d'exemples inspirants qui illustre la diversité des modes de coopération,
  - La cartographie des outils existants pour passer à l'action concrètement.
- L'état des lieux des partenariats en France, réalisé dans le cadre de la mission,
- Les études de l'Observatoire des partenariats, et la base de données IMPACT-Pratiques innovantes qui illustre les démarches inspirantes avec plus de 500 études de cas (<http://observatoire-des-partenariats.fr/impact-pratiques-innovantes>).

Tous ces documents sont disponibles sur le centre de ressources :

**AGIR DÈS MAINTENANT**

S'INSPIRER DES PIONNIERS

Le centre de ressources : « partenariats stratégiques »  
<https://partenariats-strategiques.plateformecapitalisation.org>



<sup>1</sup> Données de l'Observatoire des partenariats, études réalisées en 2015, 2016 et 2019 par Comisis & OpinionWay