

Le 16 octobre 2019, à l'occasion du Forum National des Associations et des Fondations, le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL a annoncé avoir confié à la Députée Cathy RACON-BOUZON, Députée des Bouches du Rhône, et à Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU, une mission sur les alliances stratégiques entre associations et entreprises.

Intervention lors du 3<sup>ème</sup> diner « Elus & Entreprises » du 23 novembre 2021 : « Jouer collectif, c'est souvent indispensable. La crise que nous traversons en est la démonstration. Sans le collectif nous ne pourrions surmonter les défis que nous vivons actuellement ».

Sarah El HAÏRY, Secrétaire d'Etat



# BILAN DU SUIVI DU PROGRAMME SYSTEMIQUE DE 21 MESURES

**Vers de nouvelles alliances  
au service de la sortie de crise et  
des Objectifs de Développement Durable !**

**Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités**

*7 Mai 2021*

## Table des matières

12 mois pour faire (Re)Connaitre le « jouer collectif » .....	3
Les résultats de la mission en synthèse .....	4
Les co-pilotes avec le Secrétaire d'Etat se sont fixé 3 objectifs .....	4
Les résultats de la mission se sont traduits autour d'outils concrets pour Agir.....	4
Un an de cheminement collectif : des 7 forces de changement aux 7 leviers de déploiement.....	6
Avancées et prochaines étapes des 4 chantiers structurels .....	9
Le suivi du programme de 21 mesures .....	11
1- Rendre immédiatement accessible l'existant pour agir dès à présent .....	11
2- Favoriser la convergence entre la diversité des outils pour les organisations et les territoires .....	12
3- Faciliter l'usage des données pour mieux cibler les priorités stratégiques .....	12
4- Valoriser les alliances stratégiques au travers des événements de référence .....	13
5- Organiser une démarche de dialogue actif entre les dynamiques du « jouer collectif ».....	15
6- Articuler les complémentarités entre les acteurs de l'ingénierie nationale & territoriale, en croisant les connaissances sectorielles et territoriales .....	15
7- Faire des ODD l'occasion d'expérimentations d'alliances en territoire pour agir concrètement là où aucun acteur ne peut répondre seul.....	16
8- Promouvoir et valoriser l'investissement dans l'innovation sociétale partenariale .....	17
9- Accompagner les alliances stratégiques .....	17
10- Structurer une réflexion partagée sur l'évaluation partenariale.....	18
11- Inciter à un Etat exemplaire en matière de promotion des alliances innovantes .....	19
12- Positionner les services de l'Etat comme « médiateurs » des dynamiques d'alliances stratégiques.....	19
13- Structurer une capacité collective de R&D partenariale pour anticiper les besoins et suivre les expérimentations innovantes :.....	20
14- Piloter une recherche-action collective sur l'hybridation des modèles socio-économiques .....	21
15- Inscrire les « alliances stratégiques » à l'agenda des institutions des différents « mondes ».....	22
16- Créer une Conférence des alliances stratégiques au service des défis communs, déclinée territorialement : .....	22
17- Inciter à croiser « espace de dialogue », « compétences de catalyseurs » et « pédagogie des alliances » .....	23
18- Expérimenter un « droit de l'alliance ».....	24
19- Instruire l'opportunité d'un nouveau statut de « société de bien commun » .....	24
20- Inciter à « apprendre à faire alliance » .....	25
21- Inscrire les nouvelles formes d'alliance et de partenariats aux programmes de formation, de l'éducation des plus jeunes à la formation continue .....	26
En guise de conclusion : Tous concernés, tous outillés, tous mobilisés !.....	27
ANNEXE 1 - Le premier besoin : clarifier la notion d'alliance stratégique .....	28
ANNEXE 2 - Contenu du Kit « l'ODD 17 en pratique ».....	29
ANNEXE 3 - Les racines de la mission ministérielle .....	30
Côté « technique », les travaux se structurèrent autour de 3 besoins .....	30
Côté « politique », le cycle de 7 ans pour faire (re)connaitre la valeur ajoutée de la co-construction s'est déroulé au travers d'un cheminement en 7 étapes :.....	32

*La mission ministérielle a permis de forger des convictions fortes et d'identifier des leviers d'accélération des alliances stratégiques entre associations, entreprises et pouvoirs publics. La note de synthèse du 7 mai 2020 précise les grands enseignements de la mission et les 4 chantiers de politique publique qui pouvait s'inscrire dans le plan de relance gouvernemental qui a succédé à la gestion de l'urgence sanitaire. Les résultats ont été traduits en un programme d'actions de 21 mesures). Il a été convenu qu'un suivi serait assuré durant un an afin de traduire en actions concrètes les conclusions de la démarche de co-construction qui a mobilisé plus d'une centaine d'organisations publiques et privées complémentaires. Ce bilan retrace les avancées de la « feuille de route » mise en œuvre depuis le 7 mai 2020.*

**« C'est (...) en solidaires, en disant nous plutôt qu'en pensant je, que nous relèverons cet immense défi ».**

Dans son allocution du 12 mars 2020, le Président de la République nous invitait à « faire alliance ».

Un an après le lancement de la « feuille de route » issue de la mission ministérielle, quels en sont les résultats ?

## 12 mois pour faire (Re)Connaitre le « jouer collectif »

---

**Le 7 mai 2020, les conclusions de la mission ministérielle proposaient d'agir concrètement pour une triple (re)connaissance du « faire alliance » :**

- **(Re)Connaitre la réalité déjà très incarnée des alliances stratégiques** qui reste pourtant encore trop souvent « sous les radars » de nos modes de penser et d'agir,
- **(Re)Connaitre la diversité déjà existante des données, outils et compétences** pour accompagner les organisations et les territoires qui reste encore sous exploitée,
- **(Re)Connaitre la nécessité d'un « droit de l'alliance »** pour disposer d'un cadre juridique simple qui favorise les expérimentations innovantes entre acteurs de statuts différents, et permet de répondre en pratique aux exigences de l'ODD 17 de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable.

**Depuis lors, 81% des Français<sup>1</sup>, 84% des chefs d'entreprise<sup>2</sup> et 92% des maires<sup>3</sup> ont confirmé que le « jouer collectif » est un levier indispensable dans le contexte actuel. Il permet non seulement d'accélérer la sortie de crise, mais aussi pour répondre plus structurellement aux transformations systémiques telles qu'elles s'incarnent dans les Objectifs de Développement Durable.**

**Un an après la remise du rapport au Secrétaire d'Etat, il était important de rendre compte des avancées et des actions concrètes qui ont été mises en place pour accélérer les alliances d'intérêt général en France.**

**Qu'en est-il aujourd'hui de cette invitation à « faire alliance » ? Non seulement la conduite du changement<sup>4</sup> est déjà à l'œuvre, mais plus encore les 7 leviers de déploiement ont été progressivement activés et renforcés depuis un an. Ce bilan en donne la « preuve par l'exemple ».**

**Réjouissons-nous de ces avancées, et ensemble accélérons le mouvement de co-construction du bien commun en France pour faire de notre pays un éclaircur de l'ODD 17 en pratique !**

---

<sup>1</sup> Etude « jouer collectif en sortie de crise » pour l'Observatoire des partenariats – volet citoyens (Comisis-OpinionWay, mai 2020)

<sup>2</sup> Etude « jouer collectif en sortie de crise » pour l'Observatoire des partenariats – volet entreprises (Comisis-OpinionWay, juin 2020)

<sup>3</sup> Etude IMPACT-Elus locaux pour l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, à paraître en novembre 2020)

<sup>4</sup> Note prospective « Les 7 forces du changement de l'ODD 17 » (Le RAMEAU, juin 2020)

# Les résultats de la mission en synthèse

## Les co-pilotes avec le Secrétaire d'Etat se sont fixé 3 objectifs

- **Eclairer les décideurs publics & privés** : quel **Cap** fixer à partir d'un **état des lieux** précis de la situation en France ?
- **Rendre lisible et visible ce qui existe pour outiller les organisations & les territoires** : quelle **diversité des outils** déjà existants pour accompagner les acteurs à partir de la pratique de terrain ayant éprouvée son efficacité ?
- **Passer à l'action dès maintenant** : quel **programme d'actions** systémique pour piloter la transformation à l'œuvre sur les territoires ?

En synthèse,

## 3 leviers pour faire du « jouer collectif » une nouvelle philosophie politique



## Les résultats de la mission se sont traduits autour d'outils concrets pour Agir

- **Eclairer les décideurs publics & privés** :
  - Un **état des lieux des partenariats en France**, afin d'éclairer sur une réalité déjà bien présente, mais souvent « sous les radars », et de montrer la diversité des sources de données pour inventer sa propre réponse en fonction à la fois des besoins, de sa maturité... et de ses envies d'engagement,
  - Le **rapport de mission** rend compte à la fois de la situation, de la complexité de l'équation à résoudre, et des pistes pour être en mesure de significativement passer à une nouvelle étape : de la « preuve de concept » à son déploiement.
- **Rendre lisible et visible ce qui existe pour outiller les organisations & les territoires** : dès le lancement de la mission, l'objectif a été de valoriser la richesse des travaux existants pour concevoir, piloter et évaluer les alliances stratégiques. Pour en rendre compte, le kit « l'ODD 17 en pratique » comprend 4 fiches pratiques issues de la mission pour aider les acteurs et les territoires à se repérer et à se saisir de l'opportunité de « faire alliance » :
  - **Argumentaire** « l'ODD 17 en pratique : pourquoi et comment faire alliance ? », permettant de sensibiliser et de donner les premières clés de lecture,
  - **Illustration de la diversité des modèles de partenariats**, alliant intérêt général et économie, au travers d'exemples représentatifs de la diversité des profils, des objectifs et des modalités,
  - **Méthodes pour « co-construire territorialement »**, afin de rendre les territoires « féconds » aux alliances innovantes, condition nécessaire à leur développement,
  - **Cartographie des outils disponibles**, afin de pouvoir agir efficacement en s'appuyant sur les bonnes pratiques déjà capitalisées.

- **Passer à l'action dès maintenant** : la « **feuille de route** » se décline en quatre chantiers structurels qui permettent politiquement d'impulser des dynamiques nouvelles, et un programme d'actions autour de 21 mesures.

Une structuration des priorités autour de **4 chantiers structurels** :

- **Créer un droit de l'alliance** : un droit non contraignant, co-construit avec les acteurs, pour sécuriser les démarches d'alliance d'intérêt général et permettre d'innover ensemble.
- **Développer la plateforme du Collective Impact à la Française** : une plateforme centrale, visible, globale et animée, qui coordonne et met en résonance l'ensemble des dispositifs existants, avec une double entrée grand public (BtoC) et organisations (BtoB).
- **Lancer un programme national d'investissement massif sur les territoires pour « la transition par le Collective Impact »** : répondre par l'alliance aux défis sociaux, économiques, environnementaux fixés par les objectifs de développement durable en créant le Fonds ODD17.
- **Lancer un plan d'éducation et de formation initiale et continue à l'engagement et à la logique partenariale** : éduquer à penser autrement pour faire ensemble autrement est un enjeu majeur de la transition vers un nouveau modèle ; les futurs citoyens, les entrepreneurs, les administrations, les travailleurs de chaque secteur doivent être formés pour devenir acteurs de ce changement.

Un **programme d'actions** ambitieux & pragmatique pour répondre aux besoins des acteurs de terrain, des réseaux nationaux & territoriaux, ainsi qu'aux institutions et aux acteurs académiques. Une démarche systémique qui permet à chacun d'être à la fois contributeur et bénéficiaire du mouvement de co-construction au service du bien commun, condition *sine qua non* pour susciter l'engagement de tous. Le cheminement collectif a inspiré **21 mesures** autour de **3 dimensions** et **3 temporalités** :

- **7 mesures opérationnelles**, aux premiers effets à 3/9 mois, qui permettent de **valoriser l'existant et d'inciter à « passer à l'action »** pour accélérer les alliances,
  - ⇒ *La crise va être un accélérateur naturel, mais pour agir avec pertinence, il ne faudrait pas réinventer la « roue ». Il est urgent de s'appuyer sur ce qui a déjà fait ses preuves.*
    1. Rendre immédiatement accessible l'existant pour agir dès à présent
    2. Favoriser la convergence entre la diversité des outils pour les organisations et les territoires
    3. Faciliter l'usage des données pour mieux cibler les priorités stratégiques
    4. Valoriser les alliances stratégiques au travers des événements de référence
    5. Organiser une démarche de dialogue actif entre les dynamiques du « jouer collectif »
    6. Articuler les complémentarités entre les acteurs de l'ingénierie nationale & territoriale, en croisant les connaissances sectorielles et territoriales
    7. Faire des ODD l'occasion d'expérimentations d'alliance en territoire pour agir concrètement là où aucun acteur ne peut répondre seul
- **7 mesures stratégiques**, aux effets à 6/12 mois, permettant de **co-construire avec les « pionniers » des solutions à plus grande échelle**, et d'être en mesure d'en évaluer les impacts avant de les déployer,
  - ⇒ *La maturité des coalitions déjà existantes, publiques et privées, permet d'envisager des premiers effets rapides ; même si le cœur des résultats est à attendre dans les 18 à 36 mois comme pour toute démarche stratégique agile et efficace. Une évaluation en 2022 permettra de mesurer le cheminement collectivement parcouru en 3 ans.*
    8. Promouvoir et valoriser l'investissement dans l'innovation sociétale partenariale
    9. Accompagner les alliances stratégiques
    10. Structurer une réflexion partagée sur l'évaluation partenariale
    11. Inciter à un Etat exemplaire en matière d'alliances innovantes
    12. Positionner les services de l'Etat comme « médiateurs » des dynamiques d'alliances stratégiques
    13. Structurer une capacité collective de R&D partenariale pour anticiper les besoins et suivre les expérimentations innovantes
    14. Piloter une recherche-action collective sur l'hybridation des modèles socio-économiques
- **7 mesures politiques**, aux effets mesurables à 12/18 mois, permettant de **(dé)montrer l'engagement des institutions à promouvoir une nouvelle méthode** : l'ODD 17 à la Française ; autrement dit la co-construction entre acteurs riches de leurs différences.
  - ⇒ *Les annonces devront être suivies d'effet, pilotées et mesurées.*
    15. Inscrire les « alliances stratégiques » aux agendas des instances des différents « mondes »
    16. Créer une Conférence des alliances stratégiques au service des défis communs, déclinée localement
    17. Inciter à croiser « espaces de dialogue », « compétences de catalyseurs » et « pédagogie des alliances »
    18. Créer un « droit d'expérimentation partenariale »
    19. Instruire l'opportunité d'un nouveau statut de « société de bien commun »
    20. Développer notre capacité collective à « apprendre à faire alliance »
    21. Inscrire les nouvelles formes d'alliance et de partenariats aux programmes de formation, de l'éducation des plus jeunes à la formation continue

## Un an de cheminement collectif : des 7 forces de changement aux 7 leviers de déploiement

---

Pour établir un constat partagé, faire des propositions et accompagner leur mise en œuvre, la mission ministérielle s'est appuyée sur une triple source permettant de qualifier les enjeux, les pratiques et la maturité collective : une cinquantaine de réseaux nationaux publics & privés, les 350 « catalyseurs territoriaux » qui sont au plus près des réalités de terrain, ainsi que l'Observatoire des partenariats qui suit depuis 2008 les évolutions des positions des citoyens, des élus, des dirigeants d'entreprise et des responsables associatifs.

Pour comprendre l'ampleur des avancées réalisées en un an, il est nécessaire de relire notre histoire collective, de la relier à nos défis communs, et de voir comment cela permet de réinventer aujourd'hui nos modes d'agir. C'est ce que Le RAMEAU qualifie de méthode des « 3 R » : Relire et Relier pour Ré-inventer.

### Une décennie de cheminement empirique, de la prise de conscience à l'action

En 2010, déjà 84% des Français étaient convaincus de la pertinence des partenariats « entre mondes » riches de leurs différences<sup>5</sup>. A l'époque, ce qui l'incarne le mieux ce sont les liens entre les entreprises et les associations d'intérêt général. Ils symbolisent une forme de (ré)conciliation entre économie et intérêt général. Moins de 30% des organisations pratiquent ces alliances qui sont l'apanage des pionniers qui y voient déjà un enjeu d'innovation sociétale au plus près des besoins et des territoires<sup>6</sup>. A l'époque, les pratiques se limitent encore aux « portes d'entrée » de la relation partenariale : le mécénat côté intérêt général et les pratiques responsables côté économie. Les Collectivités territoriales vivent une réforme fiscale majeure qui modifie structurellement leur modèle socio-économique, et ne voient pas encore l'utilité d'animer le « jouer collectif »<sup>7</sup>.

Pour mesurer le chemin parcouru, soulignons que la décennie a commencé par ce conseil de Jacques DERMAGNE, alors Président du Conseil Economique, Social et Environnemental : « ne commencez pas par l'institution » et « attendez le juste temps ». Cette même décennie s'est terminée par la préfiguration de la Fondation des Territoires sous l'impulsion de la Ministre Jacqueline GOURAULT et par la mission ministérielle confiée par le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL. Dans les deux cas, il s'agit pour l'Etat d'être à l'écoute des propositions de la société civile organisée pour réussir ce que la Ministre de la Cohésion des Territoires appelle « l'Etat jardinier ». Symbole de cette nouvelle alliance, le Secrétaire d'Etat a tenu à ce que la mission soit co-présidée par une Députée et un praticien-chercheur.

Le chemin de la décennie a été marqué par une étape internationale structurante : les Objectifs de Développement Durable, le 25 septembre 2015. Situé temporellement entre la publication de l'Encyclique papale Laudato Si en juin, et la signature de la COP 21 en décembre, la signature des ODD est passée relativement inaperçue en France alors qu'elle marque une première dans l'histoire de la Gouvernance mondiale. Il s'agit en effet du 1<sup>er</sup> Agenda partagé et chiffré qui implique tous les pays, sur tous les domaines en mobilisant tous les acteurs. Il s'agit là du premier programme systémique mondial. C'est une avancée institutionnelle sans précédent... qui a été marquée par un signe qui ne l'est pas moins. Il n'aura fallu qu'une nuit pour ajouter un 17<sup>ème</sup> Objectif à la demande des pays les plus fragiles : celui d'une « Alliance mondiale » que décrit parfaitement les 19 cibles de l'ODD 17. Il est extrêmement symbolique que ce soient les pays les plus fragiles qui se soient mobilisés sur les conditions de réalisation de l'Agenda 2030.

En France, les avancées ne sont pas moins grandes : les Assises de l'entrepreneuriat en 2013, la loi ESS en 2014, les lois MAPAM en 2014 et NOTRe en 2015, la loi PACTE en 2019 marquent des avancées dans le « jouer collectif ». Soulignons aussi que le Conseil d'Etat insistera dès 2016 sur le risque d'excès de législation sur la qualité du droit, et invitera à expérimenter avant de légiférer.

---

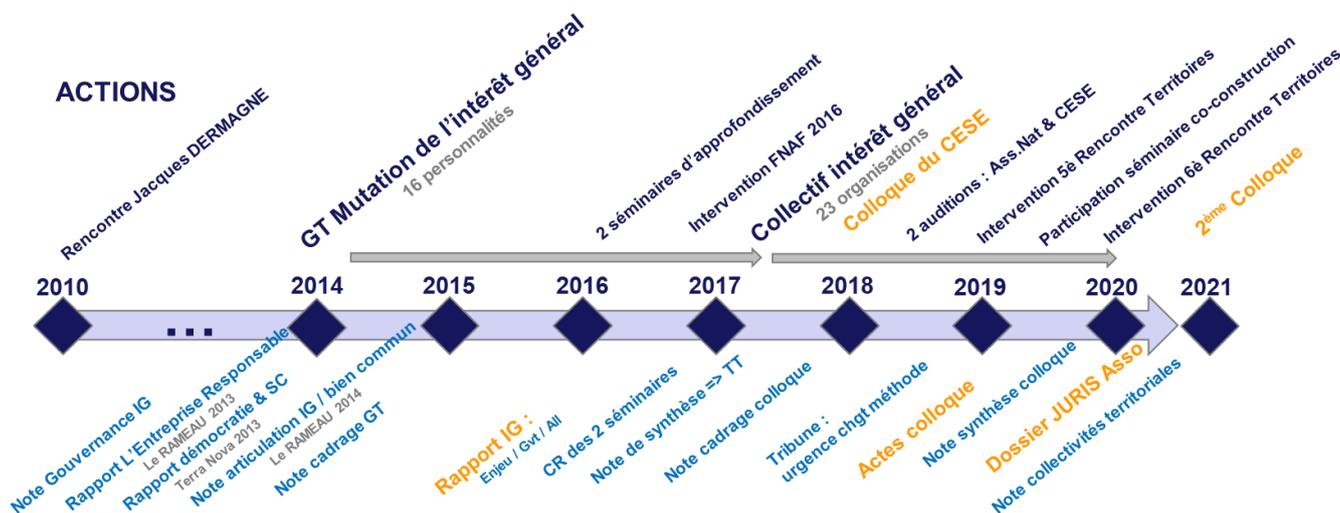
<sup>5</sup> Etude Citoyens de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, 2008)

<sup>6</sup> Etude « partenariat & innovation » du CJD et du RAMEAU (Comisis-OpinionWay, 2011)

<sup>7</sup> Etude ARPEA-Institutions (Comisis-OpinionWay, 2010)

Côté société civile, le rapport TERRA NOVA « Démocratie & Société Civile » de 2013, le rapport « intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » de 2015 et les travaux du collectif sur les mutations de l'intérêt général en France<sup>8</sup> donneront des éclairages successifs sur notre capacité à co-construire le bien commun. Ce récit a été remis le 12 janvier dernier aux représentants de l'Assemblée Nationale, du Conseil Economique, Social & Environnemental et au Commissariat au Plan, à l'occasion du colloque « intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ».

### Une décennie de réflexion collective sur les mutations de l'intérêt général

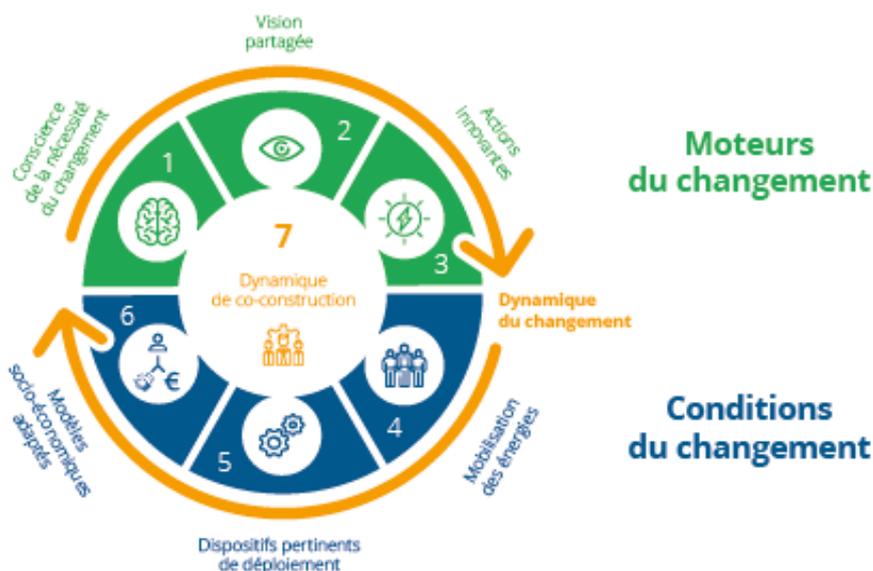


L'article CAREnews « [Jouer collectif : nous sommes prêts !](#) » retrace les étapes franchies depuis la remise des travaux de la mission ministérielle le 7 mai 2020. Une question demeure alors : comment activer la conduite du changement adaptée à l'ampleur des transformations à l'œuvre ?

### Les 7 forces du changement sont activées

Pour passer de la prise de conscience à l'action, il est nécessaire que les conditions soient réunies. Les théories du changement en identifient 7 forces. Appliquées à la co-construction du bien commun, elle se modélisent selon le schéma ci-dessous.

Les 7 forces du changement



<sup>8</sup> Dossier « Intérêt général, un concept en mutation » (JURIS Associations, mars 2019)

## En synthèse sur chacune des 7 forces du changement :

- 1- La **conscience de la nécessité de changement** est très présente dans les études de l'Observatoire des partenariats, que ce soit par acteur ou par territoire. La crise de la Covid-19 a été un accélérateur de la prise de conscience de l'ampleur du changement à opérer (illustration : les résultats des études de l'Observatoire des partenariats sur le « jouer collectif »<sup>9</sup>)
- 2- La **vision est aujourd'hui largement diffusée** dans des rapports tels que celui de la « Grande Transformation » du Comité 21 : les Objectifs de Développement Durable deviennent un cadre commun d'action (illustration : [benchmark « Pratiques ODD des entreprises »](#))
- 3- Les **exemples inspirants** ne manquent pas comme le rappelle le kit pratique la mission ministérielle<sup>10</sup>. Les partenariats innovants se sont démultipliés en 2020 (illustration : plus 500 cas référencés dans la [base IMPACT-Pratiques partenariales innovantes](#), et Promotion 2020 de la [Fondation pour la Co-construction du bien commun](#))
- 4- La **mobilisation des énergies** se traduit par l'émergence de nouvelles coopérations, à tous les niveaux territoriaux, du local à l'international. Les espaces multi-acteurs sont devenus des lieux de construction collective (illustration : [démarche d'anticipation de sortie de crise](#) copilotée par la Médiation des Entreprises)
- 5- L'animation de ces nouvelles relations a fait émerger de **nouvelles ingénieries** : celle de la « catalyse » pour favoriser les interconnaissances et les expérimentations collectives<sup>11</sup>. Les dispositifs d'ingénierie nationaux et territoriaux se sont mieux articulés (illustration : [création du Fonds i](#))
- 6- Les **modèles socio-économiques** reposent désormais sur 3 piliers : les richesses humaines, les ressources financières... et les alliances stratégiques<sup>12</sup>. La diversité des modèles est mieux valorisée (illustration : [programme \(Re\)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général](#))
- 7- Les **accélérateurs de la dynamique** : la (Re)Connaissance de la valeur du « Jouer collectif » par les institutions, le « droit de l'alliance d'intérêt général » pour rendre possible les expérimentations innovantes et la « prime à l'alliance » pour investir dans le mouvement à l'œuvre localement sont les leviers structurels indispensables pour une nouvelle étape de développement en France.

Force est de constater les avancées significatives sur chacune de ces conditions du changement en 2020. C'est ce que retrace ce bilan de la « feuille de route » ministérielle. Le décryptage de la philosophie d'Action de l'ODD 17 a incontestablement permis d'en accélérer le déploiement, et une accélération est notable.

## Les 7 leviers de déploiement sont aujourd'hui engagés

La « preuve de concept » est faite, mais sommes-nous en mesure de la déployer ? C'est ce que la « feuille de route » ministérielle a permis de qualifier depuis un an. Le bilan des 4 chantiers structurels et des 21 mesures techniques permet d'affirmer que les conditions sont maintenant réunies pour passer à une nouvelle étape du « jouer collectif » tant pour rebondir face à la crise que pour réussir l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable. Une priorité pour aller plus loin : en valoriser les impacts.



<sup>9</sup> Résultats du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats : [Observatoire des partenariats \(observatoire-des-partenariats.fr\)](#)

<sup>10</sup> Kit « L'ODD 17 en pratique » : [Alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités | Associations.gouv.fr](#)

<sup>11</sup> Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

<sup>12</sup> Référentiel « Modèles socio-économiques d'intérêt général » (Editions DALLOZ, collection JURIS Associations, septembre 2019)

## Avancées et prochaines étapes des 4 chantiers structurels

---

**Chacun des 4 chantiers a connu des avancées significatives en un an. Passons-les en revue.**

Le **premier chantier structurel** était de **rendre plus lisibles et visibles non seulement les démarches de co-construction, mais aussi les méthodes, outils et ingénieries pour les rendre plus efficaces**. C'est le sens du kit « l'ODD 17 en pratique » et de la « vitrine » créée sur le site [associations.gouv.fr](https://associations.gouv.fr). L'espace numérique « Alliances & Territoires » a connu un vif succès dont le taux de trafic sur le site témoigne. La 6<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des alliances en Territoire en juillet 2020 a aussi permis de qualifier les attentes des 350 « catalyseurs territoriaux » pour les aider à animer les démarches locales. Fort de ces enseignements, la plateforme « l'ODD 17 en pratique » pourra être lancée le 12 juillet prochain lors de leur 7<sup>ème</sup> Rencontre.

Le **second chantier structurel**, le plus politique, était de **lever les freins juridiques aux alliances d'intérêt général**. Le travail réalisé entre l'équipe de la DJEPVA mise à disposition par la Ministre et celle de la Députée Cathy RACON-BOUZON a permis à cette dernière de déposer en février une proposition de loi sur l'expérimentation d'un droit d'alliance d'intérêt général. La Tribune du JDD du 14 février, signée par plus d'une centaine de personnalités publiques et privées, montre le consensus sur une telle mesure. Elle vient répondre au « devoir d'alliances » réclamé par 81% des Français, au « besoin d'alliances » identifié par 92% des maires et à « l'envie d'alliances » déclarée par 84% des chefs d'entreprise dont 58% sont déjà passés à l'œuvre. Au-delà des réelles enclaves juridiques qui limitent les expérimentations innovantes, notamment sur les territoires, cette loi permettra une réelle reconnaissance de la valeur des alliances en France. Nous savons que la culture du « jouer collectif » est moins développée dans notre pays que dans d'autres, et la législation en est l'une des explications. Il a été établi depuis les Assises de l'entrepreneuriat en 2013 que poser un cadre à la fois clair et agile serait un accélérateur de la co-construction. Il est heureux que l'impulsion de la mission ministérielle ait pu (enfin) qualifier l'outil juridique adapté.

Le **troisième chantier structurel**, plus technique, n'en est pas moins important. Il s'agit d'**investir dans l'ingénierie d'alliance** afin de soutenir les territoires et les organisations engagées, mais aussi d'accompagner les « premiers pas » de ceux qui ne le sont pas encore. Là aussi, les avancées ont été très significatives sur 3 axes : le développement des compétences nécessaires, le dialogue entre les ingénieries au service des acteurs et actions d'intérêt général, et le financement de ces ingénieries. Sur les compétences, le développement du Réseau des pionniers des alliances en Territoire d'une part, et la création du Fonds i sous l'impulsion de la Caisse des Dépôts d'autre part, permettent de renforcer les dispositifs existants et d'aider de nouveaux à émerger. Sur l'articulation entre les ingénieries nationales et territoriales, l'espace de dialogue issu de la démarche d'anticipation de sortie de crise copilotée avec le Médiateur des entreprises a été pérennisé. Cet espace informel d'interconnaissance et de partage des pratiques entre réseaux issus de « mondes » différents a démontré son utilité. La 10<sup>ème</sup> session organisée à la date anniversaire du début de la crise a acté l'importance non seulement de le maintenir, mais d'en élargir les membres. Enfin, et vous savez combien ce point est le plus sensible, l'investissement dans l'ingénierie d'accompagnement fait l'objet d'une expérimentation initiée par le Fonds ODD 17. Ce dernier a été créé pour soutenir les alliances d'intérêt général. Ces travaux ont aussi nourri ceux de la préfiguration de la Fondation des Territoires, démarche initiée avec votre consœur la Ministre Jacqueline GOURAULT pour renforcer le dialogue et les liens entre acteurs publics et économiques à l'écoute des initiatives territoriales innovantes.

Le **quatrième chantier** est culturel, il s'agit « **d'apprendre à faire alliance** ». Incarné par l'article 3 de la proposition de loi de la Députée Cathy RACON-BOUZON qui propose d'inscrire les coopérations d'intérêt général dans le code de l'éducation, il nécessite de mobiliser les acteurs académiques dans leur double mission de recherche et d'enseignement. Avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, notre laboratoire de recherche empirique a initié un programme d'implication. L'étude IMPACT-Académique réalisée par l'Observatoire des partenariats illustre les étapes pour y parvenir. A titre d'exemple, le séminaire de recherche du 25 mars dernier a permis de réunir une soixantaine d'enseignants-chercheurs sur la centaine qui ont été identifiés en France. Côté enseignement, 4 programmes complémentaires ont été initiés pour répondre aux besoins de 4 cibles : les jeunes, les chefs de projets sectoriels et/ou territoriaux, les « catalyseurs » et les décideurs. Après la phase de conception et de prototypage, ces actions seront mises en œuvre dès la rentrée 2021.

Ces résultats montrent, s'il le fallait encore, l'urgence d'accélérer les alliances d'intérêt général. Au plan international, elles ont été identifiées dès 2015 comme le levier stratégique pour réussir l'Agenda 2030. En France, la prise de conscience des enjeux est plus récente. Les démarches partenariales se sont démultipliées de manière empirique sans que nous ne les conscientisons collectivement. Elles restent encore bien souvent « sous les radars » car nous n'en avons pas la culture... même lorsque nous en avons la pratique. Il est heureux que votre Ministère ait impulsé dès octobre 2019 une véritable réflexion nationale sur le sujet. La mobilisation des réseaux de référence a permis d'établir une « feuille de route » aujourd'hui opérationnelle.

## Les résultats en synthèse :



# Le suivi du programme de 21 mesures

Les 21 mesures s'appuient systématiquement sur une (des) dynamique(s) déjà préexistante(s) qui a(ont) servi de point d'appui pour passer à une échelle plus large. Chaque mesure proposait un objectif, des modalités d'actions pour la mettre en œuvre, des facilitateurs pressentis pour animer la démarche de co-construction associée à leur réalisation, ainsi qu'un délai raisonnable pour des premiers résultats. Quel bilan après 6 mois ?

## Les résultats en synthèse :

21 mesures autour de 3 dimensions et 3 temporalités	Niveau d'avancement	Réalisé	Prochaine étape
<ul style="list-style-type: none"> <li>7 mesures opérationnelles, aux premiers effets à 3/9 mois, qui permettent de valoriser l'existant et d'inciter à « passer à l'action » pour accélérer les alliances,               <ol style="list-style-type: none"> <li>Rendre immédiatement accessible l'existant pour agir dès à présent</li> <li>Favoriser la convergence entre la diversité des outils pour les organisations et les territoires</li> <li>Faciliter l'usage des données pour mieux cibler les priorités stratégiques</li> <li>Valoriser les alliances stratégiques au travers des événements de référence</li> <li>Organiser une démarche de dialogue actif entre les dynamiques du « jouer collectif »</li> <li>Articuler les complémentarités entre les acteurs de l'ingénierie nationale &amp; territoriale, en croisant les connaissances sectorielles et territoriales</li> <li>Faire des ODD l'occasion d'expérimentations d'alliance en territoire pour agir concrètement là où aucun acteur ne peut répondre seul</li> </ol> </li> <li>7 mesures stratégiques, aux effets à 6/12 mois, permettant de co-construire avec les « pionniers » des solutions à plus grande échelle, et d'être en mesure d'en évaluer les impacts avant de les déployer,               <ol style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir et valoriser l'investissement dans l'innovation sociale partenariale</li> <li>Accompagner les alliances stratégiques</li> <li>Structurer une réflexion partagée sur l'évaluation partenariale</li> <li>Inciter à un Etat exemplaire en matière d'alliances innovantes</li> <li>Positionner les services de l'Etat comme « médiateurs » des dynamiques d'alliances stratégiques</li> <li>Structurer une capacité collective de R&amp;D partenariale pour anticiper les besoins et suivre les expérimentations innovantes</li> <li>Piloter une recherche-action collective sur l'hybridation des modèles socio-économiques</li> </ol> </li> <li>7 mesures politiques, aux effets mesurables à 12/18 mois, permettant de démontrer l'engagement des institutions à promouvoir une nouvelle méthode : l'ODD 17 à la Française ; autrement dit la co-construction entre acteurs riches de leurs différences.               <ol style="list-style-type: none"> <li>Inscrire les « alliances stratégiques » aux agendas des instances des différents « mondes »</li> <li>Créer une Conférence des alliances stratégiques au service des défis communs, déclinée localement</li> <li>Inciter à croiser « espaces de dialogue », « compétences de catalyseurs » et « pédagogie des alliances »</li> <li>Créer un « droit d'expérimentation partenariale »</li> <li>Inscrire l'opportunité d'un nouveau statut de « société de bien commun »</li> <li>Développer notre capacité collective à « apprendre à faire alliance »</li> <li>Inscrire les nouvelles formes d'alliance et de partenariats aux programmes de formation, de l'éducation des plus jeunes à la formation continue</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 mesures opérationnelles : 100% (Très satisfaisant)</li> <li>7 mesures stratégiques : 100% (Très satisfaisant)</li> <li>7 mesures politiques : 100% (Très satisfaisant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kit ODD 17, espace « All &amp; T » site <a href="http://Asso.gouv.fr">Asso.gouv.fr</a></li> <li>Outil de veille partagée Covid-19</li> <li>Etudes « Jouer collectif / crise »</li> <li>10 événements réalisés en 2020</li> <li>Tribune du JDD / web PPL</li> <li>Dialogue « Articulation ingénierie »</li> <li>15 expérimentations / 8 régions</li> <li>Création du Fonds ODD 17</li> <li>Réseau des catalyseurs &amp; Fonds i</li> <li>Capitalisation engagée par RRI</li> <li>Piste des Achats Responsables</li> <li>Expérimentations Médiation / Min.</li> <li>3<sup>ème</sup> phase création Fond. Territoires</li> <li>Programme MSE</li> <li>En attente portage politique</li> <li>Colloque du 12/01/21</li> <li>6<sup>ème</sup> Rencontre des catalyseurs (08/20)</li> <li>PPL « droit d'alliance » déposée</li> <li>Réflexion en cours au Comité 21</li> <li>Mobilisation de l'ESR (03/21)</li> <li>Article 3 de la PPL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plateforme « l'ODD 17 en pratique »</li> <li>MAJ mensuelle</li> <li>Etudes IMPACT-Entreprises, Asso &amp; Fondations</li> <li>12 événements programmés en 2021</li> <li>A définir selon l'agenda politique / Bilan 1 an</li> <li>11<sup>ème</sup> session en juin sur le CRTE</li> <li>Voir mesure 8</li> <li>Plan d'investissement / 18 mois</li> <li>Une accélération programmée en 2021</li> <li>Bilan à fin 2021</li> <li>RV Cabinet SE ESS à organiser</li> <li>Suivi des expérimentations</li> <li>Etude en cours sur la gouvernance</li> <li>Evaluation fin 2021</li> <li>A définir selon portage politique</li> <li>En attente réponse politique</li> <li>7<sup>ème</sup> Rencontre des catalyseurs (08/21)</li> <li>En attente de véhicule législatif</li> <li>Planning à définir</li> <li>4 programmes en cours d'élaboration</li> <li>En attente du véhicule législatif</li> </ul>

Légende du niveau d'avancement

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Retard expliqué
- Pas de levier identifié

## Pour Outiller et inciter les organisations et les territoires

Le 1<sup>er</sup> enjeu est de faire expérimenter la valeur des alliances. C'est par l'action qu'elles prennent tout leur sens. Pour faire naître l'envie de mobilisation, susciter les rencontres et aider chacun à agir, il faut rendre visible l'existant, s'appuyer sur les « têtes de pont » et promouvoir les ODD comme socle commun.

Rendre lisibles, visibles et développer les méthodes nécessaires pour « faire alliance »

### 1- Rendre immédiatement accessible l'existant pour agir dès à présent

Créer un **espace numérique** pour outiller, valoriser les « exemples inspirants » et inciter à « faire alliance », à partir des résultats opérationnels de la démarche de co-construction de la mission qui forment un premier « socle commun de connaissance » sur la diversité des alliances stratégiques.

⇒ **Facilitateurs pressentis** : DJEPVA/Equipe projet de la mission, **résultats attendus** : 3 mois pour un site « vitrine » opérationnel

#### Bilan au 7 mai 2021 :

L'espace numérique « Alliances & territoires » a été créé sur le site [associations.gouv.fr](http://associations.gouv.fr) (<https://www.associations.gouv.fr/alliances-et-territoires.html>). Régulièrement alimenté, il se décompose en 5 rubriques : Actualités, Exemples inspirants, Etudes & rapports, Outils & méthodes, ainsi qu'Accompagnement en territoire. Le premier bilan d'usage a démontré son attractivité.

Pour aller plus loin, la **plateforme ODD 17** sera lancée le 12 juillet 2021. Elle illustrera par l'exemple la **note de décryptage** de l'ODD 17 pilotée par le Comité 21 et publiée le 5 juillet.

## 2- Favoriser la convergence entre la diversité des outils pour les organisations et les territoires

Mettre en **synergie** les démarches complémentaires entre les **différents modes de coopération** : **mécénat** (Admical, CFF, Fondation de France, ProBonoLab...), **RSE** (LepC, ORSE, Médiation des entreprises...), **Innovation sociétale** (Avisé, ESSEC, Le RAMEAU...) et **co-construction territoriale** (Carrefour des innovations sociales, Hub ESS, Plateforme « l'innovation territoriale en actions »...). A partir du « socle commun de connaissance » (cf. mesure 1), favoriser les articulations entre les acteurs/réseaux de référence issus des différents « mondes ». Pour un dialogue et une interconnaissance de qualité, il faut **sécuriser une sémantique commune** entre associations, entreprises et collectivités. Cette démarche s'attachera en priorité à une cohérence aux **réponses aux 3 besoins qualifiés auprès des acteurs de terrain** :

- **S'informer** : faciliter le croisement d'informations entre les sources de référence (sites d'information, newsletters, bulletins de veille...),
  - **Se former** : partager largement le « socle commun », et mettre en cohérence les outils pédagogiques (plateforme, webinaires, e-learning, Mooc...) par acteurs, filières et territoires,
  - **Agir efficacement** : l'accès aux « boîtes à outils » sur les alliances ne suffit pas, il convient de le décliner selon les centres d'intérêt des acteurs (co-construction territoriale, innovation sociétale, performance des organisations, modèles socio-économiques hybrides, engagement des salariés...)
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : ANCT/Banque des Territoires/DJEPVA, **résultats attendus** : 6 mois pour les premiers effets d'une coordination renforcée

### Bilan au 7 mai 2021 :

Dans le cadre de la crise de la Covid-19, une **démarche d'anticipation de la sortie de crise** pour les acteurs et les actions d'intérêt général a permis de mobiliser une cinquantaine d'acteurs complémentaires. Copilotée par le Médiateur des entreprises et Le RAMEAU, cette démarche apprenante a permis de :

- Constituer un **outil d'inventaire commun** des besoins et des programmes d'urgence / de relance pour y répondre. Il est accessible librement en ligne et mis à jour sur une page dédiée de la plateforme « l'innovation territoriale en actions » (<https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/covid-19-urgence-et-relance>),
- Animer **4 espaces de dialogue** entre profils d'acteurs complémentaires, dont les résultats ont été partagés (<http://www.lerameau.fr/anticipation-sortie-de-crise-bilan-perspectives/>).

A l'issue de la démarche, **l'espace de dialogue « articulation des ingénieries nationales & territoriales »**, constitué de **21 membres**, a décidé de pérenniser cet espace informel de dialogue.

Un bilan a été réalisé à l'occasion de la 10<sup>ème</sup> session le 16 mars 2021. Fort des enseignements, un élargissement des membres est prévu en 2021. La session de juin sera dédiée au CRTE, et permettra d'établir comment les alliances d'intérêt général contribuent à la co-construction des politiques publiques, notamment dans les situations de crise.

## 3- Faciliter l'usage des données pour mieux cibler les priorités stratégiques

**Accompagner la mise en main des données**, notamment territoriales, qui permettent de mieux connaître les besoins, d'identifier les acteurs en présence et les actions existantes, afin de pouvoir qualifier ses propres actions au sein de son écosystème. Cette mesure s'appuiera notamment sur l'Observatoire des partenariats qui suit le mouvement d'alliance depuis 2008.

3 axes seront à privilégier :

- **Croiser les sources complémentaires pour qualifier les fragilités et les besoins** : il est utile de dimensionner les enjeux et les besoins au travers de données fiables et facilement lisibles,
  - **Faire la pédagogie des méthodes de diagnostic territorial** : c'est autour d'une connaissance partagée que les alliances peuvent se cristalliser. Croiser la diversité des angles d'analyse d'un territoire, c'est élargir le champ de vision de chacun,
  - **Capitaliser les expériences innovantes** : les bases de données de type Mecenova, IMPACT-Pratiques innovantes, Carrefour des solutions... éclairent sur les exemples inspirants.
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : ANCT/France Stratégie / Institut CDC pour la Recherche, **résultats attendus** : 6 mois pour une première concertation sur la « feuille de route » collective à engager

### Bilan au 7 mai 2021 :

Dans le cadre de la crise de la Covid-19, l'**Observatoire des partenariats** a lancé une série d'études pour connaître les attentes et les pratiques du « jouer collectif » pour anticiper la sortie de crise. Voir tous les résultats sur le site : <http://observatoire-des-partenariats.fr/>.

**L'étude auprès des citoyens** a été publiée le 7 mai à l'occasion de la remise du rapport ministériel au Secrétaire d'Etat. Celle **auprès des entreprises** a été publiée le 16 juin à l'occasion d'un cycle de Rencontres organisé par la Députée Jennifer de Tennerman sur les ODD. Elle a été complétée par une étude pilote avec le CJD, publiée en juillet à l'occasion de la 6<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des alliances en Territoire. **L'étude IMPACT-Elus locaux** a été publiée le 23 novembre à l'occasion du 3<sup>ème</sup> diner « Elus & Entreprises ». **L'étude IMPACT-Académique** a été publiée à l'occasion du séminaire de recherche « Qu'est-ce que la co-construction du bien commun ? » organisé par l'Institut pour la Recherche le 23 mars 2021.

En parallèle, chaque mois a été publié en 2020 une **étude régionale**, et la **base de données IMPACT-Pratiques partenariales innovantes** a franchi la barre des 500 exemples référencés le 1<sup>er</sup> décembre à l'occasion du Giving Tuesday. Les données régionales ont ensuite fait l'objet de **fiches Repère « Connaissance des Dynamiques Régionales »** remises le 1<sup>er</sup> avril aux 13 Présidents de Régions et Préfets concernés.

Le 12 juillet prochain, à l'occasion de la 7<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des alliances en Territoire, les **études IMPACT-Entreprises, IMPACT-Associations & IMPACT-Fondations** seront publiées.

## 4- Valoriser les alliances stratégiques au travers des événements de référence

Promouvoir les nouvelles alliances lors des **événements « vitrines » tant sur le plan national** (Convergence, FNAF, World Forum...) **que territorial** (Start Up de Territoire, Plateformes RSE...). 3 actions à engager :

- Réunir les principaux **organiseurs des événements annuels de référence** pour leur présenter les fruits de la mission,
  - Identifier les **articulations possibles avec les événements locaux** (... en évitant le syndrome « tour de France » descendant, en privilégiant les réponses aux demandes des territoires selon leur propre temporalité),
  - Valoriser à la fois des exemples inspirants « nationaux » de grande ampleur, et des exemples territoriaux adaptés aux spécificités et aux besoins/envies prioritaires locaux, afin de faire la **pédagogie de la diversité des alliances**, et d'éviter de ne focaliser que sur les plus « exemplaires » et donc les moins reproductibles.
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : Convergences / French Impact / Réseau des pionniers des alliances en territoire, **résultats attendus** : 3 mois pour expérimenter les premières synergies entre événements entre « mondes »

## **Bilan au 7 mai 2021 :**

Comme suite à la remise du Rapport au Secrétaire d'Etat, différents temps ont permis de valoriser les résultats de la démarche collective sur l'accélération des alliances stratégiques :

- **La 6<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des alliances en Territoire, organisée par le Réseau des pionniers des 350 « catalyseurs territoriaux »** : Cathy RACON-BOUZON a présenté les conclusions des travaux (à voir en replay : <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/6eme-rencontre-des-pionniers-des-alliances-en-territoire>),
- **Le 4<sup>ème</sup> webinar du cycle « l'ODD 17 en pratique » de la plateforme « l'innovation territoriale en action »** : enseignements de la mission ministérielle (à voir en replay : <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/lodd-17-en-pratique>)
- **La 6<sup>ème</sup> Convention de l'Alliance Dynamique de La Poste** : conclusions de la mission ministérielle (voir blog : <http://www.lerameau.fr/lalliance-dynamique-la-preuve-par-l'exemple/>)
- **La 28<sup>ème</sup> Rencontre de l'économie territoriale, organisée par le RNET** : question « le développeur économique, un catalyseur territorial ? » (voir blog : <http://www.lerameau.fr/seed-publication-de-letude-impact-bourgogne-franche-comte/>)
- **La Cérémonie de (Re)Connaissance de la Fondation pour la Co-construction du bien commun** : Cathy RACON-BOUZON a présenté les résultats de la mission (voir replay : <http://www.lerameau.fr/odd17-15-exemples-inspirants/>)
- **Le Global ProBono Summit, organisé par ProBonoLab** : lien entre alliances & engagement (voir blog : <http://www.lerameau.fr/global-pro-bono-summit/>)
- **Le World Forum de l'Economie Responsable, organisé par le Réseau Alliance** : le CJD et Le RAMEAU ont animé une table ronde sur l'engagement territorial des entreprises (voir blog : <http://www.lerameau.fr/world-forum-la-valorisation-de-l'engagement-territoriale-des-pme/>)
- **Le lancement du programme (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général** qui devait avoir lieu à l'occasion du FNAF a été assuré numériquement (voir page dédiée : [http://www.lerameau.fr/reconnaissance\\_mse/](http://www.lerameau.fr/reconnaissance_mse/))
- **Le 3<sup>ème</sup> dîner « Elus & Entreprises » du 23 novembre**
- **Le colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ! » du 12 janvier**
- **Le webinar de présentation de la proposition de loi du 4 mars**
- **Le séminaire de recherche du 25 mars**
- **Le 1<sup>er</sup> webinar 2021 de la plateforme l'innovation territoriale en Action du 30 mars**

De nouvelles interventions sont prévues dans les prochains mois pour valoriser les travaux réalisés.

**S'appuyer sur les têtes de réseau et les fédérations pour détecter les initiatives, mobiliser les énergies, apprendre à « jouer collectif » et démultiplier les actions inspirantes. Aider ces « têtes de pont » à agir en ce sens au travers de 2 mesures**

## **5- Organiser une démarche de dialogue actif entre les dynamiques du « jouer collectif »**

La variété de celles - publiques & privées - qui se structurent actuellement est une richesse, mais il faut en (dé)montrer les complémentarités. En premier lieu, il est pertinent d'**éclairer la cohérence entre les initiatives de mobilisation collective entre associations, entreprises et acteurs publics, impulsées par l'Etat** (accompagnement associatif, 10% pour tout changer, Territoires engagés, Fondation des Territoires, Mission mécénat du Ministère de la Culture, Médiateur des entreprises, La France une Chance...). Une **démarche apprenante de co-construction en 3 temps** pourrait être particulièrement utile pour clarifier la cohérence d'ensemble :

- **Cartographier et qualifier chacune des initiatives** à partir du triptyque acteurs/domaines/territoires afin de souligner la spécificité des différents positionnements
  - Organiser des rencontres **bilatérales** avec les pilotes des programmes de référence,
  - Croiser les regards au travers d'une **rencontre favorisant l'interconnaissance...** et les envies de mettre en synergies tout ou partie des actions concrètes engagées par chacun.
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : Secrétariat d'Etat en articulation avec les autres Ministères **résultats attendus** : 6 mois pour proposer une lecture plus lisible et visible de la complémentarité des initiatives publiques et privées

### **Bilan au 7 mai 2021 :**

La Tribune du JDD du 14 février et le webinaire du 4 mars organisés par la Députée Cathy RACON-BOUZON ont lancé la dynamique.

## **6- Articuler les complémentarités entre les acteurs de l'ingénierie nationale & territoriale, en croisant les connaissances sectorielles et territoriales**

Créer un **espace de travail entre les « têtes de ponts » des ingénieries** en lien avec les têtes de réseau sectorielles et territoriales (ANCT, Territoires Conseils, Plateforme RSE, FONJEP, CNFPT...). L'objectif est de coordonner le déploiement des alliances innovantes. Une démarche en 3 temps permettrait d'initier cette logique :

- **Réunir les « têtes de ponts pionnières » des démarches du « jouer collectif » à la fois sectorielles** (ex/ les expérimentations de labels sectoriels piloté par la Plateforme RSE, les recherches FONJEP sur les modèles socio-économiques associatifs) **et territoriales** (ex/ les 10 territoires pilotes du parcours d'expérience « co-construction territoriale » mené par l'ANCT & la Banque des Territoires), pour partager leurs besoins,
  - Travailler sur la place des alliances dans l'ingénierie et sur un **socle commun de connaissance sur « apprendre à faire alliance »**,
  - Structurer une **démarche commune de « formation de formateurs »** afin d'assurer une cohérence entre formateurs et accompagnateurs des différents profils d'acteurs.
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : DJEPVA / Mission Mécénat / Médiateur des entreprises / Fédération Syntec Conseils, **résultats attendus** : 6 mois pour avoir expérimenté un schéma directeur souple et apprenant
- ⇒ **NB** : La démarche mise en place sur l'anticipation du plan de (re)développement des acteurs/actions d'intérêt général pourra servir de base pour mobiliser les différentes parties prenantes.

### **Bilan au 7 mai 2021 :**

La **démarche d'anticipation de la sortie de crise** pour les acteurs et les actions d'intérêt général, copilotée par le Médiateur des entreprises et Le RAMEAU, a permis de créer l'**espace de dialogue informel « articulation des ingénieries nationales & territoriales »**, **constitué de 21 membres** (cf. supra). Il s'est réuni à 10 reprises.

**Promouvoir les ODD, cadre commun d'objectifs et de sémantique, comme moyen de valoriser les expériences pionnières, ainsi que la capacité des territoires à inventer des solutions adaptées à la spécificité de leurs besoins, et à mobiliser les acteurs/actions locaux**

## **7- Faire des ODD l'occasion d'expérimentations d'alliances en territoire pour agir concrètement là où aucun acteur ne peut répondre seul**

**Promouvoir les ODD** comme cadre de référence commun pour les actions multi-acteurs, et inciter au **lancement d'expérimentations innovantes**, ancrées localement, pour répondre collectivement aux défis territoriaux. L'objectif est de (dé)montrer la capacité à articuler enjeux de court terme et transformations de moyen terme, ainsi que de **faire la pédagogie des transitions nécessaires au plus près de la réalité de terrain** des organisations publiques et privées. La démarche privilégiera un triple principe :

- **Être à l'écoute des émergences** sur les territoires, en capitalisant les expériences locales qui peuvent enrichir le guide ODD & Collectivités territoriales conçu par le Comité 21 en partenariat avec les Ministères et les associations d'élus,
  - Suivre les **expériences pionnières sur les 4 catégories de partenariats articulant intérêt général & économie** (mécénat, pratiques responsables, coopération économique, R&D sociétale),
  - **Favoriser l'interconnaissance** sur la diversité des actions ODD mises en place, notamment en croisant les **expertises sectorielles avec les connaissances territoriales**,
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : Secrétariat d'Etat / Ministère de la Cohésion des territoires (MCT) / Ministère de la Transition écologique et solidaire (MTES), **résultats attendus** : 9 mois pour rendre compte de la contribution des territoires à la « feuille de route » des ODD pour la France

### **Bilan au 7 mai 2021 :**

**15 expérimentations territoriales sur 8 régions**, menées dans le cadre de la préfiguration de la Fondation des Territoires, permettent d'avoir un premier panel d'exemples dont les **enseignements seront publiés lors du 3<sup>ème</sup> diner « Elus & Entreprises » du 23 novembre prochain, à l'occasion de la restitution de l'étude IMPACT-Elus locaux** de l'Observatoire des partenariats. Cette dernière éclairera sur la manière dont les nouvelles mandatures comptent s'appuyer sur le « jouer collectif », à la fois pour accélérer la sortie de crise et pour réussir l'Agenda 2030 des ODD.

Des **modules de sensibilisations** ont été réalisés par l'Observatoire des partenariats : pour les **Collectivités territoriales** (<http://www.lerameau.fr/un-module-de-formation-a-destination-des-collectivites-territoriales/>), en partenariat avec le Comité 21, et pour les **entreprises** en partenariat avec le CJD (<https://www.youtube.com/watch?v=cjy86RtsCxU&feature=youtu.be>).

Le **module de formation « Apprendre à faire alliance »** est en cours de conception avec le CNFPT, après les webinaires de sensibilisation réalisés en 2018 et le Mooc sur les liens entre la co-construction et le développement territorial en 2019 (cf. infra).

Ces travaux ont été rattachés au **plan d'investissement du Fonds ODD 17** depuis le 23 novembre 2021 afin d'en assurer un financement et une coordination avec une cohérence dans le temps, et une évaluation des résultats (cf. infra).

**Ces 7 mesures permettent de répondre aux besoins des acteurs ; c'est-à-dire de « faire avec » et non pas « pour » eux. Elles éclairent sur la diversité des chemins possibles, et invitent chacun à passer à l'action en fonction de ses capacités... et de ses envies. Il ne s'agit donc pas d'imposer un « modèle » de coopération, mais de valoriser leur diversité qui permet de mieux couvrir l'ensemble des besoins des publics et des territoires. En valorisant les « têtes de pont », ces mesures incitent ceux qui ne sont pas encore dans l'action à passer à l'acte en s'inspirant des pratiques qui ont démontré leur pertinence.**

## Valoriser les dynamiques partenariales de R&D sociétale

Une partie des alliances stratégiques dépassent la seule réponse à un enjeu de territoire. Ces initiatives peuvent être transformatrices par leur duplication ; elles nécessitent une approche adaptée. Il s'agit d'une forme de « R&D sociétale » qui permet d'inventer collectivement ce qu'aucun ne peut faire seul. Dans ce cadre, le territoire n'est alors pas seulement le lieu d'incarnation de l'action, il devient la « paillasse » d'une recherche qui peut ensuite s'étendre à un périmètre d'actions plus large.

Ce changement d'échelle est à structurer autour de 3 leviers : une ingénierie adaptée, des acteurs publics « médiateurs » et de nouvelles avancées sur l'hybridation des modèles socio-économiques.

### Investir et soutenir l'ingénierie partenariale aux niveaux national et territorial

#### 8- Promouvoir et valoriser l'investissement dans l'innovation sociétale partenariale

Investir dans l'innovation sociétale est plus risquée, moins rentable et plus complexe que pour les autres formes d'innovation. Dans ce cadre le « jouer collectif » maximise les chances de succès. Il convient à la fois de **croiser les profils d'« investisseurs sociétaux », et d'encourager les co-investissements** autour de 3 facteurs clés d'accélération :

- Des **lieux d'échanges entre « pairs » investisseurs**, à l'image du Cercle des « investisseurs sociétaux » de la Caisse des Dépôts,
  - Un travail en commun sur les **articulations entre les différents profils d'investisseurs** (publics, financiers, philanthropes, R&D sociétale des entreprises, et finance solidaire) afin de proposer des « parcours d'investissement », comme il commence à émerger des « parcours d'accompagnement »,
  - Investir dans les **3 niveaux d'innovation** : les solutions innovantes, l'ingénierie pour leur déploiement à grande échelle, mais aussi la recherche sur l'innovation financière (cf. mesure 14)
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : BPI / Banque des Territoires / Banque de France, **résultats attendus** : 9 mois pour se doter d'une doctrine partagée et faire l'évaluation des démarches innovantes « pionnières »

#### Bilan au 7 mai 2020 :

Le **Cercle « Investisseurs sociétaux »**, initié par la Caisse des Dépôts s'est **réuni en juillet** pour croiser les regards entre investisseurs sur les impacts de la crise, notamment au travers du témoignage du Médiateur des entreprises sur la diversité des cas observés. Un séminaire de travail est programmé en janvier prochain pour faire un retour partagé des premiers enseignements des plans de relance.

Grâce au soutien de la Fondation TOTAL, la **création du Fonds ODD 17** le 23 novembre marque une nouvelle étape dans la reconnaissance du besoin de structurer l'investissement dans l'ingénierie d'alliance, et plus largement dans la « prime à l'alliance ». Le financement de l'accompagnement reste un enjeu majeur pour les prochaines années. Dotée de 2 M€, l'expérimentation durant 18 mois d'un nouveau mode d'investissement devrait y contribuer.

Le 26 janvier, le **4ème séminaire « Accompagnateurs & investisseurs sociétaux »** a permis de réunir une soixantaine d'organisation pour réfléchir aux impacts de la crise et aux moyens d'évaluer les effets des investissements d'urgence réalisés pour en tirer les enseignements aptes à capitaliser l'expérience acquise.

#### 9- Accompagner les alliances stratégiques

Les expérimentations menées dans la durée par la Caisse des Dépôts et les Commissions d'action sociale AGIRC-ARRCO permettent de capitaliser une capacité à **créer des « parcours d'accompagnement » sur mesure** pour les cas les plus complexes, et à les articuler avec des interventions territoriales. A partir de ces résultats, **structurer une capacité à passer de leurs « preuves de concept » à des « outils de place »** pour accompagner les alliances stratégiques à fort potentiel, en considérant ces démarches comme des investissements partagés et

mutuellement créateurs de valeur, tant pour « l'accompagné » que pour « l'accompagnant ». 3 conditions pour réussir ce challenge collectif :

- **Capitaliser les expériences déjà probantes**, à l'exemple du fonds i de la Caisse des Dépôts ou du programme d'expérimentations des Groupes de Protection Sociale sur le changement d'échelle de l'innovation sociétale lancé par les Commissions d'Action Sociale AGIRC-ARRCO en 2013,
  - **Animer les relations entre projets, investisseurs et accompagnateurs**, à l'exemple des séminaires annuels organisés par la Caisse des Dépôts,
  - **Mettre à disposition les résultats en « open source »**, à l'exemple des centres de ressources numériques animés par l'Avise, Admical, l'ORSE, le Comité 21 ou Le RAMEAU.
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : Caisse des Dépôts / AGIRC-ARRCO, **résultats attendus** : 9 mois pour des premiers effets des travaux déjà engagés

### Bilan au 7 mai 2021 :

Au plan national, le **Fonds i**, initié par la Caisse des Dépôts avec la DJEPVA, la Fondation Carasso, la Fondation Caritas, le Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE et Le RAMEAU, pour l'accompagnement au changement d'échelle des projets d'innovation sociétale, est un outil de place en émergence pour répondre aux déploiements complexes. En associant une diversité d'investisseurs sociétaux, une diversité d'accompagnateurs de la transformation, et les « pionniers » du changement d'échelle en France, il fait la démonstration de la force du « jouer collectif » entre acteurs complémentaires. Il a été lancé en janvier 2021, et a défini une trajectoire de montée en puissance en 2021 afin de pouvoir répondre aux besoins qualifiés.

Sur les territoires, la mobilisation des **350 « catalyseurs territoriaux »** est un levier essentiel pour faire un lien entre programme nationaux, innovations et capacité des territoires à mobiliser les moyens nécessaires pour soutenir leurs dynamiques locales.

## 10- Structurer une réflexion partagée sur l'évaluation partenariale

Cette dernière n'en est encore qu'à ses prémices alors qu'elle est une condition *sine qua non* du développement des alliances stratégiques, notamment pour définir et partager la création de valeur issue du cheminement commun. Cet **impératif est intimement lié aux enjeux de valorisation et de suivi** des Objectifs de Développement Durable, et particulièrement de **l'ODD 17**. Un approfondissement des travaux menés dans le cadre de la mission serait utile, en lien avec la mesure 14 sur l'expérimentation de modèles socio-économiques hybrides. 3 facteurs clés de succès :

- S'appuyer sur le réseau Social Value France et la Société Française d'Evaluation pour **mettre le sujet de l'évaluation partenariale en débat au sein de la communauté des évaluateurs** afin d'analyser les points de convergence et les différences entre les modes d'évaluation (impact, performance globale, contribution aux ODD, évaluation partenariale...)
  - **Croiser les évaluations des « parcours d'expérience »** menés durant 9 mois avec des communautés de pairs sur les alliances stratégiques (avec la DJEPVA), la co-construction territoriale (avec l'ANCT) et les modèles socio-économiques d'intérêt général (avec le FONJEP)
  - **Se doter d'une doctrine** sur l'évaluation partenariale
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : DJEPVA / Le RAMEAU, **résultats attendus** : 6 mois pour structurer une démarche adaptée, et 18 mois pour en évaluer les résultats

### Bilan au 7 mai 2021 :

Le **Fonds ODD 17** a mandaté le **cabinet Révélateur de Richesses Immatérielles** pour réaliser un travail de capitalisation et d'évaluation d'un panel représentatif de la diversité des modes de coopération sur les territoires.

**Faire des services de l'Etat les « accélérateurs » des alliances stratégiques aux niveaux national et territorial** : Médiateur des entreprises, France Expérimentations, French Impact, France Stratégie, CNFPT, ANCT, FDVA, PTCA... ont ouvert des modalités nouvelles de coopération entre les acteurs. Cartographier et démontrer les synergies entre ces démarches complémentaires afin de les rendre plus lisibles et visibles. Les démarches apprenantes mises en place par les acteurs publics ont valeur d'exemples alors qu'elles ne sont pas encore suffisamment valorisées. Une attention pédagogique particulière doit être menée sur la cohérence d'ensemble qui doit permettre à chacun de pouvoir s'impliquer en fonction de ses appétences et de ses priorités. Il ne s'agit pas de vouloir montrer un dispositif déjà parfait, mais les pistes d'expérimentations qui ouvrent les voies pour une co-construction de solutions adaptées selon la diversité des besoins adressés.

## 11- Inciter à un Etat exemplaire en matière de promotion des alliances innovantes

Promouvoir dans les actes de gestion de l'Etat et des deux autres fonctions publiques des réflexes d'alliances. Cette exemplarité devra particulièrement être **déclinée sur 3 plans** :

- **Marchés publics** (poursuivre la valorisation des achats responsables & innovants),
- **Mécénat de compétences des agents** (évaluer la doctrine sur l'engagement des fonctionnaires au service d'autres acteurs d'intérêt général),
- **Etat actionnaire** (étudier avec l'APE les politiques partenariales des entreprises à capitaux publics).

⇒ **Facilitateurs pressentis** : DJEPVA en coordination avec les services compétents, **résultats attendus** : 12 mois pour une « feuille de route » de mobilisation des différentes parties prenantes concernées

### Bilan au 7 mai 2021 :

Le rapport sur l'évaluation du **label Relations Fournisseurs & Achats Responsables** de la Médiation des entreprises à l'initiative de la **Secrétaire d'Etat Olivia GREGOIRE** est une avancée significative pour engager une réflexion sur l'Achat Responsable comme premier levier des relations partenariales dans une logique de Responsabilité Sociétale des Entreprises incarnée.

L'exemple de la **RSE sectorielle** mise en place depuis 2008 par la Fédération des Entreprises de Propreté montre que le chantier est prioritaire. Sans la cohérence de l'Etat sur ses propres pratiques, il est illusoire de laisser à penser qu'il peut être crédible pour impulser des alliances d'intérêt général.

De même, l'exemple de **l'AFM-Téléthon** montre que l'Etat n'a pas mis en place un système d'analyse des investissements publics d'intérêt général à la hauteur des enjeux.

C'est à travers des exemples concrets tels que celui de la FEP ou de l'AFM-Téléthon que les débats doivent être engagés. Dès 2013, les conditions de succès ont été qualifiées et illustrées lors des Assises de l'entreprenariat. Depuis lors, des avancées sont à noter même si leur rythme peut paraître lent au regard des urgences. La prise de conscience est maintenant là, et l'action devrait pouvoir être rapidement mise en œuvre si l'impulsion politique est donnée.

## 12- Positionner les services de l'Etat comme « médiateurs » des dynamiques d'alliances stratégiques

L'Etat incite à la mobilisation collective (cf. mesure 5). Dans ce cadre, il se positionne de plus en plus comme « médiateur »\*. Pour contribuer activement à assurer une « médiation active », le Secrétariat d'Etat dispose de **3 outils complémentaires structurant pour les alliances territoriales** qui peuvent être actionnés en cohérence avec l'ensemble des autres dispositifs/programmes publics afin d'en montrer la cohérence globale, et qui peuvent accélérer la mise en œuvre concrète d'alliances locales :

- Le **FDVA** permet d'identifier les acteurs/actions d'intérêt général innovants au plus près des territoires, et peut donc devenir un « vivier partagé » pour des alliances territoriales,

- Les **postes FONJEP des nouveaux PTCA** peuvent devenir de véritables « catalyseurs territoriaux » qui permettraient outre la coordination entre les acteurs associatifs d'un territoire, de l'élargir à une dynamique d'impact collectif avec les autres acteurs autour des défis locaux,
  - La **force de frappe des jeunes en service civique** pourrait donner lieu à un programme dédié aux alliances afin de porter la pédagogie et le socle commun de connaissance au plus près des acteurs locaux, par exemple animé par Unis-Cité.
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : ANCT / DJEPVA / Mission Mécénat / Médiateur des entreprises, **résultats attendus** : 12 mois pour une première évaluation sur l'articulation des politiques publiques visant à favoriser les alliances stratégiques entre « mondes complémentaires ».
- ⇒ \* : avec plus d'une décennie d'expériences respectives de la **Mission Mécénat** du Ministère de la Culture sur la structuration territoriale ou du **Médiateur des entreprises** sur les achats. Ce sont des points d'appui pour définir comment organiser, suivre, évaluer, capitaliser les résultats et accompagner les alliances innovantes.

### Bilan au 7 mai 2021 :

Au niveau national, des **expérimentations ont été engagées par le Médiateur des entreprises** d'une part, et par la **Mission mécénat du Ministère de la Culture** d'autre part.

Au niveau territorial, les expérimentations se multiplient à l'exemple de celle qu'a lancée **l'ANPP** pour co-construire un kit pratique « élaboration d'un Projet de Territoire » dans le cadre des Contrats de Relance et de Transition Ecologique.

La convergence de ces dynamiques est de plus en plus facile à expliquer et à coordonner.

## 13- Structurer une capacité collective de R&D partenariale pour anticiper les besoins et suivre les expérimentations innovantes :

Se doter d'un « **institut des alliances** », dispositif souple, fondé sur des coopérations actives, capable d'identifier les démarches de co-construction innovante, de les accompagner au travers de la mobilisation de « compétences rares » assemblées au gré des besoins et des projets qualifiés, de les évaluer et d'en capitaliser les enseignements. Cette démarche doit s'appuyer sur une démarche d'écoute des territoires, et peut prendre sa source dans la mesure 7. Pour en tester le bien-fondé, dans le contexte actuel, **4 domaines pourraient faire l'objet d'un suivi particulier** des expérimentations :

- La **santé**, en lien avec la mobilisation collective pour répondre aux défis sanitaires du Covid 19,
- L'**éducation**, en lien avec les impacts actuels, mais aussi les expérimentations collectives mises en œuvre avant la crise (Cités éducatives, Alliances territoriales du CMJCF, Collectif United Way L'Alliance...),
- L'**emploi**, en lien avec les impacts de la crise sur le Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique et la structuration de liens entre la diversité des acteurs économiques pour réussir ensemble le challenge de l'emploi sur les territoires (ex / PTCE Archer, PTCE Vivre les Mureaux...),
- Le **numérique**, en lien avec les potentialités... et les risques liés aux nouveaux usages.

⇒ **Facilitateurs pressentis** : DJEPVA / France Expérimentations / France Stratégie / CNFPT, **résultats attendus** : 12 mois pour être en mesure d'évaluer les impacts des coalitions sur les défis collectifs ciblés

### Bilan au 7 mai 2021 :

Côté investissement, un **fonds d'investissement dans l'ingénierie d'alliance, le Fonds ODD 17** a été mis en place pour expérimenter durant 18 mois autour de **3 volets complémentaires** :

- Partager une **culture commune** du « jouer collectif »,
- Accompagner **l'ingénierie territoriale de la co-construction**,
- Investir dans les **dynamiques d'élaboration collective des ingénieries complexes**.

Côté « nouveaux dialogues » et espaces d'interconnaissance entre « mondes », la **Fondation des Territoires** impulsée par la Ministre Jacqueline GOURAULT est passée à une 3<sup>ème</sup> phase de préfiguration afin de définir le modèle de gouvernance adapté.

Côté numérique, une **première série d'expérimentations collectives sur le thème « numérique & territoires »** a été engagée.

**Inventer une 3<sup>ème</sup> voie en matière de modèles socio-économiques** (au-delà du périmètre du mécénat et des prélèvements obligatoires sur l'investissement). L'innovation sociétale ne peut se déployer sans (ré)inventer des modèles socio-économiques adaptés. Les réflexions actuelles se limitent trop souvent à celles du financement, voire aux outils juridiques et fiscaux associés. Une investigation en profondeur de la dimension « économique », autrement dit de « l'équilibre de la maison » des solutions, devient un impératif pour structurer des réponses à la hauteur des défis. Les « pionniers » des nouvelles alliances, conscients de ce besoin, sont prêts à se mobiliser pour cheminer ensemble dans une démarche multidisciplinaire de valorisation de la R&D sociétale.

## 14- Piloter une recherche-action collective sur l'hybridation des modèles socio-économiques

Véritable « point dur » identifié dans la démarche de co-construction apprenante menée durant la mission, il s'agit là d'un enjeu stratégique déjà mis en exergue lors des Assises de l'entrepreneuriat en 2013<sup>13</sup> sans que les conditions ne permettent alors de mobiliser collectivement l'écosystème. En 7 ans, la maturité grandissante des acteurs et les impacts qu'auront la crise systémique actuelle incitent à **lancer un travail en profondeur** sur le sujet. Il ne s'agit pas avant tout de travailler sur l'hybridation au sein de chaque organisation, mais bien de la **capacité d'un écosystème à hybrider ses profils d'acteurs aux modèles complémentaires**<sup>14</sup>.

⇒ **Facilitateurs pressentis** : DJEPVA/Caisse des Dépôts, **résultats attendus** : 3 mois pour structurer la démarche

### Bilan au 7 mai 2021 :

Fort de plus d'une décennie de travaux collectifs sur la diversité des modèles socio-économiques, le **programme (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général** a été lancé le 15 octobre autour de **5 piliers** :

- Un **cycle pédagogique** sur la diversité des modèles socio-économiques,
- Une **information régulière**, impliquant un large panel de partenaires,
- De l'expérimentation de méthodes d'accompagnement à leur **transfert de savoir-faire** auprès des dispositifs d'accompagnement,
- Un renforcement des **travaux de recherche académique** sur les spécificités de ces modèles, ... et au cœur du programme, le passage **de la connaissance à la compétence** grâce à différents formats de **formation**.

Ce programme (voir présentation détaillée : [http://www.lerameau.fr/reconnaissance\\_mse](http://www.lerameau.fr/reconnaissance_mse)) est **associé à celui sur la co-construction territoriale** afin d'en démultiplier l'impact.

A mi-chemin du parcours annuel, le programme est particulièrement suivi et apprécié.



**Cette seconde série de 7 mesures permet de se doter des espaces nécessaires pour capitaliser, évaluer, modéliser économiquement et faire valoir les impacts des alliances stratégiques afin de répondre à grande échelle à nos défis collectifs. L'enjeu est de passer du récit des pionniers à la structuration d'une capacité collective à « produire » de la R&D sociétale, et surtout à co-construire ensuite les « usines » pour déployer les solutions.**

<sup>13</sup> Rapport au Gouvernement sur l'Entreprise Responsable (Assises de l'Entrepreneuriat, contribution GT5, Le RAMEAU, février 2013)

<sup>14</sup> Voir une vision systémique de l'économie (Editions JURIS Associations - Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général », p.14)

## Impulser un triple engagement politique pour créer un cadre souple mais structuré qui « légitime » les démarches partenariales

Outils des organisations & les territoires, et structurer une capacité collective à valoriser les dynamiques d'alliances stratégiques sont nécessaires, mais pas suffisants. Dans les faits, la coopération n'est pas reconnue comme une valeur fondamentale pour agir. **3 leviers complémentaires doivent être activés** : un espace de dialogue permanent & régulier, un cadre juridique souple et un réel apprentissage.

**Instaurer un dialogue régulier entre des « mondes » riches de leurs différences** (passer de l'informel à un formel souple) : se donner 3 ans pour créer des espaces de dialogue dédiés aux alliances stratégiques, en co-construisant la démarche avec les réseaux de référence afin qu'ils répondent aux besoins des acteurs... sans ajouter une « couche complémentaire » ; il s'agit au contraire de fluidifier la diversité des dialogues à instaurer.

### 15- Inscrire les « alliances stratégiques » à l'agenda des institutions des différents « mondes »

Afin d'évoquer les questions d'alliances stratégiques entre « mondes », la question des impacts des alliances stratégiques doit être régulièrement inscrite à l'agenda des instances de ces « différents mondes ». Au moins une fois par trimestre, il conviendrait que soit spécifiquement étudiée une analyse des bilans et perspectives de ces alliances (intitulé : « l'ODD 17 en pratique » ou « les alliances au service de la société de l'engagement »). Cet angle de vue permettrait un regard différent et distancié, et une prise de recul utile aux choix stratégiques :

- **RIM** (à l'initiative d'un des Ministères sur un défi transversal méritant une mise en perspective multi-acteurs),
  - **HCVA** (à partir du point de vue des associations, dans le cadre de sa mission auprès du Premier Ministre),
  - **Plateforme RSE** (à partir du point de vue des parties prenantes des entreprises, dans le cadre de sa mission auprès du Premier Ministre)
  - A l'occasion d'un des points réguliers de coordination des programmes d'actions **au sein de chacune des 3 Assemblées** : Assemblée Nationale, Sénat et Conseil économique, social et environnemental.
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : proposition du Secrétariat d'Etat au Premier Ministre, **résultats attendus** : 9 mois pour un premier retour d'expérience de chacune des institutions

#### Bilan au 7 mai 2021 :

L'audition du **HCVA** du 19 novembre 2020 a confirmé la pertinence et l'utilité de ces travaux.

Un portage politique est attendu pour aller plus loin.

### 16- Créer une Conférence des alliances stratégiques au service des défis communs, déclinée territorialement :

Fort des « agendas » respectifs par écosystème (cf. mesure 15), il serait utile de **convoquer au moins une fois par an les représentants des « différents mondes »** pour un dialogue ouvert, indépendant des instances de gouvernance. L'objet sera de faciliter les interconnaissances, et inciter à la co-construction en illustrant les impacts concrets, tant sectoriels que territoriaux, de cette capacité à relever des défis communs en mobilisant les positionnements, compétences et moyens d'acteurs aux profils différents. Cette rencontre pourra se décliner sur les territoires volontaires.

- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : proposition du Secrétariat d'Etat au Premier Ministre, en lien avec le CESE, **résultats attendus** : 12 mois, avec évaluation un an après la sortie de crise sur la capacité à « jouer collectif »
- ⇒ **NB** : le colloque « l'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » est un exemple de modalités possibles

#### Bilan au 7 mai 2021 :

**Le colloque du 12 janvier** à l'occasion des 3 ans du Colloque au CESE « **Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ?** » a été l'occasion de remettre les fruits de 7 ans de cheminement collectif aux représentants de l'Assemblée Nationale, du CESE et du Haut-Commissariat au Plan.

## 17- Inciter à croiser « espace de dialogue », « compétences de catalyseurs » et « pédagogie des alliances »

L'émergence de **nouveaux espaces d'interconnaissance et de co-développement**, tels les « tiers lieux », et le développement de **nouvelles compétences liées à la « 3<sup>ème</sup> ingénierie »**<sup>15</sup> (l'ingénierie de la catalyse, aux côtés de celle de gestion et de celle de management de projets) sont concomitants... sans être toujours convergents. Les démarches sont souvent empiriques, et **nécessitent à la fois un accompagnement spécifique de ceux qui les expérimentent, et une pédagogie adaptée auprès de ceux qui les observent**. Pour y parvenir, il convient politiquement de **valoriser le rôle des « tiers de confiance » nécessaires** à la réussite des alliances stratégiques, et à la gestion des inévitables tensions induites.

Cette valorisation des tiers de confiance, notamment sur les territoires, s'inscrit à l'articulation de 3 mouvements complémentaires :

- **Les institutions se réorganisent**, au premier rang desquelles l'Etat autour de l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires d'une part, et d'une nouvelle organisation de la DJEPVA d'autre part, **pour mieux répondre aux besoins de proximité**. La Caisse des Dépôts de son côté a lancé la Banque des Territoires pour mieux mettre en synergie les investissements, les compétences et les réseaux qu'elle anime.
  - Fort de l'émergence de nouveaux « espaces » et « compétences », des réorganisations des institutions, et à l'émergence d'initiatives locales telles que les « catalyseurs territoriaux », il y a **une progressive mais significative amélioration de l'articulation du 1<sup>er</sup> kilomètre des besoins locaux** (nécessairement horizontaux) **avec les ingénieries capables de contribuer à y répondre** (nécessairement verticaux).
  - Cette **articulation est possible grâce à de nouvelles alliances et à des « tiers de confiance »** qui favorisent des relations équilibrées bien que souvent asymétriques. La pédagogie de ces nouvelles alliances nécessite d'être illustrée au plus près des territoires ; au travers d'actions concrètes qui permettent de comprendre et de se projeter dans l'apport des démarches collectives, et répondre ainsi à la question : « pourquoi prendre le temps de faire ensemble alors que cela va plus vite de faire seul ? ». Seules une pédagogie incarnée est convaincante, d'où l'importance des lieux.
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : MCT & Secrétariat d'Etat autour de l'articulation des dynamiques « territoires engagés » et « fondation des territoires », **résultats attendus** : 9 mois pour une première évaluation commune en lien avec les outils réciproques mobilisables

### Bilan au 7 mai 2021 :

La **6<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des alliances en Territoire** a été l'occasion d'une démonstration de la valeur ajoutée de ces regards croisés<sup>16</sup>. Plus d'une cinquantaine d'intervenants sont venus témoigner, et cette rencontre en ligne a permis de mobiliser plus de 500 acteurs des territoires pour partager les enjeux de la co-construction territoire, et la manière dont les 350 « catalyseurs territoriaux » y répondent aujourd'hui concrètement.

La **7<sup>ème</sup> Rencontre** du 12 juillet prochain sera l'occasion de se questionner sur « l'économie de l'alliance ».

Comment passer aujourd'hui de la « preuve ce concept » à une montée en généralité de ces espaces reste une question structurante. L'articulation de nouveaux dialogues, notamment entre les territoires et les acteurs nationaux, reste à (ré)inventer.

<sup>15</sup> Rapport de préfiguration de la Fondation des Territoires (ANCT-MCT, juillet 2019)

<sup>16</sup> Actes à télécharger ou à voir en replay : <https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/6eme-rencontre-des-pionniers-des-alliances-en-territoire>

**Donner un cadre juridique à l'alliance** ... sans complexifier les relations mais en levant les risques actuels. L'absence de droit de l'alliance aujourd'hui en France met en risque ceux qui les expérimentent, et surtout limite la portée des expérimentations. Un dispositif souple doit lever les freins sans entrer dans un arsenal juridique lourd, en attendant les résultats des tests sur le « droit à l'expérimentation partenariale et de l'instruction de nouveaux modèles, tels que la « société de bien commun ». Pour les deux mesures, l'apport des métiers du droit et du chiffre sera un atout pour accompagner la mise en œuvre des mesures préconisées.

### 18- Expérimenter un « droit de l'alliance »

Donner un cadre juridique simple, favorable aux alliances au service du bien commun qui dépasse le seul « contrat-échanges » entre les parties prenantes. Il convient donc d'**expérimenter un « droit de l'alliance »** qui encadrera les expérimentations d'intérêt général entre associations, entreprises et collectivités territoriales. L'objectif est de sécuriser au maximum leur démarche partenariale tout en leur permettant d'innover. Le droit afférent doit être le fruit d'une co-construction entre les acteurs de l'alliance et le législateur, permettant progressivement à la doctrine et à la jurisprudence de solidifier le « socle de base » initialement posé. Cette expérimentation sera menée sur 3 ans, avec une évaluation de ses effets en 2022 afin de mesurer les avancées de la France dans sa capacité à faire de l'ODD 17 un levier de transformation pour atteindre les Objectifs de l'Agenda 2030. Le droit de l'alliance devra comporter *a minima* :

- Une loi définissant les éléments constitutifs d'une alliance, le cadre d'un « droit d'expérimentation partenariale » pour les organisations, l'expérimentation de ce droit et sa durée, ainsi que les éventuelles dérogations au droit commun,
  - Une charte de l'alliance, qui devra être co-construite entre les profils d'acteurs concernés,
  - Un contrat type, inspiré du contrat de consortium et du contrat de partenariat d'innovation,
  - Un protocole national pour le développement des alliances avec les professions du droit, du chiffre, du conseil et les principales institutions pour contribuer à la diffusion du cadre législatif et à la promotion des bonnes pratiques, notamment avec la désignation de « référent alliance ».
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : les députés pour une proposition de loi / Groupe de travail ad hoc, **résultats attendus** : 6 mois (finalisation pour décembre 2020), incluant une étude approfondie de la base qualifiée par la mission (voir en annexe la note technique jointe)

#### Bilan au 7 mai 2021 :

La **proposition de loi pour expérimenter le « droit de l'alliance »** déposée par la députée Cathy RACON-BOUZON est incontestablement la mesure politique phare de la mission ministérielle, et un réel acte de (Re)Connaissance de tous les réseaux publics et privés, nationaux et territoriaux qui agissent au quotidien pour faciliter les rencontres et les projets entre associations, entreprises et collectivités.

Pour passer de la (Re)Connaissance à l'action, il reste maintenant à trouver le véhicule législatif pour mettre en débat cette PPL au Parlement.

### 19- Instruire l'opportunité d'un nouveau statut de « société de bien commun »

A l'issue d'une expérimentation d'intérêt général, les parties peuvent vouloir co-gérer ensemble la(es) solution(s) co-construite(nt). Dans l'état actuel du droit, il manque un outil juridique.

Il est pertinent d'instruire la question (en lien avec les mesures 7, 10 et 14), en tenant compte de 3 points:

- Dans son rapport « Freins, leviers & moteurs de la Grande Transformation », le Comité 21 recommande de créer un nouveau statut pour permettre d'associer durablement des acteurs publics et privés dans un projet partagé, fondé sur un modèle socio-économique durable. Pour tenir compte d'une hybridation des modèles socio-économiques de plus en plus grande, et clarifier la diversité des profils et leur complémentarité dans l'écosystème, l'instruction du positionnement spécifique d'une « société de bien commun » est une piste à creuser.
  - Alors que le « droit d'expérimentation partenariale » correspond à la phase de R&D de l'alliance, cette proposition pourrait répondre à celle de la phase de déploiement.
  - Il conviendrait d'étudier les complémentarités avec les récents modèles innovants, type SCIC.
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : Comité 21, **résultats attendus** : 9 mois pour clarifier les modalités et faire des recommandations sur sa complémentarité avec les autres statuts existants.

### Bilan au 7 mai 2021 :

Le Comité 21, à l'initiative de cette proposition dans son rapport sur la « Grande Transformation » (<http://www.comite21.org/comite21/comite21-en-action.html?id=13516>), instruit l'opportunité d'un nouveau statut juridique.

**S'engager à faire du « apprendre à faire alliance » un savoir fondamental** : de l'éducation des jeunes générations à l'évolution des pratiques des décideurs d'aujourd'hui, en passant par la formation des professionnels et l'acculturation des élus.

### 20-Inciter à « apprendre à faire alliance »

La **co-construction est un exercice complexe** qui ne s'improvise pas. Elle émerge souvent de manière empirique, mais nécessite ensuite de dépasser ce stade pour s'inscrire comme un **choix stratégique pour les organisations impliquées**. Ces alliances ne peuvent durablement reposer sur le seul engagement des personnes qui ont été à l'origine de la démarche, et doivent s'inscrire progressivement comme un levier de fonctionnement pouvant potentiellement impacter l'ensemble de la structure. Il est donc essentiel d'en **maîtriser la triple dimension opérationnelle, stratégique et politique**. Pour cela, « apprendre à faire alliance » doit s'intégrer dans les parcours d'appropriation et de formation des décideurs publics & privés. **Cette démarche peut être associée à celle d'appropriation des ODD**, puisque si l'un est sur le « quoi/pourquoi », l'autre est sur le « comment/ pour quoi ». Il est pertinent de commencer par les acteurs publics territoriaux. Ce sont les premiers concernés par l'enjeu de mobiliser les énergies des organisations (associations & entreprises) de leur territoire pour inventer ensemble des solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable.

- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : ANCT/IFGP/CNFPT, en coordination avec les associations d'élus, **résultats attendus** : 12 mois, en lien avec les prochaines élections municipales afin de les aider à préparer leur prochain mandat, et en articulation avec les démarches auprès des associations (DJEPVA) et des entreprises (Mission Mécénat et Médiateur).
- ⇒ **NB** : le retour d'expérience de la fédération Syntec Conseil qui mobilise depuis 2008 les métiers du conseil en stratégie et management sur l'accompagnement des transformations des acteurs/actions d'intérêt général serait pertinent afin d'initier une démarche similaire sur la formation

### Bilan au 7 mai 2021 :

Des **modules de formation « apprendre à faire alliance »** sont en cours de développement autour de 4 cibles : les jeunes, les « chefs de projets » territoriaux & sectoriels, les « catalyseurs » et les « décideurs ».

Financés par le Fonds ODD 17, les programmes de conception et de prototypage sont en cours avec pour objectif un lancement pour la rentrée 2021.

En partenariat avec **l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, l'étude IMPACT-Académiques et le séminaire de recherche « Qu'est-ce que la co-construction du bien commun »** du 25 mars 2021 ont permis d'ouvrir un dialogue avec le monde académique qui se montre très motivé pour approfondir les conditions pour mobiliser la recherche et l'enseignement supérieur.

## 21- Inscrire les nouvelles formes d'alliance et de partenariats aux programmes de formation, de l'éducation des plus jeunes à la formation continue

Les alliances induisent un changement de posture qui doit s'apprendre. 2 dimensions sont à prendre en compte :

- **La recherche** : inciter à des travaux multidisciplinaires sur le thème des alliances au service des défis collectifs, encore très peu investigués par les acteurs académiques,
  - **L'enseignement** : utiliser les temps de « learning by doing », tels que le stage de 3<sup>ème</sup> ou l'apprentissage pour favoriser l'expérience des jeunes eux-mêmes.
- ⇒ **Facilitateurs pressentis** : Ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse / Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation Ministère, **résultats attendus** : 9 mois pour de premières expérimentations sur l'année scolaire 2020/2021

### Bilan au 17 octobre 2020 :

Cette **mesure est inscrite à l'article 3 de la proposition de loi** pour expérimenter le « droit de l'alliance » portée par la députée Cathy RACON-BOUZON.

## En guise de conclusion : Tous concernés, tous outillés, tous mobilisés !

La mission ministérielle a fait la preuve que tous les acteurs de l'écosystème sont concernés par le « jouer collectif », à la fois pour contribuer aux défis communs, mais aussi pour consolider leur propre performance. L'ODD 17 est une démarche apprenante qui permet de dépasser ses propres limites pour inventer avec d'autres des solutions pertinentes.

### Une capacité d'actions holistique



Aujourd'hui, il s'agit moins de chercher à inventer de nouveaux moyens pour mobiliser chacun que de valoriser et de relier ce qui existe déjà. Tous les acteurs sont maintenant outillés. Quels que soient ses objectifs, ses moyens, sa maturité... et ses envies, il existe des données, outils et compétences pour « agir ensemble ».

### La diversité des outils pour s'informer, se former et agir efficacement

	ORGANISATIONS PRIVÉES	TERRITOIRES	COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	INSTITUTIONS & INVESTISSEURS
<i>Données pour objectiver ses choix</i>	La base de connaissance IMPACT des pratiques partenariales innovantes pour s'inspirer	Les rapports IMPACT régionaux, les fiches Repères et les vidéos pour établir des diagnostics territoriaux	Les études IMPACT Elus locaux pour connaître l'avis de ses « pairs »	Les études du programme IMPACT pour une vision systémique : tous domaines, tous acteurs, sur tous les territoires
<i>Outils pour agir dès aujourd'hui</i>	Le kit « l'ODD 17 en pratique », issu de la mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques en France	Le kit « l'ODD 17 sur les territoires en sortie de crise », relayé par les outils de la plateforme « l'innovation territoriale en actions! »	La lettre aux élus sur « l'ODD 17 et les Collectivités », publiée à l'occasion de la 6 <sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des alliances en territoire, le 8/07/20	L'état des lieux des partenariats en France et le programme ODD 17 autour de 4 chantiers et 21 mesures
<i>Compétences pour être accompagné</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Têtes de pont » nationales et territoriales</li> <li>Dispositifs publics</li> <li>Engagement des métiers du conseil &amp; de la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ANCT</li> <li>Banque des Territoires</li> <li>Réseaux des « catalyseurs territoriaux »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CNFPT</li> <li>Territoires Conseils</li> <li>IFGP</li> <li>Comité 21</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds I</li> <li>Mobilisation de la fédération Syntec Conseil</li> <li>...</li> </ul>

La crise a démontré les effets des alliances d'intérêt général. De plus, elle en a illustré les conditions de succès : ce n'est pas d'abord par « devoir » mais par « envie » que nous devons collectivement promouvoir le « jouer collectif ».

Le « droit de l'alliance » pour affirmer sa légitimité, la « prime à l'alliance » pour (re)connaître sa valeur, et « l'ingénierie d'alliance » pour inventer ensemble les articulations nécessaires entre les acteurs, les territoires et les domaines : voilà les 3 victoires acquises en un an de « feuille de route ». Réjouissons-nous en, et passons à l'Action en faisant le « pari de la confiance » que la dynamique engagée sera à la hauteur des enjeux et force d'entraînement si nous savons tous la promouvoir à sa « juste place » !

# ANNEXE 1 - Le premier besoin : clarifier la notion d'alliance stratégique

Le premier enseignement de la mission a été **l'importance de faire la pédagogie du sujet** afin d'en (dé)montrer à la fois l'utilité, la réalité concrète, les méthodes nécessaires pour l'incarner, ainsi que la diversité des méthodes/outils disponibles. La notion d'alliance peut paraître soit technique (« quelle boîte à outils pour faire des partenariats ? »), soit secondaire (« les partenariats ne sont-ils pas que des moyens au service d'une action ? »), soit idéaliste (« jouer collectif : n'est-ce pas là du wishful thinking ? »).

Pour comprendre sa nécessité, il est important de **se référer aux Objectifs de Développement Durable pour 3 raisons :**

- Ils fixent des **objectifs communs** à tous les acteurs,
- Ils favorisent un **cadre de référence et une sémantique commune**, facilitant les échanges,
- Ils posent les **alliances** multi-acteurs comme une conditions de réussite de l'Agenda 2030 au travers de l'ODD17.



## Les réalités partenariales entre associations et entreprises : différents types de partenariats

Approche d'intérêt général		Approche économique	
<b>Mécénat</b> Soutien de l'entreprise à un projet d'intérêt général Expérimentations innovantes ✓ Evaluation (Fond RATPL/Leona Lens) ✓ Engagement des salariés (Fondation DIF/Protosolab) ✓ Numérique (Cassae, eStimpe, Web-Paradeix, iStock, Venturloop) Mécénat collectif ✓ United Way / Alliance (Education) ✓ Collectif pour l'Emploi (emploi) ✓ Les Petites Entreprises (engagement) Mécénat territorial ✓ Territoires ruraux (Fondation RTE) ✓ Mobilisation des PME (Inria, Bercy, Mieux Vivre, Solitaires, Fiches, Bureaux Mieux Vivre, Solitaires) Coopération territoriale ✓ Modèles socio-économiques (Fondation Caritas) ✓ Accompagnement aux alliances (Fondation Carasso) ✓ Investissement structurel (Fondation de France, Fondation Bettencourt-Schueler)	<b>Innovation Sociétale</b> Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités d'un public et/ou d'un territoire Recherche et développement ✓ FNCE / Réseau Emis ✓ Action Tank Mobile ✓ Croix Rouge / Danone ✓ Casse des Dépôts / Le RAMEAU Co-innovation ✓ Renault / Wilmov ✓ GRDF / MakeSense Changement d'échelle/déploiement ✓ Total / Ecoles de production ✓ Sempion / La France s'engage ✓ Voisin Malm / French Impact Politique publique ✓ Unis CMJ sur le service civique ✓ Habitat & Humaines sur la France Isolée ✓ Ada sur la microfinance	<b>Coopération économique</b> Contribution de chacun des partenaires à une offre commune Co-développement territorial ✓ Alliance Dynamique (ex - La Poste / Comité de campagne) ✓ PTCE Archer (Romans-sur-Isère) ✓ PTCE Figeac Transfert de savoir faire ✓ AFM Teleshop / Labo de recherche Vitamine 7 industriels Joint Venture sociale ✓ Logima (ARES & IPO Logistics) ✓ Social Colibzz ✓ Solstep (AGIR LA MONDIALE & Fondation Abbé Pierre) Coopératives ✓ Rastonia / Utopie ✓ FNH / UNICRE	<b>Pratiques responsables</b> Apport des savoir-faire de l'acteur d'intérêt général à l'entreprise Achats responsables ✓ Entreprises signataires de la Charte clients fournisseurs responsables de la Médiation des entreprises Sponsorship ✓ Lacoste / Roland GARRIOS ✓ BIPF / LA Bire du Centre Programmes RSE sectoriels ✓ Fédération des Entreprises de Prépare ✓ Expérimentation labels sectoriels de la Plateforme RSE Apports de savoir faire ✓ Environnement - Exemples : audis WWF / CPE / Bely Nature ✓ Handicap - Exemples : Club House ✓ J'accède / Simon de Cyrène ✓ Aviation - Exemple : Citicage

En France, la réalité concrète des modes d'alliance entre les acteurs/actions d'intérêt général et la diversité des acteurs économiques a été modélisée. Pour aller plus loin, il est utile de **croiser les catégories de partenariats avec les tendances à l'œuvre actuellement** dans le développement des modes de coopération entre « mondes » riches de leurs différences.

Afin de développer les alliances stratégiques, il convient de faire la pédagogie de leurs impacts (innovation, performance et confiance)<sup>17</sup>. Puisque les relations partenariales sont incarnées sur les territoires, c'est là que les résultats sont les plus visibles. Pour en bénéficier pleinement, les territoires doivent être accueillants et réceptifs à leur utilité.

Pour **rendre les territoires féconds envers les alliances stratégiques**, il faut (re)connaître et valoriser les 4 fonctions des « catalyseurs territoriaux » dont l'objectif est de développer l'interconnaissance et la co-construction pour répondre aux défis locaux.

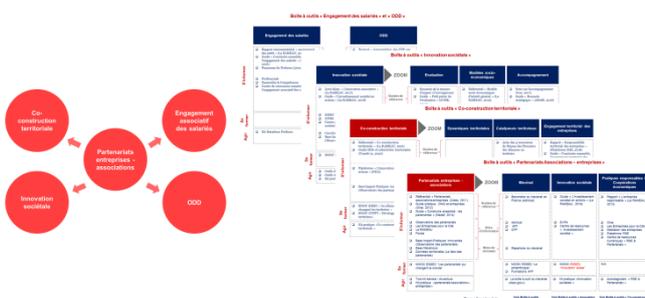
## Les dynamiques collectives en territoires : les métiers de la co-construction territoriale

	Dialogue territorial	Expérimentations collectives	Accompagnements	Gestion d'un lieu
Activités	✓ Partage de connaissance du territoire et des acteurs ✓ Temps de rencontres / interconnaissance ✓ Sensibilisation aux alliances territoriales ✓ Mise en relations	✓ Identification des besoins du territoire et enjeux partagés ✓ Mobilisation des acteurs pour co-construire des solutions ✓ Co-pilotage des expérimentations ✓ Evaluation des expérimentations	✓ Incubation de projets ✓ Formations aux nouvelles pratiques ✓ Accompagnement de partenariats ✓ Essai/ajustement/transfert de savoir-faire à d'autres territoires	✓ Lieu d'échanges convivial ✓ Espace de co-working ✓ Showroom, démonstrateur ✓ Fab lab
Exemples inspirants	<input type="checkbox"/> Start Up de Territoire / Labo des partenariats d'Alsace <input type="checkbox"/> Dotation d'Action Territoriale (DAT) de la F. Break Poverty <input type="checkbox"/> Démarche ODD&CT du Comité 21	<input type="checkbox"/> Programme Impact Jeunes (éducation / 13) <input type="checkbox"/> MicroVille 112 (habitat) / 51 <input type="checkbox"/> Silver Desk (numérique / 8) <input type="checkbox"/> PTCE Les Mureaux (emploi / 78) <input type="checkbox"/> Ateliers de l'Entrepreneuriat Humain (jeunesse / 89)	<input type="checkbox"/> Ronalpia (89) <input type="checkbox"/> Villes au Carré (45) <input type="checkbox"/> Fondation du Nord (59) <input type="checkbox"/> Plateforme RSE Nantes Métropole (44) <input type="checkbox"/> Emergence (39)	<input type="checkbox"/> InfoLab du CRU (45) <input type="checkbox"/> Cent Siep (89) <input type="checkbox"/> Point Carré (93) <input type="checkbox"/> Le Catalyseur (31) <input type="checkbox"/> Maison des associations Pays d'Aix (13)

Exemple d'articulation des complémentarités sur un même territoire (Paris Est Marne & Bois - 94)

Agri Ensemble à Charenton   
  Vitavin (éducation)   
  Club Gravelle Entreprendre   
  Complémentarité des 6 tiers lieux sur le territoire

## Les outils disponibles selon 5 portes d'entrée



Enfin, **de très nombreux outils existent déjà** pour aider les territoires et les organisations à agir. L'enjeu est donc moins d'en créer de nouveaux que d'articuler ceux qui existent autour d'un « socle commun de connaissance », et de mettre en synergie l'ensemble des réseaux nationaux & territoriaux qui peuvent accompagner les démarches partenariales apprenantes.

<sup>17</sup> Résultats du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats, et référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

# ANNEXE 2 - Contenu du Kit « l'ODD 17 en pratique »



Le 14 mai 2017, à l'occasion du Forum National des Associations et des Collectivités, le Secrétaire d'Etat chargé de l'ODD 17 a annoncé son soutien à la Stratégie Nationale de Développement Durable de la France, et a lancé le RAMEAU, un réseau national de territoires et de territoires engagés dans des alliances stratégiques innovantes et durables.

La mise en œuvre de cette stratégie a été soutenue par le réseau de territoires et de territoires engagés dans des alliances stratégiques innovantes et durables.

Ministère de l'Économie, des Entreprises et des Territoires

Dans le cadre de la mission ministérielle, une **capitalisation** a été réalisée pour aider les organisations et les territoires à « **apprendre à faire alliance** ». Elle se décline en un **kit composé de 4 fiches pratiques** :

- Un **argumentaire « l'ODD 17 en pratique »** pour expliquer les enjeux du développement des nouvelles alliances,
- Des **exemples inspirants** représentatifs de la diversité des modes relationnels,
- Une **démarche méthodologique** qui propose un questionnaire,
- Ainsi qu'une **cartographie des outils**.

## Une mise en valeur de la diversité des modes de partenariats, et des tendances à l'œuvre

### Les réalités partenariales entre associations et entreprises : différents types de partenariats

Approche d'intérêt général			Approche économique
<b>Mécénat</b>	<b>Innovation Sociétale</b>	<b>Coopération économique</b>	<b>Pratiques responsables</b>
<i>Soutien de l'entreprise à un projet d'intérêt général</i>	<i>Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités d'un public et/ou d'un territoire</i>	<i>Contribution de chacun des partenaires à une offre commune</i>	<i>Apport des savoir-faire de l'acteurs d'intérêt général à l'entreprise</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expérimentations innovantes</li> <li>✓ Evaluation (Fond RATP/Louvre Lens)</li> <li>✓ Engagement des salariés (Fondation EDF/ ProBonoLab)</li> <li>✓ Numérique (Caisses d'Épargne Midi-Pyrénées / HUB numérique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recherche et développement</li> <li>✓ FNCE / Réseau Ernie</li> <li>✓ Action Tank Mobilité</li> <li>✓ Croix Rouge / Danone</li> <li>✓ Caisse des Dépôts / Le RAMEAU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Co-développement territorial</li> <li>✓ Alliance Dynamique (ex - La Poste / Comptoir de campagne)</li> <li>✓ PTCE Archer (Romans-sur-Isère)</li> <li>✓ PTCE Figearc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Achats responsables</li> <li>✓ Entreprises signataires de la Charte clients fournisseurs responsables de la Médiation des entreprises</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mécénat collectif</li> <li>✓ United Way L'Alliance (éducation)</li> <li>✓ Collectif pour l'Emploi (emploi)</li> <li>✓ Les Petites Pierres (logement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Co-innovation</li> <li>✓ Renault / Wimoov</li> <li>✓ GRDF / MakeSense</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transfert de savoir-faire</li> <li>✓ AFM Téléthon / Labo de recherche</li> <li>✓ Vitamine T / industriels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sponsoring</li> <li>✓ Lacoste / Roland GARROS</li> <li>✓ BNPP / LA fête du cinéma</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mécénat territorial</li> <li>✓ Territoires ruraux (Fondation RTE)</li> <li>✓ Mobilisation des PME (Fonds Metz Mécènes Solidaires, Fonds Bordeaux Mécènes Solidaires)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Changement d'échelle/déploiement</li> <li>✓ Total / Ecoles de production</li> <li>✓ Simplon / La France s'engage</li> <li>✓ Voisin Malin / French Impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Joint Venture sociale</li> <li>✓ Log'Ins (ARES &amp; XPO Logistics)</li> <li>✓ Social CoBizz</li> <li>✓ Solifap (AG2R LA MONDIALE &amp; Fondation Abbé Pierre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programmes RSE sectoriels</li> <li>✓ Fédération des Entreprises de Propreté</li> <li>✓ Expérimentation labels sectoriels de la Plateforme RSE</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consolidation du secteur</li> <li>✓ Modèles socio-économiques (Fondation Caritas)</li> <li>✓ Accompagnement aux alliances (Fondation Carasso)</li> <li>✓ Investissement structurel (Fondation de France, Fondation Bettencourt Schueller)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Politique publique</li> <li>✓ Unis-Cité sur le service civique</li> <li>✓ Habitat &amp; Humanisme sur la finance solidaire</li> <li>✓ Adie sur la microfinance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consortium</li> <li>✓ Restoria / Udapei</li> <li>✓ FNH / UNCPiE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apports de savoir-faire</li> <li>✓ Environnement – Exemples : audits WWF / CPE / Body Nature</li> <li>✓ Handicap – Exemples : Club House / Jaccode / Simon de Cyrène</li> <li>✓ Insertion – Exemple : Cocagne</li> </ul>

## Un focus sur l'ingénierie territoriale pour développer les alliances innovantes

	Dialogue territorial	Expérimentations collectives	Accompagnements	Gestion d'un lieu
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Partage de connaissance du territoire et des acteurs</li> <li>✓ Temps de rencontres / interconnaissance</li> <li>✓ Sensibilisation aux alliances territoriales</li> <li>✓ Mise en relations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identification des besoins du territoire et enjeux partagés</li> <li>✓ Mobilisation des acteurs pour co-construire des solutions</li> <li>✓ Co-pilotage des expérimentations</li> <li>✓ Evaluation des expérimentations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incubation de projets</li> <li>✓ Formations aux nouvelles pratiques</li> <li>✓ Accompagnement de partenariats</li> <li>✓ Essaiimage/accélération/transfert de savoir-faire à d'autres territoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lieu d'échanges convivial</li> <li>✓ Espace de co-working</li> <li>✓ Showroom, démonstrateur</li> <li>✓ Fab lab</li> </ul>
<b>Exemples inspirants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Start Up de Territoire / Labo des partenariats d'Alsace</li> <li>□ Dotation d'Action Territoriale (DAT) de la F. Break Poverty</li> <li>□ Démarche ODD&amp;CT du Comité 21</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Programme Impact Jeunes (éducation) / 13)</li> <li>□ MicroVille 112 (rehabilitation/51)</li> <li>□ Silver Geek (numérique / 86)</li> <li>□ PTCE Les Mureaux (emplois / 78)</li> <li>□ Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste (recherche / 69)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Ronalpia (69)</li> <li>□ Villes au Carré (45)</li> <li>□ Fondation du Nord (59)</li> <li>□ Plateforme RSE Nantes Métropole (44)</li> <li>□ Emergence (39)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ InfoLab du CRIJ (45)</li> <li>□ Cent Sept (69)</li> <li>□ Point Carré (93)</li> <li>□ Le Catalyseur (31)</li> <li>□ Maison des associations Pays d'Aix (13)</li> </ul>
	<b>Exemple d'articulation des complémentarités sur un même territoire (Paris Est Marne &amp; Bois – 94)</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Agir Ensemble à Charenton</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Vitawin (éducation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Club Gravelle Entreprendre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Complémentarité des 8 tiers lieux sur le territoire</li> </ul>

## ANNEXE 3 - Les racines de la mission ministérielle

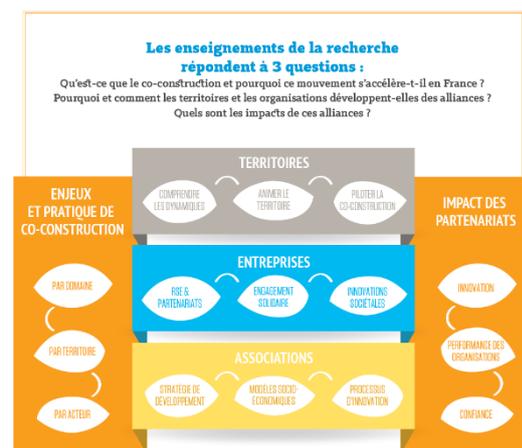
### Pour comprendre la capacité à agir vite aujourd'hui, il faut relire la genèse de la mission ministérielle et la relier à l'évolution de la maturité collective du « faire alliance » en 15 ans.

Lorsqu'en **2006**, Le RAMEAU crée un « laboratoire de recherche empirique sur la co-construction du bien commun », tous les mots sont alors innovants : la « recherche empirique » n'est pas encore reconnue comme légitime face à la recherche académique seule capable de diffuser un « savoir », la « co-construction » n'est encore qu'un barbarisme<sup>18</sup>, et « bien commun » n'a pas encore ses lettres de noblesse que le Prix Nobel d'économie lui donnera en 2009 (... *il ne fait alors référence qu'à la double dynamique complémentaire des XII/XIII<sup>ème</sup> siècle de Saint Thomas d'Aquin sur le plan spirituel et des enclosures en Angleterre sur le plan matériel*). L'hypothèse de recherche est alors que « la co-construction du bien commun » va devenir un levier stratégique de notre avenir, et qu'elle n'est observable que dans la « tête des pionniers » qui agissent au travers des organisations publiques et privées. Seul moyen de vérifier cette hypothèse : être aux côtés des dirigeants au moment où ils définissent la stratégie de leur organisation et en impulse l'action. Le RAMEAU fondera donc sa recherche empirique sur des « dialogues de gouvernance » dont la particularité est le temps long – au moins 7 ans – pour analyser de la « graine aux fruits ». Il faut en effet 18 mois pour conduire une réflexion stratégique, 3 ans pour qu'elle produise ses effets, 5 ans ses premiers impacts sur l'écosystème, et donc 7 ans pour vérifier que l'organisation a bien intégré dans sa stratégie suivante les enseignements de sa stratégie précédente. Autrement dit, le seul moyen de capter des « signaux faibles », c'est d'être en proximité et en confiance avec les « pionniers » des nouvelles alliances.

Fort d'un premier cycle de « défrichage » de 7 ans, c'est donc tout naturellement en **2012** que Le RAMEAU publie ses premiers travaux au travers d'un référentiel sur les partenariats stratégiques avec le CIDES, et un guide pratique sur les partenariats avec l'ORSE. Grâce à déjà plus de 300 « dialogues de gouvernance », Il était alors possible de qualifier les enjeux, les pratiques et les impacts des « pionniers ».

Le travail de capitalisation, modélisation et diffusion des connaissances acquises pouvaient commencer autour de **2 axes** :

- « **Technique** » : outiller les organisations et les territoires à partir des retours d'expériences des « pionniers »,
- « **Politique** » : faire (Re)Connaitre la valeur des alliances innovantes au service du bien commun.



### Côté « technique », les travaux se structurèrent autour de 3 besoins

- Disposer de **connaissances qualifiées, illustrées et mesurées** : les données de l'Observatoire des partenariats permettaient de retracer depuis 2008 l'évolution de la maturité collective des citoyens, des élus et des dirigeants d'entreprise & d'association ; il fallait donc intensifier et diversifier les études pour tenir compte de la diversité des acteurs, des territoires et des domaines d'actions.
- Partager des **outils pour s'informer, se former et agir efficacement** : mettre en accès libre les connaissances ne suffit pas à leur appropriation ; il fallait élaborer, tester et rendre accessible une diversité d'outils permettant à chacun de répondre à ses besoins en fonction de ses propres objectifs, de ses moyens, de sa maturité et ... de ses envies.
- **Transmettre les savoir-faire acquis aux accompagnateurs** des organisations publiques & privées ainsi qu'aux territoires : de la création de l'ADASI à celle du Réseau des pionniers des alliances en Territoire, en passant par le partenariat avec Syntec Conseils, la co-construction du fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE, du Fonds i et de la Fondation des Territoires, ainsi que le co-développement des compétences avec les « pionniers » de l'accompagnement des alliances stratégiques. Cette transmission a été le 3<sup>ème</sup> pilier du partage des enseignements de la recherche empirique avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème, au plan national et territorial, qui souhaitaient s'engager dans une démarche apprenante de co-construction.

<sup>18</sup> Jean d'ORMESSON interpellera en 2006 le fondateur du RAMEAU : « Votre intuition est sans doute juste... mais attention de ne pas créer un nouveau barbarisme sémantique avec le mot co-construction ! »

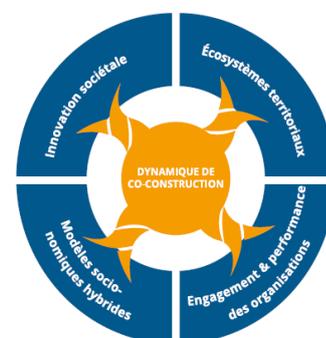
En 7 ans de co-construction des données, outils et méthodes de montée en compétences, c'est plus de 4 M€ d'investissement mis à disposition de tous en « open source » grâce notamment aux partenariats avec la Caisse des Dépôts et la Fondation Bettencourt Schueller. Lorsque s'achève ce cycle d'outillage des organisations et des territoires fin 2019, ce n'est pas un hasard si le 15<sup>ème</sup> espace numérique de partage de la capitalisation<sup>19</sup> et le dernier référentiel<sup>20</sup> sont sur l'évaluation partenariale qui synthétise 14 ans de cheminement empirique collectif. Il se conclut sur la possibilité de passer de la « preuve de concept » au déploiement du « jouer collectif » en France. Il en donne la clé pivot : la **valorisation de l'ODD 17** qui s'appuie sur une capitalisation, sur une évaluation, sur une modélisation économique et sur un faire-valoir des alliances stratégiques qui soient à la hauteur des enjeux de bien commun définis en 2015 dans le cadre des Objectifs de Développement Durable. Il est alors temps de « passer à l'action » !

### La diversité des méthodes & outils mis à disposition de tous en « open source »

	En accès libre	Personnalisation sur demande	Recherche-action sur mesure
Pour s'informer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'information</b> sur le site du RAMEAU :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blog hebdomadaire</li> <li>- Newsletter mensuelle</li> <li>- Bulletin de veille et d'analyse</li> <li>- Accès aux centres de ressources numériques</li> </ul> </li> <li>• <b>Les données</b> sur le site de l'observatoire des partenariats</li> <li>• <b>Le récit</b> sur le site « Co-construction du bien commun »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Témoignages et retours d'expériences</li> <li>• Session de sensibilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voyage d'étude</li> </ul>
Pour se former	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plateforme pédagogique « L'innovation territoriale en actions ! »<sup>1</sup></li> <li>• Webinaires en accès libre</li> <li>• Modules de e-learning</li> <li>• Moocs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webinaires personnalisés</li> <li>• Ateliers personnalisés</li> <li>• Contenus académiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Form'Actions</li> <li>• Parcours d'expériences</li> <li>• Cours académiques</li> </ul>
Pour agir efficacement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils d'auto-diagnostic</li> <li>• Centre de ressources experts : « l'évaluation partenariale »</li> <li>• Centres de capitalisation des expériences pionnières :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur l'innovation sociétale,</li> <li>- Sur l'écosystème territorial,</li> <li>- Sur la performance et l'engagement des organisations,</li> <li>- Sur les modèles socio-économiques hybrides.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effet miroir sur les exercices d'auto-diagnostic</li> <li>• Mise en main des kits pratiques autour de 4 axes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Document de référence des enjeux à la pratique</li> <li>- Exemples inspirants,</li> <li>- Démarches méthodologiques,</li> <li>- Boîte à outils.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche-action « applicative »</li> <li>• Recherche action « défrichage » de nouveaux modèles</li> </ul>

La dynamique de co-construction permet de comprendre :

- **Comment accélérer l'innovation sociétale ?**
- **Comment articuler engagement et performance ?**  
⇒ Appréhender les spécificités des entreprises, associations, fondations, investisseurs, acteurs publics et académiques
- **Comment mobiliser les territoires ?**
- **Comment hybrider les modèles socio-économiques ?**



De plus, grâce à l'Observatoire des partenariats, **les impacts du mouvement de co-construction** ont pu être qualifiés autour de 3 axes : **l'innovation** sociétale et territoriale, la **performance** des organisations publiques & privées, ainsi que la **confiance**, moteur de l'engagement individuel & collectif.

<sup>19</sup> Centre de ressources « évaluation partenariale » : <https://evaluation-partenariale.plateformecapitalisation.org/>

<sup>20</sup> Référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

## Côté « politique », le cycle de 7 ans pour faire (re)connaitre la valeur ajoutée de la co-construction s'est déroulé au travers d'un cheminement en 7 étapes :

- **Premier plaidoyer en 2013** : le cycle débute par une double opportunité, l'une issue d'une initiative de la société civile, l'autre d'une démarche institutionnelle. La première est le groupe de travail « Démocratie & société civile » de Terra Nova qui publiera cette année là une analyse sur le rôle de la société civile dans la consolidation de la démocratie et dans la co-construction des politiques publiques. La seconde est la réflexion initiée par l'Etat sur l'Entreprise Responsable dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat. Invité à y participer, Le RAMEAU exposera les conditions d'un déploiement des alliances stratégiques dans son 1<sup>er</sup> rapport au Gouvernement<sup>21</sup>. Il introduira le concept de « 3<sup>ème</sup> économie passerelle » fondée sur l'alliance entre mondes riches de leurs différences, et posera les freins techniques à lever pour modéliser une solution qui dépasse l'expérience des « pionniers » pour s'inscrire dans la co-construction d'innovations sociétales.
- **Premières démarches de co-construction dès 2014** : dans la continuité des deux dynamiques précédentes, deux démarches apprenantes se mettront en place : une réflexion sur « intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » avec une équipe pluridisciplinaire de 16 personnalités issues des « différents mondes » de l'écosystème qui produira un rapport en 2015<sup>22</sup> et initiera le collectif « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »<sup>23</sup>. Côté économique, c'est le MEDEF qui lancera un groupe de travail pour qualifier les freins techniques à lever pour accélérer les alliances stratégiques, et publiera en 2016 une note de synthèse<sup>24</sup> qui propose l'expérimentation d'un « droit d'alliance partenariale ».
- **Première position politique en 2016** : fort des résultats de ces deux démarches, Le RAMEAU est reçu à l'Elysée en février 2016 pour présenter le projet de « droit d'expérimentation partenariale ». L'idée est jugée pertinente mais pas assez mature... et arrive à un mauvais moment, en plein débat difficile sur la Loi El Khomri qui ne facilite pas un dialogue serein et prospectif multi-acteurs pour investir sur le « jouer collectif » en France... et en lever les freins techniques grâce à une (re)connaissance juridique qui devient alors un enjeu majeur pour passer des « pionniers » qui prennent le risque d'expérimenter hors cadre juridique (« l'innovation est une désobéissance qui réussit » nous rappellera Jean-Paul DELEVOYE alors Président du Conseil Economique, Social et Environnemental<sup>25</sup>) à une réelle capacité de déploiement des alliances stratégiques en France.
- **Implication des acteurs académiques à partir de 2017** : afin d'étayer la proposition d'un « droit d'expérimentation partenariale » qui amorce un « droit de l'alliance », il fallait creuser les freins techniques et les solutions juridiques, fiscales, sociales et financières pour les lever. C'est avec les acteurs académiques, et notamment le CNAM<sup>26</sup>, que seront étayés ces arguments.
- **Capter les « signaux faibles » de la maturité politique** : lorsqu'en 2017 le Président de la République initie la Conférence Nationale des Territoires en invitant des acteurs de la société civile à participer à ce nouveau dialogue entre l'Etat et les Collectivités territoriales, Le RAMEAU qui participe à ce 1<sup>er</sup> dialogue territorial « horizontal » y voit un signal faible sur une nouvelle maturité politique. Comme une décennie auparavant, les Grenelles avaient introduit l'extension du dialogue social, interne aux organisations économiques, au dialogue civil entre les différents acteurs de la Cité, cette CNT introduit la notion d'une nouvelle relation entre les territoires. En juillet 2018, reçu à l'Elysée, Le RAMEAU évoque les **3 leviers d'accélération des alliances stratégiques** :
  - Une **plateforme pédagogique sur les enjeux du « jouer collectif » en territoire** : la plateforme « l'innovation territoriale en actions » sera lancée fin 2018 en partenariat avec la Caisse des Dépôts, le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires et le Groupe La Poste,
  - Une **Fondation des Territoires** : la préfiguration débutera dès le lendemain avec le Cabinet de Jacques MEZARD, puis celui de Jacqueline GOURAULT, successivement Ministres de la Cohésion des Territoires,
  - Un « **droit d'expérimentation territoriale** », pour lequel il reste à instruire les conditions.
- **Engager une réflexion collective impulsée politiquement en 2019** : l'écoute au plus haut niveau de l'Etat incite Le RAMEAU à proposer au Secrétariat d'Etat à l'engagement de lancer une **7<sup>ème</sup> étape** au travers d'une mission ministérielle pour étudier les conditions d'accélération des alliances stratégiques. En octobre 2019, à l'occasion du FNAF 2019, Gabriel ATTAL la confie à la députée Cathy RACON-BOUZON et à Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU. Ils mettent alors en place une démarche de co-construction avec une centaine d'acteurs.

<sup>21</sup> Rapport au Gouvernement sur l'Entreprise Responsable dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat (Le RAMEAU, février 2013)

<sup>22</sup> Rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & C.B. Heidsieck, novembre 2015)

<sup>23</sup> Dossier JURIS Association « Intérêt général : un concept en mutation » (mars 2019)

<sup>24</sup> Note de position « L'émergence d'une 3<sup>ème</sup> économie fondée sur des coopérations renforcées entre entreprises et associations (MEDEF, mars 2016)

<sup>25</sup> Intervention de Jean-Paul DELEVOYE lors de la conférence de lancement du référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (CESE, juin 2015)

<sup>26</sup> Etude sur les freins techniques aux alliances stratégiques (CNAM – Le RAMEAU, septembre 2017)