

Charte du « faire alliance »

**Partageons les principes d'une co-construction
féconde, entre acteurs riches de leurs
différences, au plus près des réalités de terrain**

Dans un contexte de profonde transformation, le « jouer collectif » incarne concrètement l'ODD 17 des Objectifs du Développement Durable (ODD). La crise systémique en a accéléré l'application, et le « devoir d'alliance » s'est transformé en « envie d'alliance ». Comment aider ceux qui se lancent dans une démarche apprenante d'alliance d'intérêt général à poser les bases d'une relation équilibrée et durable ?

15 ans d'expérimentations innovantes et d'observation du mouvement de co-construction du bien commun en France permettent aujourd'hui d'en faire un récit à la fois opérationnel, politique et philosophique. Cette Charte est le fruit d'un cheminement collectif. Véritable « contrat de confiance » entre acteurs de profils complémentaires, elle est un cadre de dialogue pour que chacun puisse s'engager sereinement dans une démarche apprenante de co-construction.

Objectif d'une « Charte du faire alliance »

Si les alliances d'intérêt général se multiplient sur les territoires, elles sont encore peu valorisées. Afin de leur donner un cadre de référence, la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales » a mobilisé plus d'une centaine de réseaux nationaux et territoriaux, publics et privés.

Grâce à cette démarche, **un cap, un cadre, une capitalisation collective et les conditions de déploiement des alliances d'intérêt général ont été partagés** dans une « feuille de route » ministérielle autour de 4 chantiers structurels et 21 mesures techniques. Après deux ans de cheminement collectif, le bilan de la démarche apprenante montre les avancées significatives¹.

Fort de ces résultats, la Fondation des Territoires s'est proposée d'animer une réflexion sur une « Charte du faire alliance ». Son objectif est de **permettre à chacun de s'engager sereinement en fonction de ses objectifs, de ses moyens, de sa maturité et de ses envies**. Loin d'être un cadre normatif, cette Charte est un **outil d'aide au dialogue et à l'« Agir ensemble » entre acteurs riches de leurs différences**. Elle fixe les conditions d'une relation équilibrée où chacun se situe en toute liberté et peut exprimer ses propres conditions d'engagement.

Les fondements de la « Charte du faire alliance »

La rédaction de cette Charte du « faire alliance » s'inscrit dans une dynamique collective où la place du « jouer collectif » a progressivement été mise en valeur en France à partir de 2001. Deux documents de référence ont particulièrement servi de base de réflexion à cette Charte :

- En **2001**, **l'Etat** s'engage en signant avec le secteur associatif la « **Charte d'engagement réciproque** », qu'il complète et élargit en 2014 avec les Collectivités territoriales,
- En **2011**, le **Pacte Civique** propose un cadre du **Pouvoir d'agir des citoyens** autour de 4 valeurs et 32 engagements mobilisant l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème,

En **2021**, la « Charte du faire alliance » vient donc compléter ces deux documents en proposant un **« contrat de confiance » entre les organisations publiques et privées** qui décident de faire alliance au service de l'intérêt général. Elle n'a pas vocation à fixer des règles du jeu, mais plutôt à inviter chacun à se positionner en confiance. Elle veille à être accessible à tous, quels que soient les objectifs, les profils, les maturités et les valeurs. Elle a pour exigence d'être par et pour tous sans distinction, et valorise la diversité des formes du « faire alliance » où chacun s'enrichit de la différence de l'autre.

Cette Charte a été co-construite, et mise en débat au cours de 3 étapes de partage : lors des Ateliers des Rencontres de la co-construction, organisé avec 8 Territoires pionniers dans les démarches de co-construction, du local à l'international ; puis à l'occasion d'un World café mobilisant une cinquantaine de partenaires économiques et philanthropes de ces démarches locales, et durant le 4^{ème} dîner « Elus & Entreprises ».

Le bon usage de la « Charte du faire alliance »

Pourquoi ? L'art du « faire alliance » est complexe, il demande une **grammaire commune** et une **éthique partagée**. Disposer d'un cadre de référence issu de démarches pionnières est utile à tous.

Pour quoi ? La charte est une **trame** de principes, de modalités d'action et de moyens à mobiliser **à mettre en débat** pour définir les conditions d'une relation de qualité entre les acteurs impliqués.

Quand ? L'outil est pertinent **au début** des relations, mais aussi pour les réévaluer **en cours** de cheminement afin de prendre du recul et/ou pour établir les modalités d'évaluation **en fin d'action**.

Comment ? Les partenaires décideront des **modalités les plus adaptées à leur situation**, en autonomie ou accompagnés par un tiers de confiance, tels que les « catalyseurs territoriaux² ».

¹ <https://www.associations.gouv.fr/bilan-de-2-ans-de-cheminement-collectif.html>

² <https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/catalyseurs-territoriaux>

La « Charte du faire alliance »

Fort des résultats de 15 ans de cheminement collectif, la Charte se structure autour de 21 leviers déclinés en 7 principes d'Action en alliance, 7 modalités d'Actions collectives et 7 moyens d'Actions mutualisés. Chacun des partenaires impliqués dans une alliance d'intérêt général s'engagera à se questionner sur ces principes, modalités et moyens d'Action collective pour accroître l'effet de levier sur l'intérêt général et les impacts concrets mesurables sur les Territoires.

Les 7 principes d'Action : quelle **vision partagée** des conditions du faire alliance ?

- Les parties s'engagent à **se respecter mutuellement**, et à travailler en **confiance**.
- Les **Objectifs de Développement Durable** sont retenus comme cadre commun de référence qui facilitent une sémantique partagée, entre les partenaires et avec leur écosystème. Les alliances d'intérêt général incarnent **l'ODD 17 en pratique**.
- Le partage des objectifs de chacun et la recherche d'un enjeu commun a pour **finalité d'être traduit en actes**, dans le respect des règles de fonctionnement et des valeurs de chacune des parties prenantes, en tenant compte des spécificités des Territoires où elles agissent.
- Les actions engagées le sont dans un **principe de complémentarité** avec ce qui existe déjà, à la fois dans les réseaux des partenaires, et plus largement au sein de l'écosystème afin de garantir une démarche apprenante d'intérêt général utile à tous. Les alliances n'ont pas vocation à se substituer à ce que font déjà les partenaires, mais à en prolonger l'action.
- Les alliances d'intérêt général privilégient une **réflexion entre les domaines économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux**, et recherchent les liens opérants pour fluidifier les actions des partenaires et plus largement de l'écosystème. Elles contribuent à décloisonner et à sortir des logiques en silos.
- Les **Territoires sont le creuset** des alliances d'intérêt général ; ils permettent d'incarner la réalité de terrain de l'intérêt général, en tenant compte des fragilités prioritaires des personnes et des espaces naturels. Ils sont les lieux privilégiés pour les expérimentations innovantes, et constituent donc un point essentiel du périmètre de l'alliance.
- La **co-construction du bien commun**, issue de la capacité d'action partagée se doit de **s'articuler à la gestion de l'intérêt général**, garantie par les élus compétents au(x) niveau(x) territorial(aux) concerné(s). Les partenaires veilleront donc à se mettre en synergie avec les politiques publiques concernées, et à respecter les règles de droit commun qui s'imposent à tous.

Les 7 modalités d'Action : comment « **Agir ensemble** » au service de l'intérêt général ?

- **Dialoguer :** toute démarche d'alliance est fondée sur un dialogue constructif, à partir d'une interconnaissance qui permet progressivement de situer chacun dans l'écosystème. Il a pour utilité de favoriser une approche féconde des positions, y compris contradictoires.
- **Partager :** le partage de données, d'outils, de méthodes, de ressources contribue à mieux appréhender les modèles de chacun des partenaires. En fonction des objectifs, de la maturité et des envies des partenaires, il constitue le moyen de passer à l'action dans une temporalité conjointement définie.
- **Expérimenter :** l'action en commun dans une démarche apprenante est le moyen le plus efficace pour faciliter la compréhension de l'autre et la créativité entre acteurs issus d'univers de référence différents. En ce sens, si l'objectif est préalablement défini, le chemin s'invente progressivement pour tenir compte des enseignements du parcours commun effectué. Les alliances sont basées sur une mutuelle reconnaissance du droit à l'erreur et à l'expérimentation.
- **Capitaliser :** l'attachement à garder mémoire non seulement des résultats mais aussi du chemin est un gage d'intérêt général. Il permet de retracer les étapes de la relation pour en comprendre les effets, tant sur les partenaires que sur leur écosystème. Plus la capitalisation est engagée tôt, plus elle permet de discerner les « signaux faibles » et les opportunités, et *in fine* de valoriser le chemin parcouru en commun.
- **Evaluer :** la valeur du chemin nécessite d'être évaluée conjointement, et faire l'objet d'une recherche de valorisation respective pour contribuer à l'intérêt général par le retour d'expériences.

- **Innovater** : les innovations émergentes de démarches partenariales doivent faire l'objet d'une qualification et d'un débat entre les partenaires pour définir comment utiliser la valeur ajoutée produite et/ou les effets de la frugalité obtenue. Pour s'inscrire dans une dynamique d'intérêt général, les résultats obtenus doivent pouvoir être partagés avec l'écosystème afin d'envisager avec lui les modalités de déploiement de l'innovation.
- **Mutualiser** : les démarches partenariales sont des **dynamiques apprenantes** qu'il convient d'apprendre, de partager et de transmettre à tous les niveaux des organisations publiques et privées engagées dans une démarche d'alliance d'intérêt général.

Les 7 moyens d'Action : quelle **contribution** à la fois **reçue et donnée** par les partenaires ?

- **Données** : les alliances d'intérêt général ont besoin de données pour se situer et mieux comprendre l'écosystème dans lesquelles elles évoluent. En retour, elles en produisent tout au long de leur cheminement. Les partenaires s'attacheront à écouter et transmettre les données.
- **Outils** : les alliances d'intérêt général sont des démarches complexes qui nécessitent d'être outillées au travers de retours d'expériences multiples, permettant d'appréhender la diversité des modèles. Les alliances d'intérêt général bénéficieront d'une capitalisation déjà riche pour les aider à amorcer leurs démarches. En retour, elles veilleront à alimenter la base de capitalisation mutualisée.
- **Compétences** : fondées sur la pluridisciplinarité, les alliances d'intérêt général croisent des compétences multiples... et en créent. Il est important de (re)connaître et de valoriser ces compétences, et de prendre le temps d'en qualifier les spécificités.
- **Contribution à la recherche** : la recherche académique étant encore en émergence sur la dimension des alliances d'intérêt général, les praticiens et les chercheurs veilleront à établir des ponts entre les démarches empiriques et les travaux académiques permettant dans un premier temps de consolider les connaissances, puis de les transformer en compétences. La recherche de vulgarisation pour rendre les pratiques d'alliance plus accessibles, et les travaux de sémantique nécessitent le travail des praticiens, tout autant que des acteurs académiques.
- **Valorisation des contributions de chacun et de la valeur créée en commun** : les partenaires impliqués dans l'alliance veilleront à « l'équilibre de la maison » de chacun d'entre eux, et les acteurs bénéficiaires de ces alliances qualifieront la contribution qu'ils peuvent y apporter. Les modèles socio-économiques associés aux alliances d'intérêt général sont encore à inventer, et chacun veillera à y contribuer, et à identifier la juste « prime à l'alliance » nécessaire à l'équilibre de tous.
- **Animation et gouvernance** : l'animation et les modes de gouvernance des alliances d'intérêt général restent – eux aussi – à inventer, notamment pour les partenariats asymétriques. Les partenaires accepteront de prendre le risque de cheminer ensemble, en apprenant au cours du chemin les modalités propres à la prise de décision collective, à son pilotage et à son évaluation. Ils veilleront à en partager les enseignements.
- **Contribution à l'évolution du cadre législatif** : la proposition de loi d'expérimentation d'un droit d'alliance d'intérêt général³ est une première étape de l'élaboration d'un cadre juridique adapté. Les partenaires veilleront à transmettre à l'acteur public territorial et national tous les éléments nécessaires pour lui permettre de qualifier les conditions juridiques, sociales, fiscales et financières les plus adaptées.

Inscrite dans le temps long, cette « charte du faire alliance » est un outil itératif, autant dans sa conception qui ne s'arrête pas à sa diffusion, qu'entre partenaires qui auront à inventer leur parcours d'usage de ce « contrat de confiance » en fonction de leur propre cheminement.

La Fondation des Territoires est à l'écoute de tout acteur volontaire pour contribuer à l'amélioration de cet outil de bien commun.

Publiée à Paris, le 30 novembre 2021, à l'occasion du Giving Tuesday

³ www.jouer-collectif.fr