

29 novembre 2020

Le 16 octobre 2019, à l'occasion du Forum National des Associations et des Fondations, le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL annonce confier 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. Les travaux lui sont remis au travers d'un programme de 21 mesures le 7 mai 2020, et un bilan<sup>1</sup> a été remis à son successeur, la Ministre Sarah El HAÏRY, à la date anniversaire du lancement de la mission.

Le 23/11/20, lors du 3<sup>ème</sup> diner « Elus & Entreprises », la Secrétaire d'Etat précise « faire alliance nécessite un dépassement de chacun d'entre nous. (...) Cela nécessite de lever des freins psychologiques, mais aussi juridiques. (...) Dès lors que deux structures ou plus travaillent ensemble dans un cadre souple et expérimental, nous devons avoir de l'allant et du sens. Nos remerciements vont à Cathy RACON-BOUZON pour faire émerger une proposition de Loi sur l'expérimentation d'un droit de l'alliance ».



Sarah El HAÏRY, Secrétaire d'Etat à l'Engagement et à la Jeunesse

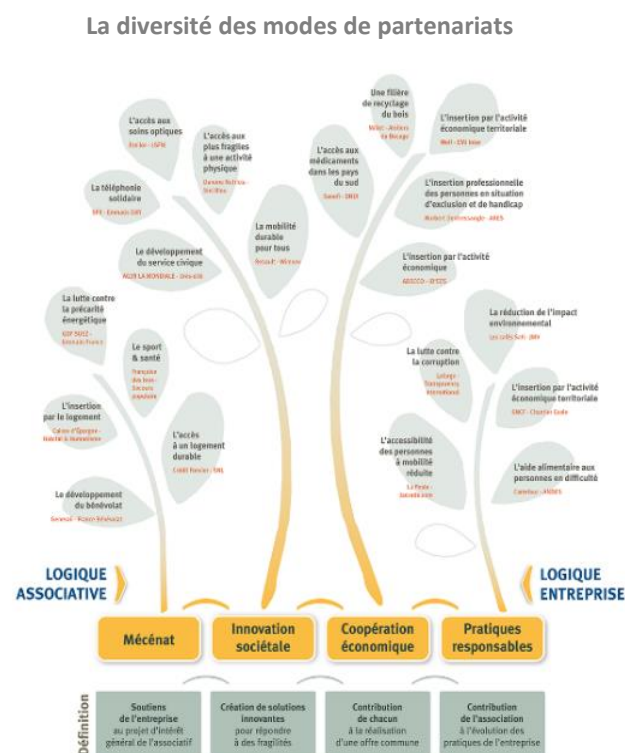
## Une réalité « sous les radars », freinée juridiquement

La mission ministérielle a permis de consolider une capitalisation à partir de l'expérience des organisations et territoires « pionniers » dans les expérimentations d'un « jouer collectif » au service de l'intérêt général. L'Observatoire des partenariats montre que 81% des Français exposent un « devoir d'alliance »<sup>2</sup>, 84% des dirigeants d'entreprises expriment une « envie d'alliance »<sup>3</sup>, et 92% des maires évoquent une (Re)Connaissance des impacts des alliances sur leur territoire... encore en émergence<sup>4</sup>. Mais, qu'en est-il sur les territoires ? Quels sont les exemples inspirants ? Quels sont les freins techniques aux alliances au service d'intérêt général ? Comment la PPL « expérimentation d'un droit d'alliances » de la Députée Cathy RACON-BOUZON peut-elle contribuer à lever les freins juridiques ?

## Une réalité incarnée en territoire encore « sous les radars »

64% des maires veulent mettre le « jouer collectif » au cœur de leur mandat même si 46% d'entre eux reconnaissent qu'ils ne savent pas encore comment faire<sup>5</sup>. Face aux priorités qu'ils identifient sur leur territoire, chacun des acteurs estiment que les alliances sont **source d'innovation à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable**.

Les organisations s'inscrivent empiriquement dans cette mouvance. **53% des associations employeuses et 37% des entreprises développent des partenariats**. C'est aujourd'hui 1,2 million de partenariats en France. Plus de la moitié sont mis en place au sein d'entreprises d'au moins dix salariés au travers d'une diversité de modes d'actions : **pratiques responsables (42%), mécénat (30%), coopération économique (25%) et innovation sociétale (16%)**.



<sup>1</sup> Bilan du suivi du programme systémique de 21 mesures pour accélérer les alliances d'intérêt général (Le RAMEAU, octobre 2020)

<sup>2</sup> Etude « jouer collectif en sortie de crise » pour l'Observatoire des partenariats – Volet citoyens (Comisis-OpinionWay, mai 2020)

<sup>3</sup> Etude « jouer collectif en sortie de crise » pour l'Observatoire des partenariats – Volet Entreprises (Comisis-OpinionWay, juin 2020)

<sup>4</sup> Etude « jouer collectif en sortie de crise » pour l'Observatoire des partenariats – Volet Elus locaux (Comisis-OpinionWay, novembre 2020)

<sup>5</sup> Etude IMPACT-Elus locaux de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2020)

# La 3<sup>ème</sup> ère des relations partenariales au service de l'intérêt général

## Les trois ères des relations alliant intérêt général & économie



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

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

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

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



En quelques mots, quelles sont les **tendances à l'œuvre** :

- Sur le **mécénat**, les tendances sont de plus en plus à l'action collective, que ce soit par territoire ou sectoriellement. De même, ces partenariats deviennent des moyens d'expérimenter et de défricher de nouveaux modèles relationnels.
- Sur les **pratiques responsables**, les achats responsables sont une « porte d'entrée » particulièrement utile pour « faire connaissance ». Les programmes de RSE sectoriels deviennent aussi des leviers pour accompagner les TPE et les PME à investiguer de nouveaux champs d'actions.
- Sur la **coopération économique**, les marchés publics sont l'occasion d'inventer localement des solutions adaptées aux spécificités du territoire. Pour les plus matures, les joint-ventures sociales émergent pour déployer des solutions qui associent les savoir-faire d'acteurs complémentaires.
- Enfin, sur **l'innovation sociétale**, véritable « laboratoire empirique » de R&D sociétale, les questions d'investissement, d'accompagnement, d'évaluation et de modélisation des preuves de concept sont au cœur des débats actuels.

**Pour aller plus loin** : consulter les 500 études de cas de la base IMPACT-Pratiques innovantes de l'Observatoire des partenariats ([Base de données IMPACT-Pratiques partenariales innovantes | Observatoire des partenariats \(observatoire-des-partenariats.fr\)](https://observatoire-des-partenariats.fr)).

## Tous à la manœuvre... et tous empêchés !

---

Aujourd'hui, tous les acteurs d'un territoire sont légitimes pour engager une alliance stratégique au service de l'intérêt général. Que ce soient les collectivités territoriales (cf. l'exemple des démarches « Agir ensemble en territoire »<sup>6</sup>), les collectifs locaux souvent animés par les « catalyseurs territoriaux »<sup>7</sup>, des structures d'intérêt général<sup>8</sup> ou des entreprises, et notamment des PME engagées sur leur territoire<sup>9</sup>, de nombreuses initiatives partenariales forment un mouvement cohérent au service de la co-construction de solutions répondant aux défis communs, notamment incarnés sur les territoires.

Citons **12 illustrations inspirantes** :

- 4 à l'initiative d'un **Collectif de territoire informel** : projet **Silvergeek** (issu de la démarche « Agir Ensemble en Poitou-Charentes » impulsée par la DR de la Poste), programme **Vitawin** issu de la démarche « Agir Ensemble à Charenton-Saint Maurice »), partenariat **Ligue de l'Enseignement & MEDEF du Cher** pour favoriser les alliances locales et expérimentation d'alliances sur **Trappe**.
- 4 à l'initiative d'une **structure d'intérêt général** : **Unis-cité** (à sa création à Cergy, puis lors de son déploiement sur les territoires), **labo des partenariats en Alsace** (impulsé par Alsace Active en partenariat avec son écosystème local), **l'infoLab** du CRIJ d'Orléans et les fondations sous égides de la **Fondation de Lille** (une entreprise, une associative, un département et un collectif public/privé).
- 4 à l'initiative de **PME** : **Sati/JMV**, **Science & nature**, **Réseau GDS** et **Restoria-UDAPEI**.

Chacune de ces initiatives a été confrontée à des difficultés juridiques. Certes comme le soulignait Jean-Paul DELEVOYE en 2015 « l'innovation est une désobéissance qui réussit »<sup>10</sup>, mais à partir de quand les freins techniques deviennent-ils de véritables handicaps au déploiement d'une capacité de « jouer collectif en France » ?

## Une proposition de Loi pour les grands... et les petits !

---

Pour bien comprendre l'utilité de la proposition de Loi de la Député Cathy RACON-BOUZON, il convient de relire le cheminement collectif qui a conduit à cette conclusion<sup>11</sup>. Identifié dès 2013<sup>12</sup>, ce besoin a été qualifié à partir de 2015 du MEDEF<sup>13</sup> à l'AFM-Téléthon<sup>14</sup>, en passant par le rapport interministériel « Ensemble accélérons ! »<sup>15</sup> et l'étude technique du CNAM<sup>16</sup>. Il est intéressant de souligner qu'il pose question des enjeux stratégiques pour protéger les actifs d'intérêt général de la France... jusqu'à l'incohérence du cadre juridique actuel qui oblige les personnes engagées à trouver des solutions de contournement pour agir.

Citons deux exemples aux deux « bouts » de la chaîne :

- Pour l'AFM-Téléthon, comment protéger 1,8 Md€ d'investissements réalisés depuis 30 ans grâce à la générosité collective issue du Téléthon pour lequel 5 millions de Français se mobilisent chaque année pour collecter les moyens d'une recherche au service de la « plus complexe des complexes des maladies rares ». Aujourd'hui la France est devenue leader mondial des biothérapies génétiques et cellulaires grâce à ces investissements qui durant des années ont pu – grâce à l'intérêt général – financer des recherches que personnes ne pensaient alors utile de financer. Au moment où de nouvelles alliances se nouent sans que le cadre juridique ne permette de les sécuriser en France, comment protéger le patrimoine que les Français par leur générosité ont permis de construire durant 30 ans ?

---

<sup>6</sup> Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

<sup>7</sup> Site internet des catalyseurs territoriaux : <http://catalyseurs-territoriaux.org/>

<sup>8</sup> Livre blanc « l'innovation associative » (GPMA – Le RAMEAU, décembre 2017)

<sup>9</sup> Etude « Jouer collectif en sortie de crise » pour l'Observatoire des partenariats et le CJD (Comisis – OpinionWay, juillet 2020)

<sup>10</sup> Colloque « Le modèle d'investisseur sociétal : une nouvelle forme d'engagement partenarial » (CESE – Le RAMEAU, juin 2015)

<sup>11</sup> Récit de la proposition de Loi sur l'expérimentation d'un « droit d'alliance », de la racine aux fruits (Le RAMEAU, décembre 2020)

<sup>12</sup> Rapport « L'Entreprise Responsable » pour le Gouvernement dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat (Le RAMEAU, février 2013)

<sup>13</sup> Note prospective « L'émergence d'une 3<sup>ème</sup> économie fondée sur la coopération entre entreprises et associations » (MEDEF, mars 2016)

<sup>14</sup> Argumentaire lors de la campagne présidentielle de 2017 pour accélérer la capacité à se mobiliser pour guérir des maladies neuromusculaires

<sup>15</sup> Rapport « Ensemble accélérons ! » (CGET – SGMAP, janvier 2016)

<sup>16</sup> Etude sur les freins techniques aux alliances stratégiques (CNAM – Le RAMEAU, septembre 2017)

- Pour la directrice d'un service d'une Collectivité territoriale, comment éviter qu'elle ne soit obligée de payer sur ses deniers personnels les jus d'orange et les biscuits pour les réunions de dialogue entre les acteurs du territoire dans la mesure où aucun dispositif juridique ne soit prévu au sein de la Collectivité, et qu'il n'était pas envisageable pour elle d'expliquer à ses partenaires, associations et entreprises, que bien qu'impulsant la dynamique, la Collectivité n'avait aucun cadre structurel pour financer ne serait-ce qu'une collation pour les remercier de leur présence. Cela peut sembler anecdotique, mais pour cette fonctionnaire très engagée, cela ne l'était pas... à juste titre !

Ces deux exemples nous rappellent qu'il n'existe pas à ce jour de cadre juridique adapté pour une alliance. Les parties doivent créer une autre entité si elles veulent pouvoir agir ensemble... ce qui est envisageable à l'issue d'un processus de coopération, mais en aucun cas dans le cadre d'une expérimentation ou d'une démarche expérimentale innovante.

Pour nous en convaincre, voyons au travers d'exemples concrets les freins aux alliances stratégiques au service de l'intérêt général.

## 7 freins que la PPL permettra de lever

La proposition de loi sur l'expérimentation d'un « droit d'alliance d'intérêt général » répond à **7 besoins constatés sur le terrain** :

- **Rester d'intérêt général tout en impliquant des acteurs privés pour l'industrialisation d'une innovation issue de financements issus de l'intérêt général : l'exemple de l'AFM-Téléthon** en est un bon exemple. La création du Fonds de financement des biothèques en 2012, et plus encore le laboratoire Yposkesi en 2015 met en risque le statut d'un organisme fondé sur l'engagement des malades et des familles depuis 60 ans sans la détermination desquels nous ne serions pas leader mondial des biothérapies génériques et cellulaires. Le cadre du droit d'alliance doit permettre de proposer un cadre expérimental souple le temps de définir la structuration industrielle cible.
- **Sécuriser les investissements respectifs... sans une « usine à gaz » qui ne protège pas les parties : l'exemple de Restauria-ADAPEI** montre qu'il aura fallu plus d'une dizaine de convention pour tenter de sécuriser les 1 M€ d'investissement d'un côté, et les 0,6 M€ de l'autre... sans parvenir à une situation satisfaisante puisque le droit ne reconnaît que le « contrat-échange » et non le « contrat-alliance » qui crée de la valeur ajoutée partagée. La PPL offre un cadre adapté.
- **Donner un cadre aux expérimentations territoriales : l'exemple de SilverGeek** montre le risque pour la dizaine de partenaire de ne pas avoir de cadre juridique pour sécuriser les flux financiers. La Fondation MACIF, partenaire de l'opération, a versé à l'un des membres du collectif le financement nécessaire. D'un autre côté, Orange a remis à Unis-cité le matériel informatique nécessaire... sans qu'aucun dispositif légal ne puisse faire le lien entre ces différentes conventions pourtant fondées sur la même alliance... qui n'avait en 2011 aucune envie de créer une structure commune... avant qu'en 2014 l'évaluation de l'expérimentation ne prouve l'utilité et la pertinence collective de transformer l'expérimentation en un bien commun partagé sous la forme de l'association SilverGeek aujourd'hui en déploiement sur la France. La PPL offre un cadre cohérent.
- **Protéger la propriété intellectuelle d'une innovation partagée : l'exemple du partenariat entre l'entreprise territoriale de torréfaction SATI et les Jardins de la Montagne Verte**, membre du Réseau des Jardins de Cocagne, est éclairant. De part leur cheminement commun, ils ont découvert que les déchets de SATI pouvaient devenir des substrats fertilisants naturels pour le maraichage biologique. Que faire de cette découverte ? Comment la protéger ? Comment en partager les fruits d'une invention qui n'aurait pu se faire l'un sans l'autre ? ... aujourd'hui les partenaires n'ont pas de cadre souple pour leur permettre de prendre le temps de répondre à ces questions... avant que n'importe qui ne puisse se saisir de leur découverte. La PPL permet de protéger l'ensemble des parties prenantes à l'alliance.

- **Détacher des moyens pour la collectivité territoriale : l'exemple de la Communauté de Commune de Charenton-Saint Maurice** est inspirant. Quel est le statut de la Directrice de l'emploi et de l'économie qui occupe entre 20% et un tiers de son temps à piloter le programme « Agir ensemble en Territoire » qui est une expérimentation collective ? Il aura fallu la mobilisation des élus, la compréhension du DGS et de ses collègues pour ne pas avoir à répondre à cette question... qui n'avait pas à date de cadre juridique adapté pour y répondre. La PPL permet aux Collectivités de mobiliser des compétences au service du « jouer collectif » d'intérêt général sur leur territoire.
- **Valoriser la R&D partagée : l'exemple du Laboratoire des partenariats en Alsace** éclaire sur : qui bénéficie de la valeur des découvertes collectives ? Aujourd'hui, personne, où plutôt chacun peut partir à n'importe quel moment avec la « valise sans poignée » trop lourde pour être portée seule mais sans poignée pour qu'aucun ne bénéficie seul des produits communs. Ce risque de voir l'un des partenaires retirer tous les bénéfices pour lui-même n'est pas neutre dans une relation où entre un acteur public, une entreprise et une structure d'intérêt général, les rapports de force ne sont pas équilibrés, et moins encore en rapport avec la contribution de chacun à l'œuvre commune. La PPL permet de donner le temps aux partenaires de qualifier la valeur de leur alliance, et d'en répartir les fruits.
- **(Re)Connaitre la valeur et l'actif des structures d'intérêt général, parfois acquis sur plusieurs décennies : l'exemple du partenariat entre Wimoov et Renault** montre qu'il faut faire preuve de beaucoup de pédagogie pour faire comprendre que l'actif acquis par une structure d'intérêt général, aux spécificités propres, nécessite d'être (re)connu et pris en compte pour la valorisation de l'action commune. Les associations jouent souvent le rôle de « recherche fondamentale » de terrain pour capter les signaux faibles, et expérimenter des solutions dans l'attente que les acteurs publics et/ou économiques ne se saisissent de ces questions. L'actif capitalisé n'est aujourd'hui pas valorisé<sup>17</sup>. La proposition de Loi permet de mieux identifier et suivre ces expérimentations entre « mondes » pour en qualifier la valeur.

Ces 7 exemples montrent l'urgence d'offrir un cadre juridique souple et adapté pour favoriser les alliances stratégiques au service de l'intérêt général. La maturité collective n'est pas suffisante pour constituer dès à présent un « droit de l'alliance », d'où la nécessité de le co-construire durant 3 ans d'expérimentation, en plaçant les expérimentations partenariales au cœur du déploiement du mouvement de co-construction du bien commun en France. Grâce à la mission ministérielle, c'est aujourd'hui les 7 leviers de déploiement qui peuvent être mis en synergie. La proposition de loi en est une condition *sine qua non*.



Pour aller plus loin, vous pouvez consulter les fiches du kit « l'ODD 17 en pratique » sur le site : <https://www.associations.gouv.fr/alliances-et-territoires.html>

<sup>17</sup> Guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018) et Référentiel « l'évaluation partenariale en pratique ! » (Le RAMEAU, novembre 2019)