

7 mai 2020

*La mission de 6 mois confiée par Gabriel Attal et co-pilotée avec le RAMEAU nous a permis de forger des convictions et d'identifier des leviers d'accélération des alliances stratégiques entre associations, entreprises et pouvoirs publics. Cette note précise les grands enseignements de la mission et 4 chantiers de politique publique pouvant s'inscrire dans le plan de relance gouvernemental qui succèdera à la gestion de l'urgence sanitaire, ainsi que les résultats et le programme d'actions (21 mesures) du rapport de la mission.*

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

Dans son allocution du 12 mars dernier, le Président de la République nous invitait à l'alliance.

La crise engendrée par l'épidémie du Covid-19, en plus d'avoir éveillé les consciences à la nécessité de repenser nos sociétés, a révélé que **l'entraide et la collaboration** se développaient spontanément pour surmonter les épreuves.

Partout sur nos territoires nous observons ces dernières semaines un élan spontané vers l'alliance : pour trouver une solution face à l'urgence, pour proposer une nouvelle organisation temporaire, pour agir vite, pour accroître l'efficacité et l'agilité, les services de l'Etat, les collectivités territoriales, facilitent, voire coordonnent, l'action des opérateurs associatifs qui eux-mêmes s'appuient sur l'engagement des citoyens bénévoles et comptent sur le soutien financier, matériel ou logistique des acteurs économiques. En un mot, pour être résilient face à la crise, la période actuelle tend à démontrer que c'est la collaboration qui prévaut.

Si nous sommes projetés à grande vitesse dans une phase de transition vers un nouveau modèle économique, écologique et social, que nous devons accompagner, nous devons aussi en accompagner la méthode.

**Comment passer de la loi du plus fort seul à la loi du plus impactant ensemble ?**

Ce qui se construit aujourd'hui en période de crise n'est pas né de la crise. Ces mois au service de la mission nous ont permis d'étudier les multiples initiatives de co-construction qui ont émergé depuis une dizaine d'années dans de nombreux territoires français.

**Ce qui se construit aujourd'hui doit devenir la norme de demain :  
l'alliance des acteurs pour l'intérêt général.**

## Le Jour d'après, opportunité politique : l'ODD17

Les objectifs de développement durable fixés par l'ONU et adoptés en 2015 par l'ensemble des États Membres de l'Organisation des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, nous donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, etc.

**L'objectif 17 nous invite à mettre en place des partenariats efficaces entre les pouvoirs publics, le secteur privé, les associations et la société civile pour identifier les défis d'un territoire, et proposer un plan d'action partagé pour y répondre.** Force est de constater que la rapidité et l'ampleur des mesures prises pour atteindre les objectifs sont insuffisantes et l'objectif 17 ne fait pas exception. Cette mission nous a convaincus de la nécessité de déployer en France un plan d'action ambitieux pour viser l'atteinte de l'ODD 17 d'ici 2030.

**Après 10 ans d'expérimentation de partenariats innovants au service du bien commun, ne restons pas au milieu du chemin. Fixons-nous 10 ans pour faire de l'alliance la norme pour construire un modèle de société durable.** « Ces partenariats inclusifs construits sur des principes et des valeurs, une vision commune et des objectifs communs qui placent les peuples et la planète au centre, sont nécessaires au niveau mondial, régional, national et local »

# Les grands enseignements de la mission

---

## Pour atteindre d'ici 2030 l'ODD 17, déployons le « Collective Impact<sup>1</sup> à la Française »

Aucun problème social ne peut être résolu par un acteur, une organisation seule, fut-elle très efficace et portée par un Etat, une collectivité, une association ou un entrepreneur visionnaire.

C'est toujours le **travail coordonné** et dans la **durée, d'organisations diverses**, mues par une même **vision** et un même **langage** qui fait vraiment la différence.

## Les 3 besoins fondamentaux de l'alliance

Faire alliance, c'est faire face à des dimensions à la fois opérationnelles, politiques et stratégiques. Cela rend le développement des alliances complexe. Plus encore si l'on tient compte de la diversité des profils en présence, des types de relations possibles et des enjeux des acteurs concernés.

### 1- Faire naître l'envie d'alliance sur un territoire

- = partager collectivement un diagnostic de territoire, faire émerger des besoins communs, un/des problèmes à résoudre
- = impliquer tous les acteurs de la cité à la démarche (pouvoirs publics, acteurs associatifs, acteurs économiques et citoyens) : l'alliance est un outil efficace de stimulation démocratique et répond à l'envie d'agir grandissante des citoyens)
- = susciter la rencontre des mondes qui ne se connaissent pas et qui ont pourtant tout à faire ensemble

### 2- Structurer l'alliance

- = la sécuriser par le droit
- = accompagner son financement
- = la faire vivre et grandir dans un lieu dédié
- = soutenir son ingénierie, sa méthodologie

### 3- Animer l'alliance dans la durée

- = définir le leadership de l'alliance : une gouvernance qui doit être partagée mais agile
- = définir les indicateurs de réussite partagés
- = penser autrement pour faire autrement : l'alliance doit être accompagnée/animée par des acteurs formés à la logique partenariale.

## Le rôle des acteurs de l'alliance – quelle place pour les pouvoirs publics ?

S'il y a une multitude de formes d'alliances possible entre les pouvoirs publics, les acteurs associatifs et les acteurs économiques, ce que l'on observe dans une alliance réussie c'est la bonne répartition des rôles de chacun, définie en fonction des forces de chacun.

L'acteur associatif, opérateur agile est en grande proximité avec la connaissance du besoin et des publics visés par la solution apportée par l'alliance.

L'acteur économique est une source de compétences (ressources humaines), de financement et de soutien logistique potentiel.

Le pouvoir public, qu'il soit Etat ou collectivité territoriale n'est plus seul à décider ou à agir. Au sein d'une alliance il doit faire évoluer son rôle et sa posture.

Dans l'alliance, il doit renforcer son rôle de :

- Stratège
- Facilitateur/Coordinateur
- Formateur

**Stratège**, les pouvoirs publics **partagent le diagnostic** des besoins d'un territoire et **sécurisent par le droit** les envies d'alliance. Ils donnent un cadre juridique simple, favorable aux alliances au service du bien commun qui permet de définir juridiquement le concept d'alliances, d'y associer une charte d'engagements réciproques des partenaires et de conférer à cette alliance de bien commun un mécanisme de financement pour son amorçage.

---

<sup>1</sup> [http://dynamocollectivo.com/wp-content/uploads/2013/02/Canaliser\\_le\\_changement.pdf](http://dynamocollectivo.com/wp-content/uploads/2013/02/Canaliser_le_changement.pdf)

**Facilitateur/Coordinateur**, les pouvoirs publics facilitent et orchestrent sur le territoire la démarche partenariale : ils encouragent l'émergence d'alliances, ils accompagnent son organisation en l'**outillant**, en **finançant son ingénierie**, en **créant des tiers-lieux**, en finançant et/ou en mettant à disposition des ressources humaines « **catalyseurs d'alliance** ».

**Formateur**, les pouvoirs publics développent la formation initiale et continue à la logique partenariale ; **à l'école** dès le plus jeune âge (éducation à l'engagement et à la construction de projet collective), dans **l'enseignement supérieur** (former les étudiants à penser autrement pour faire autrement, développer l'entrepreneuriat d'intérêt collectif) et dans la recherche en stimulant la **recherche académique** pour nourrir et démontrer la puissance de l'alliance.

## 4 chantiers pour atteindre l'ODD17

---

**Développer la plateforme du Collective Impact à la Française : une plateforme grand public, centrale, visible, globale et animée, qui coordonne et met en résonance l'ensemble des dispositifs existants.**

*En articulation avec un espace numérique « BtoB » destinés aux acteurs pour s'inspirer des pratiques déjà éprouvées par des « pairs ».*

- 1- **« Jeveuxaider.gouv » devient « Jeveuxagir.gouv »**
  - = **pour développer la mise en réseau** des acteurs associatifs (opérateurs des missions), des citoyens (acteurs bénévoles) et des acteurs économiques (mécénat de compétences et financement des projets)
  - = **pour recenser et mettre en synergie** toutes les actions d'intérêt général du territoire afin de les rendre visibles et lisibles
  - = **pour mettre à disposition des outils méthodologiques** afin de permettre à chacun la création d'alliance selon son niveau de maturité
- 2- **Des équipes dédiées en local : les Brigades du Collective Impact sont déployées dans les territoires, à l'échelle du département par exemple**
  - = pour **contribuer à l'animation de la plateforme** en assurant le lien entre les demandes d'engagement et les besoins/missions
  - = pour **accompagner les associations** dans la définition de leurs besoins bénévoles, dans leurs besoins en financement, dans leur bonne gestion (professionnalisation, montée en compétence du secteur associatif)
  - = pour **favoriser l'émergence d'alliances** associations/entreprises, aider à leur structuration et leur animation dans le temps.
- 3- **Une campagne de communication nationale d'ampleur avec numéro unique**
  - = pour **favoriser l'engagement collectif**
- 4- **Une gouvernance nationale et locale partagée**, associant acteurs publics, associations, entreprises
  - = pour **piloter et articuler** de manière agile et efficace l'ensemble de l'action

**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**

- 1- **Catalyser l'émergence** des projets locaux, solidaires et partenariaux sur les thèmes de la santé, de l'éducation, de l'accès à l'emploi, du numérique, de l'alimentation, de l'environnement en essayant les méthodes de stimulation existante (ex : Start-up de Territoires)
- 2- **Financer le développement de l'ingénierie et de l'animation dans la durée** de l'alliance en soutenant les « catalyseurs – incubateurs » de l'alliance
- 3- Généraliser **l'ouverture de tiers-lieux** propices à la création d'alliance
- 4- Créer et soutenir un **fonds d'amorçage de l'alliance** (ex : Fonjep)
- 5- Financer **l'évaluation de l'impact territorial** de la démarche pour faire la démonstration de la preuve. Modéliser et partager pour contribuer à la contagion positive sur tout le territoire.

**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.**

- 1- Dès l'école, encourager et ce tout au long de la scolarité **au développement de la culture de l'engagement, à la démarche collaborative et à la construction de projets**. S'inspirer et généraliser les initiatives existantes : Ecole de la Philanthropie, Bâisseurs du possible, Entreprendre pour apprendre, programme Become...
- 2- Dans l'enseignement supérieur, former en masse, sur tous les territoires, dans tous les secteurs (privés et publics), les "forces vives de la transition". Pour répondre à l'émergence de nouveaux modèles économiques, les nouvelles générations doivent être formées aux nouveaux métiers, et maîtriser de **nouvelles compétences dont celle du management collaboratif**. Encourager les initiatives en construction : les Grandes Ecoles de la Transition (écologique et sociale).
- 3- Les pratiques au sein de l'entreprise et des administrations sont également au cœur de ce besoin d'éducation à la transition : évolution des façons de travailler mais aussi de décider, des pratiques de recrutement, de la place de la RSE, des conditions de collaborations avec des acteurs inhabituels : associatifs, chercheurs... Favoriser la **formation à l'alliance par l'expérience transformatrice**. S'inspirer et généraliser les initiatives existantes : Vendredi, les Transformateurs publics (initiative du SGAR Paca et de Marseille Solutions)

**Créer un droit de l'alliance : un droit non contraignant, co-construit avec les acteurs, pour sécuriser au maximum la démarche d'alliance d'intérêt général et lui permettre d'innover.**

- 1- Entériner la **création juridique de l'alliance d'intérêt général** en définissant ses éléments constitutifs : identification des acteurs (public/privé, association/entreprise, public/association, etc...), du périmètre et de la durée d'action, des dérogations éventuelles au droit commun
- 2- Elaborer **une charte de l'alliance** sous l'autorité des pouvoirs publics ou du législateur pour dresser les bonnes pratiques et mettre en place des *garde fous* permettant d'éviter les dérives.
- 3- Elaborer **un contrat type** (type contrat de consortium / de partenariat d'innovation) afin de permettre à l'ensemble des acteurs de bénéficier d'un outil efficace au développement d'une alliance pour éviter le déséquilibre des obligations contractuelles et ainsi sécuriser non seulement l'alliance, les acteurs mais également le fruit de la recherche.

**Nous ne pouvons plus agir seuls. La dynamique est lancée :** pouvoirs publics, entreprises, associations et citoyens sont déjà à l'œuvre sur les territoires pour agir ensemble au service du bien commun.

La relance dont notre société a besoin après la crise sanitaire que nous sommes en train de vivre passera par une attention particulière pour **réduire les fragilités territoriales et créer des moteurs de développement économique durable. Agir collectivement a d'autant plus de sens et d'impact pour résoudre les défis des territoires en difficulté (Quartier Politique de la Ville, zones rurales isolées, territoire d'Outre-mer...).**

**Un plan de relance par l'ODD17, en développant le Collective Impact sur les territoires, c'est la garantie de démultiplier la force d'engagement de notre nation, de renforcer notre cohésion sociale et de déployer l'innovation sociale à grande échelle, pour rendre notre pays plus solidaire, plus fort et plus réactif.**

## Le cheminement de la mission ministérielle

Dès leur nomination, les co-pilotes de la mission ministérielle ont souhaité en faire une démarche apprenante de co-construction. Ils ont ainsi mobilisé une cinquantaine de réseaux nationaux et territoriaux, issus des différents « mondes » (publics, associatifs, économiques, académiques...) afin de cheminer ensemble sur les moyens les plus pertinents de qualifier les besoins qui justifient ces nouvelles alliances (le « au service de quoi »), de valoriser la diversité des modes relationnels (le « quoi), et d'être force de proposition sur les solutions pour accélérer la dynamique déjà à l'œuvre empiriquement (le « comment »).



La démarche s'est structurée en **4 étapes** :

- **Capitalisation des connaissances et des analyses** sur les alliances stratégiques en France entre les acteurs/actions d'intérêt général et les entreprises, quels que soient leurs statuts (ESS, « classiques », publics...) : il s'agissait de ne pas partir de la « feuille vierge », mais au contraire de valoriser tout le travail déjà existant, tant au niveau national que territorial.
- **Mobiliser les « pionniers » et croiser les regards** autour de 4 cercles de réflexion :
  - Comment lever les **freins culturels** ?
  - Comment **outiller** les organisations et les territoires ?
  - Comment (re)**connaître, valoriser et accompagner les expérimentations innovantes**, et l'hybridation des modèles socio-économiques ?
  - Comment disposer d'un **cadre structurel et juridique fécond** pour les alliances innovantes ?
- **Co-construire un programme d'actions ambitieux et pragmatique** à partir des besoins des acteurs de terrain, des réseaux nationaux & territoriaux, ainsi que des institutions :
  - 4 Ateliers de co-construction,
  - 3 journées de visites inspirantes à Romans-sur-Isère, Orléans et en Ile-de-France pour (re)découvrir le « Collective Impact à la française » concrètement incarné localement.
- **Rédiger les conclusions de la mission autour d'un triple objectif** :
  - **Eclairer** les décideurs publics & privés,
  - **Outiller les organisations et les territoires** avec la diversité des données, des méthodes et outils déjà disponibles, et en valorisant les exemples inspirants,
  - **Préconiser un programme d'actions systémique** pour « passer à l'action » à la hauteur des enjeux.

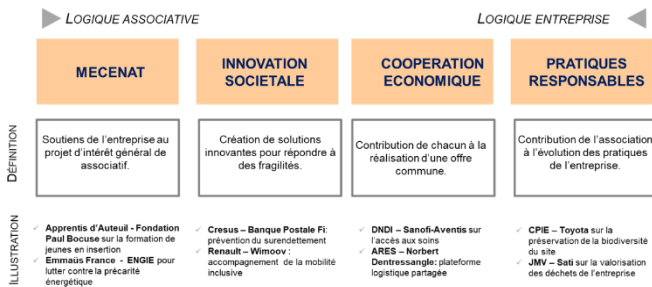
La remise des fruits des travaux au Secrétaire d'Etat, Gabriel ATTAL, le **7 mai**, constitue le lancement d'une **nouvelle étape de partage des résultats et de mise en débat** jusqu'à la date anniversaire du lancement de la mission. Cette étape constitue donc le « **mi-chemin** » de la mission.

# Un premier besoin : clarifier la notion d'alliance stratégique

Le premier enseignement de la mission est **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 condition de réussite de l'Agenda 2030 au travers de l'ODD17.

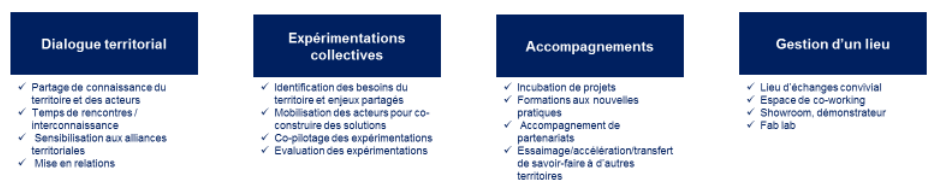


En France, la réalité concrète des modes d'alliance entre les acteurs/actions d'intérêt général et la diversité des acteurs économiques a été modélisée. Pour aller plus loin, il est utile de **croiser les catégories de partenariats avec les tendances à l'œuvre actuellement** dans le développement des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

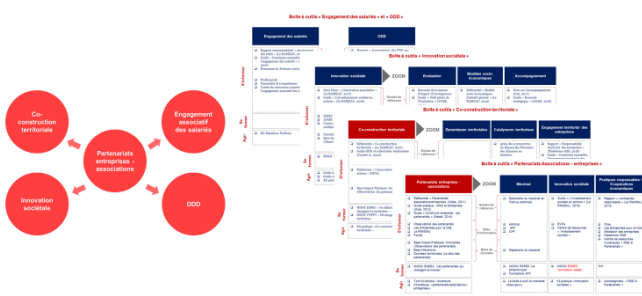
Afin de développer les alliances stratégiques, il convient de faire la pédagogie de leurs impacts (innovation, performance et confiance)<sup>2</sup>. Puisque les relations partenariales sont incarnées sur les territoires, c'est là que les résultats sont les plus visibles. Pour en bénéficier pleinement, 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



## 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 connaissances », et de mettre en synergie l'ensemble des réseaux nationaux & territoriaux qui peuvent accompagner les démarches partenariales apprenantes.

<sup>2</sup> Résultats du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats, et référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

## Les résultats de la mission : 7 livrables complémentaires

---

Les résultats de la mission se traduisent autour de **7 livrables** venant répondre aux **3 objectifs** que se sont fixés les co-pilotes avec le Secrétaire d'Etat :

- **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** rendra 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 :** 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.

## Un programme d'actions systémique

---

C'est dans le contexte d'un « Collective Impact » à la Française déjà beaucoup plus incarné territorialement que nous le conscientisons collectivement qu'il convient d'inscrire un programme d'actions à la hauteur des enjeux et du potentiel d'accélération des alliances innovantes entre « mondes ».

Le cheminement collectif a inspiré **21 mesures** (décrites en annexe de cette note de synthèse), 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 stratégiques,
  - ⇒ *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'alliances 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. Expérimenter un « droit de l'alliance »
- 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'alliances et de partenariats aux programmes de formation, de l'éducation des plus jeunes à la formation continue

## La mise en partage des résultats et les instances de suivi du programme

La remise du rapport et de ses outils au Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL est la première étape d'une démarche de mise en débat des résultats afin que les acteurs et les territoires s'en saisissent, et s'en fassent progressivement les ambassadeurs. **7 étapes ont d'ores et déjà été envisagées** :

- **7/05 : Remise du rapport** lors d'un événement numérique dédié
- **Début juin (date à définir) : Mobilisation des 50 contributeurs**, autour du « qui fait quoi » pour contribuer à mettre en œuvre le programme d'actions, lors d'un événement numérique dédié,
- **8/07 : 6<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des alliances en territoire**,
- **Fin août (date à définir) : Visite inspirante à Marseille**,
- **4-5/09** : Conférence lors du **Forum Mondial Convergences**,
- **15/10** : Conférence lors du **World Forum de Lille sur l'Economie Responsable**,
- **16/10** : Conférence lors du **Forum National des Associations & des Fondations**.

Ce « socle de base » de 7 événements sera complété en fonction des demandes et des propositions, notamment en provenance des territoires.

Afin de suivre les avancées de la mise en place du programme d'actions, un Comité de suivi sera institué autour de 2 instances : un Conseil d'orientation et un Comité opérationnel.



# ANNEXE - Description synthétique des 21 mesures

Les 21 mesures s'appuient systématiquement sur une (des) dynamique(s) déjà préexistante(s) qui servira(ont) de point d'appui pour passer à une échelle plus large. Chaque mesure propose 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.

## 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 lisible, visible 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 connaissances » sur la diversité des alliances stratégiques.
  - ⇒ **Facilitateurs pressentis** : DJEPVA/Equipe projet de la mission, **résultats attendus** : 3 mois pour un site « vitrine » opérationnel
- 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 connaissances » (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
- 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

- 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 **organismes 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 »
- **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 synergie 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
- 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 connaissances 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.

- **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 :
  - **Etre 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

**Ces 7 mesures permettront de répondre aux besoins des acteurs ; c'est-à-dire de « faire avec » et non pas « pour » eux. Elles éclaireront sur la diversité des chemins possibles, et inviteront 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 inciteront 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 risqué, 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 »

- 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
- 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
- **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

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.

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

➤ **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>3</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>4</sup>.

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

<sup>3</sup> Rapport au Gouvernement sur l'Entreprise Responsable (Assises de l'Entrepreneuriat, contribution GT5, Le RAMEAU, février 2013)

<sup>4</sup> Voir une vision systémique de l'économie (Editions JURIS Associations - Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général », p.14)

Cette seconde série de 7 mesures permettra 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.

### 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

- 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

- 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>5</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.

<sup>5</sup> Rapport de préfiguration de la Fondation des Territoires (ANCT-MCT, juillet 2019)

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

➤ **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)

19- **Instruire l'opportunité d'un nouveau statut de « société de bien commun »** : à l'issue d'une expérimentation d'intérêt général, les parties peuvent vouloir co-gérer ensemble la(es) solution(s) co-construite(s). Dans l'état actuel du droit, il manque un outil juridique pour le faire.

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 / Groupe de travail sur le droit de l'alliance, **résultats attendus** : 9 mois pour clarifier les modalités et faire des recommandations sur sa complémentarité avec les autres statuts existants.

➤ **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

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

**En synthèse, ces 21 mesures ont pour objectif, en ces temps troublés par une crise systémique, de faire de la France l'éclaireur de l'ODD17. « Agir ensemble » est un levier de mobilisation et de transformation pour une Société de l'engagement fondée sur la confiance, le « pouvoir d'agir » et la prise en compte réel des besoins collectifs. Les semaines et les mois à venir nécessiteront d'utiliser tout le savoir-faire déjà acquis en matière d'alliance stratégique pour faire du « devoir d'alliance » réclamé par 84% des Français<sup>6</sup>, une « opportunité d'alliance » pour relever ensemble le défi d'une résilience rapide et pertinente qui allie les défis de court terme liés au Covid-19 à ceux de moyen et long terme de l'Agenda 2030 des ODD.**

<sup>6</sup> Etude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, octobre 2019)