

Un mouvement de co-construction en développement

Face aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, un **mouvement de co-construction s'accélère depuis une dizaine d'année**. Le nombre de partenariats multi-acteurs – Collectivités territoriales, entreprises, associations – se multiplie. Cette dynamique favorise l'innovation, la performance des organisations, et le développement de la confiance, moteur d'engagement des personnes. Elle s'incarne sur les territoires, où de nouveaux modèles de co-construction territoriale sont en émergence¹.

Cette dynamique est plébiscitée tant par la société civile que par les institutions²: **69% des Français, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires pensent que les partenariats sont source d'innovation pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi.**

Le RAMEAU, laboratoire de recherche sur les alliances innovantes au service du bien commun, observe et mène des expérimentations depuis une décennie pour en qualifier les enjeux et les pratiques. Dans ce cadre, il a détecté les freins qui retardent le développement de cette dynamique de co-construction du bien commun.

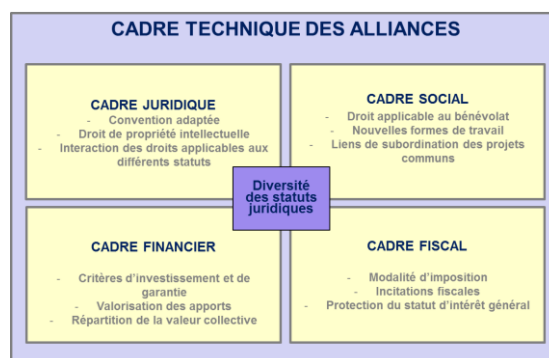
12 freins techniques aux alliances stratégiques

Les **alliances stratégiques** entre acteurs différents – entreprises, structures d'intérêt général, Collectivités Territoriales - **suivent un cheminement en trois temps** :

- **L'initialisation de la relation** : cette étape permet aux organisations de mieux se connaître et de progressivement cadrer leurs relations dans le temps. Elle a ainsi pour objectif de définir les modalités de leur coopération au regard de leur projet et de leurs enjeux. Cette étape se concrétise par une convention,
- **L'expérimentation** : au cours de cette étape, les organisations co-construisent ensemble une solution pour répondre aux besoins des publics et territoires ciblés par leurs actions. Elles sont dans une démarche de R&D sociétale. Par nature, « on expérimente sans savoir à l'avance les résultats de cette expérimentation »,
- **Le co-développement** : si l'expérimentation a donné des résultats probants, les organisations mettront en œuvre un dispositif commun pour que la solution co-construite soit développée et déployée auprès du plus grand nombre. Les partenaires passent alors d'une démarche de R&D à celle de coopération économique.

Ce processus d'alliance stratégique est complexe. De nombreux freins (juridiques, sociaux, fiscaux et d'accès au financement) interfèrent à son bon déroulement. Certaines des problématiques rencontrées sont spécifiques aux alliances stratégiques, d'autres sont plus « classiques » dans le cadre d'une démarche d'innovation. 12 freins techniques sont identifiés.

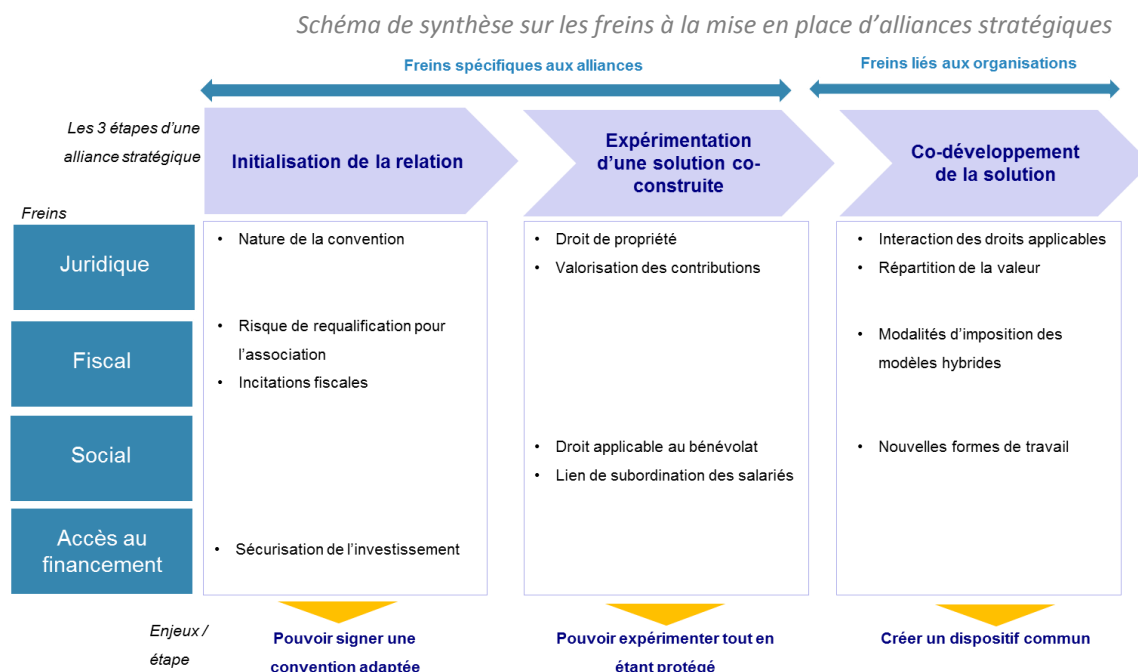
12 freins aux alliances stratégiques



¹ Note prospective sur les modèles de co-construction territoriale (Le RAMEAU, janvier 2016)

² Programme PHARE - Observatoire des partenariats : études PHARE-Citoyens, Entreprises et Associations (Comisis-OpinionWay, décembre 2015)

Il convient d'étudier ces freins au regard du processus d'alliances. En effet, ils apparaissent progressivement en fonction de l'avancée de la démarche de co-construction engagée entre les acteurs.



Les freins rencontrés lors de l'initialisation de la relation

Lors de cette phase, les organisations peuvent rencontrer trois types de freins :

JURIDIQUE : aucun modèle de convention ne convient à l'expérimentation

- 1- **Absence de contrat adapté** : Aujourd'hui, les contrats qui régissent les relations partenariales entre structures d'intérêt général et entreprises sont de trois sortes : le mécénat, le sponsoring et le contrat de prestations. Ces types de contrat engendrent des relations « déséquilibrées » pour l'une ou l'autre des parties. Par exemple, le contrat de mécénat interdit à l'entreprise toute réelle contrepartie, le contrat de prestations met l'association en risque de requalification fiscale de son statut d'intérêt général. Ils ne sont donc pas adaptés à une relation de R&D où l'objectif est de co-construire ensemble une solution : cette relation nécessite que chaque organisation partenaire apporte sa propre contribution, et puisse donc en recevoir un juste « retour sur engagement » (*qui n'est pas nécessairement un retour financier*). De plus, cette démarche étant risquée puisque les partenaires n'en connaissent pas à l'avance les résultats, il est nécessaire que la relation soit claire et équilibrée dès le démarrage au sein d'une convention adaptée aux spécificités de la « R&D sociétale ».

FISCAL : risque de requalification pour l'association et pas d'incitations fiscales pour les investisseurs

- 2- **Risque de requalification pour l'association** : si la part des prestations réalisées dépasse un certain seuil dans son modèle économique (maximum un tiers de son budget), l'association risque de perdre son statut d'intérêt général qui lui permet notamment d'être exonérées de l'impôt sur les sociétés, de bénéficier de subventions et du mécénat ainsi que de pouvoir mobiliser des bénévoles. Il est donc risqué pour une association de développer une relation contractuelle qui peut remettre en cause son statut fiscal.

- 3- **Absence d'incitations fiscales** : les investisseurs qui souhaitent co-construire des solutions innovantes pour des publics et/ou territoires fragilisés ne bénéficient pas d'incitations fiscales alors que le risque est réel (pas de résultat certain) et que la rentabilité de ce type de projet est peu élevée. Des dispositifs d'incitations fiscales permettraient ainsi d'investir dans ces démarches par nature risquées et peu rentables.

ACCES AU FINANCEMENT : des règles de financement contraignantes pour les investisseurs

- 4- **Réglementation des investisseurs** : Après la crise de 2008, la réglementation mondiale a défini des règles spécifiques pour garantir l'investissement. Cette réglementation s'applique aussi aux investisseurs qui souhaitent investir dans des projets de R&D sociétale. Par exemple, la directive Solvency 2 oblige les investisseurs à immobiliser, en plus de leur investissement initial, 59% de leur apport s'il n'y a pas de participation à la gouvernance de la structure bénéficiaire ou 21% si cette participation est prévue. Les investisseurs sont ainsi soumis à une « double peine » : leur investissement est risqué et peu rentable, mais plus encore, il est exigé de le sécuriser en immobilisant des liquidités supplémentaires.

Les freins rencontrés lors de l'expérimentation

Lors de cette phase, les organisations peuvent rencontrer deux types de freins :

JURIDIQUE : des partenaires non protégés

- 5- **Difficultés à appliquer le droit de propriété** : il serait légitime que chaque organisation participant à l'expérimentation puisse déterminer et protéger sa contribution dans la solution co-construite. Si l'expérimentation échoue, cela permettrait à chacun de récupérer à minima sa mise. De plus, le droit de propriété de la solution co-construite se pose : qui en est (sont) le(s) légitime(s) propriétaire(s) ?
- 6- **La valorisation des apports** : en plus de protéger sa contribution, il est également légitime que chaque organisation puisse qualifier et définir la valeur respective de sa contribution. En effet, si l'expérimentation réussit et qu'il y a une volonté de développer la solution, cela permettrait aux partenaires de définir les conditions « d'exploitation » de la solution (cf. Répartition de la valeur).

SOCIAL : des problématiques sociales à ne pas sous-estimer

- 7- **Risque de requalification du bénévolat** : lors de l'expérimentation, la structure d'intérêt général mobilise ses bénévoles. Selon les missions réalisées par ces bénévoles, dans le cadre d'un partenariat avec un acteur économique, le risque peut-être que le bénévolat soit requalifié en contrat de travail. Si le « salarié » peut librement offrir son salaire, il n'en va pas de même des cotisations sociales. Un arriéré d'imposition peut ainsi être réclamé par l'URSSAF si le bénévolat est requalifié. L'hybridation des modèles fait ainsi largement augmenter le niveau de risque de requalification.
- 8- **Un lien de subordination à préciser** : si la structure d'intérêt général et l'entreprise mettent chacune à disposition leurs salariés pour la réalisation d'un projet commun, la question est de bien définir le niveau de responsabilité respectif, ainsi que le lien de subordination des salariés.

Les freins rencontrés lors de la phase de co-développement

Si les freins décrits précédemment étaient liés aux spécificités des alliances stratégiques, fondées sur une démarche de co-construction entre acteurs différents, les freins rencontrés lors de la phase de co-développement relèvent de problématiques « de droit commun » qui ne sont pas propres aux alliances. En revanche, le fait d'associer des organisations de différentes natures juridiques les rend plus complexes à traiter.

JURIDIQUE : un cadre juridique qui n'est pas simple à définir

- 9- **Une interaction de droits applicables** : pour que les alliances stratégiques basées sur la co-construction entre acteurs différents soient une réussite, cela suppose que cette relation soit équilibrée (*il n'y a pas d'acteur qui s'approprie la solution au détriment des autres*). La solution technique mise en place doit garantir à chacune le respect de ses droits applicables, ce qui peut rendre plus complexe et plus long l'émergence d'un dispositif commun. L'émergence de nouveaux statuts, tels que les SCIC, montre l'acuité du sujet.
- 10- **Répartition de la valeur** : cette problématique suppose au préalable que chaque organisation partenaire ait défini la valeur de sa contribution à la solution co-construite (cf. La valorisation des apports). Ensuite, cela suppose que les organisations partenaires se mettent d'accord pour définir les conditions de développement de la solution ; c'est-à-dire comment elles peuvent être « dédommagées » et/ou « rémunérées » en contrepartie de l'exploitation de la solution co-construite.

FISCAL : des modalités d'imposition des formes hybrides

- 11- Le dispositif commun choisi pour développer la solution est souvent une forme hybride puisqu'elle intègre des organisations de nature différente : entreprise, structure d'intérêt général, acteurs publics. La détermination du modèle d'imposition peut s'avérer complexe.

SOCIAL : nouvelles formes de travail

- 12- De nouvelles formes de travail se développent en France. L'exemple des autoentrepreneurs en atteste. Ces nouvelles solutions peuvent répondre aux besoins de souplesse des dispositifs hybrides à mettre en place. En revanche, comme le souligne Jean TIROLLE, elles ne sont pas stabilisées et peuvent engendrer des risques supplémentaires.

Des pistes pour lever les freins

Lors de la phase d'initialisation de la relation

Pour développer les alliances stratégiques, il serait possible d'adapter la convention de recherche qui existe aujourd'hui entre universités et entreprises. Ce type de convention serait approprié aux alliances stratégiques de R&D sociétale car, outre leur objectif de recherche, elles permettent de nouer une relation équilibrée entre les partenaires.

Lors de la phase d'expérimentation

Dans cette phase, l'objectif est de permettre aux organisations d'expérimenter tout en étant protégées. Pour cela, un droit à l'expérimentation partenariale pourrait être développé. Il serait une déclinaison du droit à l'expérimentation territoriale qui autorise depuis 2003 les collectivités à demander une dérogation au droit commun pour un temps donné, un objet précis et sur un périmètre circonscrit. Ce droit à l'expérimentation partenariale permettrait ainsi d'apporter un cadre sécurisé aux expérimentations d'alliances stratégiques. En contrepartie, une évaluation de l'expérimentation serait réalisée et rendue publique. L'objectif étant de rendre compte des résultats produits par l'expérimentation et de déterminer s'ils peuvent faire évoluer le droit commun.