

An aerial photograph of a town, likely in France, featuring a river, a bridge, and a mix of residential and commercial buildings. The image is partially covered by a large red diagonal shape that contains the main title and subtitle.

LES CAHIERS DE RECHERCHE

ODD 17* : les impacts du « faire alliance » en France



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Premiers enseignements du
programme IMPACT 2018-2022
de l'Observatoire des partenariats



Institut pour la recherche

L'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts soutient des projets de recherche s'inscrivant dans les champs d'intervention et les missions de la Caisse des Dépôts.

Son rôle est de favoriser la recherche dans les domaines liés aux activités de la Caisse des Dépôts, sur des thématiques variées telles que l'épargne, la finance long terme, le développement économique des territoires, la transition énergétique et écologique, les impacts du vieillissement, etc.

*17^{ème} Objectif de Développement Durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies

Le RAMEAU

Laboratoire d'innovations partenariales, Le RAMEAU est à la fois un **observatoire** pour qualifier les enjeux des partenariats, un **centre d'expérimentations** pour faire émerger de nouveaux modèles et un **lieu de réflexions prospectives** pour déployer des solutions innovantes à grande échelle.

Ce cahier de recherche a été réalisé sous le pilotage de Charles-Benoit Heidsieck, Président-Fondateur du RAMEAU et d'Elodie Jullien, Directrice de la recherche.



A la racine de l'étude d'impact de l'ODD 17 en France

La recherche empirique prend du temps, mais elle permet de comprendre en profondeur les mouvements structurels et de capter les « signaux faibles ». Au sein du RAMEAU, les programmes sont menés sur 7 ans afin de sécuriser une appréhension systémique des résultats. Après 15 ans de travaux, le temps est venu de valoriser le « faire alliance » qui incarne aujourd'hui en France « l'ODD 17 en pratiques ». C'est le sens du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats. Pour bien en comprendre les fondements, il convient de rappeler les enseignements qui en sont à la racine.

En synthèse, **trois enseignements structurants** constituent le cœur des résultats empiriques.

1. La diversité des alliances d'intérêt général est un levier de performance pour les organisations et une source d'innovation pour l'écosystème

Les partenariats alliant économie et intérêt général se structurent autour de 4 catégories complémentaires : le mécénat, l'innovation sociétale, la coopération économique et les pratiques responsables. (cf. ci-dessous)

En matière de **performance**, chacune de ces catégories correspond à un barycentre différent des **objets** de toutes organisations publiques ou privées¹, tant pour mobiliser (management interne et dialogue avec les parties prenantes externes) que pour assurer sa pérennité (équilibre financier et innovation). Selon les dernières études de l'Observatoire des partenariats, **cette typologie se traduit dans les actes**.

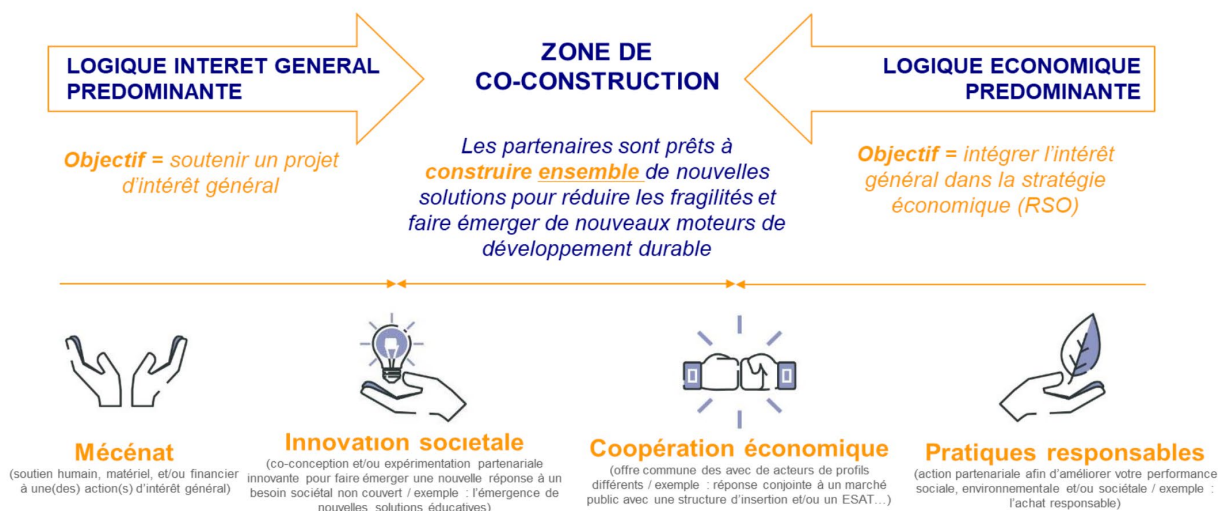
En matière d'**innovation**, l'interaction entre des profils d'acteurs différents produit des enseignements riches pour chacun des partenaires, mais cette **source d'innovation est très largement non conscientisée à l'origine de la relation partenariale**². L'innovation partenariale se traduit **sous trois formes** :

- › **L'innovation de solution** : les alliances d'intérêt général sont la condition de l'émergence, de la modélisation et du déploiement de l'innovation sociétale³,
- › **L'innovation de processus** : une 3^{ème} ingénierie émerge pour consolider et compléter les ingénieries de gestion des politiques publiques et de management de projets transverse⁴. Elle constitue l'ingénierie de « catalyse » pour favoriser l'interconnaissance et la confiance entre acteurs de profils différents,
- › **L'innovation de modèles socio-économiques** : les alliances stratégiques deviennent le 3^{ème} pilier de tout modèle d'organisation⁵. A l'échelle d'un écosystème, l'hybridation des modèles de différents acteurs permet de faire émerger une 3^{ème} économie : celle de l'alliance, qualifiée « économie passerelle » dès 2013⁶.

2. Les territoires sont le creuset de notre capacité à agir ensemble

Les travaux ont aussi fait (ré)apparaître que les territoires sont l'espace de création de la confiance nécessaire pour inventer des solutions à la hauteur des transformations actuelles. Afin que « l'alchimie du bien commun⁷ » puisse s'établir, **le lieu de l'incarnation de l'action n'est pas neutre**. Pour prendre une métaphore, lorsqu'un cep de pinot noir est planté en Alsace, en Bourgogne ou en Champagne, il ne produit pas le même vin ! Il en va de même pour les alliances d'intérêt général.

La connaissance et la compréhension du « territoire », voire du « terroir », sont donc les conditions sine qua non pour comprendre le mouvement de co-construction du



¹ Référentiel « L'évaluation partenariale en pratiques » (Le RAMEAU, novembre 2019)

² Actes du colloque au CESE à l'occasion de la publication du référentiel « Modèles d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

³ Guide « l'investissement sociétal en Actions » (AG2R LA MONDIALE & Le RAMEAU, octobre 2018)

⁴ Bilan après 2 ans de la « feuille de route » ministérielle sur l'accélération des alliances d'intérêt général (Le RAMEAU, octobre 2021)

⁵ Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » (Editions DALLOZ, collection JURIS Associations, septembre 2019)

⁶ Note au Gouvernement sur « l'Entreprise Responsable » dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat (Le RAMEAU, février 2013)

bien commun : les mêmes acteurs ne font pas alliance de la même manière à Bressuire, Bordeaux, Langres, Lille, Nantes, Strasbourg... ou Paris. Notre regard trop souvent uniforme de la **diversité de nos territoires** est l'une des raisons majeures pour laquelle le mouvement de co-construction du bien commun est encore aujourd'hui « sous les radars ».

Pourtant, l'ODD 17 rappelle que le « **comment faire** » est **dépendant des priorités locales, des acteurs impliqués et des actions déjà engagées**. La maîtrise de l'articulation interterritoriale est donc une condition stratégique de succès... si ce n'est la plus structurante.

Une cohérence d'action, du local au mondial, à (ré)inventer



Les territoires ont une **capacité d'innovation et de résilience**. Ils sont le lieu de (ré)invention des modèles et, en matière d'innovation sociétale, ils jouent le rôle que les paillasse des chercheurs assurent en matière d'innovation scientifique⁸. C'est au sein des territoires que l'émergence du mouvement de co-construction du bien commun est la plus visible et lisible. A titre de témoignage, **350 « catalyseurs territoriaux »** capitalisent des expériences innovantes qu'il conviendrait de mieux comprendre et valoriser¹⁰.

3. Le pilotage stratégique du changement s'appuie sur trois leviers

Si le pilotage du changement systémique se situe au niveau des territoires, dans une capacité des organisations publiques et privées à interagir avec les citoyens au service du bien commun, la question se pose dès lors de **qualifier les articulations entre le mouvement de co-construction et la gestion de l'intérêt général**. Les alliances d'intérêt général constituent des « preuves de concept » de notre capacité collective à réussir à rebondir face à la crise et à innover, mais elles ne suffisent pas à elles seules à **impulser un déploiement systémique**.

Le cheminement collectif mené entre 2014 et 2021 a permis de qualifier que pour activer l'intérêt général,

3 leviers sont indispensables : une **Vision partagée**, une **Gestion régulatrice** et une **Action collective transformatrice**¹¹. Afin d'articuler ces 3 leviers, il n'existe **pas de « bon chemin », mais un équilibre évolutif dans le temps**. Pour le comprendre, il est nécessaire de l'observer selon **trois temporalités** : à court terme (l'année), moyen terme (la décennie), et long terme (au moins sur les 3 décennies nécessaires à l'innovation sociétale¹²).

Les 3 leviers d'activation de l'intérêt général



Côté structurel, il est intéressant de constater que les principes qui s'appliquent à la gestion de l'intérêt général ont leur corolaire au niveau de toutes organisations publiques et privées. Pour mener ce pilotage stratégique et agir efficacement, il convient alors de maîtriser et d'articuler **trois « Arts »** :

- › L'art de la « **politique** » : décider par arbitrage entre ce que je dois (responsabilité), ce que je peux (faisabilité) et ce que je veux (envie) faire,
- › L'art de la « **stratégie** » : se projeter en se décentrant pour fixer un cap cohérent avec ce que l'organisation est, ce qu'elle fait... et les besoins de l'écosystème dans laquelle elle évolue,
- › L'art de « **l'exécution** » : conduire l'action, de l'appropriation du cap à la capacité à en évaluer les résultats & les impacts, en passant par l'optimisation des ressources mobilisées afin d'assurer « l'équilibre de la maison » au travers d'un modèle socio-économique cohérent avec son projet.

La co-construction du bien commun est le 3^{ème} levier d'activation de l'intérêt général aux côtés de la gestion régulatrice de l'Etat de Droit et de la vision partagée. Cette dernière s'incarne aujourd'hui au travers des Objectifs de Développement Durable (ODD), et plus particulièrement de l'ODD 17. Quel a été le chemin parcouru pour le (re)découvrir ?

⁷ Voir livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions DALLOZ, décembre 2016) ainsi que la trilogie des livres sur l'alchimie du bien commun (Editions Le RAMEAU, 2018, 2020 et 2021)

⁸ Voir plateforme de capitalisation odd17.org

⁹ <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/catalyseurs-territoriaux>

¹⁰ Référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

¹¹ Dossier « Intérêt général : un concept en mutation » (JURIS Association, mars 2019)

¹² Guide pratique « L'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIAL – Le RAMEAU, octobre 2018)

Vers une vision partagée de la co-construction du bien commun

L'année **2015** marque un tournant qui n'a pas totalement été conscientisé. Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, l'ensemble des pays du monde adopte un Agenda commun qui se traduit par les **17 Objectifs de Développement Durable (ODD)**. Contrairement aux programmes précédents de l'ONU et des autres institutions mondiales, il ne s'agit pas seulement de règles de bonne gouvernance, ni même d'un programme d'actions sur un domaine ou une fragilité ciblée, comme ce fut le cas pour les Objectifs du Millénaire, mais bien d'une vision systémique de nos défis de ce début de XXI^{ème} siècle dans tous les domaines, pour tous les acteurs sur tous les territoires.

Une mutation mondiale qui s'inscrit dans un cheminement collectif

Ce texte forme une sorte de triptyque avec deux autres textes de la même année, l'un trois mois avant, l'autre trois mois après. Dans l'ordre de publication, c'est en juin 2015 que l'Encyclique *Laudato Si* du Pape François réaffirme la trilogie Ignacienne : Dieu, la Terre et « moi », dans une forme d'équilibre à réinventer chaque jour. Elle responsabilise chacun dans sa double relation à Dieu invisible et à l'autre visible au travers du respect de chacun, mais aussi de l'espace qui incarne le don de Dieu : la Terre. Autrement dit, cette dernière est le bien commun le plus précieux qu'il nous soit permis de co-gérer pour le bien de chacun, invitant à une nouvelle réconciliation entre l'Homme et son écosystème.

L'autre texte est la signature des **Accords de Paris** qui seront signés trois mois après les ODD. Cet accord sur le climat et l'environnement en constitue la première déclinaison opérationnelle. Comme ce fut régulièrement le cas dans l'histoire de l'humanité¹³, les temps de systémie exigent de sortir des silos pour retrouver une cohérence d'ensemble. Les Accords de Paris sont l'une des facettes d'un tout. Le climat et l'environnement forment l'un des moteurs de transformation dans une forme laïc de trilogie : « moi », les autres et la planète.

Il est ainsi intéressant de constater que cette convergence entre la spiritualité et la gouvernance mondiale n'est pas sans rappeler celle des théories du bien commun du XII-XIII^{ème} siècle, à la fois spirituelle (Saint Thomas d'Aquin) et matérielle (enclosures en Angleterre). La grande différence est que le rapport de force entre le « je » et le « nous » est inversé, du moins dans les pays du nord. Ce n'est sans doute pas un hasard si ce sont les pays du sud qui ont imposé l'ODD 17. Une forme de convergence se

fait jour vers un enjeu d'une vision partagée pour être capable de faire face ensemble à l'ampleur des défis de transformation.

L'enjeu collectif est dès lors de permettre à chacun de contribuer à sa « juste » place, en valorisant cette dernière afin que chacun ait envie de se mobiliser et se sente (re)connu dans cette démarche apprenante collective. C'est une nouvelle articulation des légitimités qui est à co-construire.

Une réalité de terrain à (re)prendre en compte pour agir efficacement

L'ajout in extremis d'un 17^{ème} Objectif à l'Agenda 2030 pose une question simple : « comment allons-nous mettre en œuvre les ODD ? ».

L'ODD 17 contient un « mode opératoire » précis et pertinent¹⁵. S'il est parfois mal compris, c'est parce qu'il exige un **triple changement de paradigme** :

- › **Passer de la performance à la pertinence** : de la valorisation des solutions les plus optimum, à la qualification des besoins les plus essentiels ; autrement dit l'intégration de la finalité et non plus seulement des moyens dans l'analyse des solutions proposées,
- › **Passer de la culture du « OU » à celle du « ET »** : la question n'est plus de savoir quel est le modèle le plus performant, mais quelle est l'articulation la plus pertinente de la diversité des modèles, donnant à chacun sa « juste légitimité » dans son écosystème où aucun ne peut plus prétendre être au centre¹⁶,
- › **Passer de l'action « pour » à celle « avec »** : en acceptant de (re)connaître la place de chacun, et de ne pas vouloir l'imposer, y compris dans une volonté a priori bienveillante.

Cette approche de l'ODD 17 invite à une radicalité qui ne supprime pas l'identité de chacun, mais au contraire la préserve d'une volonté de nier l'apport de tous à un projet commun. Personne ne peut en être exclu que s'il en exprime lui-même la volonté de ne pas en faire partie. Tout autre forme de sélection est purement aléatoire et totalement contreproductive. Un modèle inclusif veut dire l'implication de tous.

Pour bien comprendre le sens profond de ces changements de paradigme, il convient de distinguer clairement ce qui est du domaine de la co-gestion (ce qui est décidé ensemble) de la **co-construction** (ce qui est fait ensemble). Si le premier qui est de l'ordre de la gouvernance ne peut – et ne doit – être totalement inclusif pour des raisons évidentes de fonctionnalité, le second qui est **de l'ordre de l'action** se doit au contraire d'être fondé sur la place et la contribution de tous. La focalisation depuis une cinquantaine d'année sur les seules questions de

¹³ Bulle papale de Paul III sur les Exercices spirituels de Saint Ignace de Loyola (Texte définitif de 1548)

¹⁴ Livre « Projet (Re)naissance : de l'économie d'alliance à la (re)découverte de notre Lien commun » (Editions Le RAMEAU, septembre 2021)

¹⁵ Note de décryptage de l'ODD 17 (Collectif piloté par la Comité 21, juillet 2021) à télécharger sur la plateforme « l'ODD 17 en pratiques », odd17.org

¹⁶ C'est en cela un retour à la Renaissance qui fut fondée sur la prise de conscience que le Soleil ne tourne pas autour de la Terre, mais l'inverse, en plaçant aujourd'hui la même référence entre l'Homme et la Terre.

gouvernance, nous ont fait oublier le sens premier de l'action en commun qui se place nécessairement avant dans le cas de la recherche de solutions qui restent à inventer. L'inversion des normes, en ayant placé la décision avant l'action, révèle bien le mythe collectif qui a marqué la fin du XX^{ème} siècle selon lequel il reviendrait simplement aux gouvernances publiques et privées d'en assurer la bonne gestion.

La France marquée par des « signaux faibles » pour rattraper son retard culturel

Depuis sa création, la France chemine pour éclairer un concept franco-français qui lui est propre « l'intérêt général »¹⁷. Plusieurs « signaux faibles » montrent que l'ODD 17 est en cours d'appropriation.

En 2001, une triple impulsion politique est passée inaperçue. La cohérence d'ensemble aurait pourtant posé les conditions de l'émergence de nouvelles pratiques d'articulation des légitimités. La modification de la Constitution pour y introduire le **droit d'expérimentation**, la Loi sur la Nouvelle Régulation Economique introduisant pour la première fois le **concept de « soft law »** dans la réglementation Française, et la **Charte d'engagement réciproque** actant du partage de la gestion de l'intérêt général avec des organisations privées forment les trois volets de la même dynamique de nouvelles alliances. Chacun à sa place, les Collectivités territoriales, les entreprises et les associations étaient alors invitées à identifier leurs propres contributions à l'intérêt général qui dès lors n'était plus « monopole d'Etat ». Cette rupture profonde de conception venait mettre un terme (définitif ?) à la Loi Le Chapelier de 1791 « il ne doit rien y avoir entre le citoyen et l'Etat » qui avait régi l'ordre politique depuis. L'Administration s'est trouvée dès lors dans un rôle totalement nouveau, non plus comme simple « gestionnaire des décisions publiques », mais comme « médiatrice de la rencontre des légitimités ». Cependant, aucune ligne directrice en ce sens n'a été alors clairement établie, mettant la fonction publique en situation d'injonctions paradoxales complexes à piloter...

Sept ans plus tard, en 2008, l'Observatoire des partenariats questionne pour la première fois les Français sur leurs **perceptions des nouvelles alliances à mettre en œuvre** pour relever nos défis communs. Leurs réponses - qui se confirmeront dans les études de 2012, 2015, 2019 et 2020 - prouvent qu'ils réclament un « devoir d'alliance » mais sont parfaitement conscients des difficultés à passer à l'acte. Progressivement, ils reconnaîtront que les organisations publiques et privées essaient, mais selon eux sans encore y parvenir. Ils ont le sentiment que les discours et les normes sont privilégiés au détriment de l'action. L'intuition des Français en 2008 est que les partenariats vont devenir des leviers stratégiques... mais

encore faut-il savoir comment les faire émerger alors qu'ils ne sont à l'époque qu'un inconscient collectif.

En 2012-2013, une série de publications viennent ouvrir un nouveau débat. La note prospective « L'Entreprise Responsable »¹⁸ à l'occasion des Assises de l'Entrepreneuriat ou le rapport « Démocratie & Société Civile »¹⁹ en sont des exemples. **Côté académique**, le Prix Nobel de l'économie de 2009 sur la gestion des communs, avec la réintroduction de la notion de « bien commun » au moment même de l'émergence de la digitalisation, donnera une autre valeur à la coopération. Cette dernière n'est alors plus seulement le moins mauvais choix en cas de fragilité, mais elle devient au contraire créatrice d'une valeur partagée plus forte.

Côté politique, en 2014 dans le contexte du renouvellement de la Charte d'engagement réciproque qui avait permis d'ajouter l'engagement des Collectivités territoriales aux deux parties prenantes signataires en 2001, la ministre Valérie Fourneyron déclara que la prochaine étape serait de signer la Charte avec les entreprises... mais qu'il faudrait sans doute encore une décennie. Elle rappela qu'il avait fallu le même temps pour que les territoires soient reconnus comme partie intégrante de ce « faire ensemble » au service de l'intérêt général. Cette déclaration a d'autant plus de portée que l'année précédente, la suggestion de l'Ecole des Mines²⁰, de changer le Code Civil sur la définition de l'entreprise avait suscité de vives réactions au sein du Groupe 5 « L'Entreprise Responsable » des Assises de l'Entrepreneuriat. Un nouveau dialogue ne pourra être entamé qu'avec la valorisation de la diversité des modes d'entreprendre rendue possible par la Loi Hamon de juillet 2014. C'est la même année que Hubert Allier, membre du Conseil Economique et Social Environnemental (CESE) et Directeur général de l'UNIOPSS, mobilise un groupe pluridisciplinaire pour réfléchir aux mutations de l'intérêt général en France. Cette démarche a abouti au rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » en novembre 2015.



© Jacob Lund stock.adobe.com

¹⁷ Rapport collectif « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelles gouvernance » (H. Allier & C.B. Heidsieck, novembre 2015).

¹⁸ Note prospective au Gouvernement à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat (Le RAMEAU, février 2013)

¹⁹ Rapport « Démocratie & Société civile (Terra Nova, avril 2013)

²⁰ Au travers du témoignage de Blanche Segrestin, professeur en sciences de gestion à Mines ParisTech, PSL University et directrice du CGS

Apprendre à (ré)articuler les trois leviers d'activation de l'intérêt général

Les conclusions sont simples. Pour conduire les transformations lourdes d'un pays, un triple levier doit être activé : une vision partagée pour mobiliser les énergies, une gestion régulatrice garante du « contrat social » et une action collective transformatrice. En France, en fonction des époques et des défis, le barycentre entre les **trois leviers** a évolué.

Durant 150 ans, le levier de la **gestion régulatrice** avait été **prédominant** avec succès, mais depuis 50 ans la dynamique s'est enrayée. Les rapports du Conseil d'Etat de 2016 et de 2019 vont dans ce sens. Celui-ci demande alors au Parlement d'engager une démarche d'expérimentations préalable à toute loi afin d'éviter une inflation législative normative qui nuit de plus en plus à la qualité du Droit. L'enjeu est donc de retrouver un équilibre avec les deux autres leviers d'activation de l'intérêt général.

Côté **vision partagée**, l'exercice est **complexe**. Une vision trop souvent défaitiste de l'avenir, donnant à croire que le monde actuel est en « feu », allant irrémédiablement vers une fin certaine, ne favorise pas la mobilisation autour d'un projet partagé. Pourtant les ODD offrent pour le moins un Agenda commun qui peut faire office de Cap en (re)donnant confiance dans notre capacité collective à relever les défis communs.

C'est donc sur le 3^{ème} pilier – celui de l'**action collective transformatrice** – qu'est à rechercher aujourd'hui le **levier prioritaire** pour (ré)inventer nos modèles. C'est bien à partir de démarches apprenantes concrètes, fondées sur les priorités de proximité, en mobilisant la diversité des énergies, que s'expérimente le « faire alliance » en pratiques... C'est en cela que les alliances d'intérêt général représentent une forme de R&D – Recherche & Développement – sociétale.

Cette conviction sera largement partagée lors d'un colloque où plus de 300 décideurs ont réfléchi ensemble à la question ; « l'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »

Fort de ce cheminement collectif, il est utile de partager les avancées du « faire alliance ». Quelles sont les preuves tangibles d'une plus grande (re) connaissance de la valeur du « jouer collectif » en France ?

Le passage à la mise en œuvre : un cap commun et un cadre adapté

En 2019, les institutions ont engagé la valorisation du « faire alliance ». Ainsi, une mission ministérielle est confiée par le Gouvernement à la Députée Cathy Racon-Bouzon et à Charles-Benoît Heidsieck visant à éclairer les moyens d'accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriale. Après 6 mois d'élaboration collective, un rapport est remis au ministre Gabriel Attal en 2020. Alors qu'une étude commanditée à cette occasion révèle que 81% des Français souhaitent que le « devoir d'alliance » se transforme en « envie d'alliance », une « feuille de route » est lancée autour de 4 chantiers structurels et 21 mesures techniques. Un suivi régulier est assuré depuis²¹.

La valorisation du « faire alliance »

Le **Ministère de l'Education Nationale et Le RAMEAU** ont ainsi mis en œuvre une **démarche de valorisation autour de 4 piliers : faire-valoir** le cap et le cadre au travers d'une communication accessible à tous, **capitaliser** les pratiques innovantes pour les partager, **évaluer** les résultats et les impacts selon les objectifs adressés, et **modéliser** la création de valeur et la capacité à la démultiplier.

Du cadre de la loi au « contrat de confiance »

La **proposition de loi** issue des travaux de la mission ministérielle pose les fondements structurants d'un cadre juridique adapté aux nouvelles alliances :

- › une **définition de « l'alliance d'intérêt général »** qui permet d'avoir un éclairage juridique sur l'intérêt général, autre que les seules références au Code Général des Impôts, et donc de traduire juridiquement l'ODD 17 sans pour pouvoir concrètement le mettre en œuvre,
- › la **qualification des freins techniques aux expérimentations d'alliance d'intérêt général** met en lumière les raisons pour lesquelles les acteurs de terrain ne peuvent pas en pratique faire des expérimentations innovantes sans prendre des risques juridiques lourds de conséquences,
- › l'**inclusion dans le Code de l'Education des notions de « coopération » et « d'intérêt général »**.

Ce texte légal sur les alliances d'intérêt général est **stratégique** dans un droit qui ne les reconnaît pas à ce jour, **opérationnel** car inspiré des conditions d'usage réelles pour permettre de sécuriser chacun, et **politique** car il invite à ce que l'esprit de coopération au service de l'intérêt général soit enseigné dès le plus jeune âge.

²¹ <https://www.associations.gouv.fr/bilan-de-2-ans-de-cheminement-collectif.html>

²² Actes du colloque - juillet 2018 - document collectif piloté par Le RAMEAU

Un cadre juridique adapté est nécessaire, mais pas suffisant. Ainsi en parallèle, la Fondation des Territoires²² a mené une démarche de co-élaboration d'une « **Charte du faire alliance** » qui permet aujourd'hui à chacun d'identifier les conditions de son engagement, et de clarifier sa contribution dans une dynamique collective où tous doivent pouvoir y trouver place. Cette Charte incite à un « contrat de confiance ».

Un nécessaire exercice de pédagogie

Pour comprendre à la fois l'utilité de la démarche et les freins culturels qui y sont associés, il faut revenir à la **confusion fréquente entre co-construction et co-gestion**. Le premier est de l'ordre de l'action alors que le second est de celui de la décision. L'ODD 17 n'invite pas à un exercice démocratique de co-décision, mais bien à la nécessité d'une co-action pour les défis où aucun ne peut parvenir seul à trouver une solution.

C'est en cela que l'ODD 17 nous invite à une démarche de **R&D sociétale**, autrement dit d'invention de nouveaux modèles, et non pas seulement d'apprentissage d'une gestion plus ouverte et plus inclusive. C'est aussi en cela qu'elle s'expérimente avant tout sur les territoires, lieux d'incarnation de l'intérêt général. Ils permettent de mener des expérimentations à « taille humaine », avant de ne vouloir trop vite les industrialiser. Ces démarches en effet ne reposent pas d'abord sur des processus, mais sur des capacités d'action complémentaire qui se font et se défont selon les réalités du terrain.

Cette inversion des normes entre la décision qui guide l'action, et l'action qui guide l'évolution des modes de gouvernances est l'une des raisons de sa difficulté à être mise en œuvre. Elle doit faire l'objet d'une confiance partagée entre l'ensemble des parties prenantes impliquées. C'est comme une « valise sans poignée », trop lourde pour être portée seule, mais sans poignée pour qu'aucun n'en revendique seul la propriété ! C'est une approche systémique de la valeur qui invite à se questionner sur la contribution de chacun, non pas en théorie, mais dans la pratique usuelle. C'est en cela qu'elle peut être qualifiée de « **supra-démocratique** »²³. Elle invite chacun à un décentrage pour se situer dans son écosystème. Aucun acteur n'a seul ni l'autorité ni la légitimité pour fixer un tel positionnement.

Tous les systèmes de **gouvernance** étant aujourd'hui questionnés²⁴, les coalitions d'actions peuvent contribuer à leur redonner leurs lettres de noblesses. En effet, si l'action n'a pas nécessairement besoin de gouvernance en amont afin d'être libre d'en inventer les modalités les plus adaptées aux besoins des plus fragiles d'entre nous, elle a en revanche impérativement besoin d'en avoir un écho en aval sous peine de ne devenir qu'une « dictature du

faire ». L'ODD 17 n'est ni un système politique de gestion, ni une priorisation de l'action transformatrice, mais bel et bien leur nouvelle articulation pour (ré)inventer à partir de la réalité de terrain, et non d'une théorie désincarnée.

De la capitalisation des « pionniers » aux usages de chacun

Cette nouvelle alchimie du « juste équilibre » est difficile à pratiquer. L'**expérience des « pionniers »** dans ce domaine est utile à tous. Non pas d'abord dans les résultats obtenus, car ils sont rarement reproductibles, mais dans la pédagogie des chemins parcourus. Leur diversité est une invitation pour chacun à inventer le sien. Pour prendre une comparaison scientifique : lorsqu'un traitement thérapeutique est inventé, le carnet de recherche est souvent bien plus précieux que le tube à essai qui abrite le « principe actif ». Ce n'est pas (seulement) la solution qui a de la valeur, mais aussi le chemin pour y parvenir.

C'est pourquoi le Fonds ODD 17 a investi dans un « back office » partagé des données, outils et compétences du « faire alliance »²⁶. Après avoir contribué à un parcours pédagogique pour inviter chacun à faire ses premiers pas²⁷, puis valorisé une diversité de parcours méthodologiques déjà éprouvés sur les territoires²⁸, le **kit méthodologique « les parcours d'usage de l'ODD 17 »**²⁹ est aujourd'hui proposé à tous les réseaux afin qu'ils puissent élaborer eux-mêmes avec leurs membres le parcours qui correspond le mieux à leurs besoins

Les conditions étant réunies pour accélérer le faire alliance en France, il convient dès lors de mettre en œuvre le **programme « A.G.I.R. ensemble »** pour accélérer le déploiement des alliances :

- › **A.ppliquer** les démarches de co-construction, en ayant l'humilité d'apprendre à « faire alliance »,
- › **G.érer** individuellement, opérationnellement et structurellement les conditions d'un déploiement optimum,
- › **I.nvestir** dans l'ingénierie d'alliance,
- › **R.echercher** l'équilibre systémique entre les domaines d'action, les profils d'acteurs et les territoires d'application.

Pour y parvenir, il ne faut pas simplement définir les capacités de chacun qui permettent de pouvoir le faire, ni même les responsabilités de chacun de devoir le faire, mais aussi les leviers de chacun pour avoir envie de le faire. Si les **3 moteurs de l'engagement** – la capacité, la responsabilité et l'envie – ne sont pas réunis, la transformation ne se fait pas.

Si les enjeux et les pratiques du « faire alliance » sont aujourd'hui qualifiés, il reste à en inventer le « comment faire ? ». Pour cela il était nécessaire de mesurer la maturité collective en France.

²³ Livre « Projet (Re)Naissance : de l'économie d'alliance à la (re)découverte de notre Lien commun » (Editions Le RAMEAU, septembre 2021)

²⁴ Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions DALL'OL, Juris Association, décembre 2016)

²⁵ https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2021/12/PlateformeODD17-Kit-methodologique_VF.pdf

²⁶ Plateforme de capitalisation « l'ODD 17 en pratiques » à consulter sur www.odd17.org

²⁷ Parcours « Alliances & Territoires » à (re)découvrir sur l'espace du même nom du site associations.gouv.fr

²⁸ Les 7 parcours « Agir ensemble en Territoire » sont à découvrir sur la plateforme « l'innovation territoriale en Actions »

²⁹ https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2021/12/PlateformeODD17-Kit-methodologique_VF.pdf

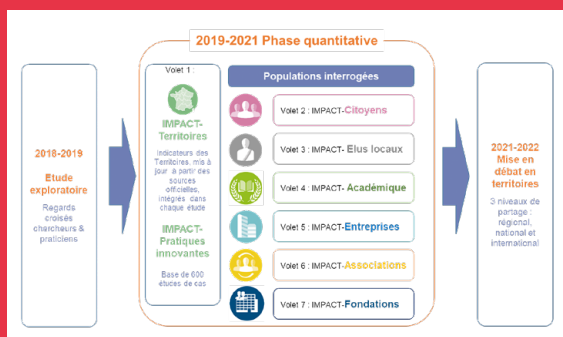
La mesure de l'appétence et les impacts du « faire alliance » en France

L'étude IMPACT 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats est la première étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle d'un pays. Elle a fait l'objet à la fois d'une méthode scientifique rigoureuse (cf. encadré 1), mais aussi d'un cheminement de mise en débat des résultats (cf. encadré 2). Elle a produit les résultats suivants.

Encadré 1 Méthode du programme IMPACT

Le programme **IMPACT** s'articule autour de trois « phases » :

- › **1. Une phase d'études exploratoires**, menée en partenariat avec les acteurs académiques, permettant de croiser les regards entre praticiens et chercheurs,
- › **2. Une phase d'études quantitatives** pour mesurer à la fois la maturité et les pratiques partenariales des différents acteurs de l'écosystème,
- › **3. Une phase de mises en débats territoriaux**, menée en partenariat avec les acteurs locaux, notamment les élus et les « catalyseurs territoriaux ».



Le programme IMPACT 2018-2022

21 études ont été menées pour qualifier les pratiques de l'ensemble des acteurs et pour identifier les spécificités par domaine de fragilité et par territoire :

- › **1. Par Acteurs** : citoyens, élus locaux, acteurs académiques, entreprises, associations et fondations,
- › **2. Par Territoires** : étude IMPACT-Territoire, déclinée en 13 rapports régionaux,
- › **3. Par Domaines** : étude IMPACT-Sectorielle, éclairée par un cycle de 10 webinaires prospectifs en 2022.

Et **plus de 600 études de cas** recensent par profil d'acteur, par échelon territorial et par domaine d'action des pratiques partenariales innovantes.

Les études quantitatives ont été réalisées par : Comisis - Opinionway

Les convictions des différentes parties prenantes sur le « jouer collectif »

Selon les dernières études de l'Observatoire des partenariats, 81% des Français³⁰, 92% des maires³¹, 83% des dirigeants d'entreprise³², 97% des responsables associatifs³³ et 98% des fondations³⁴ considèrent **le « jouer collectif » comme nécessaire face aux défis liés aux crises que nous vivons, avec pour défi d'inventer ensemble des solutions**. Ces dernières doivent à la fois réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable.

En une décennie, cette exigence de s'ouvrir à son écosystème pour « agir ensemble » là où il est impossible de faire seul s'est progressivement transformée en « envie d'alliance ».



Les pratiques partenariales en fort développement

Cette dynamique se traduit très concrètement dans les pratiques des organisations publiques et privées. Le foisonnement d'initiatives locales montre que la France a rattrapé son retard en matière d'alliance d'intérêt général.

Du côté des **acteurs économiques**, ce sont aujourd'hui 57% des entreprises qui développent des partenariats sociétaux avec une diversité d'acteurs publics (nationaux et locaux) et privés (associations, fondations et acteurs académiques). Ce taux de pratiques partenariales était de 38% en 2015. La diversification des modes de partenariat traduit **l'engagement croissant des entreprises**. Aujourd'hui, déjà plus d'un tiers d'entre elles a engagé des démarches de R&D sociétale pour inventer avec leur écosystème de nouvelles solutions.

³⁰ Etude IMPACT-Citoyens (Comisis & Opinion Way, octobre 2019 et mai 2020)

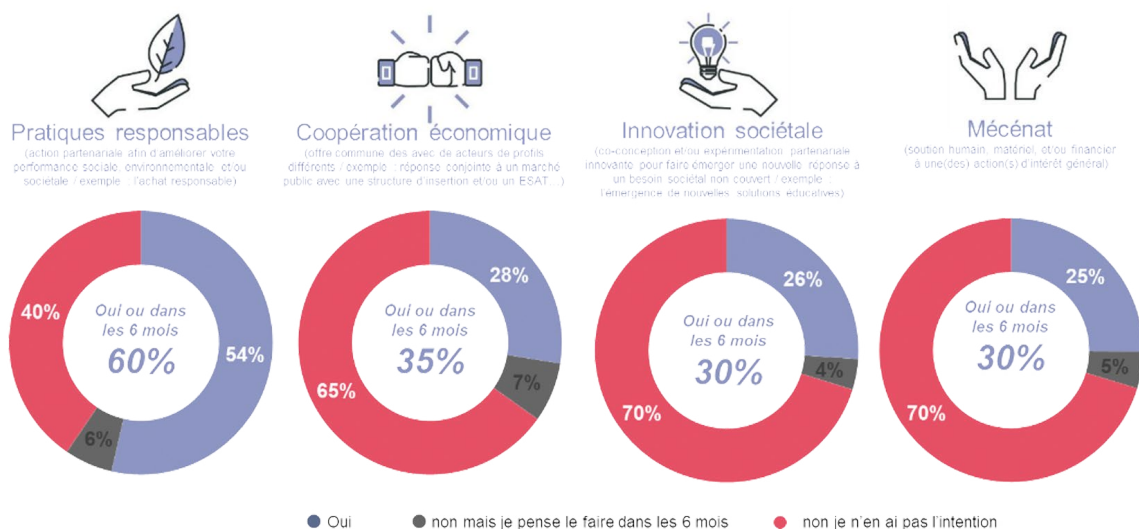
³¹ Etude IMPACT-Elus locaux (Comisis & Opinion Way, novembre 2020)

³² Etude IMPACT-Entreprises (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

³³ Etude IMPACT-Associations (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

³⁴ Etude IMPACT-Fondations (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

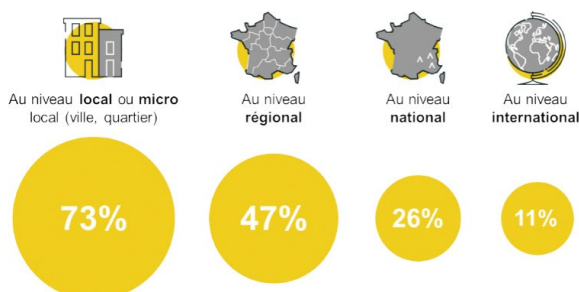
Les modes de partenariat pratiqués par les entreprises



Source : Rapport Entreprises de l'Observatoire des partenariats (juillet 2021)

Du côté des **structures d'intérêt général**, 90% d'entre elles considèrent que les alliances sont non seulement source de mobilisation, mais aussi d'innovation. Cela se traduit par des actions partenariales **au plus près des fragilités**. C'est avant tout localement que se jouent ces nouvelles alliances.

Les échelons territoriaux des partenariats mis en œuvre par les associations



La preuve par l'exemple : Plus de 600 exemples représentatifs de la diversité des acteurs, des domaines d'action et des territoires ont été référencés au sein de la base de données IMPACT-Pratiques partenariales innovantes³⁵. Pour les illustrer, le film « bonnes nouvelles des Territoires » est librement accessible sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions³⁶ ». Le « faire alliance » se développe en France et dans le monde au plus près des besoins de terrain... mais **cette réalité reste encore très largement « sous les radars »**.

Côté institutions, la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales » a souligné combien il était pourtant **difficile de porter un message clair** pour valoriser les dynamiques à l'œuvre³⁷. L'étude IMPACT-Elus locaux en rend parfaitement compte³⁸. Sylvain Wasseman, Vice-président de l'Assemblée Nationale, témoigne que « les alliances sont anxiogènes pour les élus, car elles nécessitent d'inviter à cheminer sans connaître le point d'arrivée qui s'invente ensemble ». Alors que les Collectivités territoriales viennent d'élaborer leur « Projet de Territoire », un Préfet en charge des CRTE³⁹ confirme : « les alliances sont l'impensé des politiques publiques depuis 30 ans ». Le récent rapport « ODD, tout est lié » remis au Premier Ministre par la Députée Provendier, et la dernière résolution de l'Assemblée Nationale de la mandature « développement de la participation citoyenne comme pilier de notre modèle démocratique » invite à se saisir de cette nouvelle opportunité du « faire alliance ».

Les impacts et les objectifs du « jouer collectif »

Les enseignements des études IMPACT et la mise en débat ont permis de vérifier, mesurer et illustrer les **3 impacts** du mouvement de co-construction du bien commun : **Innovation / Performance / Confiance**. Ils ont pu être à la fois confirmés par la perception des différents profils d'acteurs, mais aussi concrètement illustrés au travers des études de cas recensées.

La traduction concrète de ces impacts s'incarne dans **4 objectifs pour les territoires et les organisations publiques** et privées. Ils expliquent les raisons de s'engager dans une démarche partenariale apprenante. Ces objectifs du « faire alliances » ont été éclairés au regard

³⁵ <http://observatoire-des-partenariats.fr/impact-pratiques-innovantes>

³⁶ <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>

³⁷ <https://www.associations.gouv.fr/bilan-de-2-ans-de-cheminement-collectif.html>

³⁸ Étude IMPACT-Elus locaux (Comisis & OpinionWay, novembre 2020)

³⁹ Contrats de Relance et de Transition Écologique, issus de la circulaire du Premier Ministre du 20 novembre 2020

des pratiques de terrain. Ils se déclinent ainsi :

- › **Trouver un équilibre entre la performance et l'engagement de son organisation,**
- › **Hybrider son modèle socio-économique,**
- › **Piloter une démarche d'innovation sociétale,**
- › **Co-construire territorialement des solutions mobilisant l'ensemble des forces vives.**

Objectifs de la co-construction



Encadré 2 Cheminement de la mise en débat

Les résultats des études IMPACT ont été mis en débat auprès des différents profils d'acteurs pour comprendre les racines et les fruits des alliances d'intérêt général. Entre 2017 et 2021, **7 étapes ont été l'opportunité d'éclairer des pratiques** qui sont encore bien souvent non conscientisées et « sous les radars » de nos modes de décision :

- › 1. **23-11-2017 - Colloque « Les impacts des alliances innovantes au service du bien commun »** : poser les résultats du programme PHARE sur les fragilités territoriales et les dynamiques d'alliances pour y répondre,
- › 2. **12-01-2018 - Colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »** : partager les travaux sur les mutations de l'intérêt général en France, ainsi que sur les 3 leviers de son activation : la vision partagée, la gestion régulatrice et l'action

collective transformatrice,

- › 3. **04-2018 à 01-2019 - 4 Ateliers de regards croisés entre praticiens et chercheurs** : définir les impacts des alliances d'intérêt général sur l'innovation sociétale, la performance des organisations, la co-construction territoriale et l'engagement des personnes.

- › 4. **29-03-2019 – Colloque européen de recherche Part'Innov** : publier les résultats de la modélisation de notre capacité à piloter les actions au service de nos défis communs de manière holistique. Proposer ainsi un continuum de cohérence qui relie le cadre systémique des Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030 à l'évaluation des contributions respectives du système politique, des organisations publiques & privées et des personnes. Cette modélisation s'est appuyée sur une analyse de cohérence entre les 3 leviers d'activation de l'intérêt général : le vision, l'action et la gestion. (Voir schéma ci-dessous)

- › 5. **01-10-2019 – A l'écoute des Français** : séminaire praticiens-chercheurs à partir des résultats de l'étude IMPACT-Citoyens sur la manière dont les Français perçoivent et vivent le « jouer collectif » en France. Cette étude sera complétée par un nouveau questionnaire en avril-mai 2020, en plein cœur de la crise de la Covid-19. Cela confirmera les fondements structurels des convictions des Français.

- › 6. **25-03-2021 – A l'écoute des acteurs académiques** : séminaire de recherche sur le mouvement de co-construction du bien commun en France afin de qualifier les interactions et les rôles respectifs des acteurs de l'écosystème.

- › 7. **12-07-2021 – A l'écoute des Territoires** : mise en débat des résultats des études auprès des élus, des entreprises et des associations à l'occasion de la 7ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire. Cet événement réunit chaque année les 350 « catalyseurs territoriaux » qui animent au quotidien les relations et l'interconnaissance entre les différents profils d'acteurs de leur territoire.

Ces 7 étapes de mise en dialogue ont permis de **comprendre les dynamiques d'interaction** à l'œuvre, **et de projeter leurs effets** sur les Territoires et les organisations publiques et privées.

Une capacité d'actions holistique



Conclusion

Les résultats de l'étude d'impact invitent à proposer un « Récit » partagé du faire alliance en France :

« Toutes les Sociétés humaines, avec les crises systémiques, rentrent aujourd'hui dans une nouvelle période où les enjeux sanitaires, écologiques, numériques, économiques, financiers, migratoires, géopolitiques et territoriaux se conjuguent. Dans ce nouveau moment historique, les nations sont de plus en plus interdépendantes, et chacune doit répondre à ces défis vitaux de façon innovante à partir de leur singularité, façons d'être et de faire. L'ampleur des défis actuels rend le cours des choses plus instable, mais la réussite de chaque pays dépend de sa capacité à valoriser de façon cohérente ses atouts culturels, humains, économiques et techniques.

En France, au quotidien sur les territoires, se mettent en place de plus en plus d'expérimentations innovantes pour réussir les transitions écologiques, économiques, sociales et numériques, ou pour réagir à des contraintes sanitaires telle que celle que nous vivons. Le déploiement, l'efficacité et la réussite de ces expériences de terrain prennent la forme d'alliances d'intérêt général entre acteurs et institutions de nature diverse autour d'enjeux communs. Associations, entreprises, collectivités locales, institutions, services de l'Etat et citoyens se regroupent, s'organisent autour d'un projet, d'une action concrète menée à partir d'un objectif, d'une vision, et de modalités d'organisations décidés ensemble au sein de lieux aux identités singulières.

De ce processus d'alliances, de mises en commun des expériences et d'intelligence collective naît des solutions innovantes qui réactivent les dynamismes et ressources locales. Les alliances permettent de s'assurer que leur création de valeur, ainsi que leur empreinte économique, sociale et écologique, congruent pour le développement harmonieux des territoires et de leurs habitants. Ce processus génère en retour une confiance entre acteurs, et une capacité de chacun - citoyen et responsable - de pouvoir peser sur le cours des choses et se réapproprier l'avenir.

Cette horizontalité des alliances entre acteurs sur les territoires est un catalyseur d'énergie. Cela crée de la valeur, représente un gain de temps et mobilise des moyens frugaux. Le plein déploiement de cette dynamique vertueuse nécessite en parallèle que l'Etat retrouve sa capacité à se projeter dans l'avenir à partir d'axes stratégiques de moyen et long termes guidés par les grands choix politiques nationaux. Ces grandes orientations seront, en retour, éclairées par les retours d'expériences des alliances.

Cette complémentarité entre dynamiques horizontales des

alliances au plan territorial et verticalité étatique de moyen et long termes est gage d'efficacité et d'harmonie pour relever les défis de la période. Les changements et innovations ne sembleront plus alors s'imposer de l'extérieur mais venir de ce que nous sommes. C'est la condition du retour de la confiance des citoyens et de la mise en mouvement des acteurs économiques et politiques.

Cette réconciliation entre l'Etat et les alliances sur les territoires est d'autant plus cohérente et nécessaire que c'est bien la diversité des identités et richesses locales qui a amené la France à instituer un Etat devant voir loin pour assurer la cohérence et la cohésion des Français et des Territoires si singuliers. Les alliances sont les leviers innovants - ici et maintenant - de la nouvelle période, dans le sillon des grandes orientations stratégiques de l'Etat.

Une Charte du « faire alliance » a été élaborée à partir des expériences d'alliances déjà éprouvées pour déployer cette cohérence des synergies entre alliances locales et visées stratégiques de l'Etat.

Ensemble, valorisons notre capacité à « faire alliance » ! »

Ce « Récit » partagé est mis en débat tout au long de l'année 2022, étayé par un cycle de publication des résultats détaillés de l'étude d'impact. Les conclusions définitives du programme quinquennal IMPACT seront présentées lors d'un colloque en novembre 2022.

L'Observatoire des Partenariats



L'**Observatoire des Partenariats**, a pour vocation d'observer, de qualifier, de mesurer et d'illustrer le mouvement de co-construction en France. Après avoir réalisé l'état des lieux des partenariats (programme ARPEA 2008-2012), puis qualifié les fragilités territoriales prioritaires par territoire (programme PHARE 2013-2018), il a lancé en novembre 2017 son 3ème programme quinquennal : le **programme IMPACT**, en partenariat avec la Banque des Territoires, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, Le Groupe La Poste, la Fondation TotalEnergies et Le RAMEAU.

Entre 2018 et 2022, ce programme a précisé à la fois l'ampleur du mouvement de co-construction, la maturité des organisations à se saisir de la dynamique partenariale émergente, ainsi que les spécificités des différents profils d'acteurs, en fonction des domaines d'actions et des territoires.

Le RAMEAU



Laboratoire d'innovations partenariales, Le RAMEAU est à la fois un **observatoire** pour qualifier les enjeux des partenariats, un **centre d'expérimentations** pour faire émerger de nouveaux modèles et un **lieu de réflexions prospectives** pour déployer des solutions innovantes à grande échelle.



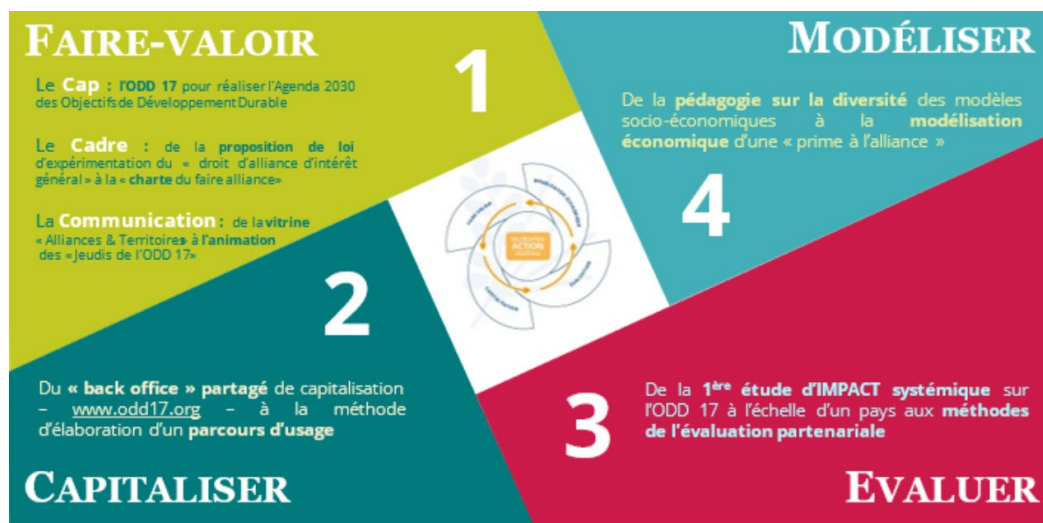
Institut pour
la recherche



BANQUE des
TERRITOIRES



La stratégie de valorisation de l'ODD 17



**Ensemble,
faisons grandir
la France**

caissedesdepots.fr