

13 novembre 2019

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

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

Gabriel ATTAL, Secrétaire d'Etat



Eclairer le Gouvernement sur les moyens simples et efficaces d'accélérer les alliances stratégiques entre associations et entreprises

Contexte et objectif

Les alliances innovantes entre les associations et les entreprises ont connu un développement sans précédent depuis une décennie. Comme l'a souligné le Secrétaire d'Etat au Forum Convergences¹, cette dynamique offre de multiples angles d'opportunités : comment se développer grâce à de nouvelles formes de partenariats ? Comment hybrider son modèle socio-économique ? Comment co-construire en territoire des solutions répondant aux besoins locaux ? Comment en faire un levier de performance tant pour les associations que pour leurs partenaires publics et privés ?

Le 3^{ème} programme quinquennal de l'Observatoire des partenariats a publié les premiers résultats de ses travaux sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun, après un cheminement de 18 mois entre praticiens et chercheurs². Les effets sur la performance des organisations, sur l'innovation territoriale & sociétale, ainsi que sur l'engagement et la co-construction territoriale ont été qualifiés. De leur côté, les Français plébiscitent un « devoir d'alliance » à la fois pour réduire les fragilités qu'ils constatent sur leur territoire et pour faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable³. Confirmant cette attente, 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction... même si 46% d'entre eux reconnaissent ne pas savoir encore comment l'animer⁴. Beaucoup s'appuient sur le secteur associatif qui a été l'un des précurseurs de ce mouvement⁵.

Les publications sur l'innovation associative⁶, l'investissement sociétal⁷, les mutations de l'intérêt général⁸, les modèles socio-économiques d'intérêt général⁹ et l'évaluation partenariale¹⁰ capitalisent les expériences des acteurs « pionniers ». Elles éclairent sur les raisons de la complexité de ces nouvelles alliances qui sont pourtant au cœur de la transformation non seulement des organisations publiques et privées mais aussi des dynamiques de territoires.

Dans ce contexte, il ne s'agit plus aujourd'hui de faire le simple constat d'un mouvement à l'œuvre, mais de savoir comment en accélérer le développement. L'objectif est donc de **se doter d'un plan d'action ambitieux pour accélérer le mouvement d'alliances stratégiques**. C'est la mission qu'a confiée le Secrétariat d'Etat Gabriel ATTAL à la Députée Cathy RACON-BOUZON et à Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU.

Pour mettre en œuvre des solutions simples, lisibles et efficaces en proximité, il convient d'allier agilité et inventivité. Pour agir vite, les co-pilotes mobiliseront les énergies déjà actives pour valoriser les alliances stratégiques entre associations et entreprises.

¹ Discours de Gabriel ATTAL lors de la table ronde « Intérêt général : quels modèles socio-économiques pour l'avenir ? » du 5/09/19

² Rapport « Regards croisés praticiens – chercheurs sur les impacts des alliances innovantes » (Observatoire des partenariats, mars 2019)

³ Etude IMPACT-Citoyens pour l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, octobre 2019)

⁴ Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018)

⁵ Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

⁶ Livre blanc « L'innovation associative » (GPMA – Le RAMEAU, décembre 2017)

⁷ Guide « L'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

⁸ Dossier « Intérêt général : un concept en mutation » (JURIS Associations, mars 2019)

⁹ Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » (Le RAMEAU, septembre 2019)

¹⁰ Référentiel « L'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

Contenu de la mission « leviers d'accélération des alliances stratégiques entre associations et entreprises »

Fort de la lettre de mission qu'ils ont reçue et de leurs expériences réciproques, les co-pilotes ont défini **4 axes de travail à éclairer**. Cette base pourra être complétée au cours du cheminement de leur mission.

Les leviers d'accélération qui devront prioritairement être éclairés relèvent des questions suivantes :

Lever les freins culturels et développer l'interconnaissance entre des « mondes » riches de leurs différences :

- Comment lever les freins culturels ? Quelles modalités pour un dialogue plus développé entre les associations et les entreprises ?
- Comment en assurer la pédagogie nécessaire ? Quelle sémantique partager pour rendre compte de la diversité des acteurs et des modes de coopération, tant sur le plan national que sur les territoires ?
- Quelle est la place des espaces de rencontres, de dialogue et de co-développement en territoire pour favoriser l'accélération des liens entre associations et entreprises, en coopération avec les collectivités territoriales et les services déconcentrés de l'Etat ?

Outiller les organisations et les territoires pour agir selon leur maturité :

- Comment outiller les territoires, lieux d'ancrage de ces nouvelles alliances, pour apporter la connaissance, les outils et les méthodes ayant prouvé leur efficacité au plus près des associations, des entreprises, des Collectivités territoriales concernées et des services déconcentrés de l'Etat ?
- Comment accompagner les acteurs afin que chacun puisse se sentir concerné en fonction de ses objectifs et de sa maturité, tout en tenant compte des spécificités de chaque territoire ?
- Les PTCA que vient de lancer le Secrétariat d'Etat peuvent-ils contribuer au développement de la « catalyse territoriale », condition nécessaire à la co-construction locale ? Les évolutions du FDVA peuvent-elles être l'occasion d'une mobilisation des acteurs économiques ?

Promouvoir et accompagner les expérimentations d'hybridation des modèles socio-économiques :

- Comment expérimenter les nouvelles formes d'hybridation des modèles socio-économiques ?
- Comment articuler la diversité des investisseurs sociétaux, des philanthropes aux investisseurs publics, en passant par les entreprises, les services financiers et les investisseurs solidaires, pour « investir » collectivement sur les modèles socio-économiques d'intérêt général qui ne reposent pas sur un revenu d'actif, notamment pour financer la R&D sociétale portée par les associations d'intérêt général et les fondations ?
- Comment les spécificités des modèles d'intérêt général portés par les associations et les fondations peuvent-elles être force de mobilisation et d'accélération de l'émergence et du déploiement de l'innovation territoriale et sociétale, notamment dans le contexte de la « feuille de route » de la France sur les Objectifs de Développement Durable qui a été présentée par le Président de la République à l'ONU le 25 septembre dernier ?

Renforcer les politiques publiques favorisant les alliances innovantes :

- Quelle doit être la place de l'Etat dans ces nouvelles alliances ?
- Comment lever les freins techniques (juridiques, sociaux, fiscaux et d'accès aux droits) aux alliances innovantes ?
- Différents acteurs publics et privés soulignent l'utilité de créer un « droit d'expérimentation partenariale », sur la base de la déclinaison de celui existant sur l'expérimentation territoriale¹¹ ; pourrait-il significativement contribuer au développement d'expérimentations ? Si oui, selon quelles modalités et avec quelles articulations juridiques et institutionnelles ?

Chaque proposition tiendra compte d'une **quadruple diversité** : des **profils d'acteurs** (tant entre les « mondes » qu'en leur sein), des **objectifs respectifs** (mobilisation, performance, innovation, solidarité collective), des **leviers** (mécénat, RSE, innovation sociétale) **et moyens** (financiers, richesses humaines, matériels) **mobilisés**, ainsi que des **modèles de partenariats**¹².

¹¹ Droit d'expérimentation territoriale introduit par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 aux articles 37-1 et 72 alinéa 4 de la constitution et en matière réglementaire par la loi organique du 1er août 2003 (articles L.O. 1113-1 à L.O. 1113-7) du Code Général des Coll. Territoriales.

¹² Référentiel des partenariats associations-entreprises (Chorum-Le RAMEAU, novembre 2011), guides « construire ensemble » (MEDEF – Le RAMEAU, les partenariats en 2014, l'engagement des salariés en 2016 et l'engagement territorial en 2018)

Principes de la mission « leviers d'accélération des alliances stratégiques entre associations et entreprises »

Conscients de l'ampleur de leur mission, Cathy RACON-BOUZON et Charles-Benoît HEIDSIECK ont souhaité mettre en place **une démarche qui soit à la fois apprenante, co-construite et rigoureuse**. Elle se fonde sur la richesse et la diversité des travaux déjà existants, et notamment ceux de la DJEPVA, et se donne pour objectif d'avoir des résultats significatifs à court terme. **Le rapport de mission sera rendu au Secrétaire d'Etat d'ici le mois de février 2020.**

Les co-pilotes se sont fixé les principes suivants :

- **Partir des besoins** des organisations et des territoires, et non des dispositifs ou des solutions,
- **Capitaliser et valoriser ce qui existe déjà** pour tenir compte des « réalités de terrain » éprouvées,
- **Être à l'écoute de la diversité des solutions**, et privilégier leur articulation avant d'en créer de nouvelles,
- Se doter d'un **programme ambitieux qui articule vision systémique et « feuille de route » rapidement opérationnelle** grâce à la mise en synergie des acteurs déjà engagés,
- Identifier comment lever les freins pour une **accélération effective, visible sur les territoires** autant que sur un plan national,
- Prendre le temps d'une approche large pour aboutir à un plan d'actions qui propose des **solutions simples et agiles** pour répondre aux besoins concrets des organisations et des territoires.

A cette fin, ils ont co-défini une démarche qui privilégie le **croisement de regard entre acteurs complémentaires**. Les travaux auront à cœur de tenir compte de la complémentarité avec les autres missions en cours, et à donner un éclairage international pour mettre en lumière d'autres pratiques.

Modalités de travail de la mission « leviers d'accélération des alliances stratégiques entre associations et entreprises »

Afin de pouvoir à la fois avancer vite et mobiliser un maximum de parties prenantes tout en étant frugal sur l'effort consenti par chacun, le dispositif mis en place repose sur **3 modalités de travail complémentaires** :

Un Comité d'orientation :

- **Objectif** : le Comité d'orientation sera l'instance d'échanges et de partage transversal à l'ensemble des axes de travail. Il apportera son éclairage pour le choix et la priorisation des propositions de la mission.
- **Modalités** : le Comité d'orientation **se réunira 4 fois à l'occasion de** :
 - **Lancement des travaux** : partager les enjeux et les modalités de la mission ainsi que les 4 notes de cadrage pour les 4 Cercles d'experts (**1/2 j en novembre 2019**)
 - **2 Ateliers de co-construction** : partager les résultats des travaux des Cercles d'experts, écouter les témoignages d'acteurs inspirants et mettre en débat les propositions à retenir pour le rapport (**2j en janvier, soit 1/2j par axe de travail**)
 - **Relecture du rapport avant remise au Secrétaire d'Etat** : partage des conclusions du rapport et des propositions (**1/2j début février**)
- **Membres du Comité d'orientation** : autour des deux copilotes de la mission, de copilotes des Cercles d'experts et de l'équipe projet, le choix porte tant sur les institutions à impliquer que sur le niveau de connaissance des personnes engagées sur la question en interne de chacune d'elles :
 - Représentants du secteur associatif : Mouvement Associatif (P. JASHSAN)
 - Représentants des fondations : CFF (Benoît MIRIBEL) et FdeF (Axelle DAVEZAC)
 - Représentants des entreprises : MEDEF (A. SENNI) et CPME (S. BOURGOGNE)
 - Institutions « pionnières » sur la promotion des alliances : Caisse des Dépôts (Christophe GENTER), CGET (Hugo BEVORT) et AGIRC-ARRCO (Brigitte PISA)
 - Acteurs de territoires : Nicolas TRUELLE (DG Apprentis d'Auteuil), Tarik GHEZALI (co-fondateur de Marseille Solutions), et l'AMF (association d'élus)

4 Cercles d'experts :

- **Objectif** : sur la base d'une note de cadrage précise qui leur sera proposée en amont, les Cercles d'experts seront force de propositions auprès du Comité d'orientation, en lien avec l'équipe projet. Ils veilleront à éclairer leurs propositions d'éléments factuels et d'exemples inspirants pour faciliter l'appropriation et la pédagogie des actions qu'ils proposent.
- **Modalités** :
 - Les Cercles réuniront des experts reconnus dans leur domaine et complémentaires entre eux. Chacun des Cercles réunira des « **pairs** » **d'univers différents au sein d'une même unité de métiers** :
 - **Cercle « sensibilisation et freins culturels »** : réseaux nationaux et territoriaux, tant côté associatif qu'entreprise,
 - **Cercle « outillage des organisations et des territoires »** : accompagnateurs aux profils complémentaires,
 - **Cercle « expérimentations innovantes / modèles socio-économiques hybrides »** : porteurs de projets, investisseurs et institutions ayant piloté des alliances stratégiques à fort impact sociétal,
 - **Cercle « évolutions juridiques »** : juristes connaissant les limites actuelles des alliances confrontées à l'absence de « droit de l'alliance » en France.
 - Chacun des Cercles sera co-piloté par un binôme en charge des liens avec l'équipe projet et de l'avancée des travaux. En « miroir » un membre de l'équipe projet sera plus particulièrement chargé du suivi des travaux.
 - Chacun des Cercles définira ses propres modalités de travail pour parvenir aux objectifs qui lui sont fixés.
 - L'équipe du Cercle d'experts sera invitée à présenter ses résultats au Comité d'orientation lors de la demi-journée consacrée à leurs travaux.
- **Composition des 4 Cercles d'experts** : entre 7 et 10 personnes par Cercles autour de la première proposition suivante
 - Cercle « sensibilisation et freins culturels » : Le Mouvement associatif & le MEDEF (co-pilotes), Référent équipe projet : Luc BELLIERE, RNMA, La Fonda, Admical, METI, Fondation Mécène & Loire, Comité 21, Le Mouves, CJD, CPME et Orse,
 - Cercle « outillage des organisations et des territoires » : ADASI & ProBonoLab (co-pilotes), Référent équipe projet : Xavier DELATRE, Avise, France Active, Terre d'avance, Ronalpia, Fondation Break Poverty, Fabrique des Territoires innovants, Télémaque et Le Groupe La Poste, Elsa PARIENTE (collaboratrice parlementaire)
 - Cercle « expérimentation innovantes / modèles socio-économiques hybrides » : AGIRC-ARRCO (Direction de l'Action Sociale) & Unis-Cité (co-pilotes), Référent équipe projet : Claire SCHILLER-HEUZE, Caisse des Dépôts, Fondation LFSE, Fondation Total, Solifap, Wimoov, UNCPPIE, makesense, FNCE et Renault
 - Cercle « évolutions juridiques » : Bettina LAVILLE & Philippe-Henri DUTHEIL (co-pilotes), Référent équipe projet : Frédérique MOROT, Colas AMBLARD, Sciences Po (Ecole du Droit), Sorbonne (Gérard-François DUMONT), France Générosités, Nicolas CAURE LE GRAET (collaborateur parlementaire)

Ces propositions sont une première mise en perspective de la diversité des acteurs à impliquer, et seront à compléter en fonction des propositions des acteurs eux-mêmes.

Equipe projet :

- **Objectif** : conduire l'ensemble de la mission dans sa transversalité. Structurer la démarche et en suivre l'avancement. Rédiger le rapport final.
- **Modalités** : les modalités de fonctionnement seront co-définies entre l'équipe projet lors de sa première réunion.
- **Equipe projet multidisciplinaire** : constituée de 8 membres : les deux co-pilotes de la mission, Frédérique MOROT (DJEPVA), Luc BELLIERE (Dirigeant de la PME Ana Bell Group), Xavier DELATRE (DG Fondation Entreprendre), Claire SCHILLER-HEUZE (Directrice des Ressources AFM-Téléthon), Elodie JULLIEN (Directrice de la recherche au RAMEAU) et Jenna AGOUNNE (manager en stratégie, en mission de mécénat de compétences par la Fondation Accenture). Et invités permanents : Nicolas CAURE LE GRAET et Elsa PARIENTE (collaborateurs parlementaires)