



Première rencontre des pionniers des alliances en territoire

Synthèse des échanges de la rencontre

8 janvier 2015

Journée en partenariat avec :



Avec le soutien de :



Table des matières

Exposé des motifs	3
I) Mise en perspective	4
1) Mot d'accueil de Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU	4
2) Vision de l'Association des Régions de France	4
3) Vision d'un pionnier	5
II) Table ronde : «Vision croisée des enjeux de la co-construction en territoires»	8
1) Vision croisée sur les enjeux entre Pouvoirs publics, associations et entreprises.....	8
2) Evolution de la co-construction en territoire	10
3) Priorités pour le développement des alliances	12
III) Table ronde : «Les solutions d'animation des partenariats en territoire»	13
IV) Synthèse des ateliers	18
1) Comment mobiliser les acteurs sur le territoire ?.....	18
2) Quels modèles économiques adopter ?.....	19
3) Quelle gouvernance choisir?	20
4) Comment changer d'échelle?.....	22
5) Que mettre en commun et comment mieux se connaître ?.....	22
6) Que mettre en commun et comment mieux se connaître (deuxième atelier) ?	23
7) Quels outils construire et développer ensemble ?	24
8) Comment organiser le partage d'expériences ?	26
V) Conclusion et prochaines étapes	27
1) Le mot de conclusion par Laurence WEBER, Directrice Générale Adjointe du RAMEAU, et Jean-Yves MONTARGERON, Directeur d'Alsace Active	27
2) Les engagements des organisateurs	27

Exposé des motifs

Le mouvement de co-construction pour répondre aux enjeux sociétaux est en marche. Déjà 46% des associations, 60% des grandes entreprises, mais aussi 36% des PME et 20% des TPE, ont engagé un partenariat. **Cette dynamique d'alliances s'incarne sur les territoires¹.**

Dès 2008, en partenariat avec Le RAMEAU, Alsace Active a initié une **démarche novatrice de rapprochement territorial des associations et des entreprises.** Face à son succès, elle a donné naissance au **Labo régional des partenariats.** **Cette initiative pionnière n'est pas isolée ;** d'autres acteurs ont su capter ce « signal faible » de co-construction territoriale, et faire émerger des solutions adaptées à leur territoire.

Les profils de ces pionniers en territoires sont variés : à l'origine il s'agit parfois d'une association, d'une entreprise ou d'une Collectivité territoriale ; selon les cas l'initiative est née sur le territoire ou elle a été impulsée par une expérimentation en lien avec un réseau national. **Les retours d'expériences sont riches et multiples.**

Ces **dynamiques** de co-construction entre associations et entreprises, impliquant les Pouvoirs publics, sont d'autant plus utiles qu'elles **s'intègrent dans un mouvement plus large, et apportent une valeur ajoutée supplémentaire :**

- Agence de Développement, Agenda 21, Pôle d'excellence, Pôle de compétitivité, et plus récemment PTCE et Fondations territoriales, les lieux de co-construction sont nombreux en territoire.
- A l'initiative d'une des forces du territoire (Puissance publique, entreprises, universitaires, ou ESS) qui invite les autres acteurs à agir ensemble, ces lieux regroupent les acteurs matures du territoire, déjà prêts pour une démarche active.
- Les pionniers ont perçu que pour développer ces lieux, une « première marche » était utile pour apprendre à se connaître et initier un dialogue entre les différents « mondes ». Ils ont alors mis en place un lieu neutre qui permet les 1^{ères} rencontres, voire l'amorçage d'expérimentations communes.

Les pionniers ont émis l'envie de se rencontrer pour partager leurs expériences et réfléchir ensemble sur les leviers pour renforcer les alliances innovantes. C'est la raison pour laquelle Le RAMEAU et le Labo régional des partenariats ont organisé cette première rencontre des pionniers, en partenariat avec l'Association des Régions de France, la Caisse des Dépôts, le MEDEF, le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports et le Mouvement Associatif, ainsi qu'avec le soutien de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne et de la Fondation Bettencourt Schueller.

¹ Source : Observatoire National des Partenariats, Programme quinquennal 2008-2013.

1) Mise en perspective

Suite aux évènements tragiques du mercredi 7 janvier 2015, le Ministre Patrick KANNER ainsi que le Préfet Yannick BLANC n'ont pas pu participer à cette rencontre.

1) Mot d'accueil de Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU

En l'absence du Ministre, il me revient d'introduire cette journée. C'est avec une profonde émotion car la France est en deuil. Notre réflexion partagée entre pionniers des alliances en territoire, artisans de la co-construction du bien commun, prend une dimension particulière. Je vous propose de débiter par une minute de silence pour les victimes de la barbarie en France et dans le monde, et en particulier pour les 12 martyrs d'hier.

Vous êtes les « artisans du bien commun ». Si vous êtes dans cette salle, c'est parce que vous êtes les pionniers des alliances en territoire. Que ce soit à un niveau national, régional ou local, votre action rayonne pour que la co-construction entre acteurs de mondes différents puisse devenir une réponse aux défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux de ce début de XXIème siècle. Humblement mais efficacement, votre action permet chaque jour de faire tomber les murs et de construire des passerelles. Le Labo régional des partenariats et Le RAMEAU sont fiers que vous ayez répondu à notre invitation.

Cette journée a un double objectif : valoriser vos initiatives qui permettent d'inventer le monde de demain, mais aussi de rappeler dès aujourd'hui que l'Altérité et la co-construction du bien commun sont les meilleurs remparts contre la violence et l'exclusion sous toutes ses formes.

Le second objectif est de répondre au besoin que vous avez exprimé de vous retrouver tous ensemble pour partager nos convictions. Sur plus de 200 pionniers territoriaux invités, vous êtes 125 à avoir répondu à cet appel.

Le Ministre Patrick Kanner souhaitait à cette occasion vous remercier pour votre engagement. Il m'a fait savoir combien il regrettait de ne pas pouvoir être parmi nous. Son cabinet devait nous transmettre un message, mais les circonstances ne l'ont pas permis.

Que cette journée soit à la fois sous le signe du partage, de la convivialité et de la co-construction. Gageons que nous saurons collectivement faire émerger des idées nouvelles pour que cette co-construction du bien commun devienne non seulement un levier d'innovation et de performance des organisations, mais aussi source de confiance dans notre capacité collective à relever les défis de mutation de notre société.

2) Vision de l'Association des Régions de France

Monsieur le Conseiller régional Rhône-Alpes,

Vous nous faites l'honneur de représenter l'Association des Régions de France (ARF), partenaire de nos travaux de recherche sur l'animation des alliances territoriales entre associations, entreprises et Collectivités territoriales. L'ampleur du mouvement de co-construction s'accroît sur les territoires. L'ARF s'est engagée dans une réflexion prospective pour mieux en analyser la dynamique. A titre d'illustration, votre région est d'ailleurs très active sur le sujet puisque dans son schéma régional ESS, vous avez mis l'animation associations – entreprises comme l'une de vos priorités. Comment voyez-vous ces relations se développer sur les territoires ?

Cyril KRETZSCHMAR, Conseiller régional Rhône-Alpes, représentant de l'Association des Régions de France

- Un des enjeux principaux est le décloisonnement des approches entre le monde des entreprises et le monde associatif. Ces deux mondes sont a priori très éloignés, historiquement, culturellement et politiquement.
- Il existe également un décloisonnement à faire au sein des acteurs publics. De nombreuses collectivités publiques différentes, ainsi que l'Etat, portent des politiques diverses: politique d'action sociale, politique de développement économique, politique de soutien à l'ESS, politique d'aménagement du territoire, politique de développement durable, politique de développement culturel, etc. La logique de co-construction nécessite donc de « tricoter » entre ces différentes approches qui sous-tendent des personnes, des idéologies, et donc des logiques d'actions très différentes.
- Il faut bien distinguer et mettre en tension l'intérêt général et le bien commun. L'intérêt général est la construction de l'action publique, qui permet de réunir des réponses à des besoins sociaux alors que le bien commun peut se définir comme la capacité de la Société à faire émerger des solutions aux problèmes de société non couverts. Il apparaît que les frictions entre associations et entreprises apportent des éléments très intéressants dans le débat entre intérêt général et bien commun. Or, le contexte actuel est délicat : les déficits publics induisent des changements de priorités dans les choix politiques. Il faut donc faire en sorte que les partenariats restent une priorité dans les politiques publiques.
- Les régions qui avancent dans cette démarche de co-construction entre différents acteurs sont très intéressantes puisqu'elles font apparaître des configurations d'actions très différentes :
 - o Région Rhône-Alpes : coopération entre une association (Les Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste) et un fonds territorial (Rhône Développement Initiative) adhérant à France Active.
 - o Alsace : le Labo régional des partenariats (créé par Alsace Active) porte des expérimentations, et est un lieu de réflexion partagée entre les acteurs associatifs et entrepreneuriaux
- A l'ARF, l'idée est de partager les expériences faites par d'autres régions, afin d'accompagner l'ensemble des territoires dans l'innovation sociale et dans la création de richesses à vocation économiques et sociales.
- L'ARF et RTES (Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire) ont un partenariat afin de structurer une vision plus construite de l'expérience des PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Economique), qui sont plus d'une centaine sur le territoire mais qui ont des niveaux de maturité très différents.

3) Vision d'un pionnier

Monsieur le Président,

Vous êtes non seulement le Président de l'Avise et Président du Labo de l'Economie Sociale et Solidaire, mais aussi un véritable pionnier des alliances associations - entreprises en France. Dès les années 1990, lorsque vous étiez Délégué Interministériel à l'Innovation et à l'Economie Sociale, vous avez développé le programme « LEA » sur les liaisons entre associations et entreprises. Comment retracez-vous les grandes étapes de ce mouvement de co-construction entre la sphère économique et le secteur associatif d'intérêt général ?

Hugues SIBILLE, Président de l'Avise et Président du Labo de l'Economie Sociale et Solidaire

- Le thème des alliances et des partenariats est une thématique ancienne en France. Il existe un relatif retard français sur le domaine de la co-construction, notamment dû à des difficultés culturelles, mais les choses avancent en France. Hugues Sibille distingue trois grandes périodes :
 - Les années 1990 : scepticisme et méfiance
 - Lancement d'un programme « Liaisons Entreprises Associations » : beaucoup de méfiance entre les associations et les entreprises.
 - L'intérêt général était perçu comme monopole de l'Etat et des collectivités publiques. Aujourd'hui, ils en sont les garants mais n'ont plus le monopole.
 - La conception de l'économie s'ancrait dans une logique de *shareholders* et non de *stakeholders* : conception de l'économie du capital, dans laquelle la logique de production prime sur le reste.
 - L'économie mixte était encore assez forte et sous contrôle public.
 - L'ESS était vue comme une conception « descendante » : les décisions venaient du sommet.
 - Les associations ne se considéraient pas comme appartenant à la sphère économique.
 - De nombreuses idées reçues sur les associations et les entreprises rendaient les dialogues très compliqués. Les entreprises et associations étaient également vues comme concurrentes dans certains domaines.
 - Les années 2000 : amorce de dialogues et de rapprochements, époque de la « tectonique des plaques »
 - Les entreprises mutent et la notion de RSE commence à émerger (de grandes entreprises, comme Lafarge, commencent à travailler avec des ONG internationales)
 - Epoque de la création de FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion), de l'évolution d'IMS d'un Institut de Mécénat de la Solidarité vers une responsabilité sociétale.
 - Les associations assument leur appartenance au monde économique, notamment avec l'entrée en vigueur en fiscalité de la « règle des 4P », la Communauté Européenne considère certaines d'entre elles comme de véritables PME.
 - Globalement, l'ESS passe d'une vision nationale à une vision beaucoup plus territorialisée, (aujourd'hui, c'est exactement ce qu'il se passe avec la Loi ESS et la reconnaissance des PTCE).
 - Les mondes de l'économie sociale et de l'économie solidaire se rapprochent.
 - La dimension entrepreneuriale, avec le monde de l'entrepreneuriat social, émerge peu à peu. Les démarches d'entrepreneuriat social irriguent la société (exemples des programmes d'entrepreneuriat social dans les Grandes Ecoles, de l'existence d'Ashoka, du MOUVES) et ainsi le monde économique s'élargit.
 - Aujourd'hui : la co-construction en devenir
 - Une économie de proximité face à la mondialisation qui crée des tensions sur les territoires : mise en avant du développement local, avec notamment les PTCE.
 - Emergence d'une économie publique/privée de l'économie sociale avec la naissance des Sociétés coopératives d'intérêt collectif.

- Emergence de l'économie collaborative grâce au web (rôle fondamental) et du pouvoir citoyen. qui entraînent des modifications profondes des rapports entre entreprises, associations et citoyens. Le rapprochement des mondes associations-entreprises passe en partie par le citoyen.
- Il existe quatre défis pour la co-construction :
 - La formation est essentielle dans le domaine de la co-construction. Co-construire ne s'invente pas, cela nécessite de grandes capacités d'écoute, des boîtes à outils et de l'accompagnement
 - La question de la gouvernance des projets de co-construction est essentielle et insuffisamment travaillée. Il faut se poser les bonnes questions : où et comment la décision est-elle prise ? Comment rend-on compte de la décision ? Exemple des PTCE : doit-on organiser la gouvernance ? doit-on la formaliser ?
 - La mesure d'impact dans les projets de co-construction est indispensable, puisque construire ensemble a de fait un objectif de performance. Il existe une réticence française à rendre des comptes. C'est ensemble qu'il faut élaborer des indicateurs d'impact, et ne pas laisser cette tâche aux seuls financiers.
 - Le droit du partenariat doit évoluer, notamment entre les domaines publics, privés et pour les citoyens. Il existe encore beaucoup de travail à faire sur le droit de l'intérêt général.

II) Table ronde : «Vision croisée des enjeux de la co-construction en territoires»

Participants à la table ronde

- **Patricia ANDRIOT**, Vice-présidente déléguée à l'ESS de la **Région de Champagne-Ardenne**
- **Nadia BELLAOUI**, Présidente du **Mouvement Associatif**
- **Thierry du BOUETIEZ**, Conseiller spécial au **Commissariat Général à l'Egalité des Territoires**
- **Stanislas CHAPRON**, Président de la **Commission Rapprochement des mondes du MEDEF**
- **Philippe CHESNEAU**, Conseiller Régional délégué au **développement de l'économie responsable, Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur**
- **Béatrice de DURFORT**, Déléguée générale du **Centre Français des Fondations**
- **Jean-Marc MAURY**, Directeur du département ESS de la **Caisse des Dépôts**

Animation : **Charles-Benoît HEIDSIECK**, Président-Fondateur du **RAMEAU**

Synthèse des échanges

Face aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, aucune organisation n'est en mesure de répondre seule aux nouveaux besoins. Pour inventer des solutions pertinentes, des alliances innovantes émergent sur les territoires entre entreprises, associations d'intérêt général et Collectivités territoriales. Le mouvement de co-construction est en marche de manière plus rapide et plus important qu'il n'était imaginable il y a juste quelques années.

La diversité des relations entre associations et entreprises s'illustrent par quatre modèles de partenariats : le mécénat, l'innovation sociétale, la coopération économique et les pratiques responsables. Chacun d'entre eux correspond à des objectifs pour chacun des partenaires et des niveaux de maturité différents. Cette diversité explique l'ampleur du mouvement car chacun peut aujourd'hui trouver une forme qui lui correspond.

L'ancrage territorial est au cœur de ces relations. Ces partenariats répondent ainsi à la fois aux enjeux des partenaires mais aussi à ceux des territoires sur lesquels ils s'incarnent.

1) Vision croisée sur les enjeux entre Pouvoirs publics, associations et entreprises

Patricia ANDRIOT, vous êtes Vice-présidente déléguée à l'économie sociale et solidaire de la Région de Champagne-Ardenne. A l'articulation entre vision nationale et action locale, les Régions ont un rôle structurant. Du point de vue des pouvoirs publics, quels sont les enjeux des alliances multi-acteurs pour les territoires ?

- Ce thème interpelle le rôle des collectivités, des pouvoirs publics, et notamment au niveau régional. Les Régions n'ont pas la même légitimité que l'Etat dans l'inconscient collectif. Elles ont plus de marge de manœuvre dans ce thème des alliances associations-entreprises. Aujourd'hui, les élus se doivent de mettre en lien les acteurs afin d'accompagner les alliances. Ce n'est pas forcément la conception que l'on peut avoir de ses missions en tant qu' élu.
- Afin de répondre aux défis actuels de la société (économique, sociaux, écologiques, démocratiques), il est essentiel d'innover. Ces nouvelles manières de faire viennent d'acteurs qui n'ont pas l'habitude de se parler. Ces rencontres d'acteurs sont donc très intéressantes et très productives.

- En interne, au sein de la Région, les projets intéressants qui émergent, qui sont créateurs d'emplois et de valeur, ne rentrent pas dans les « cases » ni dans les dispositifs de la Région. En interne, il s'agit donc également d'innover et de décloisonner les branches.

Nadia BELLAOUI, vous êtes Présidente du Mouvement Associatif. Quels sont les enjeux pour le secteur associatif de ces nouvelles alliances au service du bien commun ?

- Le changement de nom effectué en février 2014 signifie entre autre que les associations devaient encore se « mettre en mouvement ».
- Si s'associer est devenu une évidence pour un certain nombre d'acteurs, ce n'est pas forcément évident pour les associations. Les alliances doivent se fixer des objectifs explicites qui ne soient pas uniquement des objectifs d'économies d'échelle, de mutualisation de moyens, de diversification des financements. Cela ne doit pas être que cela.
- La méthode est essentielle, il faut faire attention au jargon, au vocabulaire, aux « usines à gaz », qui ne se concrétisent pas toujours en de vraies avancées.
- L'enjeu actuel est de créer plus d'engagement et de participation des citoyens.
- Les alliances doivent avoir du sens, et pas seulement une approche gestionnaire. Pour cela, en amont, les associations doivent travailler sur leur culture du projet, afin d'insérer leurs actions dans un cadre plus large. Elles doivent aussi évaluer, en créant des indicateurs communs, afin de pouvoir rendre compte de leurs actions.
- Ces alliances peuvent être fondées sur une culture de l'open-source. Les enseignements doivent être partagés et ne pas servir qu'une association ou qu'une entreprise.
- Les alliances territoriales ne relèvent pas uniquement des territoires. Les associations sont sous-dimensionnées pour mettre en place des alliances. Elles ont besoin de lieux, de moyens, pour prendre du recul, faire de la R&D et innover. L'enjeu est de se doter de nouveaux leviers, qui ne sont pas uniquement dans des micro-territoires.

Stanislas CHAPRON, vous êtes Président de la Commission Rapprochement des mondes du MEDEF. A quels enjeux répond le mouvement de co-construction sur les territoires répond-il pour les entreprises ?

Il est important de dimensionner les enjeux, de les comprendre. Le MEDEF est convaincu du pouvoir de la relation de la co-entreprise et du co-travail entre les entreprises, les associations et les territoires.

- Il est important de mesurer ce qui est fait.
- Les alliances apportent quatre grands éléments aux entreprises :
 - o Une notoriété renforcée en local, qui permet à l'entreprise d'avoir une connaissance plus étroite des populations,
 - o Un ancrage territorial renforcé sur les aspects marchés publics,
 - o Une mobilisation des collaborateurs : les collaborateurs engagés dans des associations adoptent des comportements et des valeurs bénéfiques pour l'entreprise,
 - o Une expérience innovante sociétale, qui permet aux entreprises d'être plus agiles, plus intelligentes socialement.
- Le MEDEF est convaincu de la force des alliances et de leur intérêt. Le Guide MEDEF est très factuel et permet de donner aux chefs d'entreprises de bâtir des alliances « gagnantes-gagnantes ».

Ce regard croisé entre pouvoirs publics, associations et entreprises confirme l'importance des enjeux tant pour le territoire que pour les différentes organisations qui le compose. Voyons à présent l'évolution de ces relations.

2) Evolution de la co-construction en territoire

Les alliances territoriales ne sont pas un phénomène nouveau mais elles se renforcent. L'une de ses caractéristiques est d'inciter à décloisonner les mondes.

Philippe CHESNEAU, vous êtes Conseiller Régional délégué au développement de l'économie responsable au Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur. Lors de la préparation de cette table ronde, vous avez insisté sur cette nécessité de décloisonner. Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique PTCE institutionnalisés par la loi ESS en sont-ils un outil ? Qu'en est-il du décloisonnement sur les territoires ?

- Il est essentiel de se demander comment favoriser le cadre, l'environnement propice à la création d'alliances, et comment faire pour que les projets perdurent dans le temps.
- Le rôle des élus est de mettre les personnes autour d'une table, de les rassembler. Pour cela, il y a des méthodes. Il est préférable d'inviter les personnes à titre individuel et non en tant que représentants d'une structure, afin d'éviter les étiquettes. Dans ce type de réunions, la parole doit être libre, sans jugements. Il s'agit de groupes de travail « clandestins ».
- Les collectivités ne doivent pas proposer de thèmes, mais fixer le cadre. Ce n'est pas très facile en ce moment, mais il faut oser. Lorsqu'un projet fonctionne, la médaille ne revient pas aux pouvoirs publics. Mais s'il ne fonctionne pas, la responsabilité devra être assumée par les pouvoirs publics.
- La confiance est essentielle dans les alliances. Il existe trois étapes dans ce type de réunions : lors de la première, les participants sont méfiants, mais apprennent à se connaître. Lors de la deuxième réunion, les participants débattent et ne sont pas d'accord. Puis lors de la troisième, ils se demandent « comment fait-on ensemble ». Ce processus est incontournable.
- La responsabilité des élus est de donner un cadre, une vision, une direction. Il faut oser.
- Le vrai travail des élus est de faire des passerelles, d'articuler les projets qui émergent, de faire le lien, et de généraliser les projets qui fonctionnent. Le monde politique n'est pas aussi avancé en matière d'alliances que les associations ou les entreprises.

Jean-Marc MAURY, vous êtes Directeur du département développement économique et économie sociale de la Caisse des Dépôts. En tant qu'observateur privilégié de l'émergence de ces alliances de par les missions nationales et territoriales de la CDC. Comment percevez-vous le dialogue entre le monde économique, les associations et la Puissance publique ?

- A l'époque, les partenariats associations-entreprises apparaissaient contre nature. Aujourd'hui, cela n'est pas encore tout à fait naturel, mais c'est sur la bonne voie.
- Depuis longtemps, la CDC fonctionne de manière partenariale entre le monde public (les collectivités locales) et le monde privé (les établissements financiers principalement). Mais depuis une trentaine d'années, la CDC a également développé des partenariats avec l'ESS. La CDC intervient seulement s'il existe d'autres publics autour de la table : des collectivités territoriales, du privé (des établissements financiers et désormais des entreprises).
- Le contexte actuel (économique, social, etc.) conduit la CDC à revisiter et réévaluer tous ses partenariats, puisque actuellement, les financements sont plus rares qu'auparavant. Le but n'est pas de faire moins mais de faire autrement. Pour faire autrement, il s'agit de développer les contacts et les expériences afin de confronter ce qui se passe sur les territoires, de mêler le niveau national et territorial. La finalité est d'accélérer le développement territorial, de disposer d'une plus grande visibilité de chacun des acteurs, et d'un gain d'indépendance pour le monde associatif face à la puissance publique.
- Pour cela, il est nécessaire de travailler ensemble, d'adopter un cheminement critique et un cadrage général national qui intègre les spécificités locales.

- La CDC ne croit pas à la multiplication des outils, mais il ne faut pas occulter la réalité locale. Il faut intégrer les particularités.
- Un des points positif à relever est que la CDC peut désormais intervenir dans des tours de table où il y a des personnes physiques (des citoyens), contrairement à avant.

Béatrice de DURFORT, vous êtes Déléguée générale du Centre Français des Fondations (CFF). Outre les PTCE, une autre forme de dispositifs locaux se développe : les Fondations Territoriales. Depuis 2008, le CFF fait la promotion de ce mode de coopération né au Canada depuis 100 ans et qui s'est aujourd'hui répandu à travers le monde. Qu'en est-il en France ?

- Une fondation territoriale n'est pas un nouveau type de fondation, c'est une façon de penser la fondation différemment. A l'origine, elles s'inspirent de ce qui existe à l'étranger, et sur le diagnostic selon lequel beaucoup de fondations travaillent à l'échelle nationale mais qu'en local peu de choses sont faites.
- Il est complexe d'entretenir un tissu local, mais de plus en plus de structures le font. Il est nécessaire de se doter d'outils. L'enjeu de la pérennité des outils est important. La question du temps est un vrai sujet.
- C'est un vrai sujet de société d'inventer des lieux de neutralité afin de permettre l'émergence et l'écriture de projets. Les fondations peuvent offrir notamment ce rôle.
- Retour sur un voyage d'inspiration au Canada : le programme « Signes Vitaux », porté par les fondations communautaires, dresse un portrait annuel des enjeux locaux prioritaires. Les personnes physiques (pompier, boulanger, etc.), les églises, les pouvoirs publics, sont inclus dans l'élaboration de ces enjeux.
- Il existe un fort enjeu de R&D : il est essentiel d'aller voir ce qu'il se passe ailleurs afin d'en tirer des compétences et gagner du temps. Il faut apprendre à financer cela.
- Les alliances sont en quelque sorte des « valises sans poignées » : personne ne peut partir seul avec, et il faut être plusieurs pour la porter. Le problème de l'appropriation est central, ainsi que celui de la participation de tous.
- Un des enjeux en France est de réunir les fondations qui se reconnaissent dans un processus collectif. Il faut également faire émerger un vocable suffisamment compréhensible afin d'améliorer l'identification.

Thierry du BOUETIEZ, vous êtes Conseiller spécial au Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (CGET). Pourriez-vous nous donner un exemple concret d'alliances, au travers de la Charte Entreprise et Quartiers, signée en 2013 avec 50 entreprises ?

- Le CGET est l'organe interministériel pour l'application des politiques publiques dans les territoires.
- La Charte Entreprise et Quartiers a été lancée en 2008. Le cadre est le suivant : les problématiques des quartiers ne pourront pas être résolues sans le monde économique, et donc sans les grandes entreprises.
- 47 entreprises ont signé une convention, ce qui représente aujourd'hui 350 actions et environ 6000 collaborateurs impliqués. Le plus souvent, les entreprises se sont engagées avec des associations (par exemple, Passeport Avenir).
- Il est intéressant de remarquer que le programme s'est maintenu malgré les changements de Ministres.
- Les prochaines étapes de la Charte sont les suivantes :
 - o Doubler le nombre de grandes entreprises signataires (pour arriver à une centaine),
 - o Créer des partenaires associés pour entraîner une dynamique d'implication territoriale commune,
 - o Décliner les exemples sur les territoires, notamment dans les plus petites villes,
 - o Associer les PME à cette démarche,

- Elargir la focale sur « entreprises et territoires » et pas seulement sur les quartiers.
- Il existe des fragilités : les acteurs ne sont pas habitués à travailler entre eux (les préfets, les entreprises, les associations, etc.), la gouvernance ne s'appuie pas sur un cadre juridique ou légal, et il n'y a pas de financements supplémentaires pour cette charte (il faut donc mieux utiliser les financements disponibles).

Ce mouvement de co-construction territoriale est donc récent et en pleine effervescence. Il est à l'image de la diversité des territoires et représente un kaléidoscope d'actions très complémentaires.

3) Priorités pour le développement des alliances

Nous avons la chance de partager cette journée avec une centaine de pionniers territoriaux. En ce début d'année, quels vœux chacun d'entre vous formule-t-il pour que 2015 soit une année de développement des alliances territoriales ?

Patricia ANDRIOT :

- Période de confusion et de complexité par rapport à la notion de Bien Commun, il ne faut pas oublier que derrière les partenariats et les alliances, c'est le Bien Commun qui est recherché, ainsi que l'inclusion de tous dans la société.
- La réforme territoriale doit aller sur la question de la réforme de l'action publique sans perdre de vue la question des valeurs.

Nadia BELLAOUI :

- Volontarisme,
- « Au possible nous sommes tenus ».

Béatrice de DURFORT : écoute.

Philippe CHESNEAU : faire connaître les quatre typologies de partenariats et les expériences des Pionniers, les reproduire, les adapter.

Stanislas CHAPRON : plus d'ouverture, plus d'écoute, plus de « gagnant-gagnant ».

Thierry du BOUETIEZ : « GNIAC » (Groupement National d'Initiatives et d'Acteurs Citoyens) : si nous ne nous prenons pas en charge nous-même et que nous n'ajoutons pas le complément, nous n'y arriverons pas.

III) Table ronde : «Les solutions d'animation des partenariats en territoire»

Participants à la table ronde

- **Jeanne BARSEGHIAN**, Conseillère communautaire de **Strasbourg Eurométropole** (anciennement Communauté Urbaine de Strasbourg) déléguée « soutien à l'Economie Sociale et Solidaire »
- **Laurent CENNE**, co-gérant de **Lavéo**, structure d'insertion par l'activité
- **Diane HASSAN**, Présidente co-fondatrice de **Coordin'Actions**
- **Marie LECLERC-BRUANT**, Chef de projet Philanthropie-Mécénat de la **Fédération Nationale des Caisses d'Epargne**

Animation : **Cécile DUPRE LA TOUR**, Labo régional des partenariats

Synthèse des échanges

Nous pensons que sur les territoires il y a des trésors cachés et un potentiel de solutions pour les enjeux que nous rencontrons. Il faut les révéler, et cela se passe notamment en créant des rencontres insolites entre des personnes qui ne se croisent pas forcément tous les jours.

Comment crée-t-on ces rencontres, ces partenariats ? Souvent cela relève du bon sens mais ce n'est pas si facile. Il faut de la méthodologie, des gens qui portent ces projets, il faut une vraie dynamique

***Laurent CENNE**, vous êtes co-gérant de Lavéo. Présentez-nous votre entreprise et expliquez-nous comment vous favorisez les alliances entre les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) de votre réseau, et par ailleurs les entreprises et les collectivités ? (développement d'activité, pratiques responsables)*

- Lavéo, créé en 2008, est un réseau de prestations de lavage auto sans eau, à destination des professionnels et des collectivités, dont le siège est à Grenoble. Il s'agit d'une SARL, qui travaille exclusivement avec les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (chantiers d'insertion, des associations intermédiaires, entreprises d'insertion). Il s'appuie sur environ 22 partenaires, ce qui représente 60 à 70 équivalent temps plein. Lavéo est essentiellement présent en Ile de France et dans la Région Rhône-Alpes.
- La plupart des partenariats sont donc faits avec des structures associatives qui veulent diversifier leur activité.
- En résumé, il existe une alliance entre une structure de l'ESS qui apporte son savoir-faire dans l'accompagnement vers l'emploi et le réseau Lavéo, qui apporte son concept écologique de lavage de véhicules, à travers un axe de formation, d'apports d'outils, de matériel, de représentation au niveau national.
- L'objectif de l'animation du réseau est de créer des synergies entre les structures, du retour d'expériences, du partage, et d'avancer avec ses partenaires.

Comment aider vous les structures d'insertion à rentrer dans des partenariats de pratiques responsables, notamment avec les collectivités et les entreprises ?

- Deux éléments n'ont pas été anticipés :
 - La confrontation entre le monde « classique » (le secteur marchand) et le monde associatif : beaucoup de structures d'insertion sollicitent Lavéo pour diversifier leurs activités (la particularité de Lavéo est de proposer un levier économique et social sous la

forme d'un outil de diversification) mais entretiennent des relations compliquées avec le secteur marchand. On observe une amélioration depuis trois ans.

- Le modèle économique proposé par Lavéo permet aux structures d'insertion de diversifier leurs activités (généralement concentrées sur le service à la personne) et donc leurs clients : elles proposent de la gestion de flotte aux collectivités territoriales et aux entreprises. Lavéo s'est rendu compte des difficultés de ces structures : elles n'étaient pas dimensionnées et adaptées pour faire du commerce (elles abordaient les entreprises de la même manière que les particuliers) et manquaient de savoir-faire en communication notamment.
- Double axe de partenariats :
 - Lavéo et les structures d'insertion, souvent de nature associative,
 - Structures d'insertion et grandes entreprises.

Quels sont les développements futurs de Lavéo pour favoriser cette coopération avec les structures d'insertion ?

- Aujourd'hui, Lavéo est arrivé à une taille critique avec 22 partenaires et une trentaine est prévu pour avril/mai 2015.
- Cela est compliqué car le modèle économique de Lavéo ne repose pas sur un réseau de franchises, mais sur le conseil, l'accompagnement, les comités de suivi.
- La Fédération Lavéo (structure associative) a vu le jour en décembre 2014 pour porter encore plus loin les structures dans le développement économique afin de pouvoir cibler des subventions et des financements.

Comme cela est mentionné par l'exemple de Lavéo, les relations associations – entreprises sont diverses. Elles sont loin de se limiter au mécénat. Si l'on s'appuie sur les travaux du RAMEAU, nous pouvons résumer les différents types de partenariats en quatre catégories : le mécénat, les pratiques responsables, la coopération économique et l'innovation sociétale. L'exemple de Lavéo permet d'illustrer les pratiques responsables et notamment les achats responsables.

Par ailleurs, les alliances deviennent multilatérales, incluant tous les acteurs du territoire, et pour que les « partenariats bilatéraux » se développent encore faut-il qu'il y ait une dynamique « d'animation collective » du territoire, importance de l'animation du territoire.

Les trois témoignages suivants vont montrer comment les alliances sont animées sur les territoires.

Les profils des Pionniers sont très variés : la dynamique pour favoriser les alliances localement peut être portée par une association, une entreprise, ou une collectivité.

Diane HASSAN, vous êtes Présidente et co-fondatrice de Coordin'Actions. Pouvez-vous nous présenter l'association Coordin'Actions, nous expliquer les origines de sa création et le lien entre votre association et les alliances en territoire ?

- La vocation de Coordin'Actions est de réduire les fragilités sociétales sur un territoire de manière collective. On appelle « fragilités sociétales » un état de vulnérabilité d'un groupe de personnes, qui est transverse à plusieurs thèmes. Il s'agit souvent de fragilités qui s'imbriquent avec des parcours, et ce sont ces parcours qui intéressent Coordin'Actions.
- Coordin'Actions élabore des programmes d'actions collectif dans plusieurs domaines (emploi, éducation, logement, environnement, santé) avec quatre types d'acteurs (les collectivités et les institutions qui vont avoir une vue d'ensemble, les entreprises, les acteurs sociaux, et les citoyens).
- Depuis 9 mois, Coordin'Actions mène une étude sur l'observation des fragilités sur cinq territoires (Saint-Denis, Nanterre, Paris 19^{ème}, Charenton et Trappes) qui consiste à :
 - Cartographier les principales fragilités sur les territoires,
 - Partager ces conclusions avec les acteurs du territoire afin de mettre en exergue les priorités sur lesquelles travailler ensemble.

Pourriez-vous nous donner un exemple de diagnostic que vous avez réalisé sur le territoire ?

- A Saint-Denis, la population est de 107 000 habitants environ, le taux de chômage atteint 23,2%, le taux de logement social est d'environ 50%, 35,3% des enfants de plus de 15 ans ne sont plus scolarisés, le taux de médecin est assez bas en comparaison avec Paris, et il existe un engagement environnemental fort. C'est une ville dynamique et cosmopolite avec beaucoup d'atouts, mais qui a deux facettes : il existe un fort potentiel économique avec de nombreuses entreprises qui s'implantent et en même temps une grande pauvreté.
- Des acteurs (élus, associations, entreprises) représentant un panel ont été interrogés, et les conclusions sont les suivantes :
 - o En termes d'emploi, il y a un fort taux de chômage et un fort décalage entre les offres d'emplois qualifiées postées par les grandes entreprises qui se sont installées sur le territoire et les demandes d'emplois très peu qualifiées.
 - o En termes de logement, il est très difficile d'y accéder mais aussi très difficile de s'y maintenir pour les populations. Des dégradations sont observées dans les « parcours résidentiels pour les plus démunis » : à Saint-Denis, on observe une hausse de 50% de personnes qui ne cherchent même plus un logement mais seulement une adresse afin d'avoir un accès aux droits.
 - o En termes d'éducation, les priorités s'orientent vers le décrochage scolaire.
 - o En termes de santé, on observe une pénurie du nombre de médecins spécialistes et une augmentation des pathologies liées aux addictions et à la santé mentale.
 - o En termes « environnemental » (aménagement du territoire), Saint-Denis est une ville divisée en deux avec un fort développement économique et des poches de pauvreté très fortes avec un isolement, un repli sur soi.
- Puis un état des lieux des différents acteurs cités par toutes les personnes interrogées est fait. Ces acteurs sont considérés comme étant engagés et/ou ayant une capacité d'agir. Une multitude d'acteurs ressortent (entreprises, associations, citoyens, structures dépendant des collectivités) dont 58 entreprises, qui réalisent des actions isolées mais n'effectuent pas de travail commun.
- Enfin, les domaines d'actions ont été priorisés: l'emploi, le logement et l'éducation.

Une fois cet état des lieux effectué, comment mobiliser les acteurs pour s'engager autour de ces questions?

- Les différents acteurs sont contactés individuellement après le résultat de ce diagnostic, afin de leur proposer de s'engager dans une réunion collective. Il ne faut qu'il y ait trop de personnes. Une préparation préalable est indispensable.
- Ensuite, il s'agit de co-construction à réaliser (étape encore non réalisée par Coordin'Actions).

Il est donc essentiel de bien comprendre les problématiques d'un territoire. Il est nécessaire pour les acteurs de bien comprendre et de savoir pourquoi s'engager avant de se mettre autour de la table. Une fois qu'on se met autour de la table, comment les acteurs s'emparent du sujet ?

Marie LECLERC-BRUANT, vous êtes Chef de projet Philanthropie-Mécénat de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne. En tant que Fédération, comment définissez-vous une vision nationale sur des enjeux sociétaux qui correspondent aux enjeux des caisses locales ?

- En tant que Fédération nationale qui anime un réseau de banques et de caisses très territorialisées, il n'existe pas de définition nationale d'axes à suivre pour les caisses locales, mais la Fédération Nationale les anime, les aide à développer des méthodes de travail, les accompagne à co-construire des outils de diagnostics (forces et faiblesses du territoire, acteurs avec qui travailler, etc.). Elle incite également les caisses à rencontrer les acteurs du territoire, dans le cadre d'une

réflexion propre aux actions de solidarité. Puis lorsque des axes pertinents sont dégagés, une discussion est engagée avec les administrateurs. Ce sont les administrateurs locaux dans les territoires qui définissent les actions pour les caisses.

- Inspiration des méthodes de travail des Caisses du Jardin (homologues au Canada).
- Exemples d'orientations RSE adoptées en 2009 par la Fédération : définir les priorités d'actions à l'issu de diagnostics de territoire, co-construire avec les acteurs du territoire des programmes d'envergure sélectionnés pour leur capacité à produire un résultat sur le plan social. Ces axes en disent long sur la politique de la Fédération.
- La dynamique doit prendre petit à petit sur les territoires. Cela se fait dans la durée.

Ensuite, comment les caisses co-construisent-elles concrètement avec les différents acteurs sur les enjeux identifiés?

- La première étape est de travailler sur soi-même : les caisses essaient d'être les plus vertueuses possibles. L'engagement est inscrit dans l'ADN des Caisses d'Epargne, qui ont été construites au début pour transformer la société et lutter contre la pauvreté grâce à l'épargne. Depuis quelques années, la politique RSE a été formalisée au travers de plusieurs axes.
- Plusieurs actions sont mises en place : politique en faveur du handicap, politique d'achats responsables, politiques autour de l'inclusion financière. Les Caisses essaient de mettre en place des actions plus complètes avec des associations. Par exemple, si une association est soutenue dans le cadre d'une politique de mécénat, il peut être intéressant de créer une offre dans le champ de l'inclusion financière avec elle si ses bénéficiaires sont en difficulté bancaire. S'il s'agit d'une politique de mécénat avec un chantier d'insertion, il peut être intéressant de l'inclure dans la politique d'achat, etc.
- L'idée est donc de créer un écosystème avec les acteurs du territoire pour être dans une relation plurielle et plus durable.
- Exemples :
 - o Le Mouvement Associatif est au Conseil d'Administration de la Fondation de la Caisse Picardie.
 - o Certaines caisses essaient de faire des maillages entre les entreprises qu'elles bancarisent et les associations qu'elles soutiennent dans le champ de l'intérêt général.
 - o La Caisse Nord France Europe a un partenariat avec l'Université Catholique de Lille, ils ont monté en 2014 un laboratoire spécifique autour des problématiques de maintien à domicile des personnes âgées et handicapées. Cela suppose des démarches d'adaptation de l'habitat. La Caisse d'Epargne, l'Université et le Conseil Régional ont financé le projet de recherche, et l'idée est d'appliquer ces recherches : la Caisse d'Epargne va faire bénéficier son réseau de bailleurs sociaux (la Caisse d'Epargne est le premier banquier du logement social en France).
 - o La Fondation de la Caisse Loire Drôme Ardèche a identifié une problématique autour du grand âge, lors d'une étude en 2004 sur les problématiques de son territoire. Puis elle a fait des liens avec les associations qui proposaient une offre à ces publics : l'offre existait mais les maillages entre les associations ne se faisaient pas. Suite à ces actions, le Conseil Général de l'Ardèche s'est associé à la Fondation sur ces problématiques. Une entreprise peut donc être mécène, peut initier des actions, et peut également créer des synergies qui vont les animer ou les pérenniser.

*Dans cette dynamique qui peut être aussi portée par une entreprise, fédérer les acteurs autour d'un projet, les collectivités ont un rôle important à jouer car ils peuvent faire les connexions sur le territoire. Les collectivités locales ont un rôle important à jouer dans les alliances entre les différents acteurs du territoire. **Jeanne BARSEGHIAN**, vous êtes Conseillère communautaire de **Strasbourg Eurométropole** déléguée « au soutien à l'Economie Sociale et Solidaire ». Quel rôle Strasbourg Eurométropole joue-t-*

elle dans l'émergence de telles coopérations et comment favorisez-vous concrètement le développement de partenariats entre entreprises/associations sur votre territoire ?

- Strasbourg Eurométropole est très engagée et volontaire dans la notion de co-construction de politiques publiques. C'est un souhait, une volonté, car la collectivité ne pourra pas répondre seule aux problématiques de son territoire. Beaucoup de choses sont faites mais il reste aussi beaucoup de choses à faire.
- Les rôles de Strasbourg Métropole afin de favoriser l'émergence d'initiatives innovantes :
 - Etre un « facilitateur » : impulser des dynamiques,
 - Soutenir l'innovation et les expérimentations (en 2012, Strasbourg Eurométropole s'est positionné comme « territoire d'expérimentations de l'innovation sociale »),
 - Orienter les acteurs et les mettre en contact,
 - Généraliser les initiatives qui fonctionnent.
- Exemples :
 - Dans le cadre de la création d'un parc naturel urbain, Strasbourg Eurométropole a largement impliqué ses parties prenantes, notamment les citoyens et associations. L'Eurométropole a sollicité le Labo régional des partenariats pour mobiliser associations et entreprises autour d'enjeux qu'ils ont en commun sur ce lieu.
 - IBM a sollicité Strasbourg Eurométropole afin de trouver des partenaires pour s'engager localement : mise en contact avec le Labo régional des partenariats pour monter des partenariats pérennes avec la Banque Alimentaire par exemple.
 - Strasbourg Eurométropole a créé le Conseil de l'ESS, un espace de dialogue et de co-construction pour les élus, les entreprises, les associations, qui permet d'avoir une vision transversale sur des sujets thématiques.
 - Création d'un dispositif Sport/Santé sur ordonnance qui facilite et favorise la pratique d'un sport adapté pour les porteurs de maladies chroniques, et qui implique l'ensemble des partenaires nécessaires à cette expérimentation.

Il est important que ces acteurs impulsent la co-construction, chacun ayant son rôle spécifique. Toutes ces pratiques contribuent à l'invention d'une articulation plus fluide pour construire une société où il fait bon vivre ensemble.

Un souhait pour la suite ?

Diane HASSAN : bienveillance et volontarisme.

Jeanne BARSEGHIAN : oser se fixer des objectifs ambitieux, oser sortir des sentiers battus quitte à se tromper.

Laurent CENNE : resserrer les liens sur les territoires pour concrétiser des initiatives.

Marie LECLERC-BRUANT : tout est dans la conviction, « tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ».

IV) Synthèse des ateliers

1) Comment mobiliser les acteurs sur le territoire ?

Comment faire passer des enjeux individuels des acteurs à des enjeux autour du bien commun, avec une implication active de chacun ?

Question : *Comment favoriser la mobilisation initiale ?*

- Il est nécessaire qu'il y ait un initiateur à la mobilisation qui identifie les problématiques, le noyau d'acteurs potentiels et leurs intérêts individuels. Il faut également qu'il repère les jeux d'acteurs existants : l'historique de leurs relations, les « concurrences », les conflits et les ententes.
- Il faut mettre en place une mobilisation « porte à porte » : se présenter soi-même auprès de chaque acteur potentiel et comprendre les besoins de chacun. Il faut ensuite élaborer une mobilisation plus « globale » : conférences, événements... avec des formats qui diffèrent selon les territoires, les acteurs.
- Il faut un porteur de projet qui repère les différents types d'acteurs et leurs intérêts. La condition de réussite est de donner de la visibilité du projet, c'est-à-dire être transparent sur la genèse et la vision future de la collaboration. Il faut s'appliquer à avoir un bon réseau de relai de l'information sur les événements, les actions... notamment dans les médias.
- Il est important de modéliser le projet avant de passer à l'action. Il faut identifier les personnes ressources et mettre en place une dynamique avec elles.
- ⇒ Il faut un leader et identifier un noyau d'acteurs potentiels et chercher à répondre à chacun de leurs intérêts.
- ⇒ Les moyens possibles : établir un diagnostic, formaliser des chartes/accords de partenariats pour avoir un cadre pour agir, communiquer autour du projet

Question : *Comment impliquer activement les acteurs ?*

- Il faut avoir de la conviction, de l'implication personnelle, un côté militant et partager des valeurs qui réunissent chaque acteur. Élaborer une ingénierie de projet en fonction des compétences de chacun et élaborer une gouvernance efficace.
- La confiance réciproque est un élément fondateur. Il faut déterminer une problématique partagée de tous et élaborer une intelligence collective avec des outils qui en découlent. A noter que le financement par appel à projet ne permet pas forcément la co-construction, hormis si les acteurs se connaissent déjà.
- Il faut un partage clair des rôles et des responsabilités et créer un cadre de gouvernance pour une dynamique de confiance.
- Instaurer une dynamique de régularité dans le travail et élaborer un cadre d'action réciproque. Importance de la notion de « parrain » : un relai/personne physique ou morale reconnue qui légitime la pertinence du projet.

Question: *Comment fidéliser l'engagement, rendre l'implication durable ?*

- Avoir des étapes et célébrer la réussite collective et de chacun.
- Avoir un lieu de travail de co-construction itinérant (se rendre chez chaque acteur pour travailler : implication accrue, meilleure connaissance de l'autre et confiance).
- Passer du projet à l'action concrète ensemble.
- Mesurer l'impact de l'action par des indicateurs acceptés de tous - *Exemple de l'animation déléguée comme moyen de co-construction.*

En conclusion :

- *Les trois idées phares :*
 - o La confiance : reconnaissance des individus entre eux et instauration de règles communes,
 - o Fédérer les intérêts de chacun,
 - o Gouvernance de l'action,
- *Une phrase pour résumer les échanges :* Mettre des tripes !
- *Un vœu pour la suite :* « [l'événement est un] Bel élan, pourvu que cela dure et se transforme ».

2) Quels modèles économiques adopter ?

Des dispositifs souvent informels se mettent en place pour animer la co-construction territoriale. L'une des questions clés est celle du modèle économique à adopter pour porter de tels dispositifs.

Il s'agit de savoir comment financer les actions d'animation des partenariats, ceci en phase expérimentale dans un premier temps puis en modèle cible. La problématique sous-jacente est bien celle de la pérennisation de ces solutions d'animation territoriale.

Question : *Comment financer l'émergence des dispositifs d'animation territoriale ? Quels sont les leviers économiques à disposition ?*

- Lors d'un partenariat entre entreprises et associations, la question du modèle économique se pose après : doit-on faire payer les entreprises ou les associations ?
- Un membre de la CCI rappelle que cette dernière a un rôle fort de réseau : elle peut mettre en relation des acteurs.
- Une association a été créée sur le modèle suivant : 90% du budget provient des subventions, et 10% des adhésions. Aujourd'hui, l'association est en grande difficulté suite aux fortes baisses de subventions. Les solutions sont peu nombreuses et forts contraignantes :
 - o Elargir l'objet de l'association, mais les financeurs actuels craignent que l'association ne s'éloigne de son objet initial ;
 - o Prendre en compte les enjeux politiques de ce changement de modèle économique ;
- Le modèle classique d'associations fondées sur les fonds publics semble révolu.
- Certains participants ne sont pas d'accord avec cette idée : pour eux, le problème est mal considéré. Il s'agirait de valoriser les activités des associations et celle des bénévoles (en termes de savoir-faire, de compétences, etc.) auprès des pouvoirs publics, afin que ces derniers puissent de nouveau accorder des subventions. Pour cela, la prise en compte de la mesure d'impact apparaît essentielle.
- Un autre moyen de trouver des fonds est de répondre aux appels d'offres des collectivités publiques. Cette démarche peut être risquée puisque les associations peuvent devenir de véritables délégataires de services publics. Par ailleurs, les appels d'offres ne laissent absolument aucune liberté ni marges de manœuvre aux associations : tout leur est imposé.

Question : *Les projets d'animation territoriale sont bien souvent des modèles d'innovation sociale, qui reposent sur la subvention. Quels sont les leviers économiques et les acteurs pertinents à mobiliser au-delà de la phase d'émergence, afin de pérenniser l'animation de la co-construction sur un territoire ?*

- Le modèle d'innovation sociale ne repose pas seulement sur des subventions, mais aussi sur de la R&D, de l'innovation, etc. Il s'agit, de nouveau, d'une question de valorisation de ce qui est fait.

- Ces modèles reposent forcément sur un modèle mixte, entre des financements publics, privés, citoyens (via le financement participatif), et du bénévolat.
- Une des clés est de se concentrer sur le pilotage des projets, et du rôle de chaque acteur dans le projet. La question de la durée d'engagement doit également être travaillée, en évoquant notamment la stratégie de sortie des partenaires.
- Il est essentiel de rencontrer les autres acteurs afin d'examiner s'il existe des possibilités de mutualiser ou de rationaliser des actions.
- Il faut également être clair sur ce sur quoi les demandes de financement sont demandées : est-ce pour le projet en lui-même ou bien pour la structure qui porte le projet ?
- Il ne s'agit pas de « remplacer » les financements publics par les financements privés, mais d'adopter une stratégie d'hybridation des ressources.
- Il faut que les structures puissent avoir de la marge de manœuvre en développant de nouvelles activités.
- Pour passer à un modèle pérenne, le statut associatif n'est peut-être pas le plus adapté.
- Un des rêves serait de faire financer l'innovation sociale par les collectivités

En conclusion :

- *Les trois idées phares :*
 - o Valorisation de la valeur ajoutée des associations et de leur impact,
 - o Importance de l'approche de financement mixte,
 - o Hybridation des ressources et gouvernance : quels impacts ?
- *Une phrase pour résumer les échanges :* frustration du temps d'échange et espoir dans les modèles émergents.
- *Un vœu pour la suite :* accepter de partager, s'ouvrir plus aux autres, plus de dialogue avec les financeurs.

3) Quelle gouvernance choisir?

Comment les acteurs peuvent-ils s'organiser pour prendre des décisions ?

La forme de la gouvernance est-elle amenée à évoluer en fonction de la phase d'évolution des projets ?

Faut-il instituer une gouvernance dès le début du partenariat?

Faut-il créer une structure dédiée ?

Y a-t-il des formes plus pertinentes que d'autres ?

Qui faut-il impliquer ?

Faut-il inviter tous les acteurs dans un premier temps ?

Question : *A quel moment doit-on se poser la question de la gouvernance ?*

- La question se pose évidemment dès le début mais on peut décider de la reporter et il est parfois nécessaire de la reporter.
- L'initiative concrète, le démarrage de l'action avec les volontaires prévaut. Il s'agit d'associer les acteurs au fur et à mesure et au bon moment.
- L'analyse des enjeux du territoire peut être un préalable pour permettre aux acteurs de se positionner.
- Si une dynamique prend entre différents acteurs d'un même territoire, les institutions suivent.
- La question de la gouvernance, de la structuration se pose souvent au moment de la réflexion sur le modèle économique. Comment percevoir les ressources permettre le financement de l'expérimentation ?
- Organisation, statuts... ces questions demandent du temps... La questions du temps est très importante pour réfléchir aux finalités, bien clarifier ce qu'il faut faire.

Question : Quelles peuvent être les formes de gouvernance les plus adaptées ?

- La forme juridique n'indique pas nécessairement le mode de gouvernance. CA, Bureau, comité de pilotage, de coordination... Tous les statuts permettent la mise en place de d'instances de pilotage.
- L'expérimentation en Poitou-Charentes est portée par un collectif, une espèce d'auberge espagnole qui n'a aucune valeur juridique. Il n'y a pas de responsable formel, et c'est ce qui est intéressant. Ce genre de démarche ne peut appartenir à quelqu'un. Du coup, personne n'ose prendre le leadership, on est plus sur des enjeux de coordination que de gouvernance à proprement parlé. A l'issue du diagnostic territorial, le projet s'est monté rapidement, il a rapidement pris une tournure opérationnelle et c'est aussi pour cela que les gens sont restés. Il faut ensuite une animation des compétences et il faut que l'entreprise avec sa force de frappe facilite la structuration, mais elle est dans l'obligation de le faire avec tact et intelligence à l'égard de ses partenaires associatifs.
- Effectivement, ces démarches appartiennent à tout le monde. Ça ne peut pas venir d'en haut. Il faut parier sur l'intelligence collective. On remarque d'ailleurs qu'on se situe à l'inverse des théories managériales classiques qui consistent en la désignation d'un responsable.

Question : Quels sont les acteurs qu'il faut impliquer ?

- Il faut avant tout s'assurer qu'autour de la table on a toutes les compétences dont on a besoin dans la phase de lancement et d'expérimentation.
- Le projet politique est souvent bien différent du projet de territoire. Et le temps politique est différent du temps du projet.
- Il y a une grande différence culturelle entre associations et entreprises. Les associations n'ont pas de culture R&D et sont plus dans l'expérimentation. Elles vont dès lors plutôt se tourner vers les collectivités locales pour dénicher des ressources, et accordent du coup une place aux politiques.
- Sur un projet qui implique des entreprises et des associations on peut aller plus loin en impliquant les collectivités bien sûr, mais aussi et pourquoi pas les universités et les citoyens eux même! On peut envisager des collectifs à géométrie variable en fonction de la thématique et de la nature du projet. La gouvernance, c'est de l'intelligence collective...

En conclusion :

- *Les trois idées phares* :
 - o Se poser la question de la gouvernance dès le démarrage du projet mais la traiter plus tard. Lors du démarrage du projet, les clés de succès sont:
 - Avoir les bonnes compétences autour de la table,
 - Avoir une bonne confiance entre les acteurs (cela va être le moteur du collectif),
 - Avoir des personnes engagées individuellement.
 - o S'il est nécessaire de désigner un porteur de projet, un représentant de l'Etat est le plus légitime, en raison de sa neutralité.
 - o Dans une seconde phase du projet, il est nécessaire d'ouvrir la question des alliances associations-entreprises aux collectivités territoriales universités et aux citoyens.
- *Un vœu pour la suite* : s'il existe déjà des structures qui sont en capacité d'accueillir ces projets d'alliances, il faut les utiliser.

4) Comment changer d'échelle?

Question : *C'est quoi, le changement d'échelle ?*

- Comment une expérimentation prend de l'ampleur, peut être essaimée ?
- Comment partager son savoir-faire, et permettre que les autres fassent parfois différemment ?
- Il existe des outils qui recensent les innovations (Resolis), une matrice d'évaluation de l'innovation (CRESS, AVISE, CUS). Des exemples d'innovations décrits en 8 pages, par thèmes (AVISE).
- On sait expérimenter, on évalue peu et on ne sait pas modéliser pour transmettre.
- Les Régions souhaitent le changement d'échelle, mais ne savent pas financer le changement d'échelle. Il est plus facile de financer l'innovation au stade expérimentation.
- Pour travailler ensemble, il faut partager un même sens et changer de posture (humilité, adaptabilité)

Question : *Comment permettre le changement d'échelle ?*

- Il faut :
 - o Une méthode,
 - o Des outils,
 - o Une idée à potentiel,
 - o Un réseau,
 - o Du temps.
- Nécessité d'un intermédiaire neutre : le « tiers de confiance ».
- Le Territoire doit être accueillant pour les partenariats.
- Il existe déjà des choses (PTCE, Fabriques à initiatives ...), il faut mettre en commun.
- On a plus besoin d'une nouvelle façon de travailler, en se connaissant mieux les uns les autres, que d'un mode d'emploi.
- Importance des réseaux (RTES ...) : le réseau des pionniers est à poursuivre et pérenniser

En conclusion :

- *Les trois idées phares :*
 - o Capitaliser sur ce qui existe (avoir une « banque d'expériences »),
 - o Se faire aider d'un tiers de confiance qui puisse faciliter le changement d'échelle,
 - o Une précaution : adopter la bonne posture d'humilité et de porteuse de sens.
- *Une phrase pour résumer les échanges :* des échanges conviviaux qui montrent que le changement d'échelle se joue à plusieurs niveaux (savoir où on va pour soi, savoir y aller avec les autres, diffuser les expériences réussies).
- *Un vœu pour la suite :* Poursuivre le réseau des pionniers

5) Que mettre en commun et comment mieux se connaître ?

Question : *Quel intérêt à se regrouper entre acteurs ? Que peut-on mettre en commun ?*

- De l'énergie, de la motivation, de l'envie,
- Mutualiser les efforts,
- Des partenaires, des réseaux de connaissances, des contacts, dans le but d'impulser de nouveaux partenariats,
- Des outils, des méthodes,
- Du temps, de la durée,

- De l'argent, des moyens financiers.

Question : *Comment mieux se connaître ?*

- Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer mais ne le prennent pas globalement. Par ailleurs, il existe de nombreux endroits où les collectivités sont en concurrence les unes avec les autres.
- Les Mairies pourraient ouvrir leur porte afin d'écouter les acteurs du territoire de manière informelle afin de faciliter les échanges. Les associations viendraient peut-être, les entreprises de services publics également, mais quid des autres structures ?
- Pour mieux se connaître il faut se rencontrer, mais il faut créer des moments et des lieux d'échanges. Il est aussi intéressant de rencontrer l'autre dans son environnement.
- Les présidents d'entreprises et d'associations rencontrent les mêmes problématiques : ils ont beaucoup à partager.
- Il existe régulièrement des problèmes d'interculturalité dans les rencontres.
- Forcer le contact et la rencontre est intéressant.
- Il est nécessaire à un moment de savoir pourquoi les acteurs se rencontrent et dans quels buts.

En conclusion :

- *Les trois idées phares :*
 - o Mettre en commun les énergies pour se donner envie d'aller plus loin ensemble : l'énergie booste et génère de l'énergie,
 - o Se rencontrer sans avoir peur et sans préjugés, dans un environnement de confiance,
 - o Avoir une vision partagée, une info, un savoir,
 - o Rôle des pouvoirs publics comme facilitateur.
- *Une phrase pour résumer les échanges :* continuer à être conscients et à être acteurs de changement.
- *Un vœu pour la suite :* Poursuivre le réseau des pionniers

6) Que mettre en commun et comment mieux se connaître (deuxième atelier) ?

Comment organiser des rencontres ? Comment apporter et recevoir entre pionniers ?

- Les personnes présentes expriment le besoin d'un outil pour créer des rencontres entre associations/entreprises à un niveau national et local.
Développer un lieu collaboratif ? Un site internet ? Qui permette le lien entre acteurs à un niveau territorial.
*Si Accenture dit : je veux développer ce projet. Où peut-il le dire ? Il faudrait une sorte de « place du marché » où chacun puisse exposer ses besoins et ce qu'il peut apporter aux autres.
Le « forum ouvert » est un bon exemple d'événement où tout le monde peut se rejoindre régulièrement sur des thèmes différents*
- Il est important que les liens entre les têtes de réseaux nationales et parisiennes se transfèrent à un niveau local. Que le « haut » de l'organisation mette à profit les partenariats et les ententes nationales à l'organisation locale.
Il existe une opposition de culture entre la vision nationale et la vision locale.
- Il est important de s'appliquer à révéler les coopérations qui existent déjà : c'est un support pour savoir ce qui est possible, puiser des idées.

En conclusion :

- *Les idées phares :*
 - Tout le monde a quelque chose à apporter : de l'expertise, des envies, des compétences, un réseau,
 - Tout le monde a des besoins d'outils de relais, d'échanges, de partage opérationnel comme la coopération. Mais il n'y a pas forcément besoin de méthode.
 - Comment déployer les projets nationaux à l'échelle locale, quelle place de marché pour faire des échanges entre pionniers ?
- *Une phrase pour résumer les échanges :* encore !
- *Un vœu pour la suite :* renforcer les liens humains entre les pionniers.

7) Quels outils construire et développer ensemble ?

Question : *Quels sont nos besoins vis-à-vis des autres pionniers sur les territoires ?*

Les participants expriment le besoin de pouvoir bénéficier du retour d'expérience des autres pionniers, afin de ne pas perdre de temps en réinventant des choses qui pourraient avoir déjà été faites ailleurs. Or, comme les expériences des uns et des autres sont locales, elles ne sont pas connectées entre elles et difficilement repérables. Les pionniers ont besoin de ne pas se sentir seul et de s'appuyer sur l'expérience des autres pour aller plus vite dans leur projet.

Partant de ce constant, les participants identifient 3 besoins :

- *Connaître l'existant*, par le biais d'une **cartographie de l'existant** mentionnant les acteurs, les compétences et les ressources de chacun ;
- *Ne pas se sentir seul et partager les expériences*, par l'instauration d'un **temps d'échange** régulier, inscrit dans un **lieu de rencontre** ;
- Bénéficier d'un **soutien méthodologique** : méthodes, pratiques et ingénierie.

Question : *Quels apports pouvez-vous apporter ?*

- Apporter son expérience, pour :
 - faire réseau
 - permettre l'instauration « d'espaces de respirations »
 - faire gagner du temps et des compétences (ce serait une sorte de mutualisation informelle).
- Echanger des ressources : références de livres, expertise, etc...
- Apporter un regard différent, permettant :
 - A l'autre pionnier d'éviter les écueils
 - De confronter les positionnements, et grâce à un effet miroir, permettre le repositionnement personnel.

En synthèse, les participants ont essayé de caractériser des **apports personnels** de l'échange entre pionniers (*repositionnement personnel* par rapport au projet qu'on mène, grâce à l'effet miroir) et des **apports en termes d'expertise** (partage d'expérience, nouvelles idées, références, nouveaux réseaux afin essentiellement de *gagner du temps*).

Question : *Quels sont les outils à mettre en place de manière concrète pour répondre à ces besoins (cf. les 3 besoins de la première partie) ?*

- Connaître l'existant : Les participants notent qu'il existe déjà des outils, et notamment des réseaux privés (cf. réseau GNIAC, ou Résolis qui recherche, évalue et valorise des pratiques de terrain) mais aussi des outils institutionnels mal connus en général : voir i.ville.gouv.fr (base documentaire de la politique de la ville), ou sig.ville.gouv.fr (système d'information géographique).
- Comment imaginer la cartographie ?
 - o Au préalable, répertorier les outils qui existent déjà afin de ne pas refaire un outil qui existerait ou créer un outil sans valeur ajoutée parmi la myriade d'outils qui existent.
 - o Que répertorier ? Il n'est pas utile de répertorier tous les projets innovants sur les territoires (d'ailleurs des bases de données existent déjà sur ce sujet), il faut se concentrer sur les initiatives réalisées en partenariat
 - o Choisir des critères pour qualifier les projets répertoriés (nécessite des études d'impact).
- Un espace de rencontre pour les pionniers : une rencontre annuelle, afin de faciliter la rencontre, permettre l'échange, la discussion. Une rencontre sur une base annuelle est nécessaire
- Pourquoi ne pas construire un site collaboratif, une newsletter régulière permettant de créer un espace d'échange permanent entre les rencontres annuelles.

En synthèse, les participants ont identifié les démarches suivantes afin de mettre en place des outils utiles :

- Répertorier les outils déjà existants (réseau, bases de données, sites internet, etc.),
- Construire une base de données dont les données seront classées par territoire et par thématique,
- Mettre en place un espace de rencontre, avec du temps spécifiquement dédié à la rencontre interpersonnelle, avec des rencontres annuelles,
- Mettre en place un site collaboratif qui soit le lieu de la rencontre, de l'échange, entre deux rencontres annuelles.

En conclusion :

- *Les trois idées phares :*
 - o Répertorier l'existant en matière d'outils,
 - o Favoriser les échanges par des temps de rencontre (1 fois par an),
 - o Développer un site collaboratif pour alimenter les échanges.
- *Une phrase pour résumer les échanges :* Mutualiser, mettre en réseau et partager l'info, se mettre en réseau.
- *Un vœu pour la suite :* Une prochaine rencontre des pionniers et une mise en place d'un outil commun à tous.
- *Conclusion :* il faut créer un groupe de travail pour suivre ces idées.

8) Comment organiser le partage d'expériences ?

Enjeu 1 : *Rendre le national à l'écoute des initiatives de terrain*

- Choisir des expériences remarquables (pas pléthoriques) et les présenter sous un format homogène et idée qu'un référent soit à chaque fois identifié pour pouvoir en parler (porteur de projet partant pour témoigner sur son expérience).
- Méthode proposée : un comité de rédaction pourrait s'assurer du regroupement de ces présentations et d'une mise en forme homogène. Il serait garant de la pertinence des expériences mises en valeur et des modalités de diffusion.
Et par ailleurs, mise en place d'un réseau de correspondants locaux en charge de faire remonter les informations.

Enjeu 2 : *Rendre le territoire accueillant aux partenariats*

- Diffusion des guides,
- Formations des acteurs et pourquoi pas formations de formateurs,
- Encourager les expérimentations.

2 souhaits :

- A l'échelle locale :
 - o Capitaliser les nouvelles initiatives
 - o Continuer à expérimenter, à innover
- A l'échelle nationale :
 - o Eviter le gigantisme de bases de données qui en deviennent inutilisables
 - o Favoriser les rencontres (à l'image de la 1ere rencontre des pionniers ou intégrer de nouveaux lieux comme le GNIAC éventuellement création d'un sous-groupe GNIAC spécialisé sur les partenariats entre entreprises et associations)

V) Conclusion et prochaines étapes

1) Le mot de conclusion par Laurence WEBER, Directrice Générale Adjointe du RAMEAU, et Jean-Yves MONTARGERON, Directeur d'Alsace Active

- Le mouvement d'alliances est en marche, et les pionniers des alliances en territoires s'animent pour favoriser le développement.
- La capacité d'innovation territoriale est très importante, tant au niveau de l'animation territoriale que des partenariats entre associations et entreprises eux-mêmes. Cette dynamique est de nature à apporter des réponses concrètes aux enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux. Il est de notre responsabilité collective de favoriser ces innovations, de contribuer à leur émergence, et de favoriser leur déploiement.
- L'utilité des réflexions et du travail collectif entre pionniers de l'animation des alliances territoriales a été soulignée. Les pionniers ont rappelé que c'est à la fois un moyen d'améliorer les pratiques et de faire émerger des solutions innovantes. Il est indispensable de maintenir la dynamique active.

2) Les engagements des organisateurs

Suite au plébiscite de cette journée, Le RAMEAU et le Labo régional des partenariats s'engagent à trois actions :

- Porter la synthèse de cette journée à la connaissance du groupe de travail interrégional ARF. Les attentes des pionniers peuvent ainsi être étudiées afin d'identifier les moyens les plus pertinents pour y répondre,
- Mettre en place et animer un site collaboratif pour favoriser les échanges entre pionniers,
- Organiser une deuxième rencontre des pionniers d'ici janvier 2016.