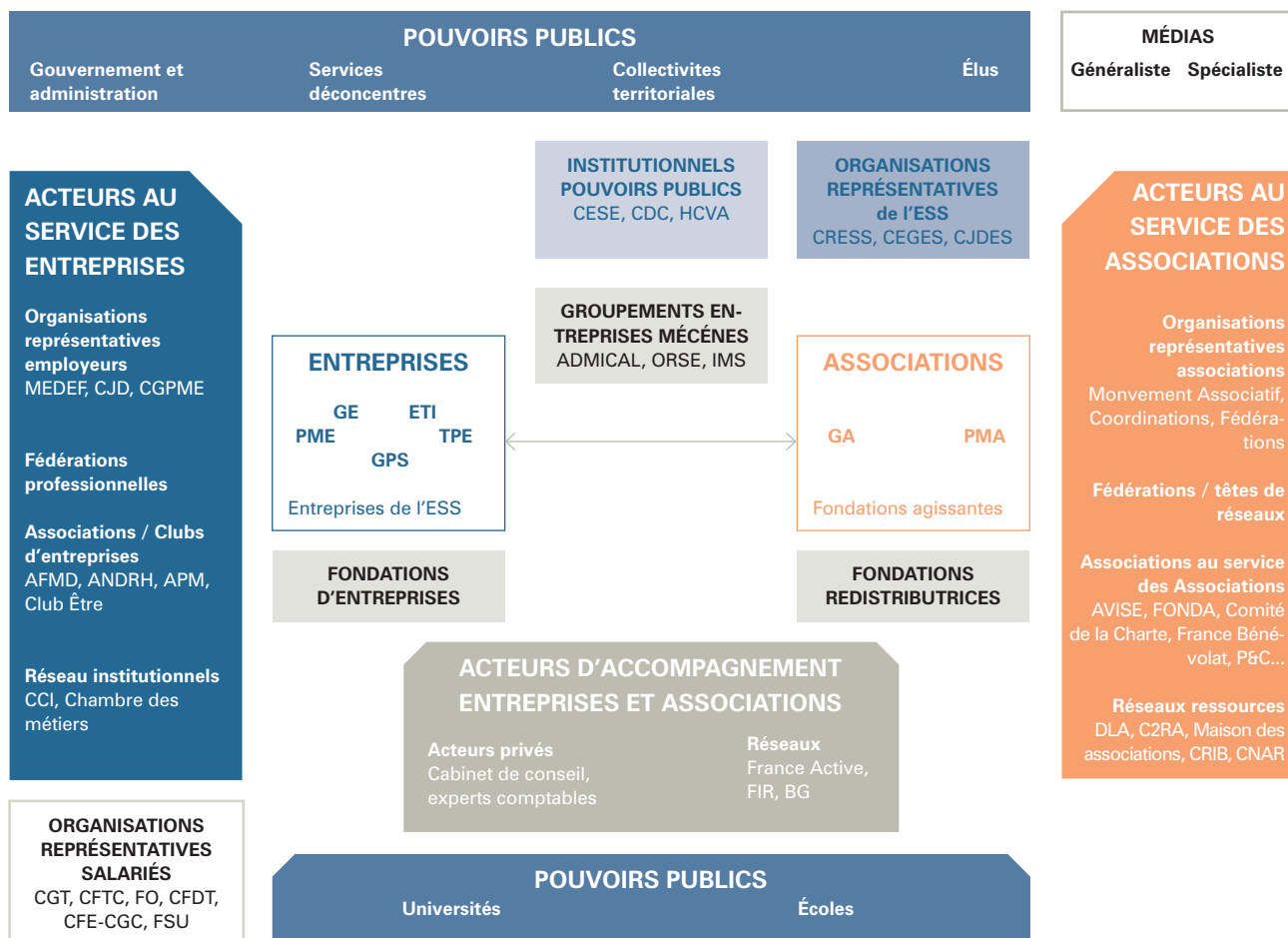


GLOSSAIRE 2 – LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous, les définitions que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Elles n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

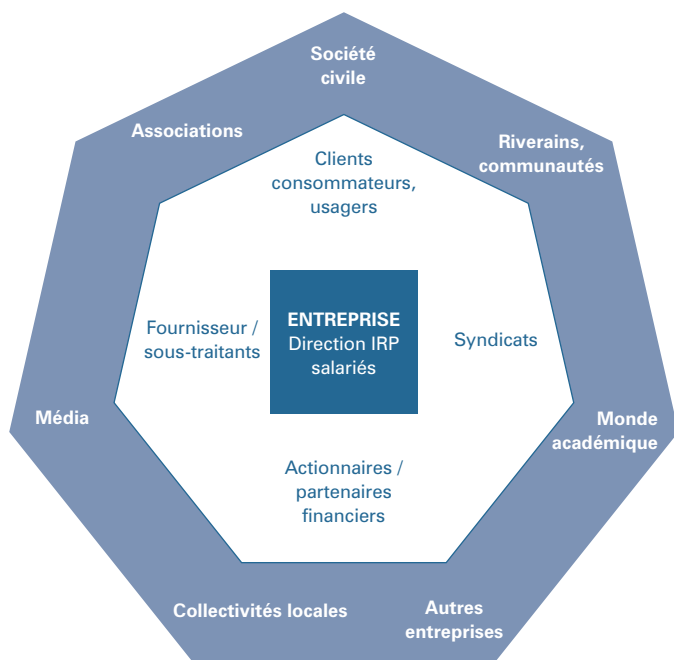
La compréhension de l'écosystème est fondamentale pour analyser le positionnement et la contribution de chaque partie prenante au regard des autres acteurs. De façon schématique, en prenant comme prisme d'analyse la relation entre associations et entreprises au service d'activités d'intérêt général, la cartographie des parties prenantes est la suivante :



1 – LE PANORAMA DES ENTREPRISES EN FRANCE SE CARACTÉRISE PAR LES DONNÉES SUIVANTES

- Les 4 millions d'entreprises en chiffres :
 - 0,6 M d'auto-entrepreneurs
 - 2 M de micro-entreprises (0 salariés)
 - 1,1 M d'entreprises employeuses, dont seulement :
 - 5000 ETI (Plus de 250 salariés)
 - 500 GE (Plus de 5000 salariés)
- Le poids des PME :
 - 58% de la valeur ajoutée provient des entreprises de moins de 250 salariés
 - 76% des 15,9 millions de salariés travaillent dans des entreprises de moins de 200 salariés
- 21% des entreprises employeuses ont des partenariats associatifs :
 - 69% de ces partenariats ont moins de 5 ans
 - 35% des entreprises souhaiteraient développer un partenariat dans les 18 mois

LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE



2 – LE PANORAMA DU SECTEUR ASSOCIATIF SE CARACTÉRISE PAR LES DONNÉES SUIVANTES

- On estime qu'il existe 1,3 millions d'associations actives en France en 2012. 68 000 associations sont créées par an, avec un solde net estimé à 33 000.
- Environ 183 000 associations sont employeuses, soit 14% des associations.
- Le secteur associatif emploie 1,8 millions de salariés (1M d'ETP), soit 7,5% de l'emploi dans le secteur privé.
- Près de 12,7 millions de bénévoles associatifs. Ils représentent environ 1M d'ETP.
- Budget 85 Md€, 125 Md€ en intégrant la valorisation du bénévolat (39,5 Md€), dont environ 50% de financements publics.
- 46% des associations en France ont un partenariat avec une entreprise

PRINCIPAUX DOMAINES ASSOCIATIFS (% BUDGET)

- Médico - social : 45,2%
- Culture, sport et loisirs : 27,4%
- Education, formation et insertion : 12,8%
- Défenses des droits : 5,6%
- Economie et dév. local: 5,7%
- Action caritative : 3,3%

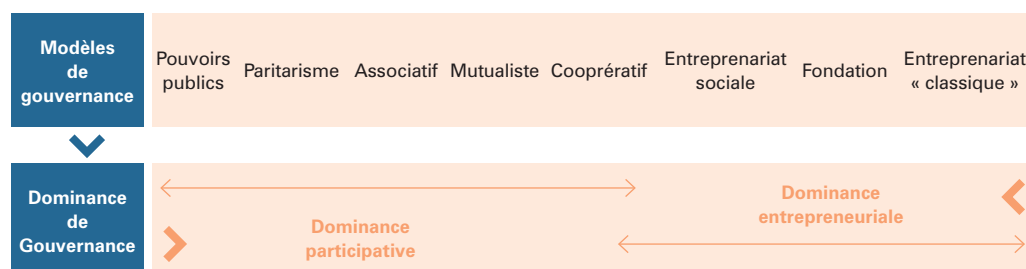
GLOSSAIRE 3 – LES MODELES DE GOUVERNANCE

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous, les définitions que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Elles n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Pour favoriser le dialogue entre les différents acteurs de la biodiversité entrepreneuriale, il convient de rappeler la sensibilité des différentes parties prenantes sur les questions de gouvernance. Une option pour clarifier le débat est d'analyser ce sujet au regard de la matrice nature de la mission / modèle de gouvernance.

LES MODÈLES DE GOUVERNANCE

Sans vouloir être exhaustif, 8 principaux modèles de gouvernance se différencient. Dans le cadre de ces travaux, le prisme principal d'analyse est le processus de décision. On distinguera 2 « dominantes » : les gouvernances à dominante participative (principe plutôt « bottom up » / gouvernance à dominante entrepreneuriale (principe plutôt « top down »).



Cette segmentation, très largement simplifiée, mériterait une analyse plus approfondie. Son intérêt dans nos propos est principalement pour introduire le point suivant qui est particulièrement structurant en matière de co-construction du bien commun.

Croiser modèles de gouvernance et contribution à l'intérêt général

Une fois posée la question de la gouvernance, il est en effet fondamental de croiser ce choix politique de chaque organisation au regard de sa contribution aux missions d'intérêt général.

	Gouvernance « participative »	Gouvernance « entrepreneuriale »
Missions service public	Pouvoirs publics Gestion paritaire déléguée DSP - secteur ESS	DSP - secteur marchand
Mission au services de l'intérêt général	Associations d'intérêt général (AIG)	Fondations Entrepreneurs sociaux - Modèles hybrides Entreprises - Modèles hybrides
Mission au service de ses clients / membres	Associations de membres ESS - hors AIG	Entreprises Entreprises - Modèles marchands

Là encore, la segmentation est très schématique et n'a pas pour objectif d'être un modèle de référence. Elle permet de simplement de poser un débat structurant dans la question de co-construction du bien commun. Il revient à chacun de se positionner sur cette question du croisement mission / gouvernance souvent au cœur des tensions qui peuvent exister entre les partenaires des différentes sphères entrepreneuriales.

GLOSSAIRE 4 – CONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous, les définitions que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Elles n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Afin de bien comprendre les positionnements des interactions entre la gestion de l'Intérêt général et la co-construction du bien commun, il convient de rappeler les étapes du processus de conception et de mise en œuvre des politiques publiques. Schématiquement, 5 étapes structurent ce processus :



- **Etape 1 / Aide à la décision** : comment les décisions publiques sont-elles éclairées en amont pour pouvoir être prises en toute conscience ?
- **Etape 2 / Prise de la décision** : qui participe et quel est le processus de décision ?
- **Etape 3 / Mise en œuvre de la décision** : par qui et comment les décisions sont-elles mises en œuvre ?
- **Etape 4 / Contrôle de l'application de la décision** : comment est contrôlée la mise en œuvre effective des décisions ?
- **Etape 5 / Evaluation des résultats et des impacts de la décision** : quels sont les résultats ? Quels impacts directs et indirects les décisions ont-elles permis ? Comment l'évaluation de ces résultats sert-elle à l'amélioration de l'action et/ou devient-elle un outil d'aide à la décision pour les décisions suivantes ?

LA PLACE DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES

Dans ce processus, sous certaines conditions, les organisations de la société civile peuvent avoir **3 positionnements radicalement différents** :

- Au travers de leurs expertises et de leur capacité d'expérimentations innovantes, les organisations de la société civile peuvent **être force de propositions** auprès des Pouvoirs publics. Cela concerne notamment les étapes 1 et 5 du processus.
- Au travers de leur plaidoyer et de leur rôle de représentation, elles peuvent être **associées à la prise de décision, voire au contrôle** de la décision. Cela concerne les étapes 2 et 4 du processus.
- Au travers de leur connaissance des publics et/ou territoires et de leur capacité d'intervention sur le terrain, elles peuvent avoir une **délégation de service public**. Cela concerne l'étape 3.

Les objectifs et les compétences des organisations de la société civile correspondant à chacun de ces 3 positionnements ne sont pas nécessairement les mêmes, voire compatibles. Les organisations de la société civile doivent pouvoir clarifier leur rôle, et les Pouvoirs publics choisir les acteurs les plus pertinents pour répondre à chacun de ces 3 besoins. L'articulation entre ces 3 positionnements doit être clarifiée afin d'éviter toute situation de « juge et partie ».

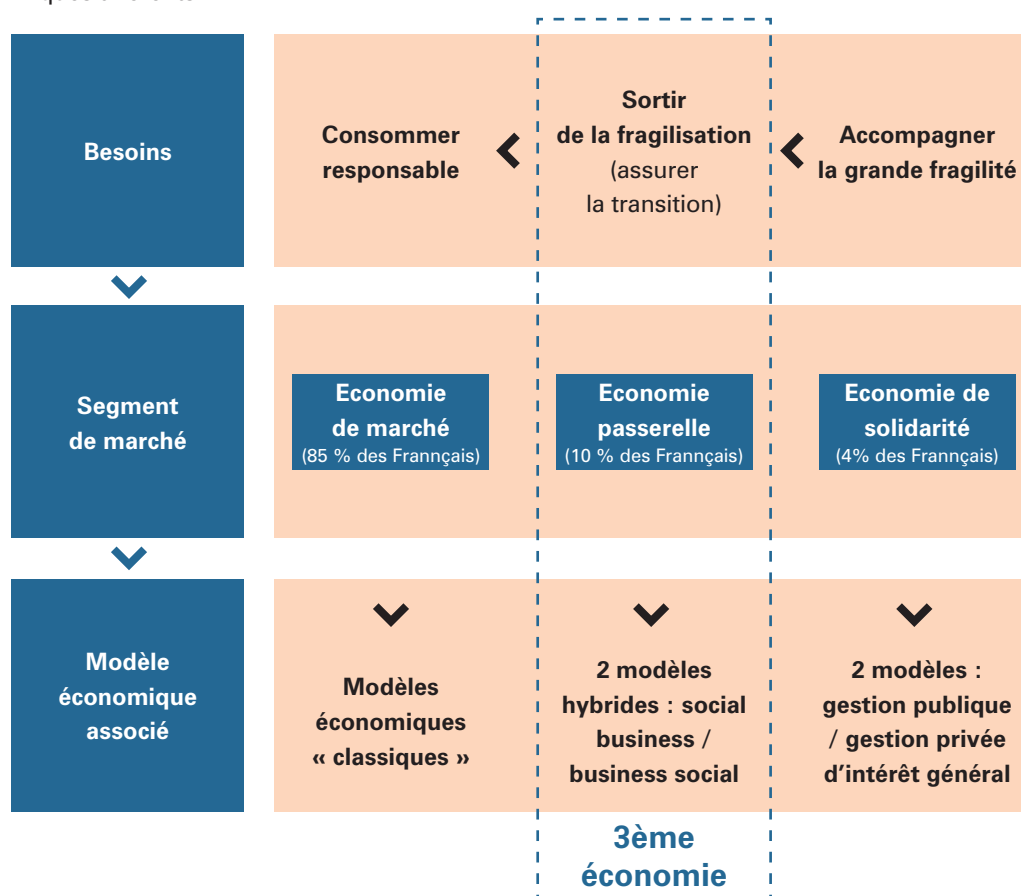
La contribution de la co-construction du bien commun est particulièrement stratégique sur les étapes 1 et 5 qui doivent être rigoureusement organisées car c'est dans ces fonctions d'aide à la décision et d'évaluation des politiques publiques que les opportunités d'interaction sont les plus nombreuses et les moins clarifiées à ce jour. C'est aussi ces étapes qui permettent une prise de décision plus objective et plus pérenne. Face à la complexification des questions économiques, sociales, sociétales et environnementales, des outils d'aide à la décision et d'évaluation rigoureux et efficaces sont indispensables. Force est de constater que ces phases amont et aval des politiques publiques ne sont pas aujourd'hui suffisamment structurées ni outillées.

GLOSSAIRE 5 – LES MODÈLES ÉCONOMIQUES HYBRIDES

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous sont celles que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Ces définitions n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Chacune des 3 économies (cf. schéma ci-dessous) relève de modèles économiques différents. Il est donc essentiel d'en comprendre les fondements en fonction des besoins et du positionnement dans la « chaîne de valeur » global de l'économie. Cette dernière consiste à faire le maximum auprès des publics et des territoires fragiles afin de les (r)amener vers « l'économie de droit commun » qui permet à chaque individu / structure de « consommer responsable » en fonction de ses besoins et attentes légitimes.

Le schéma présente la fonction des 3 économies et les caractéristiques des modèles économiques afférents :



LES DIFFÉRENTS MODÈLES ÉCONOMIQUES

Les modèles économiques sont les suivants :

- Economie de marché : diversité des modèles économiques (y compris les nouvelles formes telles que le yield management, l'économie du gratuit, l'économie d'échange et l'open innovation)
- Economie de solidarité : 2 segments pour les modèles de solidarité :
 - Les modèles publics : en propre ou par délégation de service public (auprès d'acteurs privés)
 - Les modèles privés d'intérêt général : 7 modèles économiques complémentaires⁽³⁰⁾
- Economie passerelle : 2 segments pour les modèles hybrides :
 - Le social business : principe de "no loss / no dividends" => pas de perte / pas de profit
 - Le business social : rentabilité encadrée

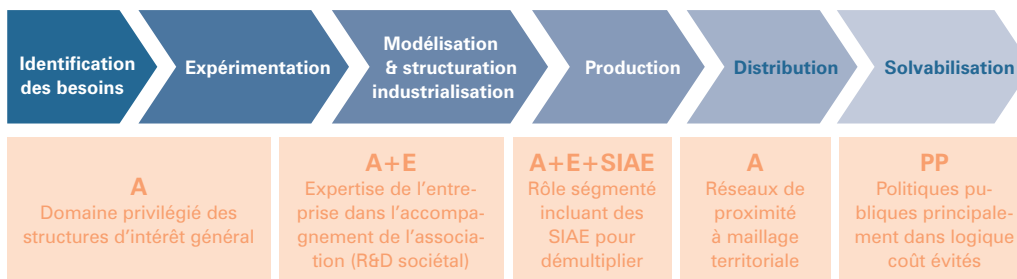
2 remarques importantes :

- Les organisations peuvent avoir différents modèles économiques concomitants, autour d'un « modèle socle » qui constitue la « colonne vertébrale » du positionnement de l'organisation,
- Les modèles hybrides expérimentés dans les Pays du Sud ne sont pas comparables à ceux du Nord en raison des positionnements différents des acteurs, et notamment de la gestion de l'intérêt général selon les pays. Ils ne sont pas transférables et il convient donc d'inventer au Nord des modèles conformes à nos besoins.

LA CHAÎNE DE VALEUR ASSOCIÉE AUX MODÈLES ÉCONOMIQUES HYBRIDES

Les modèles économiques hybrides sont associés à 3 leviers (accompagnement des fragilités, capacité d'industrialisation et solvabilisation dans le cadre de politiques publiques) qui relèvent respectivement des structures d'intérêt général, des Entreprises Responsables et des Pouvoirs publics.

Schématiquement, la chaîne de valeur des positionnements respectifs est la suivante :



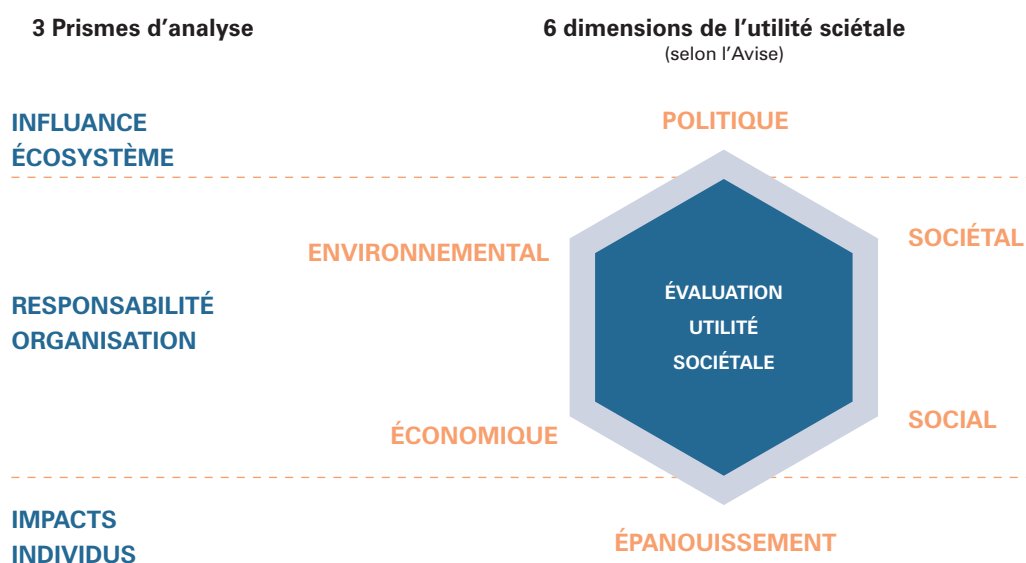
(30) Voir : Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs, Typologies des modèles de ressources financières des associations, Mouvement Associatif, janvier 2014.

GLOSSAIRE 6 – L'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS

Dans les modèles en émergence, les définitions ne peuvent faire consensus puisque, par nature, les résultats ne sont pas encore stabilisés. Néanmoins, pour partager et co-construire, il est essentiel que chacun exprime la définition qu'il retient pour ses propres hypothèses de travail. Ci-dessous, les définitions que Le RAMEAU utilise dans le cadre de ses programmes de recherche. Elles n'ont pas vocation à être universelles mais seulement à clarifier les concepts utilisés.

Pour mémoire, la définition retenue pour l'Utilité sociétale (ou sociale) est la contribution d'une organisation au bien commun. Elle rend compte de ses impacts sur ses parties prenantes, la Cité, les publics fragiles et/ou le territoire.

L'Entreprise Responsable doit être évaluée dans toutes ses dimensions, notamment si elle s'implique dans l'innovation sociétale. Selon les travaux de l'Avise, 6 dimensions structurent l'utilité sociétale. A cette approche, doit être ajoutés 3 niveaux d'analyse (l'écosystème, l'organisation et l'individu). Cette démarche se caractérise par le schéma ci-dessous :



LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS (RSO)

Chaque organisation doit chercher un équilibre à partir des **4 axes de performance** de toute organisation :

- **Économique** : création de valeur,
- **Social** : gestion des richesses humaines de la structure,
- **Sociétal** : gestion de la relation de l'organisation avec ses parties prenantes et son écosystème,
- **Environnemental** : gestion des richesses naturelles nécessaires et des externalités.

Selon la nature de l'organisation, et en fonction de son positionnement et de ses activités, l'équilibre se fera à partir d'un « socle de base » qui fonde la légitimité du projet de la structure. Par exemple :

- **Entreprise (RSE)** : c'est à partir d'un socle économique solide dans la durée que s'analyse l'arbitrage entre les différents axes.
- **Association d'intérêt général / ONG** : c'est à partir de son projet associatif, socle sociétal*, que l'arbitrage de ses actions prend son sens.
- **Syndicat de salarié** : c'est à partir des conditions de travail des salariés, socle social, que s'articule la responsabilité syndicale.

LES IMPACTS SUR LE « VIVRE ENSEMBLE »

En complément de sa « responsabilité », chaque organisation peut analyser ses impacts sous 2 angles complémentaires :

- Contribution à la dynamique collective : c'est l'influence, le rôle d'aiguillon et/ou d'exemple dans sa dimension politique.
- Contribution à la construction individuelle : c'est l'articulation de l'individu entre son action dans le cadre de l'organisation et sa contribution à son propre projet de vie.

* **Attention**, les structures d'intérêt général veilleront à **distinguer ce qui relève de sa finalité d'une part, et de son mode d'action d'autre part**. Par exemple, le « socle » d'une association de solidarité est bien le sociétal, à distinguer de son rôle social si elle est employeuse (et par extension de sa gestion des richesses humaines bénévoles). De même, le socle d'une association environnementale est bien sociétal (en dehors de son propre impact), et se distingue des externalités de ses propres pratiques.