

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 : l'argumentaire « ODD 17 en pratique » pour expliquer les enjeux du développement des nouvelles alliances, le kit méthodologique qui propose une démarche de questionnement, **cette série d'exemples inspirants** représentatifs de la diversité des modes relationnels, ainsi qu'une cartographie des outils.

Les exemples du « Collective Impact » à la Française

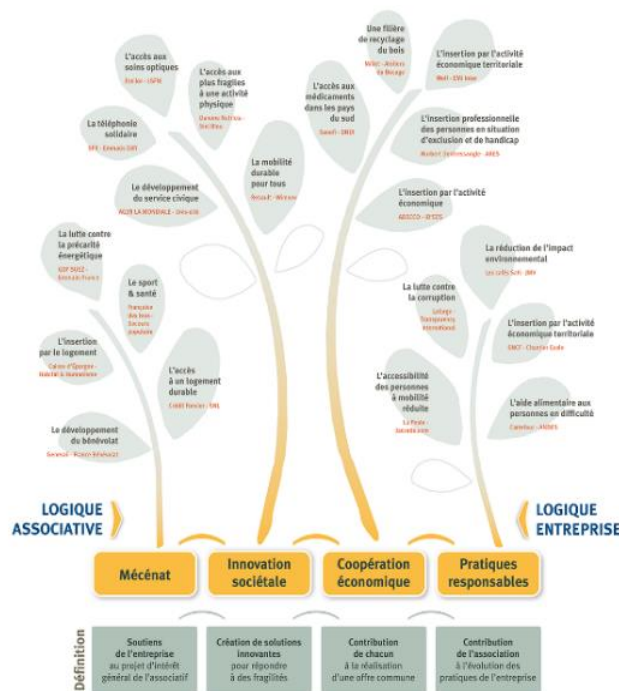
Du mouvement de co-construction territoriale en France à l'Objectif 17 des ODD, les nouvelles alliances s'imposent comme une nouvelle méthode face à l'accroissement des besoins sociétaux et la raréfaction des ressources. « Apprendre à jouer collectif » n'est plus un choix, mais une impérieuse nécessité. La crise systémique du Covid-19 renforce encore l'urgence d'accélérer le mouvement de partenariats stratégiques entre associations, entreprises et acteurs publics, qui émerge en France depuis une décennie, notamment sur les territoires. Les exemples des « pionniers » permettent de se projeter dans ce mouvement à l'œuvre. Rappelons en les évolutions avant d'illustrer les tendances actuelles.

L'émergence de nouvelles formes d'alliances

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 faire¹. Face aux priorités qu'ils identifient sur leur territoire, 87% des élus locaux et 74% des Français considèrent que les alliances sont **source d'innovation à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable**². Les Français réclament un « devoir d'alliances » auquel ils souhaitent être associés.

Les organisations s'inscrivent empiriquement dans cette mouvance. **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%)**.

La diversité des modes de partenariats



¹ Etude IMPACT-Elus locaux de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)

² Etude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, octobre 2019)

Les quatre catégories de partenariat

Un travail de modélisation réalisé durant 7 ans autour de l'analyse de plus de 300 études de cas a permis en 2012 de proposer une segmentation en 4 catégories représentative de la diversité des modèles partenariaux entre acteurs/actions d'intérêt général et acteurs économiques. Cette **sémantique commune** est essentielle pour engager un dialogue entre « mondes » différents.



a. Le mécénat

Le mécénat se traduit par un soutien de l'entreprise à l'association. Il peut prendre plusieurs formes, souvent combinées : soutien financier ; soutien en ressources humaines (mobilisation de collaborateurs, apport de compétences...) ; soutien matériel (don de matériel informatique, don de produits...) ; soutien logistique (mise à disposition de locaux, relais de communication...).

b. Les pratiques responsables

Forte de son expertise dans différents domaines (environnement, handicap, insertion...), l'association apporte son expérience à l'entreprise et peut l'appuyer dans l'évolution de ses pratiques. En apportant un témoignage pratique sur la cause qu'elle défend, l'association peut devenir un allié dans la conduite du changement engagée par l'entreprise.

c. La coopération économique

La coopération économique se concrétise par l'élaboration d'une offre commune, en réponse par exemple à un marché public. Cette catégorie de partenariat est relativement peu développée en France mais répandue à l'international, notamment pour répondre aux besoins des populations économiquement fragiles.

d. L'innovation sociétale

L'innovation sociétale consiste à développer des solutions novatrices qui répondent à des problématiques de territoires ou de populations fragiles. Elle correspond à des expérimentations qui jouent le rôle de Recherche & Développement de terrain. Ce type de solutions est souvent renforcé par la complémentarité entre l'association et l'entreprise. Ces innovations ont ensuite vocation à être déployées pour bénéficier au plus grand nombre.

La 3^{ème} ère des relations partenariales

Les trois ères des relations alliant intérêt général & économie



Après le mécénat (*début des années 1990*), puis les pratiques responsables (*milieu des années 2000*), ce sont les **dynamiques de co-construction qui se développent** avec les partenariats de coopération économique et d'innovation sociétale.

Ces modèles hybrides se fondent sur les capacités respectives des acteurs économiques, des structures d'intérêt général et des acteurs publics. Bien que **souvent asymétriques**, ces alliances sont basées sur des relations équilibrées, durables, à forte utilité sociétale. Elles **s'incarnent sur les territoires**.

Les tendances des partenariats alliant intérêt général & économie

Chacune des 4 catégories de partenariat connaît des évolutions notables depuis quelques années. Le développement du mécénat collectif et/ou territorial, la diversification des modes de pratiques responsables et l'investissement croissant en R&D sociétale en sont des illustrations. Plus globalement, le tableau suivant résume à la fois les objectifs, les tendances et des exemples inspirants des partenariats alliant intérêt général et économie.

Les réalités partenariales entre associations et entreprises : différents types de partenariats

Approche d'intérêt général

Approche économique

| Mécénat | Innovation Sociétale | Coopération économique | Pratiques responsables |
|---|--|--|--|
| <i>Soutien de l'entreprise à un projet d'intérêt général</i> | <i>Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités d'un public et/ou d'un territoire</i> | <i>Contribution de chacun des partenaires à une offre commune</i> | <i>Apport des savoir-faire de l'acteurs d'intérêt général à l'entreprise</i> |
| Expérimentations innovantes <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluation (Fond. RATP/Louvre Lens) ✓ Engagement des salariés (Fondation EDF/ ProBonoLab) ✓ Numérique (Caisse d'Epargne Midi-Pyrénées / HUB numérique) | Recherche et développement <ul style="list-style-type: none"> ✓ FNCE / Réseau Envie ✓ Action Tank Mobilité ✓ Croix Rouge / Danone ✓ Caisse des Dépôts / Le RAMEAU | Co-développement territorial <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alliance Dynamique (ex - La Poste / Comptoir de campagne) ✓ PTCE Archer (Romans-sur-Isère) ✓ PTCE Figeac | Achats responsables <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entreprises signataires de la Charte clients fournisseurs responsables de la Médiation des entreprises |
| Mécénat collectif <ul style="list-style-type: none"> ✓ United Way L'Alliance (éducation) ✓ Collectif pour l'Emploi (emploi) ✓ Les Petites Pierres (logement) | Co-innovation <ul style="list-style-type: none"> ✓ Renault / Wimoov ✓ GRDF / MakeSense | Transfert de savoir-faire <ul style="list-style-type: none"> ✓ AFM Téléthon / Labo de recherche ✓ Vitamine T / industriels | Sponsoring <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lacoste / Roland GARROS ✓ BNPP / LA fête du cinéma |
| Mécénat territorial <ul style="list-style-type: none"> ✓ Territoires ruraux (Fondation RTE) ✓ Mobilisation des PME (Fonds Metz Mécènes Solidaires, Fonds Bordeaux Mécènes Solidaires) | Changement d'échelle/déploiement <ul style="list-style-type: none"> ✓ Total / Ecoles de production ✓ Simplon / La France s'engage ✓ Voisin Malin / French Impact | Joint Venture sociale <ul style="list-style-type: none"> ✓ Log'Ins (ARES & XPO Logistics) ✓ Social CoBizz ✓ Solifap (AG2R LA MONDIALE & Fondation Abbé Pierre) | Programmes RSE sectoriels <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fédération des Entreprises de Propreté ✓ Expérimentation labels sectoriels de la Plateforme RSE |
| Consolidation du secteur <ul style="list-style-type: none"> ✓ Modèles socio-économiques (Fondation Caritas) ✓ Accompagnement aux alliances (Fondation Carasso) ✓ Investissement structurel (Fondation de France, Fondation Bettencourt-Schueller) | Politique publique <ul style="list-style-type: none"> ✓ Unis-Cité sur le service civique ✓ Habitat & Humanisme sur la finance solidaire ✓ Adie sur la microfinance | Consortium <ul style="list-style-type: none"> ✓ Restoria / Udapei ✓ FNH / UNCPiE | Apports de savoir-faire <ul style="list-style-type: none"> ✓ Environnement – Exemples : audits WWF / CPIE / Body Nature ✓ Handicap – Exemples : Club House / Jaccède / Simon de Cyrène ✓ Insertion – Exemple : Cocagne |

Sur le **mécénat**, les tendances sont de plus en plus à l'action collective, que ce soit par territoire ou sectoriellement. De même, ces partenariats deviennent des moyens d'expérimenter et de défricher de nouveaux modèles relationnels.

Sur les **pratiques responsables**, les achats sont une « porte d'entrée » particulièrement utile pour « faire connaissance ». Les programmes de RSE sectoriels deviennent aussi des leviers pour accompagner les TPE et les PME à investiguer de nouveaux champs d'actions.

Sur la **coopération économique**, les marchés publics sont l'occasion d'inventer localement des solutions adaptées aux spécificités du territoire. Pour les plus matures, les joint-ventures sociales émergent pour déployer des solutions qui associent les savoir-faire d'acteurs complémentaires.

Enfin, sur l'**innovation sociétale**, véritable « laboratoire empirique » de R&D sociétale, les questions d'investissement, d'accompagnement, d'évaluation et de modélisation des preuves de concept sont au cœur des débats actuels.

Pour aller plus loin, consultez les bases d'exemples inspirants : avec plus de 500 études de cas de la **base IMPACT-Pratiques innovantes** de l'Observatoire des partenariats, de **Mécénova**, du **répertoire d'Admical**, et les bases d'exemples territoriaux, telles que celle du **Labo des partenariats Alsace**.

Les dynamiques de co-construction territoriale

Développer l'interconnaissance entre acteurs locaux et la co-construction pour répondre ensemble aux défis territoriaux sont devenues des méthodes structurantes pour les territoires. Une « 3^{ème} ingénierie territoriale » s'est développée, aux côtés de celle de gestion d'un territoire, et de celle de management de projets locaux. La « catalyse » permet à un territoire d'être fécond en matière d'alliances stratégiques.

Ces dynamiques de co-construction territoriale sont de plus en plus souvent animées par un « catalyseur territorial », tiers de confiance entre des « mondes » riches de leurs différences. Issus des différents profils (collectivités, associations, entreprises, fondations, experts locaux, académiques...), ces animateurs de la relation entre les acteurs d'un même territoire assurent des métiers différents.

Le tableau suivant éclaire sur les 4 fonctions complémentaires qui facilitent l'interaction locale. Sur chacune d'elles, le tableau propose aussi des exemples inspirants qui les illustrent. A l'exemple du Territoire Paris-Est Marne et Bois (l'exemple en vert dans le tableau), ces fonctions peuvent être pilotées par des acteurs différents sur un même territoire.

Les dynamiques collectives en territoires : les métiers de la co-construction territoriale

| | Dialogue territorial | Expérimentations collectives | Accompagnements | Gestion d'un lieu |
|---|---|--|--|---|
| Activités | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Partage de connaissance du territoire et des acteurs ✓ Temps de rencontres / interconnaissance ✓ Sensibilisation aux alliances territoriales ✓ Mise en relations | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identification des besoins du territoire et enjeux partagés ✓ Mobilisation des acteurs pour co-construire des solutions ✓ Co-pilotage des expérimentations ✓ Evaluation des expérimentations | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incubation de projets ✓ Formations aux nouvelles pratiques ✓ Accompagnement de partenariats ✓ Essaimage/accélération/transfert de savoir-faire à d'autres territoires | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lieu d'échanges convivial ✓ Espace de co-working ✓ Showroom, démonstrateur ✓ Fab lab |
| Exemples inspirants | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Start Up de Territoire / Labo des partenariats d'Alsace ☐ Dotation d'Action Territoriale (DAT) de la F. Break Poverty ☐ Démarche ODD&CT du Comité 21 | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Programme Impact Jeunes (éducation / 13) ☐ MicroVille 112 (rehabilitation/ 51) ☐ Silver Geek (numérique / 86) ☐ PTCE Les Mureaux (emplois / 78) ☐ Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste (recherche / 69) | <ul style="list-style-type: none"> ☐ Ronalpia (69) ☐ Villes au Carré (45) ☐ Fondation du Nord (59) ☐ Plateforme RSE Nantes Métropole (44) ☐ Emergence (39) | <ul style="list-style-type: none"> ☐ InfoLab du CRIJ (45) ☐ Cent Sept (69) ☐ Point Carré (93) ☐ Le Catalyseur (31) ☐ Maison des associations Pays d'Aix (13) |
| Exemple d'articulation des complémentarités sur un même territoire (Paris Est Marne & Bois – 94) | | | | |
| | ☐ Agir Ensemble à Charenton | ☐ Vitawin (éducation) | ☐ Club Gravelle Entreprendre | ☐ Complémentarité des 8 tiers lieux sur le territoire |

Pour aller plus loin, consultez les bases d'inspiration territoriale : sur les **projets** (carrefour des innovations sociales), sur l'**accompagnement local** (HUB-ESS), sur les **méthodes de co-construction territoriale** (base IMPACT-Pratiques innovantes).

Pour aller plus loin, vous pouvez aussi consulter :

- Les autres fiches du kit « l'ODD 17 en pratique » :
 - 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 **cartographie des outils existants** pour passer à l'action concrètement.
- **L'état des lieux des partenariats en France**, réalisé dans la 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 les outils sont disponibles à partir du site :

AGIR DÈS MAINTENANT

S'INSPIRER DES PIONNIERS

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

