

« Jouer collectif, c'est souvent indispensable. La crise que nous traversons en est la démonstration. Sans le collectif nous ne pourrions surmonter les défis que nous vivons actuellement ».

Sarah El HAÏRY, Secrétaire d'Etat

Intervention lors du 3ème diner « Elus & Entreprises » du 23 novembre 2021

« Tous concernés, tous outillés, tous mobilisés !

La mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises & collectivités »

confiée au Rameau en octobre 2019 par le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL, a fait la preuve que tous les acteurs de l'écosystème sont concernés par le « jouer collectif », à la fois pour contribuer aux défis communs, mais aussi pour consolider leur propre performance. L'ODD 17 est une démarche apprenante qui permet de dépasser ses propres limites pour inventer avec d'autres des solutions pertinentes. Aujourd'hui, il s'agit moins de chercher à inventer de nouveaux moyens pour mobiliser chacun que de valoriser et de relier ce qui existe déjà. Tous les acteurs sont maintenant outillés. Quels que soient ses objectifs, ses moyens, sa maturité... et ses envies, il existe des données, outils et compétences pour « agir ensemble ». La crise a démontré les effets des alliances d'intérêt général. De plus, elle en a illustré les conditions de succès : ce n'est pas d'abord par « devoir » mais par « envie » que nous devons collectivement promouvoir le « jouer collectif ».

Le « droit de l'alliance » pour affirmer sa légitimité, la « prime à l'alliance » pour (re)connaître sa valeur et « l'ingénierie d'alliance » pour inventer ensemble les articulations nécessaires entre les acteurs, les territoires et les domaines : voilà les 3 victoires acquises en un an de « feuille de route ». Réjouissons-nous en, et passons à l'Action en faisant le « pari de la confiance » que la dynamique engagée sera à la hauteur des enjeux et force d'entraînement si nous savons tous la promouvoir à sa « juste place » !



Les alliances d'intérêt général au service des ODD



Réalisé avec la coopération de l'Observatoire des partenariats

Le mouvement de co-construction en France a fait l'objet de nombreux travaux.

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.

Faire alliance : l'importance du choix des mots

Avant de partir à la découverte de la co-construction territoriale, il est fondamental de définir les notions d'alliance et de partenariats :

Les **partenariats** sont les modalités pratiques selon lesquelles au moins deux organisations décident d'interagir ensemble autour d'un objectif commun

Les **alliances** sont la volonté d'au moins deux organisations de dépasser le seul « contrat-échanges » pour construire ensemble une solution qu'aucun des acteurs n'aurait pu réaliser seul. Les alliances invitent à passer d'une posture de « face à face » à celle de « côte à côte ».

Autrement dit, **les partenariats relèvent de l'action, tandis que les alliances relèvent de l'intention.**

Les « alliances d'intérêt général » correspondent à la volonté d'acteurs issus de « mondes différents » (associations, entreprises, collectivités, institution) d'associer leurs complémentarités pour Agir ensemble face à des défis communs. C'est ce qui est qualifié de co-construction du bien commun.

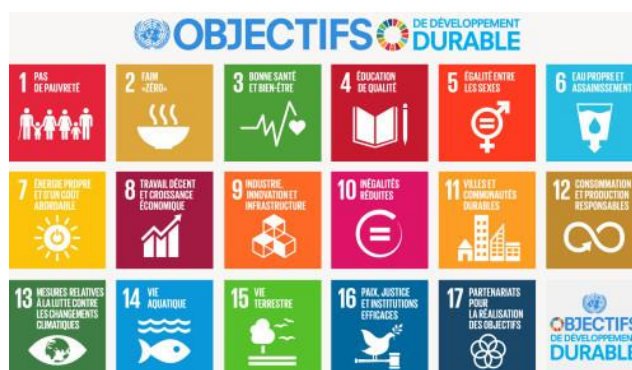
L'objectif est de (ré)concilier l'intérêt général avec l'économie pour réussir à inventer les solutions à la hauteur de nos défis communs tels qu'ils sont définis dans les Objectifs de Développement Durable (ODD).

Les ODD : de quoi s'agit-il ?

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été adoptés en septembre 2015 par l'ONU dans le cadre de l'Agenda 2030. Ils définissent 17 priorités pour mettre fin à la pauvreté, lutter contre les inégalités et les injustices, faire face au changement climatique et construire un monde en commun d'ici à 2030.

Ils entendent s'attaquer aux grands défis mondiaux dans leur ensemble. Chaque année l'ONU publie un rapport sur les ODD qui donne un aperçu mondial des progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme de développement durable à l'horizon 2030.

Ces ODD se composent de 16 objectifs thématiques et d'un objectif transversal, l'ODD 17. **Cet ODD inscrit la coopération et les alliances stratégiques, comme un levier majeur pour réaliser l'Agenda 2030.**



Faire alliance : les acteurs - associations & entreprises, de qui parle-t-on ?

Les acteurs concernés sont de profils divers : « l'Entreprise » n'existe pas plus que « l'Association ».

Côté associations, c'est un paysage très riche constitué d'une variété importante 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 d'entre elles sont employeuses. Les 3/4 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. 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.

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.

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/>).

Les conséquences des alliances.

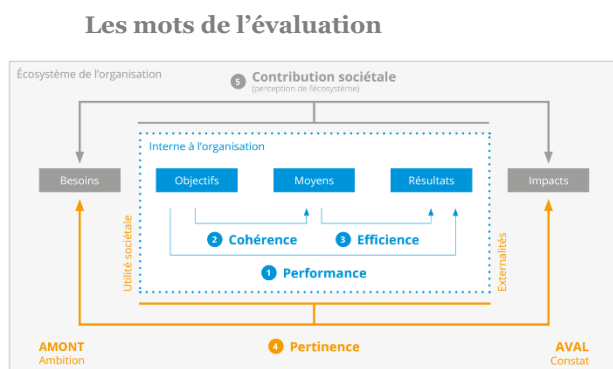
A date, **4 conséquences induites des alliances stratégiques** entre associations, entreprises et collectivités **ont été qualifiées** :

- **Sur la performance des organisations :**

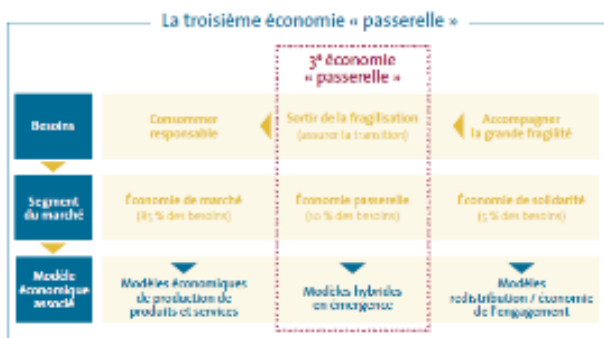
- C'est un levier de **consolidation** et de développement pour les associations - voir le guide pratique « boussole stratégique des structures d'intérêt général » de l'ADASI, publié en 2016 (<https://accompagnementdesassociations.wordpress.com/>),
- C'est une **capacité nouvelle d'incarner l'engagement** 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 un **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.



- **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 :**

Le processus d'innovation sociétal

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.

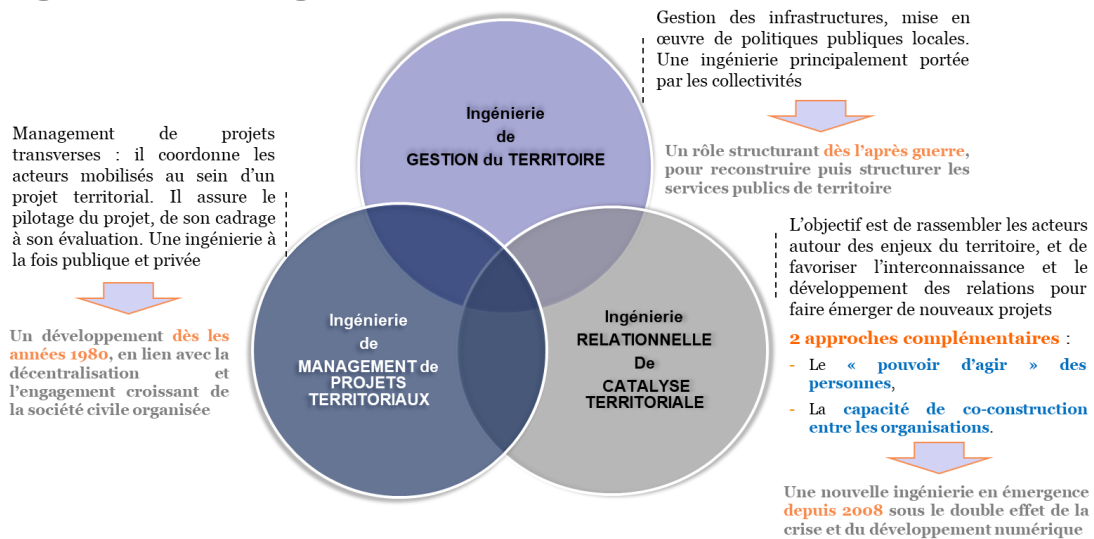


(<https://investissement-societal.plateformecapitalisation.org/>).

- **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/>)

L'émergence d'une 3^{ème} ingénierie territoriale



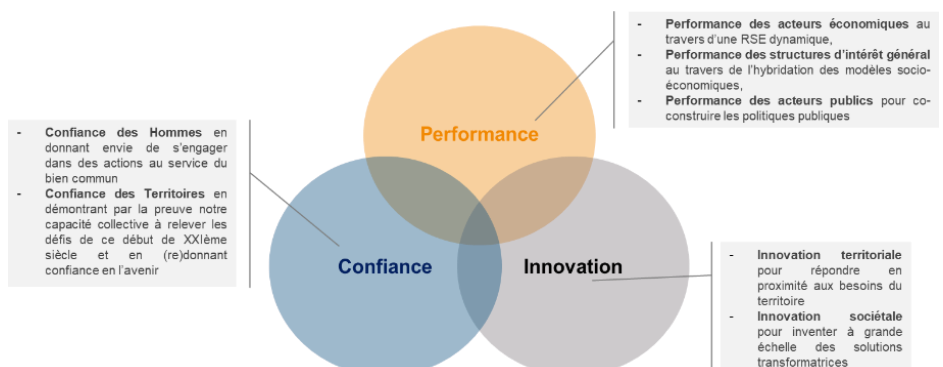
Pour permettre une **appropriation des dynamiques d'alliances stratégiques par les territoires**, notamment les moins dotés en ingénierie locale, la Caisse des Dépôts, le CGET et Le RAMEAU, en partenariat avec le Groupe La Poste, ont lancé en décembre 2018 la plateforme « L'innovation territoriale en 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'entraînement localement.

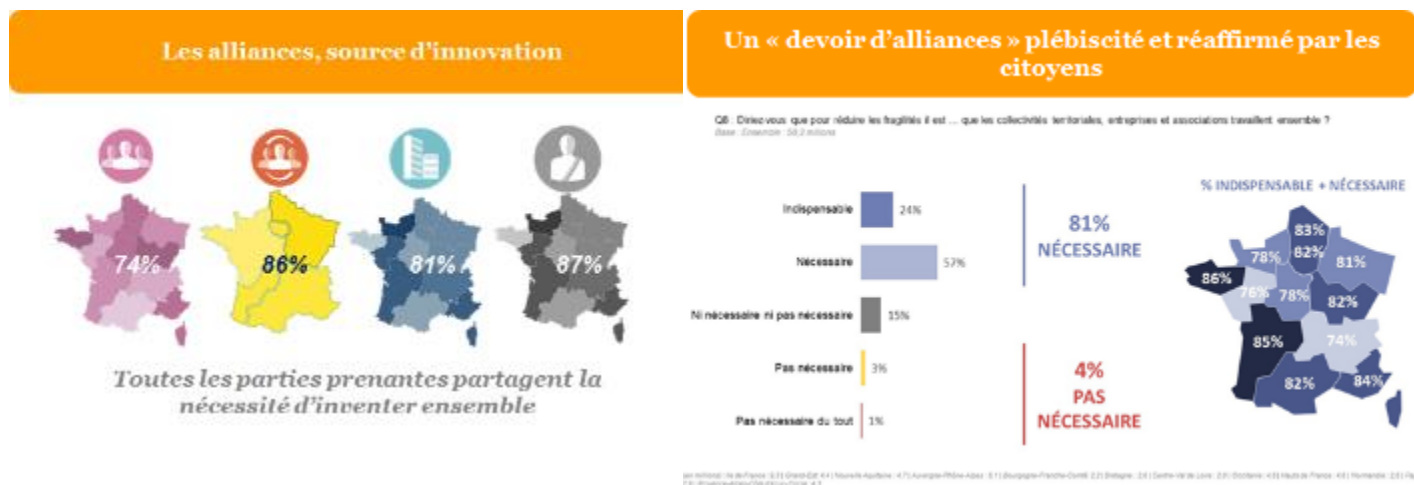
L'impact des alliances

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.



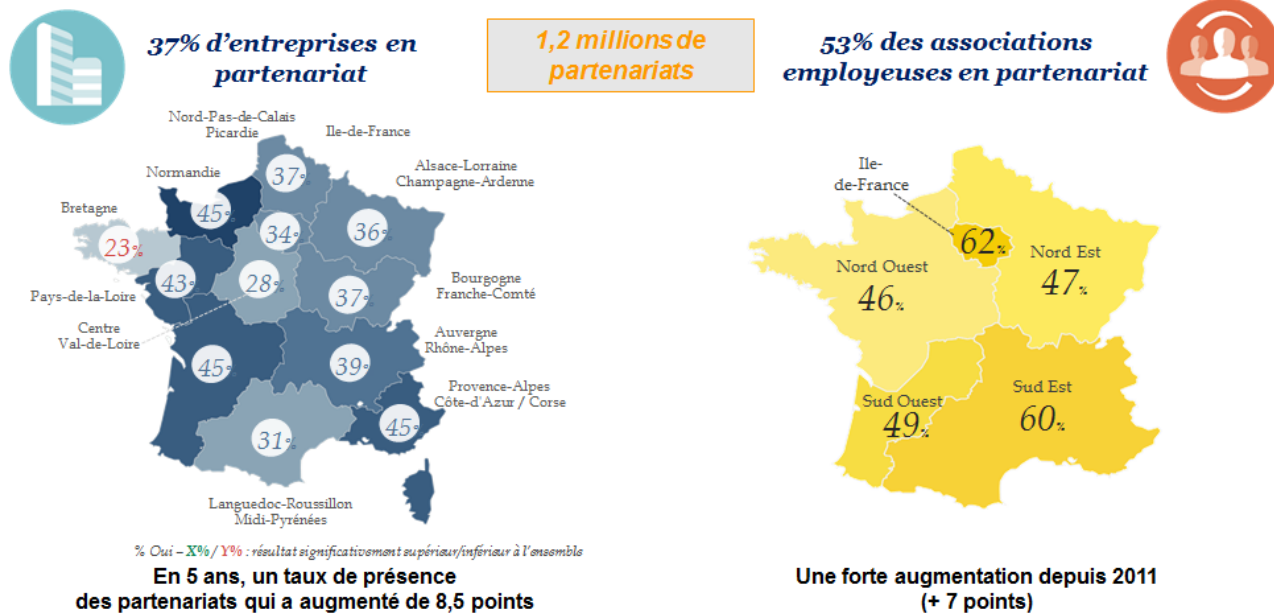
Pour contribuer à valoriser les démarches apprenantes, après 7 ans d'expérimentations, Le RAMEAU a publié en novembre 2019 le référentiel « L'évaluation partenariale en pratique » afin de valoriser la diversité des méthodes

pour aider les organisations et les territoires à **rendre compte des résultats et des impacts des démarches apprenantes de partenariats stratégiques** (<https://evaluation-partenariale.platformecapitalisation.org/>).



Une illustration symbolique : les partenariats entre associations & entreprises en France

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



- Une réalité déjà très incarnée...

L'Observatoire des partenariats suit les pratiques des organisations publiques et privées depuis 2008. 3 enseignements en synthèse :

- Tous les profils d'acteurs sont aujourd'hui impliqués, des plus petits aux plus grands,
- Les Territoires jouent le rôle de « paillasse d'expérimentations » pour apprendre à faire alliance et innover au plus près des besoins,
- Les modèles de partenariats se diversifient pour couvrir tous les domaines d'action et tous les enjeux d'une organisation : ses processus, son business model, ses produits/services, et son positionnement.

- ... et une envie de « faire alliance »

Aujourd'hui, 81% des Français, 92% des élus locaux, 83% des dirigeants d'entreprise, 97% et 98% respectivement des responsables d'associations et de fondation considèrent que le « jouer collectif » est nécessaire, tant à court terme pour rebondir face à la crise, qu'à moyen terme pour relever nos défis communs. Entre 2015 et 2021, le « devoir d'alliance » s'est progressivement transformé en « envie d'alliance ». La question n'est plus « faut-il faire alliance ? » mais « comment faire alliance ? ».

Les partenariats associations – entreprises offrent aujourd'hui une diversité de solutions.

Objectifs des acteurs et différentes catégories de partenariats

Les objectifs des acteurs se structurent autour de 4 « besoins » qui peuvent être comparables, mais se déclinent et se « 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.

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.

Il existe **4 catégories de partenariats** qui allient économie & intérêt général : les pratiques responsables, la coopération économique, l'innovation sociétale et le mécénat.

Elles se déclinent en 9 modèles de coopérations possibles, à partir des objectifs respectifs des deux partenaires.

Les 9 modèles de partenariat

	Mécénat		Innovation sociétale		Coopération économique		Pratiques responsables		
Type de partenat	Mécénat traditionnel	Engagement actif	Partage d'expertise	R&D sociétale	Modèle hybride	Offre commune	Alternative d'intérêt général	Audit des pratiques	Prestation de service
Définition	Soutien à l'association	Implication renforcée de l'entreprise dans le projet associatif	Échange de compétences	Innovation conjointe	« Joint venture sociale »	Création d'une offre commune de produits ou services	Évolution des pratiques de l'entreprise	Appui à la conduite du changement de l'entreprise	Prestation de l'association
Illustrations	Société générale & Care	Leroy Merlin & Regain	GDF SUEZ & Emmaüs France	SATD & APEH	Schneider & La Varappe	Sanofi & DNDI	La Poste & Jaccede.com	Vigilec & CREPAN	Latitude & L'évasion

Sens de lecture de gauche à droite : des modèles plus proches de ceux de l'association vers ceux plus proches des pratiques de l'entreprise.

Les « portes d'entrée » des partenariats 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, la porte d'entrée est celle du **mécénat** qui lui permet de disposer des ressources (financières, humaines et/ou matérielles) dont elle a besoin pour ses missions. Le mécénat permet à l'entreprise de contribuer à une action d'intérêt général au travers d'un financement, des compétences et/ou des moyens matériels.

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, la porte d'entrée des partenariats est celle 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). Les pratiques responsables consistent donc pour un acteur économique publique ou privé à privilégier une solution qui intègre un acteur et/ou une action d'intérêt général.

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 partenariats consistent à inventer des solutions qui répondent à des fragilités de territoires et/ou de populations. Elles ont pour objectif de réduire les fragilités tout en développant de nouveaux moteurs économiques durables. 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. Ces partenariats se concrétisent par l'élaboration d'une offre commune en associant la complémentarité d'acteurs aux profils différents. 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 « 1^{er} 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.

Pour aller plus loin, nous vous invitons à découvrir la fiche « comment faire alliance ? »

Les dates clefs des alliances en France

2008, création de l'observatoire des partenariats

2013, les Assises de l'Entrepreneuriat

2016, conférence du CESE (conseil économique social et environnemental) sur la co-construction territoriale

2018, colloque du CESE : « l'intérêt général, dès aujourd'hui l'affaire de tous ». Vous pouvez trouver les actes du colloque ici : http://co-construisonsdemain.org/wp-content/uploads/2020/10/actes_colloque_interet-general_2018.pdf

Vous voulez en savoir plus sur l'histoire des alliances en France ? Vous pouvez consulter la fiche « récit des alliances ».

Pour aller plus loin

Une méthode et des outils pour agir

Découvrez les 3 autres fiches de notre kit « l'ODD 17 en pratique » :

- Un argumentaire sur le « pourquoi faire alliance »
- Une méthode d'appropriation autour du « comment faire alliance » »,

- Des exemples inspirants de partenariats stratégiques et de co-construction territoriale,

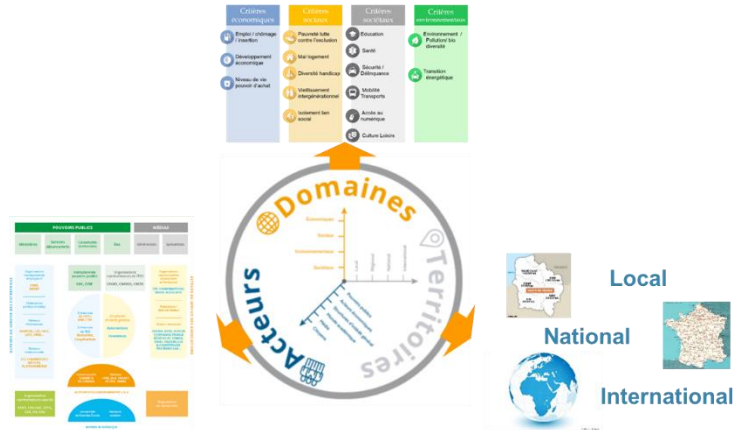
Les données pour approfondir la diversité des partenariats

Retrouver les fiches repères par domaines, acteurs, territoires :

<https://observatoire-des-partenariats.fr/la-collection-des-fiches-reperes>

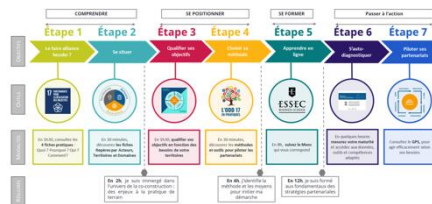
Ces documents permettent d'avoir une analyse des fragilités territoriales ainsi que des dynamiques de relations partenariales en France au travers de 3 prismes complémentaires :

- 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.



Un parcours pédagogique pour faire ses premiers pas

<https://alliances-et-territoires.odd17.org/>



La plateforme « odd17 » pour capitaliser les données, outils et compétences.

<https://odd17.org>

Retrouvez les données, outils, exemples et pratiques de l'ODD 17 sur

la plateforme www.odd17.org