Le RAMEAU
Co-construisons demain

Etude exploratoire sur les freins techniques aux alliances stratégiques

Septembre 2017

Etude réalisée en partenariat avec : le cnam

A quels freins techniques sont confrontées les alliances stratégiques au service du bien commun ?

Périmètre et méthodologie de l'étude exploratoire

Face aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, un **mouvement de co-construction s'accélère depuis une dizaine d'années**. 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 émergence[1]. Cette dynamique est plébiscitée tant par la société civile que par les institutions[2].

L e 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. Il a souhaité mener une étude exploratoire auprès de partenaires et d'experts afin de poursuivre la réflexion engagée dans la note prospective d'octobre 2016 sur les freins qui retardent la dynamique de co-construction et d'essaimage des innovations, mais aussi sur les moyens déployés par les organisations pour les dépasser.

Nous avons procédé en tout à une quinzaine d'entretiens auprès des partenaires identifiés comme ayant mis en œuvre des partenariats qualifiés d'innovation sociétale afin de comprendre comment le modèle des freins techniques rendait compte des situations rencontrées sur le terrain. Ces résultats ont été enrichis par l'expertise des différents acteurs institutionnels pour les mettre en perspective.

Les entretiens ont ensuite été restitués sous la forme d'études de cas dont 3 exemples figurent en annexe.

Cette synthèse de l'étude exploratoire constitue la vision consolidée de l'ensemble des entretiens menés. Nous tenons sincèrement à remercier l'ensemble des personnes qui a bien voulu y répondre.

I – Le modèle des 12 freins techniques aux alliances stratégiques

1.1 Rappel des trois temps de l'alliance stratégique

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

1. 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.

2. 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 ».

[1] Référentiel « Co-construction territoriale » (le RAMEAU, novembre 2016)
[2] Programme d'études PHARE de l'Observatoire des partenariats (Comisis-Opinions Way, 2015 - 2016)

3. 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 par conséquent complexe**. De nombreux freins (juridiques, sociaux, fiscaux et d'accès au financement) interfèrent dans 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.
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.

1.2 Les freins techniques rencontrés lors de l'initialisation de la relation

Lors de cette première phase, les organisations peuvent être amenées à rencontrer trois types de freins :

JURIDIQUE : absence de modèle de convention convenant 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. Le contrat de mécénat, par exemple, 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 à travers laquelle 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 ne correspond pas nécessairement à un retour financier*). De plus, cette démarche étant risquée – 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 absence 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 au tiers de son budget), l'association risque de perdre son statut d'intérêt général qui lui permet notamment d'être exonérée 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 susceptible de 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 à l'heure actuelle d'incitations fiscales, alors même que le risque d'absence de résultat est réel et que la rentabilité de ce type de projet est généralement peu élevée. Des dispositifs d'incitation fiscale permettraient d'investir dans ces démarches avec un risque moindre.

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. La directive Solvency 2 oblige par exemple 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, et 21% si cette participation est prévue. Les investisseurs sont ainsi soumis à une « double peine » : leur investissement est risqué et peu rentable, mais il est exigé de surcroît de le sécuriser en immobilisant des liquidités supplémentaires.

1.3 Les freins techniques 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 à la solution co-construite. Si l'expérimentation échoue, cela permettrait à chacun de récupérer a 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 – 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. 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 derniers dans le cadre d'un partenariat 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.

1.4 Les freins techniques 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 – L'interaction des droits applicables : pour que les alliances stratégiques basées sur la co-construction entre acteurs différents soient une réussite, cela suppose que la relation soit équilibrée (*il ne doit pas y avoir d'acteur qui s'approprie la solution au détriment des autres*). La solution technique mise en place doit garantir à chacun le respect de ses droits applicables, ce qui peut rendre plus complexe et plus longue la mise en oeuvre 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 la définition par chaque organisation partenaire de la valeur de sa contribution à la solution co-construite (cf. 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 – Modalités d'imposition : 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, secteurs publics. La détermination du modèle d'imposition peut s'avérer complexe.

SOCIAL : de 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 TIROLE[3], elles ne sont pas stabilisées et peuvent engendrer des risques supplémentaires.

[3] Livre « L'économie du bien commun » de Jean TIROLE (PUF, 2016)

II – Positionnement des freins aux alliances dans le processus de conduite du changement

2.1 Les résultats des entretiens menés avec les différentes structures

A travers les différents entretiens réalisés, qu'il s'agisse d'alliances stratégiques ou d'écosystèmes, **le modèle des freins techniques tel qu'il apparaît dans le schéma de synthèse est très largement confirmé.**

Les freins les plus majoritairement rencontrés sont :

2.1.1 Pour les freins à l'initialisation de la relation :

Nature de la convention.

Plusieurs risques et difficultés de natures diverses ont été identifiés :

- Risque de remise en cause de la reconnaissance d'utilité publique [SOLIFAP]
- Impossibilité d'être à la fois administrateur et donateur [Planèt'AIRport]
- Impossibilité de financement du fait du statut de certains donateurs [Bordeaux Mécènes Solidaires]
- Nécessité de recourir à des appels d'offres dans le cas de certains financements européens [LH Mobilité]

Accès aux objectifs de droit commun (accès au financement).

La question de la baisse des financements publics revient fréquemment dans les différents contextes (alliances, écosystèmes), avec pour corollaire l'obligation de trouver des modes de financement complémentaires :

- Recherche de voies de financement alternatives et innovantes (*crowdfunding*, ouverture au financement public par exemple) [SOLIFAP]
- Elargissement de l'action à d'autres opérateurs (en vue d'un financement additionnel, par exemple pour des structures de type SCOP ou SCIC) [Le Havre Mobilité]
- Extension du périmètre initial de l'action pour pouvoir répondre à d'autres appels à projets et/ou prétendre à d'autres financements [FACE-Alsace~Réseau GDS]

Certaines actions, ne parvenant pas à trouver de financeur ou de porteur, doivent parfois être abandonnées, alors même qu'elles répondent à des fragilités identifiées par le diagnostic de territoire [Comité de Bassin d'Emploi Sud Lubéron].

2.1.2 Pour les freins rencontrés lors de la phase d'expérimentation d'une solution co-construite :

Droit de propriété

Le droit de propriété peut être amené à évoluer au fur et à mesure du développement de l'action. Un partenariat développé dans le cadre d'une alliance peut par exemple commencer à essaimer sur un autre territoire ; mais dans le cadre d'une autre alliance, l'entreprise à l'origine du partenariat n'étant pas forcément présente sur ce nouveau territoire. C'est le cas notamment lorsque l'association partenaire dispose d'un réseau régional favorisant l'appropriation et l'adaptation des innovations [FACE-Alsace~Réseau GDS].

Valorisation des contributions

L'importance de l'implication des différents partenaires au sein de la gouvernance revient fréquemment dans les entretiens ; mais également, à mesure que le nombre de partenaires augmente, apparaît l'enjeu d'un passage de la *maîtrise* au *partage* de la gouvernance, fondé sur un engagement et une confiance mutuels [SOLIFAP].

Droit applicable au bénévolat

Dans le cas de solutions faisant appel au bénévolat, la politique assurantielle en cas d'accident grave n'est pas toujours claire, avec un risque potentiel d'action récursoire de la part de l'assurance du bénévole [LH Mobilité].

2.1.3 Pour les freins rencontrés lors du co-développement de la solution

Interaction des droits applicables

Ce frein technique apparaît plus spécifiquement dans certains partenariats multi-acteur, notamment lorsque l'un des partenaires, une collectivité par exemple, décide de s'approprier tout ou partie d'une action, en la développant le cas échéant avec ses moyens propres. Ce peut être le cas lorsqu'une commune est particulièrement intéressée par une action faisant écho à son projet territorial et cherche à la développer en interne, ce qui peut s'avérer être aux dépens de la dynamique globale de l'action et avec un risque renforcé de segmentation des enjeux, déjà présent du fait du découpage des compétences entre les différents niveaux de collectivités [Comité de Bassin d'Emploi Sud Lubéron].

Répartition de la valeur

A ce stade avancé de développement du projet, il y a parfois nécessité de réévaluer les contributions respectives de chacun des partenaires (devenus au fil du temps de plus en plus nombreux), via notamment une évolution des statuts des solutions hybrides constituées [SOLIFAP].

Certaines d'entre elles cherchent par ailleurs à s'autonomiser progressivement de leur(s) structure(s) porteuse(s) après avoir fait la preuve d'une véritable utilité sociétale reconnue par l'ensemble des partenaires et d'un modèle économique viable et reproductible [Planèt'AIRport].

Modalités d'imposition des modèles hybrides

La facturation et la récupération de la TVA pour des services innovants proposés dans le cadre de modèles hybrides s'avèrent complexes à mettre en œuvre, surtout lorsque la dimension sociétale ne constitue qu'une partie de l'activité (réparation ou achat de véhicule pour des personnes en situation de fragilité par exemple) [LH Mobilité].

Nouvelles formes sociales du travail

La question des différents statuts vient constamment interroger les alliances stratégiques, que ce soit en termes de droits du travail, d'accompagnement vers l'emploi ou de management (voir *infra*). Comment s'assurer par exemple que des contrats aidés ou des personnes en service civique pourront effectivement valoriser leur expérience professionnelle, une fois leur contrat achevé au sein de la structure ?

On constate également dans certaines actions l'existence de bénéficiaires intermédiaires, qui peuvent être autres que les bénéficiaires directement visés par l'innovation sociétale déployée, et qu'il faut

également former, accompagner et valoriser ; c'est particulièrement vrai pour les solutions ayant intégré une dimension d'insertion (contrats aidés, services civiques) [FACE Alsace~Réseau GDS].

2.2 D'autres freins, de nature plus subjective, apparaissent également aux différentes étapes du développement

La logique de l'alliance tend à inverser le besoin. Il faut parvenir préalablement à se mettre en condition d'ouverture à des changements de modèles et de pratiques pour pouvoir s'engager durablement dans un partenariat fructueux. Des éléments ne relevant pas de la dimension technique nous ont été signalés lors des entretiens. ils renvoient pour certains à la *subjectivité des acteurs,* et apparaissent eux aussi à différentes étapes de la construction du partenariat.

2.2.1. Dans la phase d'initialisation de la relation :

Dans le champ de la conduite du changement, un élément de nature plus subjective tend à surgir au moment de l'initialisation de la relation : **l'acculturation** ; notamment lorsque les cultures des partenaires peuvent être assez éloignées, comme c'est souvent le cas entre une entreprise et une association [SOLIFAP].

De la prise de conscience en amont et de la reconnaissance de cette distance culturelle, dépend la capacité future des acteurs à surmonter leurs perceptions réciproques. L'accompagnement d'un tiers (cabinet-conseil par exemple) pourra le cas échéant y contribuer.

Pour pouvoir avancer ensemble, les partenaires devront accepter les acculturations réciproques suscitées par la dynamique d'alliance : la vision de l'entreprise qu'avait l'association devra nécessairement évoluer et vice-versa.

La reconnaissance de compétences spécifiques au projet porté et préalablement extérieures à l'organisation participe pleinement de ce mouvement, de même que l'implication forte des dirigeants dès le démarrage de l'action.

2.2.2. Lorsque le partenariat se développe :

Lorsque le partenariat commence à être pérenne, apparaît la nécessité de développer un **management hybride** qui appartient davantage à la culture de la solution qu'à celle des organisations qui l'ont mise en place [Planèt'AIRport]

Des questions nouvelles viennent alors se poser :

- ✓ Comment identifier les modalités organisationnelles les mieux adaptées à une solution nouvelle dont les éléments structurels ne ressortissent pas complètement de ceux mis en œuvre par les partenaires au sein de leur propre structure ?
- ✓ Comment composer avec les différences de statuts et de contrats qui renvoient à des différences de droit entre les différents salariés ou bénévoles ? [LH Mobilité]
- ✓ Comment favoriser, dans le cadre d'une politique RSE, le recrutement de personnes elles-mêmes fragiles, peu diplômées ou défavorisées pour mettre en œuvre l'innovation, dans une logique de **double impact sociétal ?** [réseau GDS~FACE Alsace].

L'analyse et l'accompagnement attentifs des problématiques managériales suscitées par l'innovation au fur et à mesure de son développement, en identifiant et en associant les processus support qui permettent de la soutenir tout au long de la chaîne de valeur (RH notamment) permettront d'accompagner ces évolutions.

2.2.3. Lorsque le partenariat se consolide :

Lorsque le partenariat atteint son rythme de développement, il importe de réfléchir à la question de **l'appropriation** par l'ensemble des acteurs (également de nature subjective, mais ici dans le champ de la régulation) du sens et des valeurs déployées dans le cadre du partenariat [AG2R La Mondiale]. Car faute de communiquer suffisamment en interne, la solution co-construite risque de se restreindre au

projet des seuls initiés, sans pouvoir s'appuyer sur une dynamique plus large, qui sera précieuse au moment de son déploiement [SOLIFAP].
La peur de voir échouer un édifice encore fragile n'est certes pas étrangère au phénomène. On assiste toutefois à la persistance d'une communication trop restreinte alors même que la solution a atteint un niveau de développement avancé, avec le risque que les personnes informées tardivement ressentent le projet comme imposé d'en haut et n'en partagent que superficiellement les valeurs, faute d'y avoir été associées davantage en amont.

Au moment où les citoyens sont de plus en plus enclins à s'engager pour le bien commun, à s'intéresser à l'image des entreprises et à soutenir les projets ayant un impact social, sociétal ou environnemental (via le *crowdfunding* par exemple), la question de la valorisation des innovations **en externe** doit être mûrement réfléchie. Il convient en particulier de s'interroger sur la façon la plus pertinente de faire connaître ce partenariat auprès des clients de l'entreprise et/ou des usagers de l'association, de le valoriser dans les documents de communication et non pas uniquement dans le *reporting* RSE ou le rapport d'activité. Il convient de pouvoir disposer à cet effet d'éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs.

2.2.4. Lors des phases d'avancée du projet :

La question centrale de la **gouvernance** a aussi souvent été abordée par les personnes interrogées.

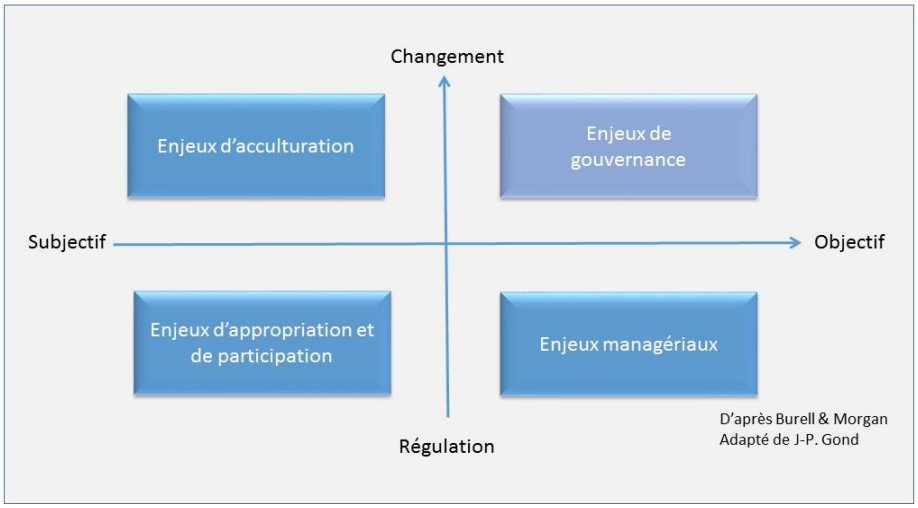
Lors de l'initialisation du projet, la forme que revêt le portage du projet n'est pas sans conséquence sur son développement. Certains choix peuvent s'avérer lourds à mettre en œuvre, surtout si, dès le départ, de multiples acteurs sont impliqués dans la gouvernance, comme dans le cas dans une SCIC.

Après une stabilisation initiale de la forme de gouvernance choisie, et à mesure du développement de la solution innovante, de nouvelles formes de gouvernance doivent également être inventées.

Ensuite, du fait d'un temps d'initialisation et de réalisation de l'action supérieur aux attentes, le risque d'essoufflement peut être également rencontré, notamment lorsque l'engagement initial a été fort et collectif. C'est la question du *passage à l'opérationnalité du projet* et d'un risque potentiel de désengagement dans le temps qui est ici posée [Comité de Bassin d'Emploi Sud Lubéron].

2.2.5. En synthèse :

Outre les freins techniques déjà identifiés, 4 autres types de freins ont été évoqués. Leur lecture peut être facilitée par la modélisation proposée ci-après[4] :



Enfin, la volonté d'obtenir des résultats quantifiables sur la base d'indicateurs pertinents et concrets est également abordée par les structures ayant atteint une certaine maturité du projet, à la fois dans une logique de recherche d'efficacité (**performance sociétale**) mais aussi de retour sur investissement

[4] Ce modèle s'inspire des travaux de Burell et Morgan, appliqués au champ de la RSE par Jean-Pierre Gond.

(**performance économique**). Nous allons y revenir plus largement dans le chapitre consacré aux questions transverses.

2.3 Les questions transverses de l'évaluation et de l'accompagnement

2.3.1. L'évaluation, notamment celle de l'impact :

Véritable fil rouge de nos entretiens, la question de la **mesure de l'évaluation** des actions mises en œuvre revient constamment en miroir, dès lors que l'on s'intéresse à **leur impact réel sur les bénéficiaires**. Certains partenaires déplorent le fait de ne pas disposer des ressources suffisantes (humaines, financières, technologiques) pour pouvoir mettre en place des **objectifs de performance** précis reposant sur des **indicateurs ciblés** [FACE Alsace~Réseau GDS] ; ou de devoir s'appuyer sur une évaluation « action par action », sans véritable référentiel commun [Bordeaux Mécènes Solidaires].

Il y a donc à formaliser et à mettre en œuvre une évaluation qui ne se contente pas uniquement d'évaluer la réussite de la mise en place du *process*, mais bel et bien l'impact du projet dans sa globalité sur l'ensemble des bénéficiaires visés, dans une perspective d'essaimage et d'industrialisation.

- ⇨ *Si l'on vise par exemple la transformation d'usages via l'adoption d'éco-gestes par des personnes en situation de précarité, il importe de s'assurer que les usagers formés ont effectivement intégré les conseils donnés dans leurs habitudes de vie. Mais on perçoit bien la difficulté à obtenir des données précises dans ces domaines (accès aux informations privées des bénéficiaires, entretiens qualitatifs chronophages)* [FACE Alsace~Réseau GDS].

L'évaluation de l'impact social des actions menées se doit donc d'être quantitative (nombre de personnes touchées par l'action) mais aussi, autant que possible, qualitative (quels changements concrets pour **quel impact individuel** ?[5]). La profondeur de l'évaluation conditionne le plus souvent la réussite de la phase d'essaimage car elle permet de s'appuyer sur des **preuves de concept** (*adoption of evidence*). Il convient donc de ne pas la mettre en œuvre trop tard (ex-post) et si possible dès que l'action s'avère pérenne[6].

- ⇨ *Certains acteurs de territoire ont choisi de se référer dans ce domaine aux préconisations en vigueur dans les référentiels de type RSE (Iso 26000, notamment)[7]. L'évaluation permet dans ce cas de construire **progressivement** et d'identifier les paliers de maturité du partenariat global ou de ses éléments constitutifs en 5 étapes :*

<table>
<tr><td colspan="5">Maturité de niveau 1 - Ecoute régulière des parties prenantes</td></tr>
<tr><td>1 +</td><td colspan="4">Maturité de niveau 2 - Implémentation d'un outil d'évaluation de(s) l'action(s)</td></tr>
<tr><td>1 +</td><td>2 +</td><td colspan="3">Maturité de niveau 3 - Plan d'amélioration formalisé et suivi</td></tr>
<tr><td>1 +</td><td>2 +</td><td>3 +</td><td colspan="2">Maturité de niveau 4 - Evaluation de l'efficacité des actions</td></tr>
<tr><td>1 +</td><td>2 +</td><td>3 +</td><td>4 +</td><td>5 - Comparaison des résultats avec des partenariats analogues menés par d'autres organismes.</td></tr>
</table>

2.3.2. L'accompagnement, notamment du changement :

Dans l'opérationnalisation des solutions, il convient également de ne pas négliger **l'accompagnement du changement** et la formation aux pratiques innovantes, ceux-ci constituant des éléments indispensables au dépassement des enjeux de nature objective (freins techniques, gouvernance, mangement opérationnel) et subjective (acculturation, appropriation…).

Faute d'avoir intégré et financé dans le développement du projet cet accompagnement, le risque existe de voir l'alliance fragilisée par des oppositions plus ou moins marquées, sans parvenir à les dépasser par

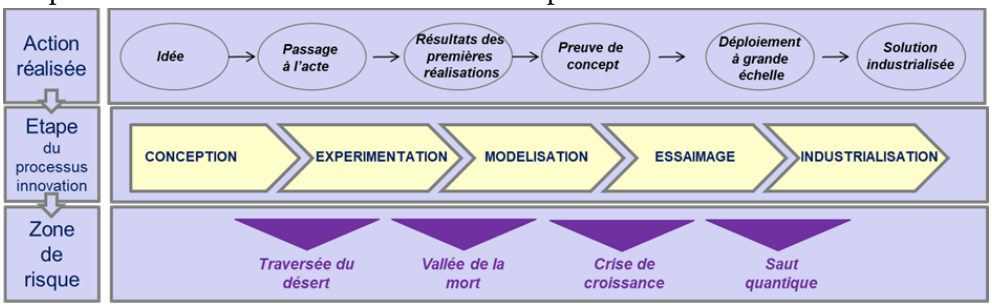
[5] Impact qui peut également être économique lorsqu'il s'agit de pouvoir d'agir économique.
[6] Ce qui est vrai pour les partenariats innovants ou les écosystèmes l'est évidemment tout autant pour l'évaluation des politiques publiques, avec un appel à davantage de formalisation des objectifs et des indicateurs dans le cadre de la modernisation de l'action publique de l'Etat et/ou des collectivités.
[7] Pour la norme ISO 26000, on pourra se référer en particulier au chapitre 6.8 « Communautés et développement local ».

la distanciation facilitante d'un acteur extérieur. L'accompagnement par un tiers de confiance peut, ici encore, permettre de faire franchir une étape significative au partenariat [cf. SOLIFAP].

2.4 Essaimage, déploiement : la nécessité du changement d'échelle

Lorsque les partenariats pionniers ont réussi à mettre en œuvre des solutions innovantes, non expérimentées préalablement sous cette forme sur leur territoire, que la mesure de leur impact sociétal a confirmé leur pertinence au regard des enjeux et des publics identifiés, ces solutions sont alors susceptibles d'être déployées sur des territoires présentant des fragilités analogues.

Rappelons le processus d'innovation sociétale modélisé par Le RAMEAU[8] :



2.4.1. La question du changement d'échelle :

Dans ce cadre, le **changement d'échelle** peut s'avérer pertinent dès lors que la solution co-construite s'est avérée suffisamment efficace sur le périmètre identifié et qu'elle est susceptible d'être reproduite ailleurs. On constate par ailleurs qu'un temps précieux pourrait être gagné en s'inspirant de solutions déjà expérimentées sur d'autres territoires – notamment pour ceux qui se lancent tardivement dans le partenariat ou qui souhaitent cibler des thématiques adjacentes à celle initiée (par exemple insertion > mobilité > logement).

Mais là encore, il convient de ne pas se tromper de stratégie, que ce soit dans la volonté d'accroissement de l'impact social du projet ou dans la volonté de croissance économique de l'organisme porteur. On pourra se reporter utilement aux travaux de l'ESSEC, de l'Avise et du CGET qui dressent différents modèles de changement d'échelle (*scaling*) des innovations, qu'il s'agisse a) d'accroître l'impact social du projet ou b) de pérenniser la croissance économique de l'organisme porteur par **approfondissement** (faire mieux)**, diversification** (faire autre chose)**, diffusion** (faire plus)**, dissémination** (faire faire à d'autres en innovation ouverte**), coopération** (faire ensemble plus et mieux) ou **fusion** (s'unir pour renforcer l'action).

[8] Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2016)

		6 Modèles opérationnels possibles pour le changement d'échelle des initiatives					
Finalité	5 Objectifs	**Approfondis-sement** (*scale deep = faire mieux*)	**Diversification** (*scale out = faire autre chose*)	**Diffusion, duplication ou déploiement** (*scale up = faire plus*)	**Dissémination** (*scale across = faire faire à d'autres*)	**Coopération** (*scale together = faire ensemble plus et mieux*)	**Fusion** (*scale by mixing = s'unir pour renforcer l'action*)
Accroître l'impact social du projet	**1. Accroître l'impact sur chaque bénéficiaire**	X	X			X	X
	2. Augmenter le nombre de bénéficiaires		X	X		X	X
	3. Augmenter le périmètre			X	X	X	X
Assurer la croissance économique de l'organisme porteur	**4. Pérenniser le modèle économique**	X	X			X	X
	5. Accroître l'efficience (économies d'échelle…)	X	X	X		X	X

Source ESSEC, AVISE, CGET

Quel que soit le modèle choisi, il est important de disposer des moyens adaptés à l'étape de développement de l'innovation portée[9]. 4 leviers complémentaires sont à mobiliser en cohérence avec l'étape du projet :

Apports de l'investisseur sociétal	CONCEPTION	EXPERIMEN-TATION	MODELISATION DE L'INNOVATION	DEVELOPPEMENT/ ESSAIMAGE	INDUSTRIALISATION
Enjeux du projet	Avoir un avis pour confirmer l'intuition	Avoir des moyens pour essayer	Avoir du temps pour définir le juste dimensionnement du déploiement	Avoir des moyens pour assurer le développement de la structure	Irriguer l'ensemble de l'écosystème
Financement	+	++ *(actions)*	++ *(ingénierie)*	+++ (investissement)	+
Appui Opérationnel notamment Expertises & réseau	++ (avis)	+	+	++	+++ *(partenariat)*
Conseil	-	-	+++ (stratégique)	++ (technique)	+ (politique)
Valorisation de l'utilité sociale	+	+ *(cadrage)*	+++ *(preuve de concept)*	++	+++ *(irrigation)*

1.1.1. L'importance du diagnostic de territoire :

Dans tous les cas, l'identification des fragilités prioritaires sur le territoire visé (à travers la rédaction d'un **diagnostic de territoire** formalisé) et des acteurs susceptibles de développer des solutions à ces fragilités apparaît comme un facteur favorable au déploiement, à l'approfondissement et à la diversification des innovations sociétales. En effet, comme le montrent les résultats de l'étude PHARE, certaines problématiques sont communes à l'ensemble des territoires, d'autres sont plus spécifiques[10].

Pour autant, ce diagnostic formalisé, s'il constitue une condition nécessaire à la mise en projet, ne garantit pas pour autant le passage à l'opérationnalisation, pour lequel l'écosystème et le réseau d'acteurs doivent également constituer un incubateur favorable. Les dynamiques internes au territoire, les attributions de compétences peuvent dans certains cas constituer un frein au développement, à l'adaptation ou à l'essaimage de solutions notamment dans le cas de territoires morcelés ou appartenant à plusieurs entités distinctes (commune, EPCI, métropole…). Enfin, il est important de s'assurer que les solutions déployées par reprise et adaptation de solutions territoriales exogènes ne viennent pas contredire la dynamique créative remontante (*bottom-up*) déployée par l'écosystème.

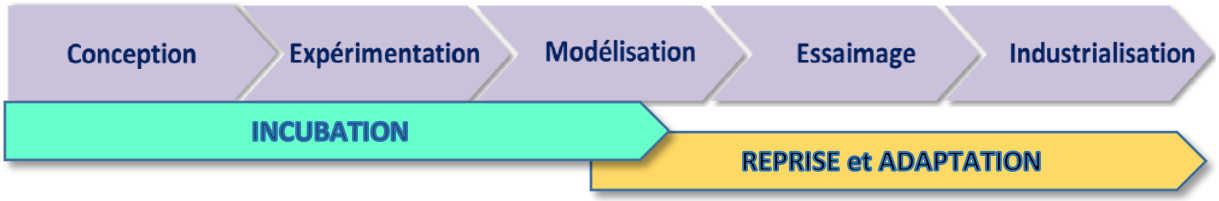
[9] Etude systémique sur l'innovation sociétale (Le RAMEAU, octobre 2016)
[10] Programme d'études PHARE. www.lerameau.fr

En fonction des fragilités identifiées, et selon que l'écosystème dispose de solutions en interne et d'acteurs pour les porter ou non, il faudra opérer un choix pertinent en termes de **développement sociétal** :

- par l'incubation et l'essaimage de solutions innovantes propres au territoire concerné.
- par l'adaptation au contexte local, le cas échéant, des solutions déjà éprouvées ailleurs.

DIAGNOSTIC	Réponses aux fragilités identifiées
Cas n°1 - Solutions existantes sur le territoire ou susceptibles d'être développées par des acteurs locaux	**Co-construction, développement et accompagnement des solutions innovantes** ➢ Incubation et essaimage (par extension de l'action, du périmètre de l'action ou du nombre de bénéficiaires)
Cas n°2 - Solutions non existantes sur le territoire mais susceptibles d'être reprises et adaptées par des acteurs / porteurs locaux	**Benchmark** ➢ Sélection et adaptation des solutions développées sur d'autres territoires

Plus généralement, et compte tenu du nombre important de fragilités communes à l'ensemble des territoires, la question déterminante est de parvenir à couvrir sinon l'ensemble des besoins, du moins le plus grand nombre, sans nécessairement en passer par les phases de conception et d'expérimentation pour chaque innovation sociétale.



La France, qui a souvent tendance à valoriser la singularité et l'aventure individuelle, apparaît en retard de ce point de vue sur des pays voisins, à l'approche plus pragmatique. Le Royaume-Uni, par exemple, a mis en place depuis plusieurs années des ***What Works Centres***[11] à travers lesquels les acteurs peuvent puiser des solutions entièrement décrites avec leurs boîtes à outils. Toutes les actions proposées ont été évaluées et ont fait la preuve de leur efficacité (preuves de concept).

Le projet de **Banque de l'innovation,** porté par le CGET avec l'appui de nombreux partenaires, va clairement dans le sens de cette mutualisation féconde[12].

Compte tenu de l'accroissement constant des besoins et des fragilités, il y a aujourd'hui urgence à constituer un réseau national « d'accélérateurs publics »[13] pour permettre aux actions qui ont démontré leur efficacité de trouver un plus large public d'acteurs et de bénéficiaires.

L'engagement du Président de la République, alors candidat à la présidentielle, en avril 2017[14] pour la création d'un accélérateur d'innovation sociale va dans ce sens[15].

[11] http://www.esrc.ac.uk/collaboration/collaboration-oportunities/what-works-centres/
[12] http://www.cget.gouv.fr/ressources/publications/en-bref-37-une-banque-de-l-innovation-sociale-au-service-de-l-experimentation-dans-les-territoires
[13] Akim Oural. Rapport sur l'innovation territoriale. Proposition 1 de l'axe 1 (Donner le pouvoir et des moyens aux innovateurs).
[14] Lettre ouverte d'Emmanuel MACRON aux acteurs de l'ESS du 14 avril 2017
[15] Note de réflexion sur l'accélérateur d'innovation sociale (Le RAMEAU, août 2017)

III – Pistes d'investigation

3.1 Anticiper et dépasser les freins aux trois temps de l'alliance

Pour des raisons liées à la nature des partenariats, au fonctionnement de l'écosystème et au jeu des acteurs, l'étude a mis en évidence le fait que certains freins sont aujourd'hui mieux perçus que d'autres par les organisations. Pour autant, l'ensemble de ces freins est susceptible de surgir à telle ou telle étape du développement. Il convient donc de les identifier suffisamment en amont de la phase de développement où ils sont censés intervenir, afin de pouvoir les dépasser.

Les associations, les entreprises ou les collectivités confrontées à ces risques ont réussi, le plus souvent, à mettre en œuvre des solutions qui relèvent elles-mêmes d'une forme d'innovation organisationnelle. Quelques exemples :

Accès au financement :

- Utiliser les forces du réseau du partenaire pour élargir le partenariat ou développer des actions nouvelles,
- Trouver des financements complémentaires en répondant à des appels à projet connexes,
- Ouvrir le financement au public (*crowdfunding*, ouverture du capital au public).

Valorisation des contributions :

- Associer les bénéficiaires et/ou les citoyens à la gouvernance.

Nouvelles formes du travail :

- Lorsque l'écosystème vient à se complexifier, s'orienter vers une nouvelle logique organisationnelle, un fonctionnement plus adapté à la nécessité de travailler à plusieurs niveaux (RH, financier), ce qui suppose des modes managériaux plus horizontaux et des logiques de transfert de savoir qui peuvent participer à la motivation des salariés ou des bénévoles.

3.2 Soutenir et favoriser l'expérimentation

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 du droit commun pour un temps donné, un objectif 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.

Pour investiguer ces pistes, trois moyens complémentaires peuvent être privilégiés ;

- **La piste institutionnelle (*saisir le Conseil d'Etat*)**
- **Le dialogue civil (*saisir le CESE au travers d'une saisine afin d'engager un débat*)**
- **L'invitation des acteurs académiques, notamment du Droit, à se saisir des conditions d'élargissement du droit à l'expérimentation.**

Le RAMEAU propose de qualifier ces pistes dans le cadre d'une réflexion sur un projet de « French Alliances » pour valoriser les alliances innovantes au service du bien commun.

ANNEXE 1 – Structures et experts auditionnés

Alliances stratégiques

- **Fondation solidaire SOLIFAP** (Fondation Abbé Pierre et AG2R La Mondiale)
- **L'appartement FACEile@vivre** (Réseau GDS et FACE Alsace)
- **Planèt'AIRport** (Aéroports de Paris)

Ecosystèmes

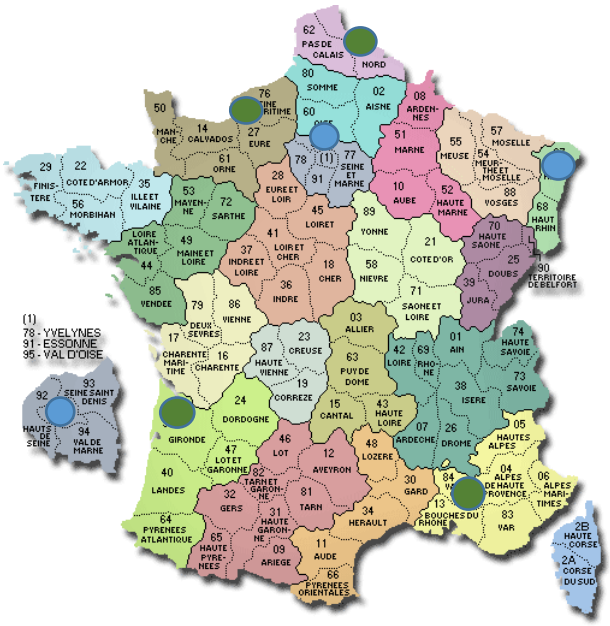
- **Bordeaux Mécènes Solidaires**
- **Comité de Bassin d'Emploi** du Sud Lubéron
- **SCIC Le Havre Mobilité** (Pôle territorial de Coopération économique)

Projet en émergence :

- **Le Saint-Sau'Bazar** et ANIS (Lille)

Experts

- **CGET** – M. Emmanuel Dupont
- **Le Labo ESS** – Mme Françoise Bernon
- **Mairie de Lille** – M. Akim Oural
- **SGMAP** – M. Benoît Landau



Le RAMEAU tient à remercier pour leur contribution l'ensemble des personnes auditionnées. Il remercie aussi très chaleureusement Jean-Michel LE BAIL pour la réalisation de cette étude exploratoire dans le cadre de son Master au CNAM.

ANNEXE 2 – Calendrier des publications et recommandations

Pour positionner l'étude exploratoire dans son contexte, il est utile d'avoir pris connaissance des publications et/ou expérimentations suivantes :

2015	>Référentiel du Modèle d'investisseur sociétal (Le RAMEAU) >Regards croisés entre investisseurs sociétaux (Le RAMEAU) >Alerte au Président de la République sur les enjeux d'un droit à l'expérimentation partenariale (Le RAMEAU)
Janvier 2016 Février 2016 Mars 2016 Juin 2016 Septembre 2016 Octobre 2016	>Etude « *Ensemble, accélérons* » (CGET, SGMAP) >Présentation par le RAMEAU à l'Elysée du droit à l'expérimentation >Note du MEDEF sur la 'Troisième économie' >Le Ministre des Finances lance France Expérimentation >Etude du Conseil d'Etat sur la simplification et la qualité du droit. Notamment la Proposition n°15 : - Recourir plus fréquemment à l'expérimentation et sécuriser sa mise en œuvre ; - Justifier du non-recours à une expérimentation avant un projet de loi ou de règlement. http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/164000610-etude-annuelle-2016-du-conseil-d-etat-simplification-et-qualite-du-droit >Note prospective 'Freins techniques aux alliances stratégiques'
Mars 2017 Avril 2017	>Recommandations du Centre français des Fonds et Fondations (Livre Blanc) >Recommandations de l'AFM Téléthon (plaidoyer politique dans le cadre de l'élection présidentielle 2017

ANNEXE 3 - Etude de cas n°1

L'appartement FACEile@vivre

(Réseau GDS – FACE Alsace)

Contexte

Le RAMEAU a souhaité mener une étude auprès d'une douzaine partenaires et d'experts sur les freins techniques aux alliances, en s'appuyant sur la typologie réalisée dans le cadre de la note stratégique sur les freins techniques d'octobre 2016.
Le partenariat entre Réseau GDS et FACE Alsace (Fondation Agir Contre l'Exclusion) a été identifié comme pertinent pour cette étude.
Ce document constitue la base de l'instruction du projet. Il est fondé sur deux entretiens menés le 26 avril 2017 avec Madame Marion VALENCE, Responsable Développement Durable pour Réseau GDS et le 14 juin 2017 avec Monsieur Khalid ABOUNASRE, Formateur certifié au sein de la fondation FACE Alsace.

A – Présentation du partenariat et données clés

Le projet

En janvier 2015, l'appartement pédagogique FACE'ile@vivre a été ouvert à Strasbourg en direction des habitants potentiellement en situation de précarité énergétique. Le projet s'appuie sur la formation de travailleurs sociaux et de médiateurs énergétiques.

Il s'agit d'effectuer non seulement des actions de sensibilisation aux éco-gestes, au bon usage du logement, mais aussi des actions de médiation et de service. L'objectif est d'améliorer la maîtrise d'usage par l'habitant et de le rendre acteur de son quotidien :

- **Sensibilisation au coût d'usage** ;
- Formation à une meilleure gestion des moyens et des ressources ;
- Encourager la promotion par le public des bonnes pratiques.

Ce premier appartement réalisé en partenariat avec la Fondation Réseau GDS a permis à FACE Alsace de valider le concept, qui depuis a été décliné en mini-appartements pédagogiques implantés dans les quartiers prioritaires de l'Eurométropole. Un appartement du même type est également en projet à Colmar, dans un quartier relevant de la politique de la ville. Ces nouveaux appartements représentent une évolution du projet à l'initiative de FACE Alsace, en dehors du partenariat avec la Fondation Réseau GDS.

Rôle de l'entreprise

En 2012, GDS a changé de modèle économique en se séparant de sa filiale de commercialisation d'énergie. Une partie du produit de la cession a été affectée à la création d'une fondation dont un des objectifs est d'accompagner et de soutenir qualitativement des projets pour lutter contre la précarité énergétique. Deux projets ont été sélectionnés à l'issue d'un premier appel à projets en 2014, dont celui porté par FACE Alsace, de création et d'animation d'un appartement pédagogique, en partenariat avec Unis-Cité durant la phase de lancement. Un second projet – porté par Alter Alsace Energies – a permis la formation d'acteurs de médiation sociale à la lutte contre la précarité énergétique et le développement d'un outil : le « carnet de santé énergétique ».

Pour relayer efficacement le dispositif des appartements pédagogiques sur le terrain, FACE Alsace recrute et intègre à ses effectifs des jeunes en service civique et des salariés en insertion. En parallèle l'association poursuit avec succès l'essaimage du modèle : FACE Alsace gère aujourd'hui 4 appartements pédagogiques, dont celui de la Fondation GDS.

Association porteuse du projet

FACE Alsace, qui souhaitait développer des actions dans le domaine de la précarité énergétique, a répondu à un premier appel à projets de la Fondation Réseau GDS en 2014. Depuis, l'association a développé d'autres actions autour de la maîtrise globale des usages du logement : ateliers de lecture de facture, ateliers d'éducation budgétaire en partenariat avec La Banque Postale, fabrication de produits écologiques et économiques ménagers, dans un esprit d'éco-responsabilité. Elle a mené des actions analogues avec des résidents seniors.

Territoire concerné

Strasbourg et Eurométropole (rayonnement dans le Bas-Rhin).

Bénéficiaires

Les visiteurs de l'appartement ainsi que les services civiques recrutés comme acteurs de la médiation sociale.

Données clés

Appartement pédagogique a été visité par plus de 2000 personnes visiteurs à ce jour, dont 26% issus des quartiers prioritaires de l'Eurométropole de Strasbourg.
Budget action de la Fondation FACE Alsace : 200 k€ pour 2 ans de fonctionnement

Type de partenariat

Pour l'appartement témoin et la formation des volontaires de service civique : **innovation sociétale**

Dimension des partenaires

Réseau GDS : Société d'économie mixte (220 ETP)
FACE Alsace : Association d'intérêt général (17 ETP + 48 volontaires en services civiques)

Implication des pouvoirs publics

Ville de Strasbourg (actionnaire principal de la SEM). EPCI Eurométropole.

Autres partenaires impliqués

Unis-Cité, au démarrage de l'action (prestataire de FACE Alsace sur les 2 premières années du projet)

B - Résultats et impacts

Indicateurs quantifiés

Les enquêtes qualitatives sont difficiles à mettre en œuvre, car assez chronophages et peu adaptés à la matière en question (impact sur les économies d'énergies très variables d'un hiver à l'autre pour un même ménage par exemple). Les résultats sont en outre variables en fonction des publics accueillis et de leur motivation à mettre en œuvre les éco-gestes (réduire la facture d'énergie, prévenir l' « effet rebond » qui peut survenir après des travaux de rénovation énergétique…). Toutefois, l'importance de pouvoir mesurer l'impact sociétal conditionne l'essaimage de la solution co-construite. L'évaluation doit donc encore être affinée.

Objectifs	Indicateurs	Performance recherchée	Performance atteinte
Fréquentation au 30 mai 2017	Nombre de visiteurs		2600
Améliorer le comportement énergétique	Consommation effective	Baisse de la consommation	En attente des équipements connectés (compteurs intelligents)
Augmenter l'impact sur les quartiers prioritaires dans le cadre des rénovations énergétiques	Pourcentage d'habitants des quartiers prioritaires	Augmentation du pourcentage	26% des visiteurs sont issus des QPV

Impacts et maturité

1 – **Impacts pour les bénéficiaires** :

- 2600 visiteurs (dont 26% en quartiers prioritaires de la Ville)
- Accompagnements des jeunes en services civiques qui ont abouti à un projet professionnel (insertion professionnelle, reprise de la formation ou emploi).

2a – **Conséquences pour l'entreprise :**

Impact mesurable de l'action. L'évaluation des actions s'améliore chaque année avec la montée en compétences des équipes de FACE Alsace.

2b – **Conséquences pour l'association**

- Augmentation des ressources humaines (passage de 2 à 17 ETP en 4 ans) ;
- Montée en compétences dans le domaine de la lutte contre la précarité énergétique, du montage de projet, du management hybride et de l'accompagnement des publics divers (migrants, personnes en situation de précarité, jeunes) ;
- Acquisition d'un agrément de formation par le CLER (Comité de liaison aux énergies renouvelables) pour le responsable de l'action.
- Projet devenu central pour l'association : les actions « au quotidien des habitants » (lutte contre la précarité énergétique, actions en lien avec le développement durable, accompagnement des migrants, médiation sociale) représentent aujourd'hui 70% de son activité.

3 – **Etape du développement :**

4 – **Maturité du partenariat**

De niveau 2 – Défini [implémentation d'un outil d'évaluation des actions en cours], avec la volonté d'aller davantage vers du qualitatif (suivi des consommations des habitants des quartiers prioritaires à travers les défis énergie positive).

1 - Fonctionnement de base	**2 - Défini**	3 - Maîtrisé	4 - Optimisé	5 - Amélioration permanente
Ecoute régulière des parties prenantes mais pas d'indicateurs de suivi	**Implémentation d'un outil d'évaluation des actions**	Plan d'amélioration formalisé et suivi régulièrement	Evaluations de l'efficacité des actions et utilisation de méthodes dédiées	Comparaison des résultats avec d'autres partenariats ou d'autres organismes

C - Forces, freins et leviers

Analyse des forces et des freins

1 – **Forces du partenariat** :

. La relation de proximité et de confiance développée dans le cadre du partenariat, avec une écoute réciproque ;
. Le sens du projet, en soutien à une cause noble et fédératrice.

2 – **Freins à la mise en œuvre** :

Au démarrage, le frein principal a été la nécessaire montée en compétences des équipes de médiateurs, Le management d'une équipe composée de différents statuts, notamment de volontaires en service civique issus des quartiers défavorisés peu ou pas diplômés a constitué un challenge à relever, nécessitant une formation aux savoir-être de l'entreprise mais aussi un accompagnement social pour certains des recrutés.
La difficulté consiste par ailleurs à parvenir à toucher les publics fragiles visés. L'ouverture de mini-appartements dans les quartiers de Strasbourg et de l'Eurométropole faisant l'objet d'opérations de rénovation énergétique (dans le cadre de l'ANRU) a permis de renforcer cette cible.

3 – **Freins techniques (d'après le modèle du RAMEAU)** :

	ETAPES		
FREINS	**Initiation de la relation**	**Expérimentation d'une solution co-construite**	**Co-développement de la solution**
Juridique	**1. Nature de la convention** : classification de l'appartement en ERP 5 (ce qui limite le nombre de visiteurs)		
Financier	**4. Accès aux objectifs de droit commun** (en lien avec le financement) : équilibrage nécessaire du budget de l'association par le développement de recettes (hors subvention)		
Social			**12. Nouvelles formes de travail :** accompagnement vers l'emploi des emplois aidés recrutés pour la médiation sociale (service civique).
Autres freins		Montée en compétence des équipes, formation aux savoir-être, accompagnement social individualisé.	

4 – **Dépassement des freins** :

Le temps a permis de dépasser un grand nombre de ces freins.
La diversification des partenariats et des financements assure aujourd'hui une pérennité à l'action. Elle a également permis de poursuivre la montée en compétences, avec le développement d'actions connexes dans le domaine du développement durable.

D - Valorisation du partenariat et vision prospective

Connaissance du partenariat en interne (entreprise)

Des visites de l'appartement ont été organisées lors de la convention du personnel (Réseau GDS). Les retours ont été positifs, y compris en termes de découverte d'astuces énergétiques. La mission de service public étant pleinement inscrite dans la culture d'entreprise de Réseau GDS, ses salariés sont naturellement sensibles aux actions de nature sociétale.

Valorisation du partenariat (Réseau GDS)

- En interne : dans le rapport RSE (non public) et dans les divers supports internes tels que l'Intranet et le journal d'entreprise.
- En externe : lors de conférences, de temps d'échanges et de recueils de bonnes pratiques en la matière (voir à ce sujet le site de la fondation GDS).

Valorisation du partenariat (FACE Alsace) :

- L'action est bien identifiée sur le site internet de FACE Alsace et bénéficie d'une page FB spécifique. Un lien s'est créé avec FACE Limousin qui souhaiterait ouvrir un appartement pédagogique sur le même modèle. FACE Corrèze (Brives) s'y intéresse également. FACE Alsace est aujourd'hui reconnu dans le réseau FACE comme étant une référence dans le développement d'action en lien avec la lutte contre la précarité énergétique

Intégration du partenariat dans le *reporting* RSE / le rapport d'activité :

- Pour l'entreprise : dans le rapport extra-financier RSE
- Pour l'association : dans le rapport d'activité (70% de l'activité de FACE Alsace à ce jour)

Evolution souhaitée

1 – **Par l'entreprise**

Réseau GDS souhaite à présent viser l'auto-portance du projet à moyen terme, en continuant à mettre à disposition l'appartement. L'action se situe dans une logique de double action sociale, en direction des usagers en situation de précarité énergétique mais également en direction des volontaires de services civiques, qui doivent faire l'objet d'un accompagnement et d'un suivi individualisé. Jusqu'à présent, les promotions précédentes ont été professionnellement insérées avec succès.

2 – **Par l'association**

L'association souhaite pouvoir pérenniser l'action et rendre la gouvernance progressivement plus autonome (gestion par les habitants, mise à disposition de l'appartement pour les associations). Elle aspire également à développer de nouvelles thématiques autour de l'alimentation, de la réduction des déchets et de la réalisation de composts de quartier. FACE-Alsace réfléchit enfin à la possibilité de créer un réseau d'habitants « ambassadeurs énergétiques » avec une formation et un accompagnement, ce qui constituerait un troisième corps de médiation avec les emplois d'avenir et les volontaires de service civique déjà formés.

3 – **Par le territoire (Strasbourg - Eurométropole)**

Le territoire souhaiterait davantage de visites à domicile et de médiations *in situ*. La mesure de l'impact de l'action à travers les consommations énergétiques, qui reste encore difficile à mener, risque d'être facilitée à terme par l'implantation de compteurs intelligents.

4 – **Par les bénéficiaires**

Les questionnaires de fin de visite de l'appartement ont permis de faire remonter les demandes des bénéficiaires, notamment sur l'utilisation écologique des produits ménagers.

Evolution possible :

A court terme	Renouvellement du partenariat pour un an. De nouveaux projets sont en développement dans le cadre de **contrats de performance énergétique**[16].
A moyen et long termes	A définir par le comité exécutif de la Fondation Réseau GDS. Il conviendra de pérenniser l'activité en fiabilisant le modèle économique

Facteurs internes ou externes à prendre en compte pour l'évolution du partenariat :

Facteurs internes	Facteurs externes
Progression de la dimension « évaluation »	Impact du développement des usages numériques sur le comportement des usagers

Autres précisions

Il est intéressant de prendre en compte le mécénat de compétences dans l'évolution de l'accompagnement. Réseau GDS est ainsi passé de 500 heures en 2015 à 170 heures en 2016, ce qui constitue un indicateur de la maturation du projet. L'entreprise a également rejoint récemment le conseil d'administration de FACE Alsace et invite la fondation sur des événements en lien avec la RSE.

Documentation

[16] Le contrat de performance énergétique (CPE) est conclu entre un pouvoir adjudicateur et une société de services d'efficacité énergétique visant à garantir, par rapport à une situation de référence contractuelle, l'amélioration de la performance énergétique d'un bâtiment ou d'un parc de bâtiments, vérifiée et mesurée dans la durée, par un investissement dans des travaux, fournitures ou services.

http://fondation-reseaugds.org/la-fondation-reseau-gds/reseau-gds
http://www.face-alsace.org/visitez-lappartement-faceilevivre/

ANNEXE 4 - Etude de cas n°2

Planèt'AIRport

Contexte

Le RAMEAU a souhaité mener une étude auprès de 12 de ses partenaires sur les freins techniques aux alliances, en s'appuyant sur la typologie réalisée dans le cadre de la note stratégique sur les freins techniques d'octobre 2016.
L'écosystème mis en œuvre par Planèt'AIRport a été identifié comme pertinent pour cette étude.
Ce document constitue la base de l'instruction de l'étude. Il est fondé sur un entretien mené avec M. Patrick-G. DUGARD, Délégué Général de Planèt'AIRport, le 24 avril 2017.

A – Présentation du partenariat et données clés

Le projet

Planèt'AIRport intervient depuis sa création sur différents champs d'action :

- **La formation**, via Planèt'AIRport, organisme de formation aux métiers aéroportuaires, et le fonds de dotation ADIFE, fonds territorial de l'Est Val d'Oise destiné au portage et financement de projets.territoriaux en faveur de l'emploi et notamment de formation.
- **Le logement**, via l'association d'intérêt général Comité Habitat, dont l'objectif est l'accompagnement dans leur parcours locatif, des salariés notamment primo-accédants des zones aéroportuaires
- **La mobilité,** via l'association d'intérêt général Papa Charlie, dont l'objectif est la mise à disposition de solutions de mobilité aux accédants à l'emploi, via une flotte de 120 véhicules.
  L'insertion par l'activité économique, via First Stade, entreprise d'insertion de services et transports à la demande, agréée par la Direction Régionale du travail, et réalisant l'accompagnement Socio-professionnel de salariés sous contrat d'insertion

Rôle de l'entreprise

Planèt'AIRport a été créé en 1996 sous l'impulsion du groupe Aéroports de Paris (ADP), entreprise pionnière dans le domaine de la création d'alliances en territoire et de l'intrapreneuriat social, en lien notamment avec les acteurs de la politique de la ville. Le groupe Aéroports de Paris a reçu en 2016 le premier « Prix Lauréat » du trophée national de l'entreprise citoyenne pour le volet social de sa politique de RSE à travers le programme Planèt'AIRport.

Rôle de l'ONG

Planèt'AIRport constitue sur le territoire aéroportuaire un véritable écosystème rassemblant différentes associations, fonds de dotation et entreprise d'insertion, et qui propose une offre globale de services destinées à favoriser l'accès et le maintien en emploi par l'insertion par le travail, la qualification professionnelle, la mobilité et le logement

Territoire concerné

Les premières structures se sont développées sur Roissy-en-France puis sur Orly. Entre temps, Papa Charlie et la formation se sont déployés sur toute l'Ile-de-France et bientôt sur la Normandie. De son côté, Comité habitat a vocation à intervenir au profit des salariés de l'ensemble des plateformes aéroportuaires franciliennes.

Bénéficiaires

- Populations des départements d'implantations aéroportuaires.

Données clés

- 4 961 bénéficiaires ont été identifiés par le programme Planèt'AIRport en 2016 ;
- Budget de 1,5M€ ;
- 15 emplois salariés et 15 emplois vacataires.

Type de partenariat

L'écosystème déploie une palette mixte de solutions qui relèvent pour partie du mécénat, de l'innovation sociétale, de la coopération économique et des pratiques responsables.

Mécénat	Innovation sociétale	Coopération économique	Pratiques responsables
-Papa Charlie bénéficie du mécénat de FEDEX, et du conseil départemental du Val d'Oise. -ADIFE bénéficie du mécénat de la communauté de commune « Roissy pays de France »	Aéroports de Paris a créé avec Planèt'AIRport un écosystème dédié à l'insertion socio-économique en intégrant la mobilité et le logement.	-ASTRIA avec Comité Habitat -FASTT SAVI avec Papa Charlie	-HubSafe avec -Planèt'AIRport

Dimension des partenaires

- Grandes entreprises (ADP, FEDEX) ; ONG (15 salariés et 15 vacataires).

Implication des pouvoirs publics

Le Conseil régional, de par ses compétences, finance la formation et envoie des publics provenant de toute l'Ile-de-France.
Le fonds de dotation territorial abonde Les projets de l'ONG.
L'Etat est partenaire des entreprises d'insertion.

Autres partenaires impliqués

- Personnes morales (entreprises, associations d'entreprises ou organismes paritaires)
- Action Logement (partenaire de Comité habitat)
- Entreprises intéressées par les prestations d'accès au logement et de mobilité.
- Entreprises mécènes (FEDEX…)

A terme, l'écosystème peut prétendre accéder à quatre « marchés » potentiels :
. La Responsabilité sociétale d'entreprises RSE
. L'économie sociale numérique, en développement.
. La solidarité de proximité
. La formation professionnelle

B - Résultats et impacts

Indicateurs quantifiés

La contribution d'ADP n'est pas indexée sur des résultats attendus. Elle finance un partenariat structurel impliquant associant ses parties prenantes, avec des objectifs sociaux, qui fonctionnent dans une logique exogène de réponse à des besoins identifiés, dont certains peuvent d'ailleurs dépasser le périmètre initialement défini.

Impacts et maturité

1 – **Impacts pour les bénéficiaires** : Planèt'AIRport dispose d'un patrimoine conséquent d'informations d'ordre qualitatif, qu'elle souhaiterait exploiter, pour révéler et mettre en perspective les évolutions professionnelles des bénéficiaires.

2 – **Impacts pour l'entreprise** : Ces données ont permis d'établir une typologie des profils des bénéficiaires avec un retour sur investissement indéniable en termes de compréhension des enjeux et des besoins territoriaux.

3 – **Etape du développement**

4 – **Maturité du partenariat en termes de mesure d'impact**

Niveau 1 - Ecoute régulière des parties prenantes, reporting et constitution de données.

1 - Fonctionnement stabilisé	2 - Défini	3 - Maîtrisé	4 - Optimisé	5 - Amélioration permanente
Ecoute régulière des parties prenantes **Reporting annuel et par convention**	Implémentation d'un outil d'évaluation des actions	Plan d'amélioration formalisé et suivi régulièrement	Evaluations de l'efficacité des actions et utilisation de méthodes dédiées	Comparaison des résultats avec d'autres partenariats ou d'autres organismes

C - Forces, freins et leviers

Analyse des forces et des freins

1 – **Forces du partenariat** :

- Richesse de l'écosystème en termes de partenaires
- Approche globale de la dimension sociétale.

2 – **Freins à la mise en œuvre** :

- Typologie du partenariat public / privé
- Implication de la collectivité davantage tournée vers le demandeur que l'acteur.

3 – Freins techniques :

	ETAPES		
FREINS	**Initiation de la relation**	**Expérimentation d'une solution co-construite**	**Co-développement de la solution**
Juridiques	**1. Nature de la convention :** Impossibilité prévue par les textes d'être à la fois administrateur et donateur	**6. Valorisation des apports / gouvernance :** implication insuffisante des entreprises partenaires dans la gouvernance	
Financier	**4. Accès aux dispositifs de droit commun :** financement public de plus en plus rare nécessitant de faire appel à des financements additionnels		
Social		Orientation par les prescripteurs sociaux.	**12. Nouvelles formes de travail :** conventions collectives applicables différentes au sein d'une même équipe.
Autres freins			Nécessité d'un management adapté à la complexité des différents statuts.

4 – Dépassement des freins

Planèt'AIRport a pu s'appuyer tout au long de son développement sur l'implication forte de son dirigeant. L'ONG souhaite désormais s'orienter vers un fonctionnement plus partagé, compte tenu de la complexification de l'écosystème et de la nécessité de travailler à différents niveaux (RH, financier). Ce qui suppose à terme des modes de travail plus horizontaux et des logiques de transferts de savoir qui contribuent à la motivation des salariés.
L'enjeu de cette nouvelle logique organisationnelle sera de préserver la cohésion d'ensemble du projet.

D - Valorisation du partenariat et vision prospective

Valorisation du partenariat

- En interne : Planèt'AIRport est très présent dans le *reporting* « Développement durable /RSE», l'action peut néanmoins encore gagner en visibilité.
- En externe : la communication doit permettre d'assurer une meilleure connaissance de l'écosystème, notamment sur les valeurs qu'il porte au niveau du territoire en termes d'insertion et de solidarité.

Intégration du partenariat dans le reporting RSE / rapport d'activité

L'intégration de l'action dans le *reporting* RSE constitue aujourd'hui un facteur de différenciation. Il convient néanmoins que chaque partenaire puisse valoriser son apport individuellement ; dans le cas contraire, le risque existe de perdre la dynamique collective engagée.
Il y a donc un équilibre à trouver entre la valorisation individuelle et la valorisation collective du partenariat.
http://static.aeroportsdeparis.fr/rapport-annuel-2015/index.html

Evolution souhaitée

1 – **Par l'entreprise** Aéroports de Paris

ADP doit aujourd'hui effectuer un choix stratégique pour savoir s'il doit se tourner vers une politique d'intégration ou d'accompagnement. Ce choix est essentiel pour l'avenir de la structure, dont le développement devra de toute façon être territorial et pourrait d'ailleurs être transposé en dehors de la France. Différentes stratégies de développement sont donc envisageables.

2 – **Par l'association** Planèt'AIRport

Les périmètres des différentes structures étant assez différents, ils sont structurés autant par une approche métier que par une approche territoriale. La volonté portée par le fondateur est donc amenée à évoluer. Sur certains éléments, comme le logement par exemple, le modèle est transposable mais avec certaines adaptations, dues aux spécificités des forces en présence sur les territoires. Le fait de limiter la complexité présente le risque d'affaiblir également l'impact et la portée de l'innovation.

Facteurs internes et externes à prendre en compte :

Facteurs internes	Facteurs externes
Evolution probable de l'organisation liée au prochain départ du fondateur, avec des enjeux de pouvoirs et de transmission de compétences managériales liées aux spécificités de l'innovation.	Passage d'une logique d'intrapreneuriat à une logique d'entreprenariat.

Documentation

https://www.planetairport.com/
https://www.defi-metiers.fr/dm_search/organisme/OF_5902
www.parisaeroport.fr/groupe/rse/engagements/engagement-societal/planet-airport

ANNEXE 5 - Etude de cas n°3

Bordeaux Mécènes Solidaires

Contexte

Le RAMEAU a souhaité mener une étude auprès de ses partenaires sur les freins techniques aux alliances, en s'appuyant sur la typologie réalisée dans le cadre de la note stratégique sur les freins techniques d'octobre 2016.
L'écosystème mis en œuvre par Bordeaux Mécènes Solidaires a été identifié comme pertinent pour cette étude.
Ce document constitue la base de l'instruction de l'étude. Il est fondé sur un entretien mené avec Mme Stéphanie IOAN, Directrice générale de Bordeaux Mécènes Solidaires, le 24 mai 2017.

A – Présentation du partenariat et données clés

Le projet

Bordeaux Mécènes Solidaires propose une alliance des différents acteurs économiques, sociaux et citoyens pour le développement d'un territoire inclusif.
Sa mission : lutter contre les précarités et favoriser le vivre ensemble en soutenant **l'innovation sociale**.
Initié par la Ville, le Centre Communal d'Action Sociale et le Crédit Municipal de Bordeaux, il permet aux entreprises et aux citoyens d'y participer collectivement. Partagée entre acteurs publics, privés et société civile, sa gouvernance observe les besoins et ressources du territoire, identifie les projets et les problématiques, les instruit et les propose au financement et à l'accompagnement de ses mécènes partenaires.

Rôle de la fondation territoirale

Présidée à l'origine par le maire de Bordeaux (et actuel président d'honneur), la fondation territoriale n'agit pas en faveur d'une cause spécifique mais sur tous les champs de l'intérêt général au sein d'un territoire. Catalyseur des énergies au service de l'intérêt général, elle encourage la philanthropie locale et transforme les donateurs en acteurs. Au travers des relations solides qu'elle a établies avec les collectivités locales et les associations, Bordeaux Mécènes Solidaires occupe une place centrale au sein du territoire en se fixant trois axes :

- Soutenir les projets par le financement, l'accompagnement et la mise en réseau à travers deux sélections projets par an ;
- Développer le mécénat collectif à travers des appels à projets co-financés par thématiques, la formation des associations au partenariat et l'incitation des entreprises à rencontrer ces associations ;
- Encourager des modes innovants de financement (micro-dons, arrondis sur salaire, contrats d'impacts sociaux…)

Territoire concerné

Bordeaux Mécènes Solidarité intervient sans délimitation stricte mais avec un impact *a minima* sur la métropole. Environ la moitié des projets concerne la ville de Bordeaux, un quart la métropole, et un quart la Gironde et l'Aquitaine.

Bénéficiaires

Les actions visent les publics fragiles et/ou éloignés, qui nécessitent une démarche de prévention sur la base des quatre critères que sont l'innovation et l'expérimentation, le respect écologique, l'implication des bénéficiaires et l'impact économique préventif (en quoi le projet va permettre de réaliser des économies pour la société).

Données clés

43 projets portés par 35 associations.
~200 000 € de budget (10 000 € en moyenne par projet et par an sur un maximum de trois ans)

Type de partenariat

Ecosystème territorial innovant

Mécénat	**Innovation sociétale**	Coopération économique	Pratiques responsables
OUI	OUI, via notamment la *Fabrique à partenaires*	NON	NON

Dimension des partenaires

Pour l'association : 2,5 ETP. Conseil d'administration : 12 personnes. Comité de projet : 14 personnes.

Implication des pouvoirs publics

La collectivité en tant que membre fondateur dispose de 2 places au CA. Il existe un lien fort avec les fonctionnaires territoriaux mais aussi avec la politique de la ville (à travers notamment une convention partenariale avec le DDSU de Bordeaux incluant la Caisse d'Allocation Familiale).

Autres partenaires impliqués

- Les entreprises mécènes, le MEDEF, la CCI, la CPME, le Club des entreprises de Bordeaux

B - Résultats et impacts

Indicateurs quantifiés

Pour l'instant, les indicateurs ont été constitués action par action, en fonction des projets.

Impacts et maturité

1 – **Impacts pour les bénéficiaires** :

Eléments quantitatifs	Eléments qualitatifs
Sur la base des diagnostics territoriaux (CAR, par exemple).	*En cours*

2 – **Impacts pour la Fondation**:

Objectifs	Résultats
Innovation	Incubateur de projets « La Fabrique à Partenaires » - Formation sur le modèle économique du partenariat - Clubs d'entreprise - Prix du partenariat
Ressources financières	Modèle d'amorçage par un financement sur trois ans avec accompagnement progressif vers le droit commun.
Mobilisation de compétences	Montée en compétences en interne, en lien avec le DSU.
Implication des acteurs	Implication très sensible au niveau de la politique de la ville, notamment via la formation des acteurs dans ce domaine.

3 – **Etape du développement :**

4 – **Maturité du partenariat :**

Niveau 2 : Défini – Implémentation d'un outil d'évaluation des actions par projet.

1 - Fonctionnement stabilisé	**2 - Défini**	3 - Maîtrisé	4 - Optimisé	5 - Amélioration permanente
Ecoute régulière des parties prenantes mais pas d'indicateurs de suivi	**Implémentation d'un outil d'évaluation des actions**	Plan d'amélioration formalisé et suivi régulièrement	Evaluations de l'efficacité des actions et utilisation de méthodes dédiées	Comparaison des résultats avec d'autres partenariats ou d'autres organismes

C - Forces, freins et leviers

Analyse des forces et des freins

1 – **Forces du partenariat** :

- La mise en synergie est la principale force du projet, avec le développement de la transversalité ;
- Implication forte de la collectivité (peut néanmoins également constituer un frein pour certains acteurs)

2 – **Freins à la mise en œuvre** :

- Implication nécessaire dans la durée
- Ressources insuffisantes pour l'instant pour pouvoir mener une démarche de R&D incluant la dimension d'évaluation globale (et non par action) du projet.

3 – **Freins techniques** :

	ETAPES		
FREINS	**Initiation de la relation**	**Expérimentation d'une solution co-construite**	**Co-développement de la solution**
Juridiques	**1. Nature de la convention :** >Certaines structures ne peuvent financer une fondation territoriale du fait de leurs statuts (ex : AG2R)		
Financier	**4. Accès aux objectifs de droit commun :** >Limitation des financements ; statut du fonds de dotation qui interdit la subvention publique.	>Besoins de financement au niveau de la R&D.	

4 – **Dépassement des freins :**

La mise en œuvre via le Crédit municipal de Bordeaux d'une plateforme de financement participatif (Territoire et solidarités) a permis d'abonder via des dons de particuliers certains projets avec avis motivé des citoyens et de la Ville dans une logique de transparence et d'alliance public / privé.

D - Valorisation du partenariat et vision prospective

Valorisation du partenariat :

- En interne : le projet impacte l'ensemble des membres du partenariat
- En externe : via le site et la newsletter

Intégration du partenariat dans le rapport d'activité

Le rapport d'activités est rédigé sous la forme de rétrospective mois par mois avec les temps forts, les orientations de la gouvernance, les projets soutenus et les chiffres clés.
Les comptes sont certifiés par un commissaire aux comptes.

Evolution souhaitée **par le fonds de dotation** :

Une intensification de la mise en soutien des projets doit se développer à travers trois types de financements :

- Appel à projets générique ;
- Développement du mécénat collectif en appui à une thématique spécifique ;
- Mécénat fléché de PME vers des projets.

L'accompagnement par la formation de l'écosystème pourrait amener Bordeaux Mécènes Solidaires à rechercher l'obtention d'un agrément d'organisme de formation.

Evolution souhaitée **par le territoire**

La Chambre de Commerce et de l'Industrie s'intéresse de plus en plus au secteur de l'ESS, de l'entreprenariat social et de la RSE. Les différences de territorialité pourraient amener à terme à faire évoluer la structure.

Vision de l'évolution du partenariat :

CT	Intensification du soutien aux projets
MT	Formation et accompagnement qui nécessiteront des démarches réglementaires et une construction accrue des offres
LT	Intégration dans un territoire plus large, avec une formalisation des objectifs et des mesures d'impacts

Facteurs internes ou externes à prendre en compte :

Facteurs internes	Facteurs externes
Le risque est d'abord humain avec une structure jeune et dotée d'un effectif restreint (1,5 ETP) ; puis motivationnel avec un fort engagement des différentes instances qui pourrait à terme s'essouffler.	Les collectivités territoriales sont appelées à devenir de grands collecteurs de fonds pour leur propre projet (mise en œuvre d'une mission mécénat sur la métropole). Il y a donc un risque potentiel de concurrence ou de « brouillage ». La solution consisterait sans doute à s'orienter vers des solutions de mécénat croisé.

Documentation

http://www.bordeauxmecenes.org/

http://www.bordeauxmecenes.org/qui-sommes-nous/gouvernance

ANNEXE 6 – Panorama des difficultés rencontrées

1. FREINS TECHNIQUES.

FREINS	A1	A2	A3	E1	E2	E3
Juridique	**1. Nature de la convention** Le fait de faire porter le nom X à la fondation solidaire aurait pu remettre en cause la RUP de la fondation mère. **6. Valorisation des contributions** Passer de la maîtrise de la gouvernance au partage de la gouvernance. **10. Répartition de la valeur.** Réévaluation des contributions respectives via la prochaine évolution des statuts.	**1. Nature de la convention** Classement du local destiné à l'accueil en ERP5 (limitation du public)	**1. Nature de la convention** Impossibilité prévue par les textes d'être à la fois administrateur et donateur pour les collectivités territoriales (Conseil régional, départemental). De ce fait, les collectivités ne peuvent participer au CA.	**1. Nature de la convention** Pas de porteur associatif identifié pour certaines actions (donc dans ce cas porté par une collectivité). Problème de subsidiarité avec l'évolution des compétences des niveaux / types de collectivités territoriales (EPCI…) Risque de segmentation du projet global en fonction des compétences respectives de chacun	**1. Nature de la convention** Statut des mécènes. Certaines entreprises ne peuvent pas financer la fondation territoriale >Contournement par le co-financement des actions	**1. Nature de la convention** Nécessité de recourir à un appel d'offres imposé par le financement FSE

FREINS (suite)	A1	A2	A3	E1	E2	E3
Social	NON	**12. Nouvelles formes de travail** Accompagnement vers l'emploi des emplois aidés recrutés (service civique)	NON	NON	NON	**7. Droit applicable au bénévolat** Statut des bénévoles au sein d'une SCIC **12. Nouvelles formes de travail** Risque social
Fiscal	NON	NON	NON	NON	NON	**11. Modalités d'imposition des modèles hybrides** Hébergement des activités / Facturation avec ou sans TVA en fonction de l'orientation de l'activité (sociale ou entrepreneuriale)

FREINS (suite)	A1	A2	A3	E1	E2	E3
Financier	**4. Accès aux objectifs de droit commun** > Ouverture à du financement par le public	**4. Accès aux objectifs de droit commun** Budget de l'association à équilibrer par des recettes complémentaires	**4. Accès aux objectifs de droit commun** Financement public de plus en plus rare.	**4. Accès aux objectifs de droit commun** Pérennité limitée par le choix d'un financement par phases successives avec validation intermédiaires des résultats.	**4. Accès aux objectifs de droit commun** Le statut du fonds de dotation interdit la subvention publique. Emergence du mécénat territorial sur la ville avec risque de tarissement à terme du financement	**4. Accès aux objectifs de droit commun** Du fait de l'action FSE rétroactive, non validation des comptes par le commissaire aux comptes.
TOTAL FREINS	**4**	**3**	**2**	**4**	**2**	**5**

Annexe 7 : Sitographie

Etudes de cas :

Planèt'AIRport (Le RAMEAU)
http://observatoire-des-partenariats.fr/wp-content/uploads/2016/07/20_Etude-de-cas_Plan%C3%A8tAIRport_BAD.pdf

SOLIFAP, un partenariat exemplaire (Le RAMEAU)
http://www.lerameau.fr/solifap-un-partenariat-strategique-exemplaire/

Référentiels et études :

Le référentiel 'Modèle d'investisseur sociétal' (Le RAMEAU)
http://www.lerameau.fr/mis-test/

Synthèse des études PHARE
http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2016/04/LR-PHARE-Synth%C3%A8se-des-r%C3%A9sultats_mars2016_vf.pdf

Co-construction, du nouveau pour les territoires
http://www.lerameau.fr/co-construction-du-nouveau-pour-les-territoires/

Découvrir le mouvement de co-construction (Le RAMEAU)
http://www.lerameau.fr/decouvrir-les-partenariats/