

23% des jeunes entre 18 et 25 ans sous le seuil de pauvreté, 22% de taux de chômage des jeunes, 120.000 décrocheurs scolaires, 98.000 enfants en danger, 60% des jeunes qui n'ont pas le sentiment de participer à la construction de la société... **La mobilisation collective est aujourd'hui de mise pour redonner espoir et une vision d'avenir à la jeunesse française. Associations, entreprises, pouvoirs publics, acteurs académiques, médias, citoyens doivent aujourd'hui mettre en commun leurs compétences et énergie pour inventer de nouvelles solutions.** Ces alliances peuvent prendre différentes formes selon les contextes, les territoires, les acteurs, ... Si elles semblent pour beaucoup une solution évidente, leur mise en pratique reste complexe, demandant à chacun un travail d'introspection et de remise en question pour s'ouvrir à l'autre.

D'un « monopole » d'Etat à une attente de « co-construction » de l'intérêt général

Pour dessiner les solutions de demain, notamment en matière d'éducation, de formation ou d'insertion des jeunes, il convient d'inventer de nouvelles façons de « faire ensemble ». L'attente est forte. En 2016, ce sont **69% des citoyens, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des gouvernances associatives et 87% des maires¹ qui plébiscitent les alliances comme source d'innovation pour réduire les fragilités des territoires et créer les emplois de demain.**

Ce devoir d'alliances corrobore un phénomène récent : celui de la fin de « l'Etat Providence », comme réponse unique aux fragilités des territoires français, et de fait, la fin du « monopole » de l'Etat sur la conception et la gestion de l'intérêt général.

Aujourd'hui, chaque acteur est appelé à co-construire les solutions d'intérêt général. Dès le début des années 80, avec la décentralisation, **les collectivités territoriales se sont appuyées sur le secteur associatif**, « bras armé » pour mettre en œuvre des politiques qu'elles ne pouvaient conduire seules, et où le secteur marchand ne pouvait agir. Véritables réserves d'innovations sociétales, renforcées par la dynamique de délégation de services publics, les associations ont connu un développement fulgurant.

Par ailleurs, les entreprises se sont confrontées à la question de leur implication dans les actions d'intérêt général. Loin d'un simple phénomène de mode, la logique de responsabilité, assumée dans le cadre de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), est devenue stratégique. Elle explique qu'en moins de 10 ans les partenariats entre entreprises et associations se soient développés, avec une évolution des formes prises par ses partenariats : pratiques de solidarité à partir des années 90 au travers du mécénat, elles ont ensuite évolué dès 2005 vers des partenariats de pratiques responsables, avant d'ouvrir une 3^{ème} ère depuis 2012 : celle de la coopération économique et de l'innovation sociétale, dans une logique de co-construction de solutions.

Au sein du **monde académique, de plus en plus nombreux sont les acteurs se penchant sur la question de l'intérêt général et de son évolution.** Tant en matière de recherche que d'enseignement, ils portent une mission de compréhension et de transmission du savoir essentielle dans une phase de changement comme celle vécue aujourd'hui.

¹ Voir JURIS Association 537 -Dossier Associations & Entreprises, et les résultats du programme PHARE sur le site : www.lerameau.fr

Dans un monde où la communication a pris une place structurante, **les médias** forgent les esprits. Ils permettent de relayer l'information, mais ont bien d'autres fonctions. **La manière dont ils traitent l'information a un impact considérable dans la capacité collective à redonner confiance et à répondre de manière pertinente aux enjeux auxquels nous sommes confrontés.** Leurs pratiques ont évolué ces dernières années, que ce soit au travers de « **l'impact journalism²** » (ou journalisme de solution) ou de la **prise en compte des sujets sociétaux dans le journalisme dit classique.**

Les personnes se révèlent également au cœur de ce nouveau modèle d'intérêt général. Elles sont les moteurs de l'action, comme citoyen, salarié, bénévole, consommateur et porteur de liens sociaux. Rien ne se fait sans la mobilisation humaine et une volonté de changement. L'engagement de chacun, pour qui qu'il soit, y compris pour lui-même lorsqu'il fait face à ses fragilités, est un signe de l'intérêt général.

Face à cette participation des acteurs précités à la question de l'intérêt général, la puissance publique voit son rôle évoluer. Comme le souligne le rapport « L'innovation au pouvoir ! » du SGMAP, **son enjeu est de sortir de la posture de « faire », car « sa valeur ajoutée réside souvent plutôt dans un rôle de catalyseur, de facilitateur,** voire même tout simplement dans un « lâcher-prise » et une « Bienveillance »³. Au-delà de l'Etat, les collectivités ont aussi pleinement conscience de l'importance des partenariats pour répondre aux fragilités de leurs territoires⁴.

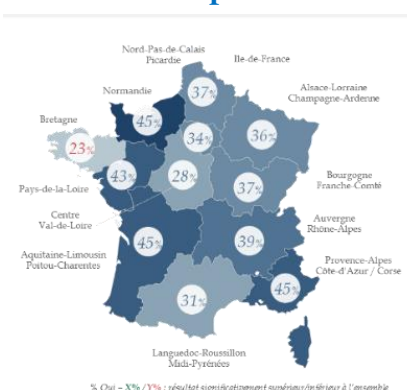
Plus que dans l'action de chacun de ces acteurs, c'est dans leur articulation que se joue la capacité à mettre en place un nouveau système de co-construction de l'intérêt général. Ainsi, l'enjeu majeur réside dans la prise en compte des articulations que chacun doit trouver à la fois pour répondre à ses propres enjeux, mais aussi pour contribuer à la construction collective. **Cette nécessité d'alliances reste une véritable révolution culturelle à mener, surtout en France qui n'en a historiquement pas la tradition. Elle exige des changements profonds à la fois des personnes, des Pouvoirs publics et des organisations privées.**

Des territoires et des organisations engagées dans la co-construction

Face à ces évolutions et questionnements sur l'intérêt général, il est intéressant de voir que les pratiques d'alliances des organisations se développent en France. **Selon l'Observatoire des partenariats⁵, 1,2 million de partenariats sont établis entre des associations et des entreprises.**

38% des associations développent des relations partenariales avec les entreprises, avec une forte augmentation en 5 ans au sein des associations employeuses, qui sont 53% à réaliser des partenariats avec les entreprises (+ 7 points depuis 2011).

Côté entreprises, elles sont 37% à développer des relations partenariales avec les associations. En 5 ans, le nombre d'entreprises engagées auprès des associations a augmenté de 8,5 points (28,5% d'entreprises engagées en 2011 selon l'étude Comisis – ARPEA Entreprises et Territoire, 2011).



² L'impact journalism se réfère à un concept éditorial se concentrant sur la réalisation de reportages précis et cadrés sur des solutions à des problèmes sociaux. En cherchant à sensibiliser le grand public à ces enjeux tout en apportant des solutions concrètes et des actions à mener, cette opération éditoriale a pour objectif de d'être un levier de changement à la fois au sein des rédactions et chez les lecteurs. Il est aussi appelé en France « journalisme de solution » (cf. <http://impactjournalismday.com/>).

³ L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique réinventée au service des Territoires, Rapport établi par Akim Oural avec l'appui du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, avril 2015

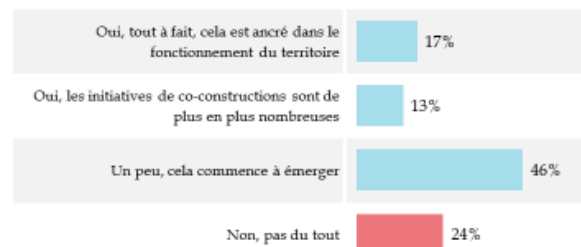
⁴ Etude PHARE Institutions de l'Observatoire des Partenariats, 2015-2016, Comisis-Opinion Way

⁵ Programme d'études PHARE de l'Observatoire des Partenariats, 2015-2016, Comisis-Opinion Way

Ces partenariats entre associations et entreprises prennent une **diversité de formes**, qui peuvent se synthétiser en 4 grands types de partenariats⁶ :

- ✓ Les partenariats de **mécénat**, où l'entreprise soutient un projet associatif d'intérêt général, financièrement, humainement ou par un apport matériel,
- ✓ Les **pratiques responsables**, où l'association apporte son savoir-faire à l'entreprise pour l'accompagner dans l'évolution de ses pratiques,
- ✓ La **coopération économique**, où chacun des partenaires, association et entreprise, contribuent à l'élaboration d'une offre commune,
- ✓ **L'innovation sociétale**, où les deux structures vont créer ensemble des solutions innovantes pour répondre aux enjeux du territoire.

Au-delà des partenariats associations-entreprises, de nombreuses dynamiques d'expérimentations collectives multi parties-prenantes voient le jour sur les territoires.



Ainsi, 76% des maires considèrent que leur territoire a initié une dynamique de co-construction, même si pour 46% d'entre eux, elle émerge tout juste. **Ce développement des initiatives de co-construction collective s'accompagne de la création de dispositifs facilitant la coopération entre acteurs et la prise en compte des besoins des territoires de manière formelle** (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE), fondations territoriales) **ou de manière informelle par des « catalyseurs territoriaux »** qui jouent le rôle de « médiateurs » entre les mondes, riches de leurs différences.

Une dynamique de co-construction plébiscitée pour répondre aux enjeux de la jeunesse

Les enjeux auxquels est confrontée la jeunesse

Aujourd'hui, la jeunesse est confrontée à **4 enjeux sociétaux structurants** :

- **Un contexte économique et social difficile.** Aujourd'hui, ce sont 60% des français qui ont connu le chômage, dans un contexte de forte transformation des métiers (50% des emplois avec transformation significative à court terme) et dont l'issue est encore inconnue,
- **Un bouleversement des modes d'apprentissage**, de l'autorité des pères à celles des pairs, et donc du savoir à l'expérience, avec une montée en puissance de l'apprentissage, mais qui reste limitée en France (moins de 5%, 600 000 jeunes entre apprentissage et contrat de professionnalisation),
- **Des compétences de base en évolution**, de la maîtrise des outils à la relation. Selon le Conseil d'Orientation pour l'emploi, 3 évolutions clés sont à prendre en compte dans les compétences : le développement des **compétences technologiques**, **des compétences cognitives** et **des compétences sociales et relationnelles** (s'adapter, travailler en équipe, relation client),
- **Un risque grandissant de fracture numérique**, avec une révolution numérique à deux vitesses, tant en matière de taux d'équipement que de maîtrise des usages.

Face à ces enjeux, **3 profils de fragilités** se dessinent chez les jeunes :

- **L'ensemble des jeunes**, notamment au moment de leurs choix structurants, et de leur orientation,
- **Les jeunes en fragilité** (décrocheurs scolaires, jeunes en situation de handicap), qui sont victimes de la « double peine »⁷ en matière d'accès et de coûts plus chers,
- **Les jeunes en très grande fragilité** (jeunes SDF, enfants maltraités), en situation d'exclusion et de précarité.

⁶ Guide « Construire ensemble », 2015, MEDEF-Le RAMEAU

⁷ Etude « Entreprise et pauvreté : qualification de la "double-peine" et enjeux pour les entreprises », avril 2011, BCG

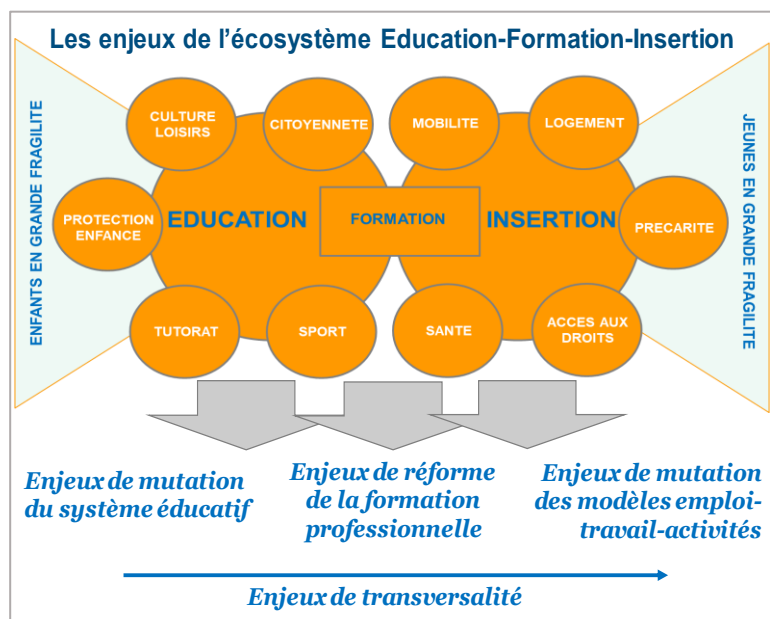
Un « devoir d’alliances »

La réponse à ces fragilités vécues par les jeunes fait indubitablement partie des fragilités sur lesquelles existe aujourd’hui une forte attente d’alliances entre acteurs.

Sur une liste de 16 fragilités représentatives des enjeux des territoires, pour les citoyens, la formation et l’insertion représentent la 1^{ère} fragilité sur laquelle la construction d’alliances entre acteurs possède un fort impact, l’éducation est, elle, en 7^{ème} position. Côté associations, la formation / insertion représente la 2^{ème} fragilité prioritaire pour travailler avec les entreprises et l’éducation apparaît en 8^{ème} position. Les maires sont 92% à penser que les partenariats sont importants pour traiter la problématique de l’éducation, avec notamment une forte attente d’implication de la part des entreprises. Côté entreprises, le sujet de l’insertion/ formation est en 1^{ère} position des fragilités prioritaires sur lesquelles développer des partenariats. L’éducation apparaît en 9^{ème} position⁸. Ainsi se dégage un fort consensus sur la nécessité de nouer des alliances entre acteurs pour répondre aux enjeux de la formation/insertion, et une attente de davantage de collectif sur la thématique de l’éducation.

Cependant, il est important de noter que l’écosystème « éducation-formation-insertion » permettant de répondre à cette attente d’alliances est complexe.

Il s’agit d’un écosystème avec de **multiples interactions**, comprenant 3 domaines qui ont des **réalités structurellement différentes** en termes d’objectifs, d’enjeux, d’acteurs et d’actions, et qui souffrent d’un **manque de transversalité**.



Par ailleurs, ces 3 domaines, éducation, formation et insertion, font face à **4 tendances structurelles** : la territorialisation de l’action, la révolution numérique, les démarches collectives et l’accompagnement du changement d’échelle.

Des projets pionniers d’alliances au service de la jeunesse

Plusieurs projets de pionniers peuvent permettre d’illustrer l’impact des alliances sur la réponse aux fragilités de la jeunesse. 4 cas sont particulièrement intéressants :

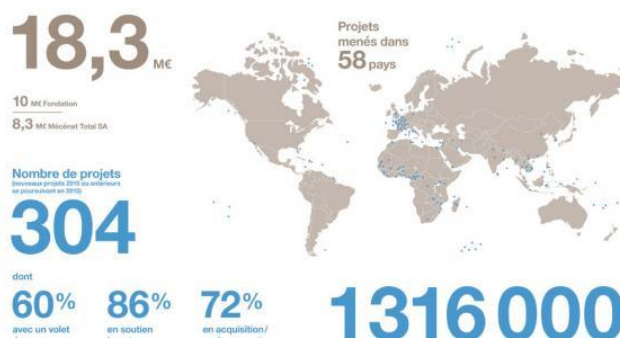
- Le cas d’une fondation d’entreprise investissant dans l’accompagnement des projets au service de la jeunesse (la Fondation Total et son engagement aux côtés de la Fondation La France s’engage),
- Le cas d’une alliance collective d’acteurs au service de l’Education (« Alliance pour l’Education » regroupant la Fondation Deloitte, la Fondation France Télévision, la Fondation HSBC pour l’éducation, la Fondation Manpower Group, la Fondation SNCF, la Fondation Total et la Caisse des dépôts),
- L’exemple d’une association porteuse d’expérimentations innovantes (L’Institut Télémaque),
- L’exemple d’un territoire ayant créé une dynamique collective participative pour répondre aux problématiques d’insertion des jeunes (Démarche Agir Ensemble en Territoire des villes de Charenton et Saint Maurice).

⁸ Etudes PHARE de l’Observatoire des Partenariats, 2015-2016, Comisis-Opinion Way

L'investissement sociétal de la Fondation Total

La Fondation Total a pour mission d'accompagner les jeunes vers l'autonomie, la formation et l'emploi pour bâtir avec ses partenaires une société plus harmonieuse. Son objectif est de donner une chance pour tous en matière d'éducation des jeunes de 12 à 25 ans.

Elle a investi 50M€ en 5 ans auquel s'ajoute 8M€ de mécénat par an pour 304 projets menés dans 58 pays.



Son action repose sur une stratégie d'alliances fortes, notamment avec les Pouvoirs publics depuis 2009, avec un engagement financier et stratégique successivement sur la convention « priorité jeunes », l'appel à projets « mobilité » et La France s'engage (LFSE). Elle mobilise également les compétences des salariés du groupe, au travers d'actions d'accompagnement des projets et de mise en réseau par l'équipe de la Fondation et de tutorat par les collaborateurs du groupe.

La dynamique collective de l'Alliance pour l'Éducation⁹

Le programme de L'Alliance pour l'éducation propose à des jeunes en risque de décrochage scolaire au début du collège, sur une durée de 3 ans, un accompagnement à plusieurs niveaux complémentaires destiné à engager positivement dans leur parcours scolaire et à les aider à préciser leur orientation en fin de troisième.

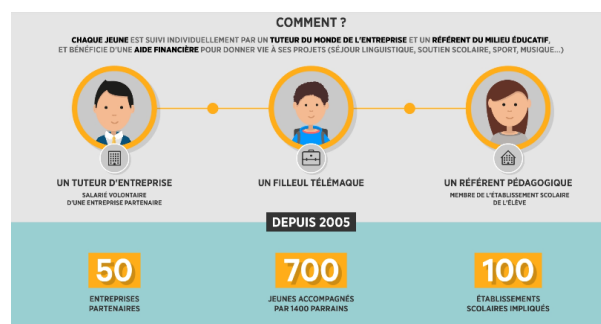
En lien étroit avec les professeurs et la communauté éducative des collèges, les familles, des associations de terrain et des entreprises, le dispositif complet de L'Alliance pour l'éducation permet de favoriser le développement de la confiance en soi et de l'autonomie, de multiplier les rencontres avec des professionnels diversifiés, de construire des projets d'équipe et d'ouvrir le champ des possibles. L'Alliance pour l'Éducation est implantée sur 5 départements franciliens situés sur la carte de l'éducation prioritaire et/ou des territoires politique de la ville.



Ce dispositif innovant est né de la collaboration de la Fondation Deloitte, la Fondation France Télévision, la Fondation HSBC pour l'éducation, la Fondation Manpower Group, la Fondation SNCF, la Fondation Total et la Caisse des dépôts, qui ont engagé des ressources multiples pour accroître l'efficacité de leur action

Les expérimentations innovantes de l'Institut Télémaque¹⁰

Association créée en 2005, l'Institut Télémaque a pour mission de relancer l'ascenseur social dès le collège en accompagnant des jeunes méritants et motivés de milieu modeste par le biais d'un double parrainage « école-entreprise ». Chaque enfant bénéficie d'un référent pédagogique en école, travaillant sur l'excellence et la confiance en soi, et d'un tuteur d'entreprise, apportant une ouverture d'esprit et un contact avec le monde professionnel.



⁹ <http://www.alliance-education.fr>

¹⁰ <http://www.institut-telemaque.org/>

L'Institut Télémaque accompagne des jeunes en région Ile-de-France, Hauts-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et très prochainement en Occitanie. Depuis sa création, ce sont 1150 jeunes qui ont été accompagnés par 1900 parrains. Pour ceci, l'association a créé une forte logique partenariale avec 170 établissements d'enseignement (collèges, lycées et CFA) et avec 80 entreprises.

La dynamique territoriale des villes de Charenton et Saint Maurice



Après 2 ans de préparation, la Communauté de communes Charenton - Saint Maurice a lancé en 2012 la démarche « Agir Ensemble sur le Territoire » dont l'objectif était d'expérimenter un modèle d'animation territoriale : explorer des pistes de dialogues et de coopérations entre acteurs du territoire pour proposer des solutions répondant à la fois aux enjeux des acteurs concernés mais aussi aux problématiques d'intérêt général auxquelles le territoire est confronté. Cette démarche a permis de faciliter la mise en œuvre de solutions co-construites entre associations, entreprises et fonction publique sur 3 thématiques : l'insertion des jeunes, le handicap et la lutte contre la précarité.

C'est grâce à cette dynamique qu'en 2014 a été lancé le programme « Quand Elèves & Entreprises se rencontrent » dont la vocation est de rapprocher le monde de l'éducation du monde des entreprises. Ce programme implique les Professeurs et élèves du lycée Robert Schuman ainsi que les chefs d'entreprises autour de 6 modalités : des visites In Situ (*Professeurs en entreprises*), des interventions en lycée (*C'est quoi l'entreprise ?*), de la formation des professeurs pour transmission aux élèves (*Apprenez-moi à être convaincant*), un concours d'interviews de dirigeants par des élèves (*Racontez moi votre entreprise*), des simulations d'entretiens professionnels (*Booste ta réussite*) et des stages en entreprise. Au total, ce sont 600 jeunes qui ont bénéficié de cette démarche grâce aux alliances créées sur le territoire entre entreprises, associations et structures publiques (lycée Robert Schuman, villes de Charenton et Saint Maurice). Fort de ce succès, un grand programme sur l'éducation et l'insertion des jeunes a été lancé en décembre 2016.

Ces 4 exemples nous montrent la diversité des logiques d'alliances possibles entre acteurs sur la formation, l'insertion et l'éducation. Elles sont porteuses de **3 impacts : la performance des organisations** (ex : la performance de l'orientation des jeunes dans les lycées touchés par l'Institut Télémaque et la démarche « Quand Elèves & entreprises se rencontrent », pour les collèges accompagnés par l'Alliance pour l'Education et l'augmentation de l'impact pour la Fondation Total), **l'innovation sociétale** (l'accompagnement de l'Alliance pour l'Education, le « double parrainage » de l'Institut Télémaque, les 6 modalités du programme « Quand Elèves & entreprises se rencontrent », le mode de soutien de la Fondation La France s'engage grâce à la Fondation Total) **et la confiance entre acteurs** (la création de ponts entre acteurs publics et privés pour la Fondation Total, sur les départements franciliens pour l'Alliance pour l'Education, les communes de Charenton et Saint Maurice pour la dynamique « Agir ensemble, et sur les territoires pour l'Institut Télémaque).

De nouvelles formes de coopération pour soutenir l'éducation-formation-insertion

Afin de développer ces alliances, notamment dans la réponse aux fragilités de la jeunesse, reste aujourd'hui la question des conditions de leur émergence. 3 leviers peuvent y contribuer opérationnellement, stratégiquement et politiquement.

Opérationnellement : Renforcer la capacité d'engagement associatif des salariés

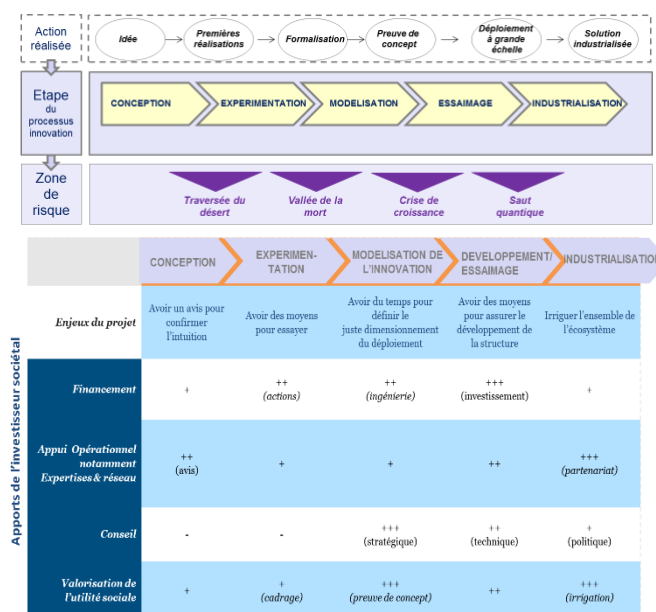
Dans la continuité des travaux du rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs co-piloté par Le RAMEAU, de nombreux outils ont été mis à disposition des entreprises pour favoriser la mise en place d'un panel de solutions complémentaires¹¹. La diversité des modèles d'implication peut permettre à chacun de choisir celui ou ceux qui est (sont) le(s) plus adapté(s) aux enjeux et aux pratiques de l'employeur. Soulignons que cet engagement ne se limite pas aux entreprises, les acteurs publics, académiques et associatifs peuvent eux aussi proposer à leurs salariés des modes innovants d'engagement.

Les modèles d'implication des entreprises dans l'engagement associatif des salariés



Stratégiquement : Accompagner le développement de l'innovation sociétale

De nombreuses initiatives en ce sens existent. Le RAMEAU a capitalisé, modélisé et publié un référentiel sur les pratiques innovantes en la matière, qu'il a suivies durant une décennie de recherche sur les modèles d'investisseur sociétal¹². Soulignons en particulier la nécessité d'accompagner les projets d'innovation en fonction de la phase dans laquelle ils se situent. En croisant les apports potentiel d'un investisseur sociétal et de la phase concernée, la matrice ci-dessous identifie les moyens d'engagement les plus pertinents.



¹¹ Centre de ressources numériques « l'engagement associatif des salariés » : <https://engagementassociatifdessalaries.wordpress.com/>

¹² Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

Politiquement : Faire émerger un droit à l'expérimentation partenariale

Pour mettre en place des alliances innovantes, les freins techniques sont nombreux. Le RAMEAU les a qualifiés pour démontrer la nécessité de faire émerger un droit à l'expérimentation partenariale¹³. Tout au long de la relation partenariale, de nombreux freins apparaissent (*cf. schéma ci-dessous*).



C'est lors d'expérimentations innovantes que la prise de risque des partenaires est la plus forte. Il est nécessaire de sécuriser les démarches de co-construction novatrices. Pour ce faire, deux solutions complémentaires sont possibles :

- **Technique** : Mettre en place une **convention de R&D sociétale** sur la base de ce qui existe déjà entre les entreprises et le monde académique. Celle-ci permettrait de co-crée des solutions innovantes dans un cadre juridique sécurisé préservant le statut de chacun, sous réserve d'accepter de mettre les résultats en « open source » post expérimentation,
- **Politique** : Créer un **droit à l'expérimentation partenariale** sur la base d'une déclinaison de celui sur l'expérimentation territoriale¹⁴. Agrément en forme de reconnaissance pour les partenaires, l'avantage pour la Puissance publique est de recenser les projets en phase de test et de capitaliser l'évaluation de leurs résultats.

Le « devoir d'alliances » est réclamé par les citoyens, les associations, les entreprises et les maires. Les institutions et les organisations représentatives ont pris des positions fortes (rapport conjoint SGMAP/CGET¹⁵, Commission économie du Mouvement Associatif¹⁶, note du MEDEF sur l'innovation sociétale¹⁷). Les investisseurs publics et privés sont ouverts à de nouvelles formes d'investissement¹⁸. Le contexte est donc favorable à l'émergence de nouvelles alliances au service du bien commun. Gageons que les domaines de l'éducation-insertion seront parmi les premiers à permettre aux acteurs riches de leurs différences de mettre en place des partenariats qui répondront à l'ampleur des défis à relever en ce début de XXI^{ème} siècle.

¹³ Etude « Freins techniques aux alliances stratégiques » (CNAM - Le RAMEAU, septembre 2017)

¹⁴ Droit d'expérimentation territoriale introduit par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 aux articles 37-1 et 72 alinéa 4 de la constitution et en matière réglementaire par la loi organique du 1er août 2003 (articles L.O. 1113-1 à L.O. 1113-7) du Code Général des Coll. Territoriales.

¹⁵ Rapport « Ensemble accélérons » (SGMAP / CGET, 2016)

¹⁶ Orientations 2016 (Mouvement Associatif, 2016)

¹⁷ 3^{ème} économie fondée sur la coopération : un enjeu pour la France (MEDEF, à paraître 2016)

¹⁸ Conférence sur le regard croisé des investisseurs (Le RAMEAU au Forum Convergences, 2015)