

Valorisons l'engagement collectif au plus près des Territoires !

Depuis 15 ans, un mouvement de co-construction a émergé en France pour répondre aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Cette dynamique est une incarnation concrète de l'ODD 17 des Objectifs du Développement Durable (ODD). Les crises en ont accéléré la mise en œuvre et accentué l'urgence. Comment valoriser ces alliances d'intérêt général dont la diversité constitue une force d'engagement sans précédent pour réussir les transformations et (re)donner confiance en l'avenir ?

Objectif d'un Récit partagé du « faire alliance »

Face à la crise conjoncturelle, mais aussi structurelle que nous traversons, les organisations publiques et privées se sont engagées dans des démarches apprenantes de « jouer collectif ». Leur objectif est d'articuler leur propre équilibre économique avec l'intérêt général pour inventer ensemble des solutions à la hauteur des défis communs de transformation.

Associations, entreprises, fondations et acteurs académiques identifient l'impulsion des élus locaux et nationaux comme le premier levier d'accélération de ces alliances d'intérêt général¹. Pourtant, les dynamiques de co-construction, notamment territoriales, restent à ce jour très peu valorisées.

Ce Récit partagé a pour objectif de valoriser « l'envie d'alliance » actuelle, et de (re)donner confiance dans notre capacité collective à réussir les défis systémiques de l'Agenda 2030 des ODD. Ces derniers constituent un cadre commun de dialogue et d'actions entre tous les acteurs, de tous les domaines, sur tous les Territoires. Plus que jamais, nous devons valoriser ceux qui l'incarnent.

Contexte du « faire alliance » en France

Face à l'effet ciseau entre l'accroissement des besoins sociétaux et la raréfaction des ressources, le « jouer collectif » est aujourd'hui reconnu comme un levier de transformation majeur pour assurer - dans les meilleures conditions possibles - les transitions lourdes que nous devons collectivement opérer.

Depuis 2008, l'Observatoire des partenariats² suit les convictions et les pratiques d'alliance des Français, des entreprises, des associations, des collectivités territoriales et des acteurs académiques.

Selon les dernières études, 81% des Français³, 92% des maires⁴, 83% des dirigeants d'entreprise⁵, 97% des responsables associatifs⁶ et 98% des fondations⁷ considèrent le « **jouer collectif** » comme nécessaire face aux crises que nous vivons. Pour eux, il ne s'agit pas seulement de répondre à l'urgence, mais surtout d'inventer ensemble des solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable.

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

La nécessité de « jouer collectif »



¹ Résultats des études du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats réalisées auprès des Français, des dirigeants d'entreprise, des responsables associatifs, des enseignants-chercheurs, des dirigeants de fondations et des élus locaux entre 2019 et 2021

² L'Observatoire des partenariats a été créé par la Caisse des Dépôts et le laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et Le Mouvement associatif. Il est aujourd'hui co-piloté par un cercle de 12 institutions publiques et privées.

³ Etude IMPACT-Citoyens (Comisis & Opinion Way, octobre 2019 et mai 2020)

⁴ Etude IMPACT-Elus locaux (Comisis & Opinion Way, novembre 2020)

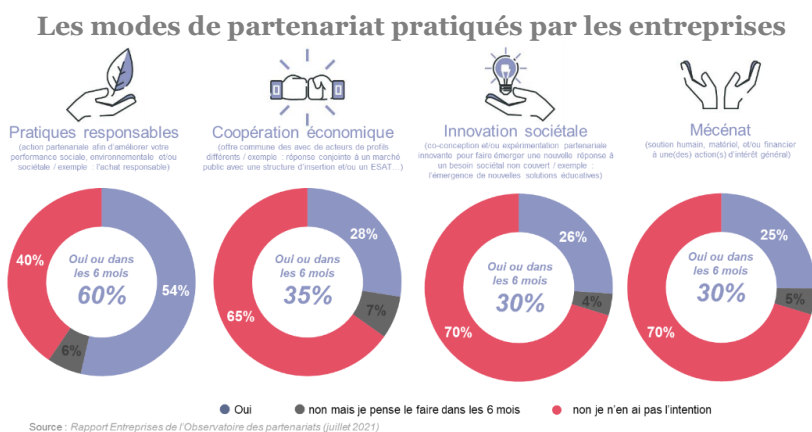
⁵ Etude IMPACT-Entreprises (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

⁶ Etude IMPACT-Associations (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

⁷ Etude IMPACT-Fondations (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

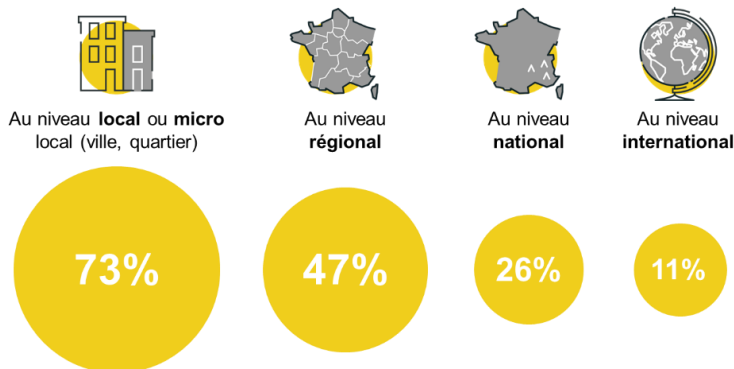
Cette dynamique se traduit très concrètement dans les pratiques des organisations publiques et privées.

Du côté des **acteurs économiques**, ce sont aujourd'hui 57% des entreprises qui développent des partenariats sociétaux avec une diversité d'acteurs publics (nationaux et locaux) et privés (associations, fondations et acteurs académiques). Ce taux de pratiques partenariales était de 38% en 2015¹. La diversification des modes de partenariat traduit **l'engagement croissant des entreprises**. Aujourd'hui, déjà plus d'un tiers d'entre elles a engagé des démarches de R&D sociétale pour inventer avec leur écosystème de nouvelles solutions.



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

Les échelons territoriaux des partenariats mis en œuvre par les associations



La preuve par l'exemple : Plus de 600 exemples représentatifs de la diversité des acteurs, des domaines d'action et des territoires ont été référencés au sein de la base de données IMPACT-Pratiques partenariales innovantes⁸. Pour les illustrer, le film « bonnes nouvelles des Territoires » est librement accessible sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions⁹ ». Le « faire alliance » se développe en France et dans le monde au plus près des besoins de terrain... mais **cette réalité reste encore très largement « sous les radars » !**

Côté institutions, la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales » a souligné combien il était pourtant **difficile de porter un message clair** pour valoriser les dynamiques à l'œuvre¹⁰. L'étude IMPACT-Elus locaux en rend parfaitement compte¹¹. Sylvain WASERMAN, Vice-président de l'Assemblée Nationale, témoigne que « les alliances sont anxiogènes pour les élus, car elles nécessitent d'inviter à cheminer sans connaître le point d'arrivée qui s'invente ensemble ». Alors que les Collectivités territoriales viennent d'élaborer leur « Projet de Territoire », un Préfet en charge des CRTE¹² confirme : « les alliances sont l'impensé des politiques publiques depuis 30 ans ».

⁸ <http://observatoire-des-partenariats.fr/impact-pratiques-innovantes>

⁹ <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>

¹⁰ <https://www.associations.gouv.fr/bilan-de-2-ans-de-cheminement-collectif.html>

¹¹ Etude IMPACT-Elus locaux (Comisis & OpinionWay, novembre 2020)

¹² Contrats de Relance et de Transition Ecologique, issus de la circulaire du Premier Ministre du 20 novembre 2020

Vers un Récit partagé du « faire alliance »

Il devient urgent de **valoriser la diversité des dynamiques déjà existantes**, d'en **écouter les retours d'expérience**, d'en capitaliser les enseignements et d'**inviter chacun à apprendre à faire alliance**. Face à la difficulté de le faire, le Fonds ODD 17 et la Fondation des Territoires ont confié au politologue Stéphane ROZES le soin de proposer la rédaction d'un Récit partagé du « faire alliance ». Les résultats de ses travaux sont éclairants sur les conditions de mobilisation des décideurs et leaders nationaux, politiques, économiques et médiatiques¹³.

Proposition de Récit partagé :

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

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

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

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

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

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

Une Charte du « faire alliance » a été élaborée à partir des expériences d'alliances déjà éprouvées pour valoriser la cohérence possible et les synergies entre alliances locales et visée stratégique nationale.

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

¹³ Rapport « Les alliances d'intérêt général : attitudes et perceptions des décideurs politiques, leaders économiques et d'opinion » (Cap, septembre 2021)

Mettre en débat ce Récit partagé du « faire alliance »

Pour mettre en débat ce « Récit », **3 démarches complémentaires** sont mises en œuvre. Elles permettent d'éclairer les enjeux, d'outiller chacun des acteurs et d'objectiver les pratiques de terrain.

Eclairer le cap, le cadre et la capitalisation pour piloter la complexité du « faire alliance »

Le « **Cap** » de référence est celui des Objectifs de Développement Durable (ODD). Ils offrent une vision systémique tous acteurs, tous domaines et tous Territoires, ainsi qu'une grammaire commune qui permettent à chacun de se situer en cohérence avec nos enjeux communs. En imposant l'ODD 17, celui des alliances multi-acteurs, les pays du Sud ont rappelé dès 2015 que le « comment faire » est un objectif à part entière. Nul ne peut réussir seul face aux défis actuels.

Le « **Cadre** » est encore en construction en France. La proposition de loi d'expérimentation d'un droit d'alliance d'intérêt général en explique les raisons. Dans l'attente d'un cadre juridique adapté, la « Charte du faire alliance »¹⁴ co-construite en 2021 propose les principes d'un « contrat de confiance » qui peuvent être débattus entre partenaires afin de fixer ensemble leur propre cadre d'actions.

La « **Capitalisation** » des pratiques partenariales « pionnières » contribue à comprendre et à qualifier la diversité des approches. La plateforme « l'ODD 17 en pratiques »¹⁵ permet à chacun de disposer des données, outils et compétences utiles pour établir son propre parcours d'usage. Chaque semaine, les « Jeudis de l'ODD 17 » mettent en lumière un exemple d'acteur, de territoire ou de domaine pour en appréhender la richesse et la diversité.

Outiller les acteurs de terrain et les Territoires pour « Agir ensemble » dès aujourd'hui

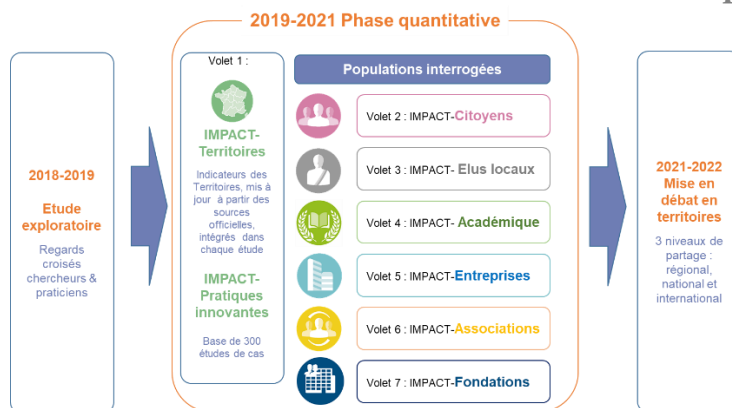
Les méthodes et outils pour engager une démarche partenariale ont fait l'objet d'un travail de co-construction librement accessible à tous. En fonction de son profil, de ses moyens, de sa maturité et de ses envies, chacun peut :

- **S'informer** : à partir de l'espace « Alliances & Territoires »¹⁶ sur le site associations.gouv.fr,
- **Se former** : grâce à la plateforme « l'innovation territoriale en Actions »¹⁷,
- **Agir efficacement** : en mobilisant localement les « catalyseurs territoriaux »¹⁸.

Objectiver l'état des lieux et les pratiques partenariales en France

15 ans auront été nécessaires pour qualifier, mesurer et illustrer le mouvement de co-construction du bien commun en France. L'Observatoire des partenariats en suit les évolutions. Après le programme 2008-2012 pour réaliser un premier état des lieux des partenariats en France, puis le programme 2013-2017 pour établir une analyse des effets des alliances d'intérêt général sur les fragilités, le programme IMPACT 2018-2022 a permis de (dé)montrer les effets du mouvement de co-construction sur l'innovation, sur la performance des organisations publiques et privées, ainsi que sur la confiance individuelle et collective. **Les résultats seront publiés tout au long de l'année 2022.**

Le programme IMPACT 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats



¹⁴ <https://www.carenews.com/le-rameau/news/decouvrez-la-charte-du-faire-alliance>

¹⁵ <https://odd17.org/>

¹⁶ <https://www.associations.gouv.fr/alliances-et-territoires.html>

¹⁷ <https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/>

¹⁸ <https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/catalyseurs-territoriaux>