Mission « Accélérer les alliances stratégiques »

Etat des lieux des partenariats

7 mai 2020

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

Le « Collective Impact » à la Française au service des ODD

Réalisé avec la coopération de l'Observatoire des partenariats

Les relations entre les associations et les entreprises en France ont fait l'objet de nombreux travaux. Au lancement de la mission ministérielle, l'équipe de recherche du RAMEAU s'est proposée de partager les fruits de la capitalisation réalisée depuis bientôt 14 ans sur le mouvement de co-construction en France afin de partir d'un socle commun de connaissance qui retrace la diversité des travaux réalisés par l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème.

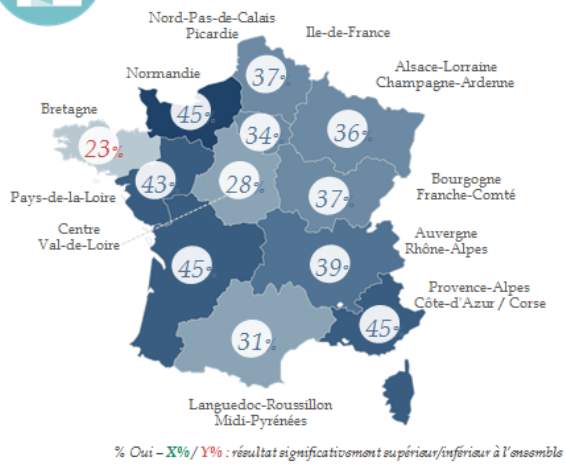
Chiffres clés des partenariats entre associations & entreprises en France

Les pratiques d'alliance sont déjà en œuvre et en progression pour répondre à des besoins territoriaux …

37% d'entreprises en partenariat

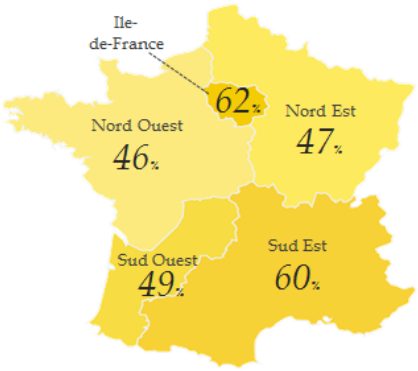
1,2 millions de partenariats

53% des associations employeuses en partenariat



% Oui – X% / Y% : résultat significativement supérieur/inférieur à l'ensemble

En 5 ans, un taux de présence des partenariats qui a augmenté de 8,5 points



Une forte augmentation depuis 2011 (+ 7 points)

Profil des acteurs : associations & entreprises, de qui parle-t-on ?

Le premier constat en abordant la question des alliances est de souligner la **diversité des profils des acteurs concernés** « l'Entreprise » n'existe pas plus que « l'Association ». Ces univers de référence sont constitués d'une diversité de profils qu'il convient d'appréhender pour ne pas tomber dans une approche générique qui risquerait d'être rapidement « hors sol ».

Côté associations, c'est un paysage très riche constitué d'une variété d'acteurs. C'est un secteur dont le poids est souvent méconnu : 1,5 million d'associations, 113 Md€ de budget annuel (soit 3,3% du PIB national), 12,7 millions de bénévoles, 1,8 million de salariés… autrement dit un secteur économique et social structurant. Pour tenter d'en comprendre la diversité des réalités de terrain, il convient de souligner deux spécificités :

- **Association 100% bénévoles ou association employeuse** : selon l'INSEE, 9 associations sur 10 n'ont aucun salarié. Les deux réalités bien que complémentaires sont radicalement différentes.
- **Modèle socio-économique d'intérêt général ou d'utilité sociale** : dans le second cas, le modèle repose sur un revenu d'activité qui structure l'équilibre financier, dans le premier il ne peut reposer sur des revenus d'activité, et c'est ce qui lui donne des droits spécifiques : appel à la générosité du public, mécénat… et surtout recours au bénévolat.

La réalité de terrain du secteur associatif est parfaitement décrite dans la dernière édition « le paysage associatif français » publié, en 2019 par le laboratoire du CNRS dédié à l'étude du secteur.

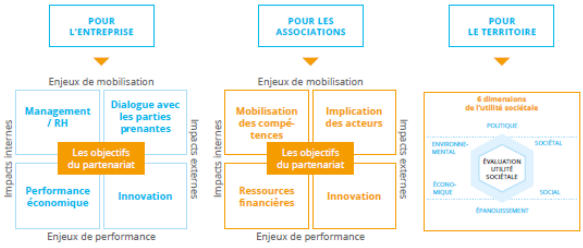
Côté entreprises, la diversité est toute aussi grande. Outre la variété des secteurs d'activité, que l'on retrouve aussi au sein du secteur associatif, c'est surtout par **la taille de l'organisation** que se structure une réalité de terrain radicalement différente. Rappelons tout d'abord que sur les 5 millions d'entreprises, seules 1,5 million~~s~~ d'entre elles sont employeuses. Les ¾ correspondent en effet à des artisans, professions libérales et entrepreneurs individuels non-employeurs. Le récent développement de l'auto-entrepreneuriat ayant eu tendance à accroître cette catégorie d'entreprise. Rappelons aussi qu'en l'absence d'un compte satellite de l'INSEE sur les associations, celles qui sont employeuses (soit environ 165.000 employant 1,8 million de salariés) sont statistiquement incluses dans les statistiques « entreprises », de même naturellement que les autres acteurs de l'ESS (coopératives, mutuelles, fondations). N'oublions pas enfin que si la France peut s'honorer d'avoir 500 grandes entreprises, elle ne compte que 5.800 entreprises de taille intermédiaire (ETI). 96% des entreprises employeuses ont moins de 20 salariés.
Notre tissu socio-économique est donc **caractérisé par une bipolarisation** grandes entreprises / PME-TPE. C'est ce qui le différencie radicalement du modèle allemand qui repose lui au contraire sur un tissu très puissant d'ETI. Cette spécificité doit être prise en compte pour ne pas faire des erreurs d'interprétation sur la question des relations « associations - entreprises ». Ces dernières sont en effet directement liées au profil et à la taille des partenaires : les TPE (actions de proximité), les PME (actions en réseau), les ETI (co-construction territoriale) et les grandes entreprises (stratégies d'ancrage sociétal) n'ayant ni les mêmes enjeux, ni les mêmes pratiques, ni donc les mêmes capacités d'actions.

Rendre compte des objectifs de chacun

Dans la présente note, nous considérons comme « entreprise » tout acteur économique fondé sur un modèle socio-économique à revenu d'activité, quel que soit leur statut et leur mission, et comme « association » les structures d'intérêt général qui par nature ne peuvent reposer sur un revenu d'activité.

Dans ce cadre, il est utile de souligner que **les objectifs des acteurs se structurent autour de 4 « besoins »** qui peuvent être comparables, mais se déclinent et le « lisent » de manière spécifique à chacun des univers de référence. A ces objectifs respectifs, il convient d'ajouter les **effets de ces alliances sur l'écosystème**, et en particulier sur les bénéficiaires et les territoires d'implantation.

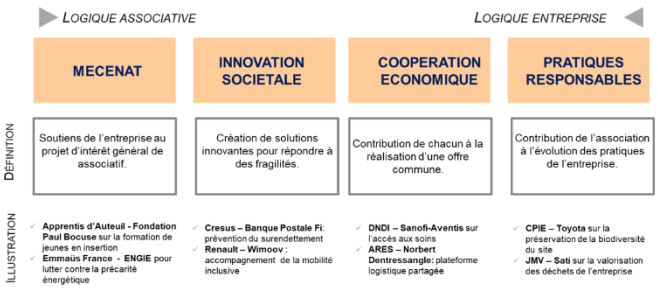
De ce fait, l'évaluation partenariale repose sur l'apport du partenariat aux deux partenaires et aux bénéficiaires pour lesquels ils se mobilisent. Le schéma ci-dessous illustre les trois dimensions à analyser pour un partenariat entre une entreprise et une structure d'intérêt général :



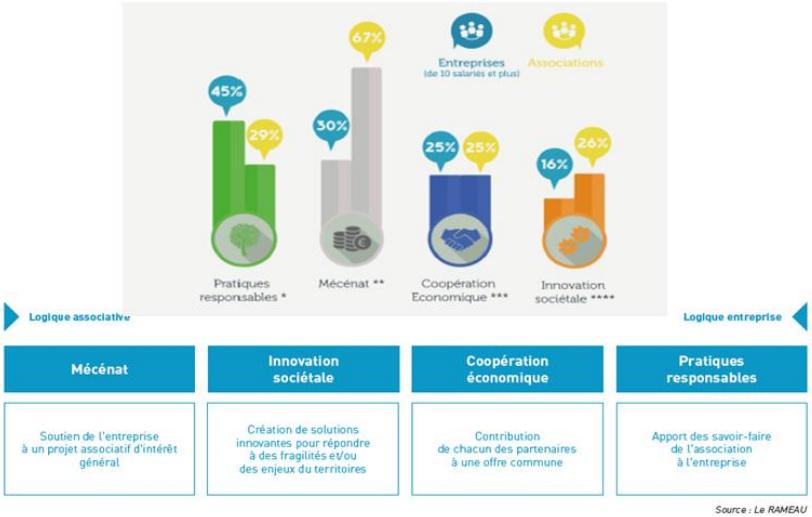
Qualification des actions : alliances stratégiques, de quoi parle-t-on ?

Après 7 ans d'analyse et de mise en débat de la diversité des modes de partenariats entre associations et entreprises, la typologie partagée a été publiée en 2011 dans le référentiel « partenariat associations – entreprises », réalisé avec le CIDES, et décliné opérationnellement en 2012 par le guide pratique « ONG & entreprises », deuxième édition du guide de l'ORSE. La typologie se structure autour de **4 catégories de partenariats qui offre une vision systémique** à partir des objectifs respectifs des deux partenaires, et qui se déclinent en 9 modèles de coopérations possibles.

Typologie des partenariats associations & entreprises



Les pratiques partenariales par catégorie



Les « portes d'entrée » sont fonction de l'acteur. Elles doivent être appréhendées comme des relations asymétriques, mais pouvant néanmoins être équilibrée et à forte utilité sociétale, et donc durables :

- Pour une association d'intérêt général, il s'agit du **mécénat** qui lui permet de disposer des ressources (financières, humaines et/ou matérielles) dont elle a besoin pour ses missions. Il permet à l'entreprise de s'engager à ses côtés en mobilisant des ressources sans contrepartie. Sur la partie spécifique du mécénat de compétences, le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs de 2015 a posé les conditions d'une relation équilibrée entre l'ensemble des parties prenantes (le salarié, l'association, l'entreprise… et l'acteur public).

- Pour une entreprise, il s'agit des partenariats autour des **pratiques responsables**, telles que les achats responsables (ex / avec le monde du secteur adapté en matière de handicap), le sponsoring (ex /mode de communication fondé sur les valeurs différenciantes du sport), le recrutement (ex / avec les structures d'insertion par l'activité économique), ou encore l'environnement (ex / audit environnemental par des cercles de citoyens ou des associations environnementales).

Ces portes d'entrée peuvent donner l'occasion d'aller plus loin, et de développer une démarche apprenante de co-construction où chacun des acteurs est à parité d'enjeux et de contribution. On distingue alors le mode relationnel selon la phase d'évolution de la réponse commune apportée par les partenaires :

- En phase de R&D - Recherche & Développement – sociétale, les partenariats d'**innovation sociétale** permettent de bénéficier de compétences et moyens complémentaires entre les partenaires. Ces formes d'alliance se développent rapidement depuis le début des années 2010, et sont encore des OVNI juridico-administratif dans la mesure où le droit d'alliance n'existe pas en France, plus encore pour co-construire une solution innovante. Les travaux de la Caisse des Dépôts avec le Cercle « Investisseurs sociétaux », ainsi que l'expérimentation collective AGIRC ARRCO, ont été les piliers de la capacité institutionnelle à se saisir de cette forme d'alliances stratégiques.
- En phase de déploiement, les partenariats de **coopération économique** permettent aux partenaires d'associer leurs compétences et/ou leurs offres pour répondre aux besoins en commun. Il ne s'agit plus dans ce cadre de partenariats d'intérêt général, mais de partenariats d'utilité sociale qui répondent à d'autres règles juridiques, sociales et fiscales. Ces partenariats sont notamment de plus en plus fréquemment utilisés pour répondre en commun à des marchés publics et/ou pour inventer des réponses à des besoins de territoire encore non pourvus. L'émergence des PTCE (Pôles Territoriaux de Coopérations Economiques) depuis 2010 illustre ce mouvement.

Pour développer cette diversité relationnelle, au-delà des relations bilatérales, **les réseaux collectifs jouent un rôle déterminant**, tant sur le plan national (fédérations professionnelles, têtes de réseau, institutions) que sur le plan local (clubs locaux, catalyseurs territoriaux, fondations territoriales). Dans ces partenariats, l'articulation entre le national et les territoires est structurante pour permettre d'**articuler le « 1er kilomètre des besoins » avec le « dernier kilomètre des solutions »**.

Le développement de ces nouvelles alliances ne doit néanmoins pas faire oublier qu'il peut exister dans certains domaines et/ou sur certains territoires des **relations sous tension**, notamment en situation de concurrence déloyale ou lorsque l'acteur « dominant » impose ses règles à un partenaire qui n'a pas les moyens de les refuser. Ces réalités ne doivent pas être négligées… pas plus qu'elles ne doivent éclipser le formidable potentiel de développement d'alliances stratégiques entre associations et entreprises.

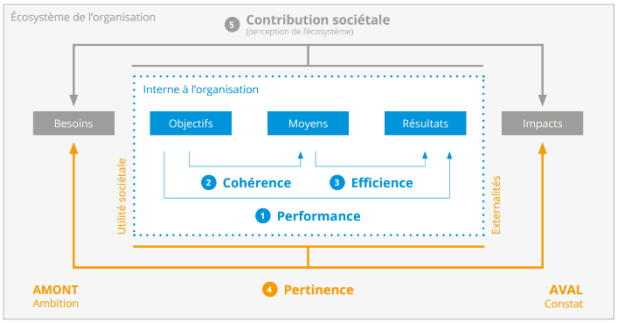
Alliances stratégiques, au service de quoi ?

Le mouvement actuel se caractérise par l'évolution d'un simple **« contrat échange »** entre les partenaires vers un **« contrat alliance »** pour répondre ensemble à des défis de société auxquels chacun est un contributeur complémentaire. L'enjeu collectif est alors de trouver l'équation pour permettre à la fois de réduire les fragilités et pour inventer de nouveaux moteurs de développement économique durable. Qualifier cette réalité émergente est l'objet du programme IMPACT 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats (https://observatoire-des-partenariats.fr/).

A date, **4 conséquences induites des alliances stratégiques** entre associations, entreprises et collectivités **ont été qualifiées** :

- **Sur la performance des organisations** :
  - C'est un levier de consolidation et de développement pour les associations - voir le guide pratique « boussole stratégique des structures d'intérêt général » de l'ADASI, publié en 2016 (https://accompagnementdesassociations.wordpress.com/),
  - C'est une capacité nouvelle d'incarner l'engagement pour les entreprises - voir les 3 guides « construire ensemble » du MEDEF : => sur les partenariats en 2014, l'engagement des salariés en 2016 et l'engagement territorial en 2018 (https://rse-et-partenariats.plateformecapitalisation.org/),
  - C'est une solution pour augmenter l'impact des fondations – voir l'étude « enjeux et les pratiques des Fondations en France » réalisée avec le Centre Français des Fonds et Fondations en septembre 2017 (https://impacts-fondations.plateformecapitalisation.org/),
  - C'est pour les collectivités territoriales une dynamique de coopération territoriale et de co-construction des politiques publiques - voir le guide qui leur est dédié sur l'appropriation des ODD, lancé au Salon des Maires 2019 par le Comité 21.

Les mots de l'évaluation



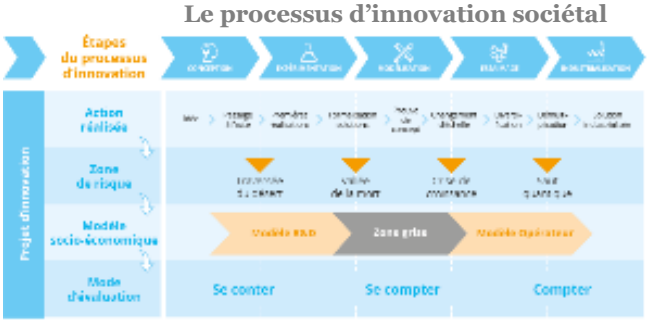
- **Sur l'hybridation des modèles socio-économiques** :

Les nouvelles alliances sont un moyen d'inventer des solutions collectives là où aucun modèle ne peut répondre seul - voir le référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » lancé par le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL à l'occasion du Forum Convergences 2019 (https://modeles-socio-economiques.plateformecapitalisation.org/).

- **Sur la capacité à assurer le continuum de l'innovation sociétale** :

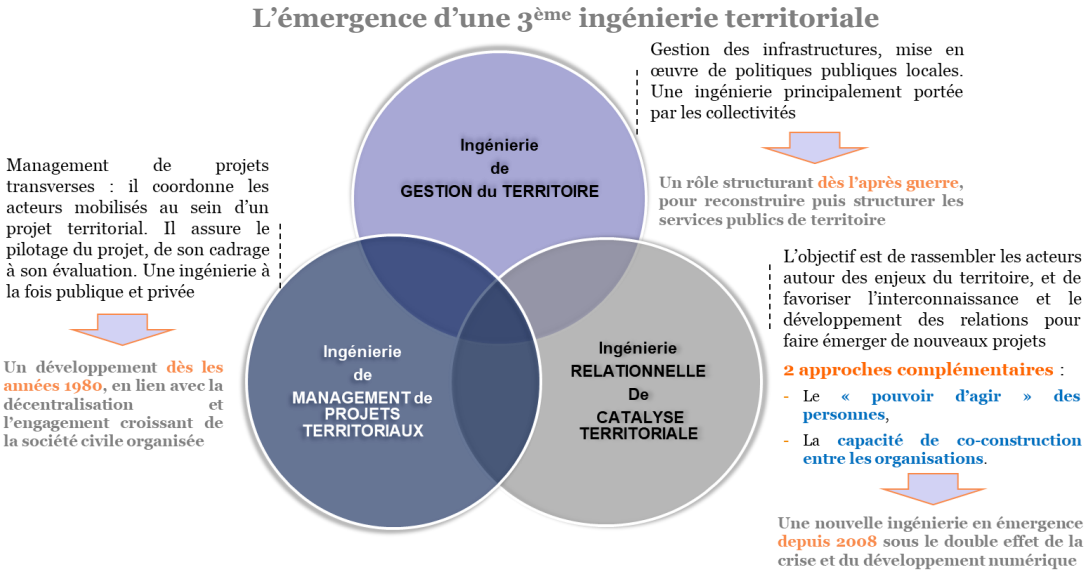
C'est aussi un moyen de mobiliser les ressources nécessaires à toutes les étapes du processus, mais aussi d'assurer le relais entre les partenaires nécessairement différents selon les phases de l'innovation – voir le guide « L'investissement sociétal en actions ! », avec le retour d'expérience du Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE qui a servi de base à l'engagement collectif de la Fédération AGIRC-ARRCO.

Le processus d'innovation sociétal



(https://investissement-societal.plateformecapitalisation.org/).

- **Sur la co-construction territoriale** : c'est un moyen de répondre collectivement aux défis de son territoire au travers de nouvelles alliances - voir le référentiel « Co-construction territoriale », réalisé en 2016 à partir de la capitalisation des « catalyseurs territoriaux ».
(https://co-constructionterritoriale.plateformecapitalisation.org/)

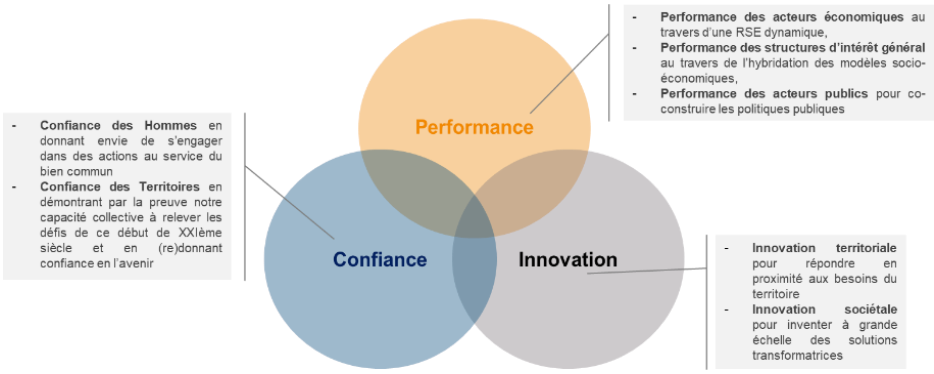


Pour permettre une **appropriation des dynamiques d'alliances stratégiques par les territoires**, notamment les moins dotés en ingénierie locale, la Caisse des Dépôts, le CGET et Le RAMEAU, en partenariat avec le Groupe La Poste, ont lancé en décembre 2018 la plateforme « L'innovation territoriale en actions ». Elle est animée mensuellement par un webinaire pour partager les bonnes pratiques entre territoires.
(https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/).

Selon l'Observatoire des partenariats, si 76% des maires considèrent aujourd'hui que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction, ils sont 46% à reconnaître ne pas encore savoir comment faire, et à avoir **besoin d'arguments** pour être en mesure d'être force d'entrainement localement.

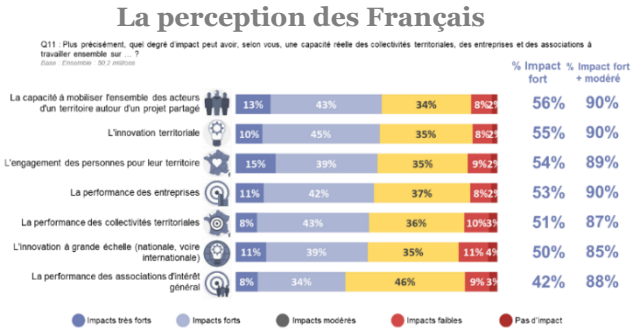
Rendre compte des impacts

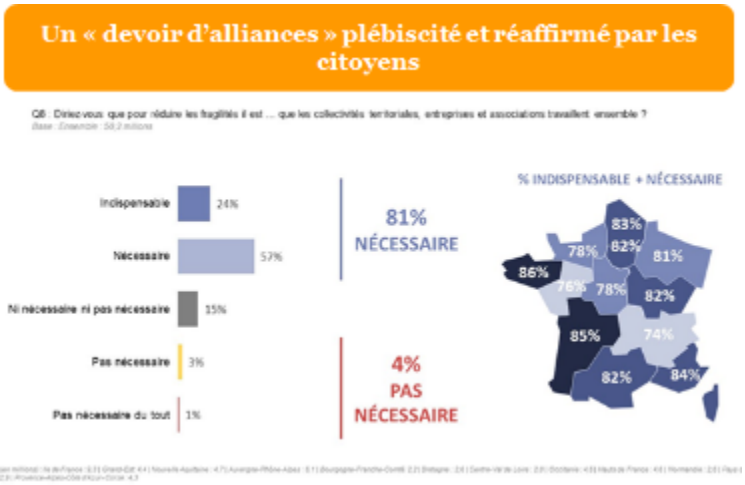
Les **impacts des alliances innovantes au service des territoires** sont de mieux en mieux qualifiées. Elles se structurent autour de 3 impacts : la **performance** des organisations impliquées, l'**innovation** territoriale & sociétale, ainsi que la **confiance** induite individuellement sur l'engagement,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



Pour contribuer à valoriser les démarches apprenantes, après 7 ans d'expérimentations, Le RAMEAU a publié en novembre 2019 le référentiel « L'évaluation partenariale en pratique » afin de valoriser la diversité des méthodes pour aider les organisations et les territoires à **rendre compte des résultats et des impacts des démarches apprenantes de partenariats stratégiques** (https://evaluation-partenariale.plateformecapitalisation.org/).

Questionnés sur ces impacts dans l'étude IMPACT-Citoyens publiée en octobre 2019, **82% des Français réclament un « devoir d'alliance »** qu'ils fondent sur une vision claire des effets potentiels des partenariats entre les collectivités, les associations et les entreprises… et dont ils regrettent que ces derniers ne soient pas assez développés.





Récit des relations entre les associations et les entreprises en France

Pour comprendre l'ampleur des transformations à l'œuvre, il est utile de retracer le récit de l'historique des relations entre associations et entreprises en France.

Avant les années 2000 : De même que le célèbre discours d'Antoine RIBOUD de 1972 marque le début d'une nouvelle approche de la question sociale, la création d'Admical par Jacques RIGAUD en 1979 incarne l'émergence en France de la question de l'implication sociétale de l'entreprise. A l'origine surtout culturelle, Claude BEBEAR ajoutera une dimension humanitaire dès 1986 avec la création de l'Institut du Mécénat Humanitaire (devenu IMS puis LEPC). A ces racines fondées sur le mécénat, le programme LEA (Liaison Entreprise Association) porté par Hugues SIBILLE dans les années 90 posera plus largement la question des « relations entre deux mondes qui s'ignorent ».

Début les années 2000 : Dans le cadre de l'émergence des questions de responsabilité des entreprises, les syndicats de salariés et du patronat décident de créer l'ORSE en 2000. Le Livre Vert européen et la Loi NRE en France viendront consacrer en 2001 une nouvelle approche des liens entre l'entreprise et son écosystème. C'est dans ce contexte que le rapport « Pour de nouvelles règles du jeu » du MEDEF en 2002 évoque les questions de concurrence déloyale avec les associations. La « fameuse » phrase de ce rapport marquera un tournant dans les relations associations-entreprises, passant de la méconnaissance à la méfiance. Cette tension sera encore renforcée après le Loi Borloo de 2005, notamment centrée sur le marché des services à la personne, historiquement portée par le secteur associatif. Cet angle est encore à ce jour particulièrement sensible sur certains pans d'activité économique. Côté associatif, la création de la CPCA (devenue Mouvement associatif) fin des années 1990 structure une organisation représentative du secteur, et permet une vision consolidée. Le centenaire de la Loi 1901 sera l'occasion d'affirmer de nouvelles relations avec l'Etat que la Charte d'engagement réciproque actera.

2005-2006 : C'est à l'écoute des relations internationales que va naître une nouvelle tendance, et un nouveau regard sur les relations entre associations et entreprises. La position 2005 du MEDEF sur le dialogue avec les ONG incite le Gouvernement a demandé à l'ORSE de rédiger le 1er guide pratique sur les relations entre ONG et entreprises. La conviction est alors que c'est par l'exemple qu'il est possible d'ouvrir un nouveau dialogue sur la diversité des relations possibles… sans nier l'existence de tensions persistantes dans certains domaines.

2007-2008 : « L'invention » des Grenelles vient marquer une nouvelle étape. En élargissant le dialogue du seul dialogue social vers un dialogue civil, le Gouvernement incite les acteurs à mieux se comprendre. En l'absence de données fiables sur le mouvement d'alliances stratégiques entre mondes riches de leurs différences, la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU proposent à la CPCA et au MEDEF de créer l'Observatoire des partenariats pour se doter de données statistiques, connaître la position des différentes parties prenantes (citoyens, élus, entreprises, syndicats, associations, fondations), et qualifier progressivement la diversité des modes de coopération entre les acteurs, en tenant compte des spécificités territoriales. Côté entreprises, un groupe de travail MEDEF sur les relations avec les associations permettra d'établir des avancées significatives. Côté associations, une étude avec les 5 centres d'expertise sectorielle CNAR du Dispositif Local d'Accompagnement qualifiera la spécificité des relations sur 5 domaines distincts : le sanitaire & social, l'insertion par l'activité économique, l'environnement, le sport et la culture.

2009-2010 : Le Grenelle de l'insertion ouvre une nouvelle ère des relations entre les entreprises et les structures par l'activité économique. La création par l'Etat de la Charte de l'achat responsable en 2010 marquera le début d'une réflexion partagée sur la nécessité d'établir des relations équilibrées bien qu'il s'agisse de relations asymétriques.

2011-2012 : Après 7 ans de recherche de terrain, Le RAMEAU publie avec CIDES le référentiel « partenariats associations-entreprises », puis le décline en guide pratique avec l'ORSE dans une version réactualisée du 1er guide de ce dernier de 2006. Fort de ces outils, des premières expérimentations sont menées pour leur appropriation par les réseaux associatifs de référence sur l'économie (Initiative France), sur le social (Réseau Cocagne) et sur l'environnement (CNAR Environnement réunissant les 5 principales têtes de réseau associatives dans le domaine environnemental). L'Observatoire des partenariats finalise son premier plan quinquennal sur l'état des lieux des partenariats en France.

2013-2014 : Deux événements marquent le passage à une nouvelle étape : les Assises de l'Entrepreneuriat et l'extension de la Charte d'engagement réciproque aux Collectivités territoriales. Le premier, au travers du Groupe 5 « l'Entreprise responsable », éclaire sur la nécessaire reconnaissance de la diversité des modes d'entreprendre. Ce sont les fondements de la (re)connaissance de l'ESS qui permettra l'année suivante sa consécration avec la Loi ESS de juillet 2014. De son côté, le MEDEF décide à la fois de publier un guide pratique sur les partenariats, et de lancer une réflexion sur les alliances stratégiques. Le second, le renouvellement de la Charte d'engagement, quant à lui invite à se questionner différemment sur la place des territoires. Ces derniers ne sont pas de « simples » lieux d'application des engagements, mais de véritables parties prenantes à part entière. Il faudra attendre 3 ans plus tard pour vraiment comprendre la rupture structurelle dans le mode de relation avec les territoires : il convient désormais de se préoccuper du « 1er kilomètre des besoins » avant de vouloir trop tôt appliquer le « dernier kilomètre des solutions » qui – s'il ne tient pas compte du premier - n'est qu'une réponse standardisée, rarement adaptée aux spécificités des réalités locales. Fort de cette conviction, c'est en 2014 que la centaine de « catalyseurs territoriaux », qui animent sur leur territoire les relations entre associations, entreprises et collectivités territoriales, décident de créer le Réseau des pionniers des alliances en territoire (un réseau aujourd'hui constitué de plus de 350 acteurs). 2014 est aussi marquée par un symbole fort : la présidence de la République décide de lancer le 1er chantier présidentiel immatériel de la Vème République : la France s'Engage (qui deviendra une Fondation en 2017). Cette initiative est rendue possible par l'investissement de plus de 50 M€ de TOTAL, au travers du partenariat historique avec le fonds jeunesse dès 2009.

2015-2016 : Sur le plan international, la question de la co-construction change de statut. Les Objectifs du Développement Durable, signés à l'ONU en septembre 2015, actent en effet de la nécessité de nouvelles alliances au travers de l'ODD 17. Une application concrète sur le volet environnemental sera visible dès le mois de décembre de la même année avec la signature de la COP21 à Paris. Cette nouvelle « philosophie politique » apparaît aussi en France. Le rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle Gouvernance » retrace 1.500 ans de l'histoire du concept français d'intérêt général et souligne combien la question des nouvelles alliances est au cœur des mutations à l'œuvre. C'est dans le contexte politique très chahuté de la Loi travail qu'en mars 2016 le MEDEF publie une note prospective sur les enjeux des alliances stratégiques entre associations et entreprises, et soutient l'idée du RAMEAU d'investiguer un « droit d'expérimentation partenariale ». L'Elysée, bien que sensible à la pertinence de l'initiative, considère le moment mal choisi pour lancer un tel chantier.

2017-2018 : En résonance avec quelques timides « signaux faibles » antérieurs, la Conférence Nationale des Territoires pose les conditions d'un nouveau dialogue entre le national et les territoires, passant d'une logique verticale (« top down » / « bottom up ») à une horizontalité à inventer. Du rapport sur l'appropriation des ODD par le Comité 21, au rapport sur la Responsabilité Territoriale de l'Entreprise par la Plateforme RSE, en passant par le rapport Notat – Sénard sur la place des entreprises en matière d'intérêt général, toutes les conclusions convergent vers l'urgence d'adresser collectivement les défis systémiques. La co-construction passe alors du stade d'une méthode empirique à un levier de transformation stratégique. Les territoires et les expérimentations innovantes entre associations et entreprises sont alors soudain valorisés et plébiscités, engageant chacun à suivre les « exemples inspirants ». La force de la preuve change de côté : la question n'est plus « faut-il faire alliance ? », mais « comment faire ? ». L'expérience des pionniers devient alors une source d'inspiration précieuse.

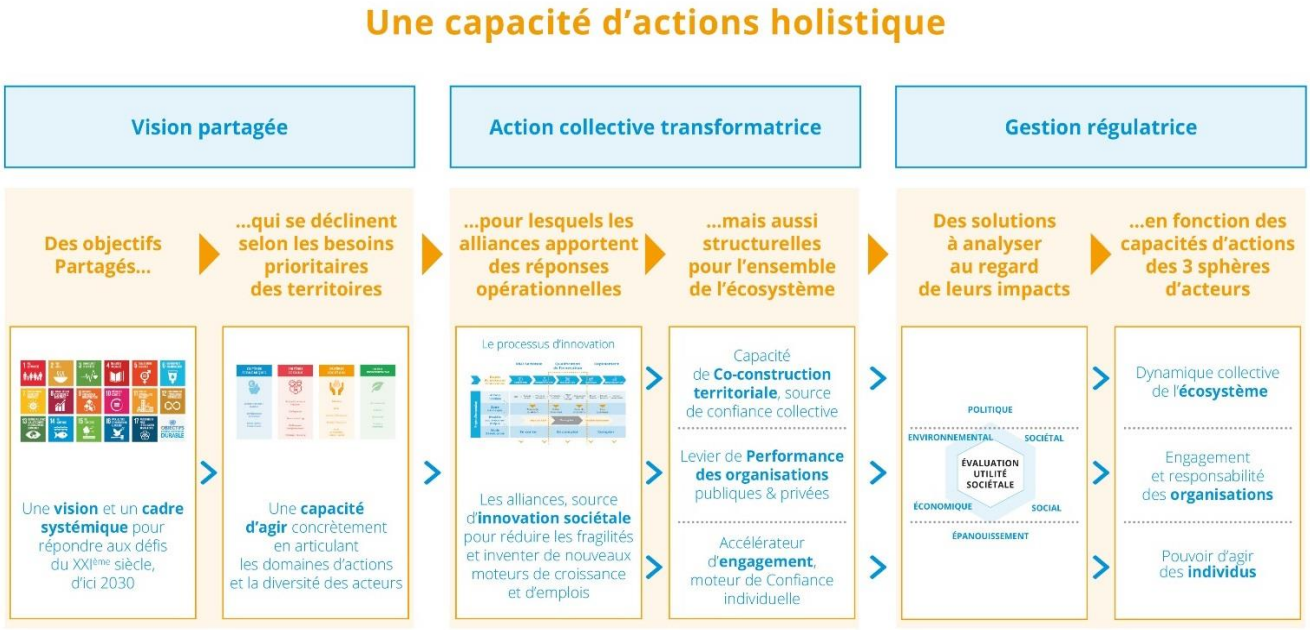
2019 : Lorsqu'en juillet 2018, le Président de la République lui-même invite les entreprises à être aux côtés de l'Etat pour lutter contre les fragilités, c'est un total renversement de paradigme : l'entreprise ne doit pas d'abord être performance pour être utile… elle doit d'abord être utile pour être performante ! Ce bouleversement de la relation entre l'Etat et les entreprises, qui marque une rupture avec 200 ans d'histoire, sera traduit dans les faits avec la Loi PACTE. Ce nouveau positionnement de l'entreprise, s'il est plébiscité par les Français (l'entreprise est à la fois légitime – 70% - et crédible – 65%), est selon eux soumis à la condition d'agir en partenariat avec les collectivités (80%) et les associations (70%). Ces dernières ont dans le même temps fait profondément évoluer leur approche pour devenir force de proposition auprès des entreprises, qui deviennent non seulement des contributrices au financement et à leurs ressources, mais plus profondément actrices de leurs actions. Afin de faciliter les rencontres et d'éviter toute confusion, les travaux sur l'hybridation des modèles socio-économiques explicitent l'importance de bien distinguer les modèles d'intérêt général et ceux d'utilité sociale. De plus, la capitalisation sur les impacts des alliances innovantes permet non seulement d'en qualifier les résultats en termes de confiance, d'innovation et de performance ; mais aussi

d'outiller les organisations et les territoires sur les moyens d'évaluer et de valoriser leurs démarches partenariales. L'Etat quant à lui diversifie les dynamiques pour favoriser les nouvelles alliances (10% pour tout changer avec le« Haut-Commissariat à l'ESS et à l'Innovation Sociale, rattaché Ministère de la Transition écologique et solidaire, Territoires engagés et Fondation des territoires avec le Ministère de la Cohésion des Territoires, …).

Une nouvelle ère est à construire ! La « feuille de route » des Objectifs de Développement Durable que le Président de la République est allé porter à l'ONU, le 25 septembre 2019, en est le cadre d'engagement collectif. Chacun en est solidairement responsable et aujourd'hui invité à devenir contributeur à ces objectifs communs qui ne pourront être atteints que dans une dynamique co-construite entre tous. Il s'agit là d'une « valise sans poignée », trop lourde pour être portée seul par quiconque. C'est dans ce cadre structurant que s'inscrit la mission ministérielle confiée par le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL.

Appréhender la question de manière systémique

En synthèse, les travaux collectifs réalisés depuis une quinzaine d'année par les « pionniers » des alliances innovantes permettent de disposer d'une **vision systémique qui permet d'expliquer la valeur ajoutée des démarches partenariales**, de leur contribution aux Objectifs de Développement Durable, jusqu'à la capacité à en mesurer concrètement les effets sur les 3 sphères d'acteurs de l'écosystème : les territoires, les organisations et les individus.



La mission « Accélérer les alliances stratégiques entre associations et entreprises s'est donnée pour objectif d'être une forme de parcours pour permettre à chacun d'appréhender la question en fonction de son positionnement, de ses objectifs, mais aussi de sa maturité. Face à l'enjeu d'intérêt général du mouvement de co-construction qui se développe sur les territoires, l'ambition de la mission n'est pas tant d'essayer de simplifier des relations partenariales - par essence complexes – que de plutôt apprendre à les comprendre, à les valoriser et à les piloter collectivement.

Pour aller plus loin

Les outils pour agir

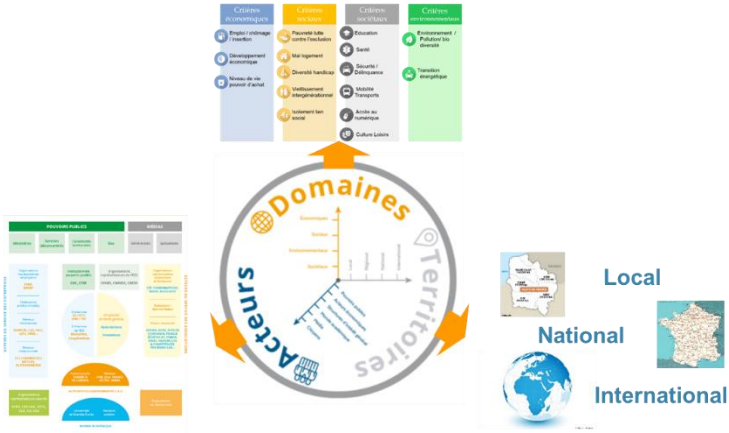
Il existe de nombreux outils pour faciliter la mise en œuvre de partenariats. La mission ministérielle a développé une série de fiches pratiques pour aider les organisations et les territoires à se saisir de l'opportunité de « faire alliance » :

- Argumentaire « l'ODD 17 en pratique »,
- Méthodes d'appropriation autour d'un kit pour « jouer collectif »,
- Exemples inspirants de partenariats stratégiques et de co-construction territoriale,
- Boîte à outils pour agir efficacement au travers de la capitalisation de la pratique des « pionniers ».

Les données pour approfondir la diversité des partenariats

Les chiffres clés et données présentées précédemment sont issus de l'Observatoires des partenariats qui met à disposition les résultats de ses programmes d'études : http://observatoire-des-partenariats.fr/. Ces programmes permettent d'avoir une analyse des fragilités territoriales ainsi que des dynamiques de relations partenariales en France au travers de 3 prismes complémentaires :

- La **vision par territoire** : au travers d'analyses régionales, consolidées au niveau national et mise en perspective au plan international ;
- La **vision des acteurs** :au travers d'un croisement de 4 regards complémentaires - les citoyens, entreprises, associations et élus locaux,
- La **vision par domaine** de fragilités (économiques, sociales, sociétales et environnementales) : au travers de l'analyse de 16 domaines.



L'Observatoire des partenariats

Créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et Le Mouvement associatif, l'**Observatoire des partenariats** a pour objectif de **qualifier les enjeux des relations partenariales**, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.

L'Observatoire des partenariats permet de **capter les « signaux faibles »** et de **disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction en France**. Les plans quinquennaux permettent de mesurer la maturité collective et de la mettre en perspective grâce au regard croisé entre les citoyens, les élus, les dirigeants d'entreprise et les responsables associatifs. Les résultats sont ensuite mis en débat en territoires.

Les 3 programmes d'études – ARPEA, PHARE et IMPACT

- **ARPEA** (2008 - 2012) : établir un état des lieux des partenariats en France
- **PHARE** (2013 à 2017) : mieux comprendre les fragilités territoriales, et définir le rôle de la co-construction pour y répondre.
- **IMPACT** (2018-2022) : évaluer les impacts des alliances innovantes au service du bien commun

Exemple d'analyse régionale

Synthèse du rapport IMPACT-Provence-Alpes-Côte d'Azur

L'Observatoire des partenariats publie le rapport IMPACT-PACA : quelles sont les fragilités de ce territoire, comment sont-elles perçues par les citoyens, entreprises et associations ? Quels sont les domaines où les alliances multi acteurs sont nécessaires ? Quelles en sont les pratiques ? Le présent document vous en propose une synthèse.

Les fragilités en PACA

Le profil et les indices de fragilité de la région

Les données-clés du profil :

5,1 M hab
(Donnée provisoire 2019)

31 400 km²
(24,8 %: part des terrains agricoles cultivés)

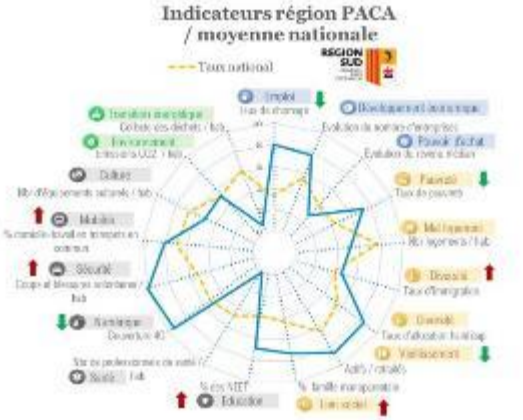
155 Md€
(PIB en valeur en 2015)

946
communes

510 712
Entreprises
(2019)

116 000
Associations
(2018)

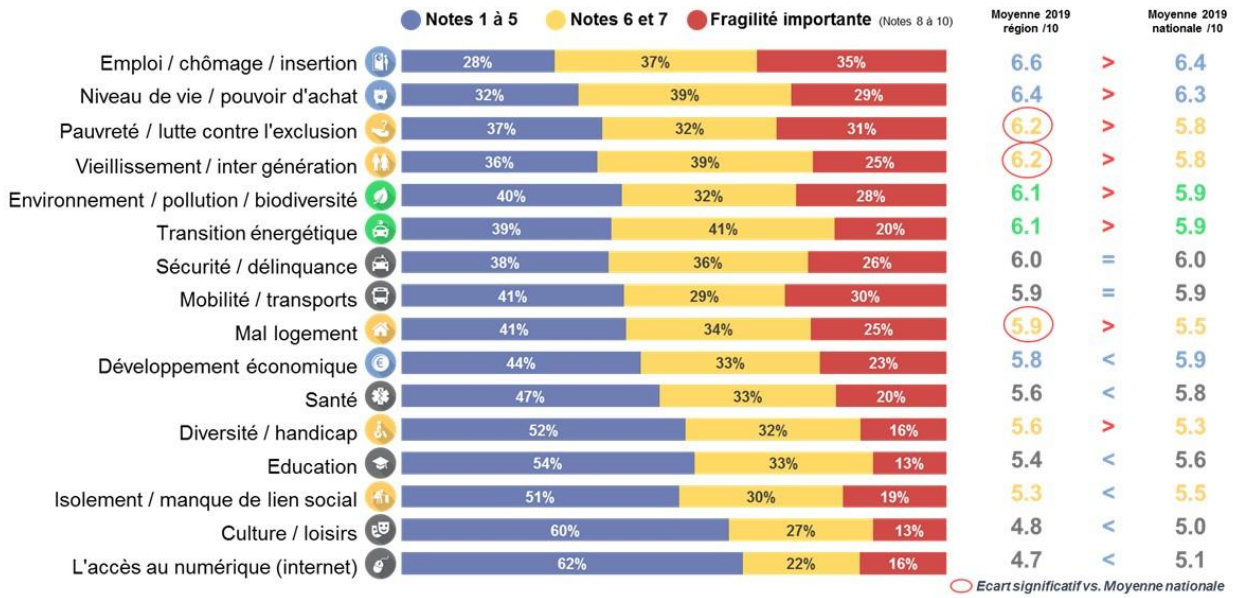
Vision systémique des indicateurs de fragilité



La région PACA est une région aux multiples richesses mais confrontée à des problématiques sociales, sociétales et économiques diverses. Ainsi, les indices de fragilité mettent en avant la **sécurité**, le **numérique**, puis les **questions économiques**, le **vieillissement, le handicap** et la **mobilité, l'éducation**.

La perception des fragilités par les habitants en PACA

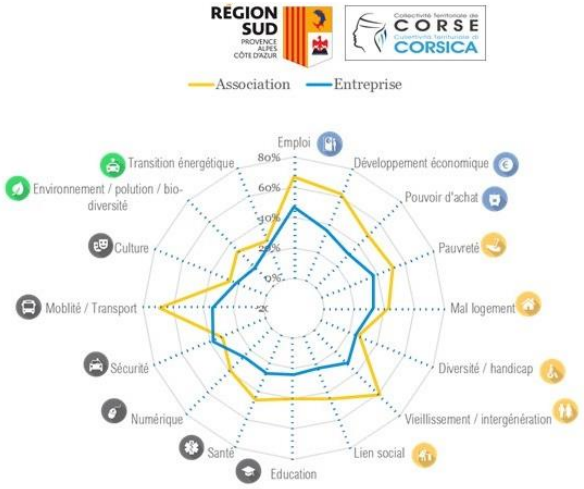
Q1 : Quelles sont selon vous les principales fragilités de votre territoire ? *pouvez-vous les noter de 1 à 10 pour votre territoire : 1 signifiant que le domaine n'est pas du tout une fragilité sur votre territoire ; 10 qu'il représente une fragilité très importante. Les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.*



Pour les habitants de PACA, **l'emploi** (6,6/10), le **niveau de vie** (6,4/10), la **pauvreté** et le **vieillissement** (6,2/10) sont les priorités territoriales, suivies de l'environnement, de la transition énergétique (6,1/10), de la sécurité (6/10), de la mobilité et du mal logement (5,9/10).

Sur ces priorités territoriales, le **niveau de fragilité perçue est plus fort que la moyenne nationale.** Sur d'autres domaines comme le **numérique**, un **écart existe entre la perception des habitants et les indices de fragilité (données objectives)** : l'indice de fragilité est élevé alors que ce domaine n'est pas perçu comme une fragilité prioritaire selon les habitants.

La perception des fragilités par les associations et entreprises en PACA



Comme pour les habitants, la **dimension économique** est une priorité commune des organisations en région PACA. Néanmoins, les associations sont plus attentives à la **mobilité** et au **vieillissement** tandis que les entreprises accordent plus d'importance à la **sécurité**. La **dimension environnementale** n'apparaît pas comme fragilité prioritaire contrairement à la perception des habitants.

Si les associations perçoivent un niveau de fragilité plus élevé, il est à souligner que les fragilités s'entrechoquent de plus en plus. Cela nécessite une **approche systémique des défis locaux,** et non plus seulement une réponse fragilité par fragilité.

Le « devoir d'alliances »

De nouvelles alliances pour réduire ces fragilités et créer de nouveaux moteurs de développement économique durable

Un « devoir d'alliances » perçu comme un impératif :

- **84% des citoyens en PACA** considèrent que **collectivités, entreprises et associations doivent travailler ensemble.**
- **Les acteurs du territoire partagent la nécessité de ces alliances,** car elles sont, pour tous, **source d'innovation pour répondre concrètement aux défis locaux** (schéma ci-contre)**.**

Les domaines de coopération prioritaires

4 dimensions	16 domaines de fragilité	Asso	Entrep
Economique	Emploi chômage insertion	5	1
	Développement économique	1	3
	Niveau de vie Pouvoir d'achat	13	5
Sociale	Pauvreté / lutte contre l'exclusion	11	8
	Mal logement	12	6
	Diversité / handicap	8	14
	Vieillissement	2	13
	Isolement / lien social	10	15
Sociétale	Education	7	9
	Santé	14	7
	Sécurité / délinquance	6	4
	Mobilité / transports	4	2
	Accès au numérique	15	11
	Culture / loisirs	3	16
Environnementale	Environnement / pollution / bio diversité	16	10
	Transition énergétique	9	12

Priorités premières
Priorités faibles
Priorités moyennes

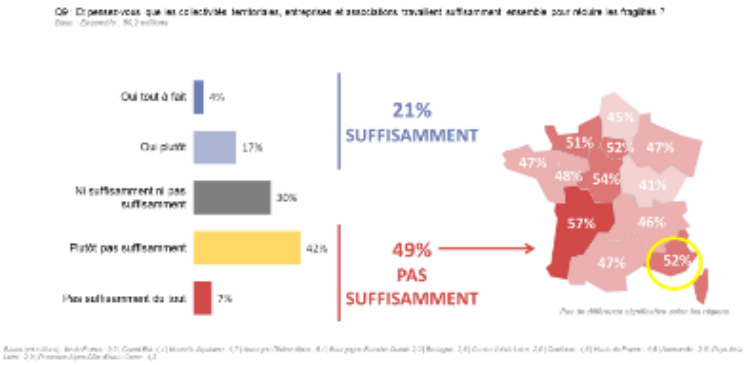
Pour les **habitants**, les domaines de coopérations prioritaires doivent se concentrer **sur l'environnement, la pauvreté et la sécurité,** ainsi que sur **les dimensions économiques** (emploi et niveau de vie).

Les **organisations** (associations, entreprises) s'accordent sur la nécessité d'agir ensemble notamment sur le **développement économique.** Les entreprises mettent aussi en avant **l'emploi et la mobilité** alors que les associations soulignent le vieillissement et la culture.

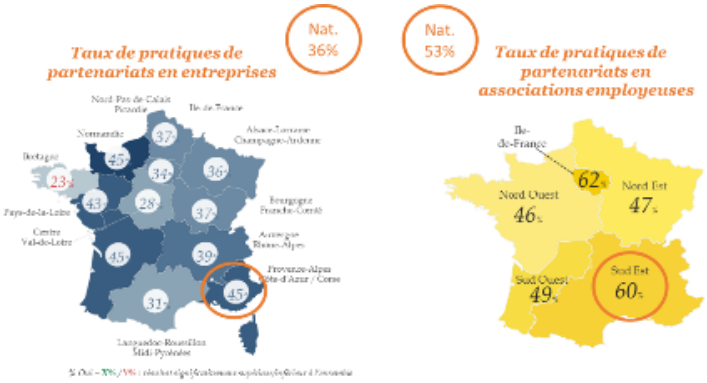
Les pratiques d'alliances en PACA

Des pratiques jugées insuffisantes par les habitants en PACA

Un **niveau d'engagement partenarial jugé trop faible** par les habitants de la région PACA.



… alors que les pratiques sont déjà à l'œuvre !



Des **pratiques d'alliance** sont déjà **effectives**. La région PACA est plus particulièrement en avance sur les pratiques partenariales des entreprises.

Une **diversité de modes de partenariats,** notamment autour du mécénat, et des pratiques responsables.

IMPACT-PACA :

Méthodologie détaillée dans le rapport IMPACT-PACA

Données utilisées : pour les indicateurs de fragilité (INSEE, CGET), pour les Citoyens / IMPACT-Citoyens (Oct. 2019), pour les entreprises, associations et maires / études PHARE (2013 – 2017). Une mise à jour des ces données est prévue dans le cadre du programme IMPACT en 2021.

Le rapport IMPACT-PACA a été réalisé par :

En partenariat avec :

Le programme IMPACT est mené en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Institut CDC pour la recherche, Le Groupe La Poste et Le RAMEAU.

Pour aller plus loin, vous pouvez aussi consulter :

- Les **fiches du kit « l'ODD 17 en pratique », issues de la mission ministérielle** :
  - L'argumentaire **« l'ODD17 en pratique »** qui explique les raisons de l'émergence du mouvement de co-construction, en lien avec l'accroissement des défis sociétaux et la raréfaction des ressources,
  - 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.

  (https://partenariats-strategiques.plateformecapitalisation.org/)

- 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)