



## Mesurer les impacts du « jouer collectif » en France

Face à l'accroissement des défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, un **mouvement de co-construction entre acteurs de profils différents s'accélère pour inventer de nouvelles solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de croissance économique durable**. Le nombre de partenariats multi-acteurs – collectivités territoriales, entreprises, associations – se multiplie. Cette dynamique s'incarne sur les territoires, où de nouvelles alliances d'intérêt général sont en émergence depuis deux décennies.

**Après 5 ans de travail, l'Observatoire des partenariats partage les résultats de l'étude d'impact réalisée pour qualifier les effets en France de ce mouvement d'alliance.**

### L'Observatoire des partenariats

Créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et Le Mouvement associatif, l'**Observatoire des partenariats** a pour objectif de **qualifier les enjeux des relations partenariales**, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.

L'Observatoire des partenariats permet de **capter les « signaux faibles »** et de **disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction en France**. Les plans quinquennaux permettent de mesurer la maturité collective grâce au regard croisé entre les citoyens, les élus, les dirigeants d'entreprise et les responsables associatifs. Les résultats mis en perspective sont ensuite mis en débat en territoires.

### Comité de pilotage



### Le programme IMPACT pour mesurer le « faire alliance »

Après avoir réalisé l'état des lieux des partenariats en France (programme ARPEA 2008-2012), puis qualifié les fragilités territoriales prioritaires par territoire (programme PHARE 2013-2018), l'Observatoire des partenariats a lancé en novembre 2017 son 3<sup>ème</sup> programme quinquennal : le programme IMPACT.

Entre 2018 et 2022, ce programme a permis d'**observer**, de **qualifier**, de **mesurer** et d'**illustrer le mouvement de co-construction en France**. A partir des deux programmes quinquennaux précédents, il a précisé à la fois son ampleur, la maturité des organisations à se saisir de la dynamique partenariale émergente, ainsi que les spécificités des différents profils d'acteurs, en fonction des domaines d'actions et des territoires.

Ce programme a été mené en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, Le Groupe La Poste, la Fondation TotalEnergies et Le RAMEAU.



Institut pour  
la recherche



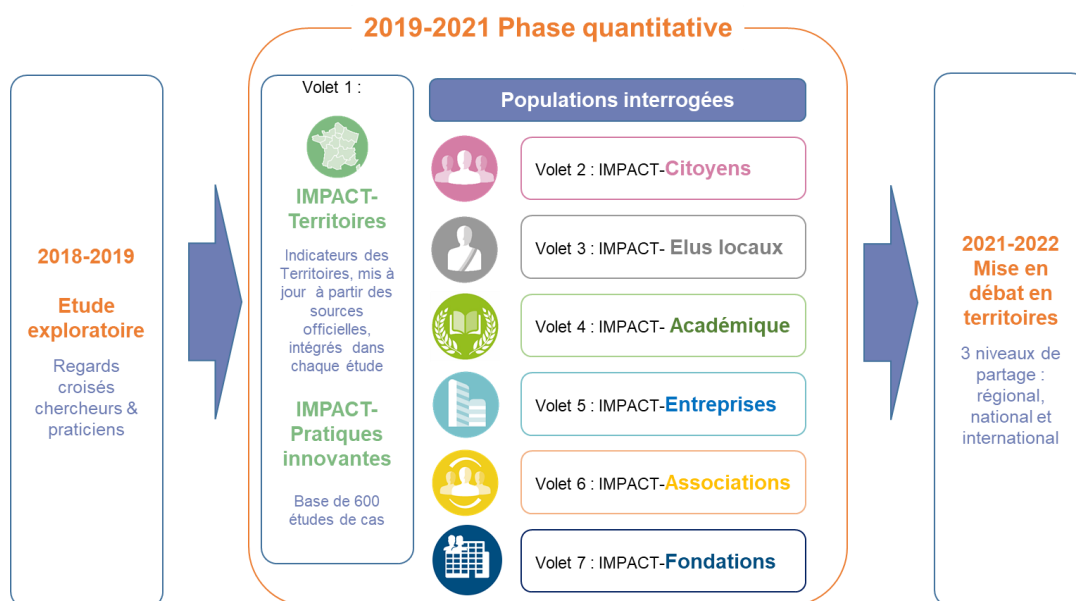
## Appréhender la complexité par une méthode rigoureuse

Le programme **IMPACT** a débuté par un colloque à la Caisse des Dépôts, le 23 novembre 2017, sur le thème : « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun »<sup>1</sup>. Cet événement marquait les 10 ans de l'Observatoire des partenariats. Fort de la capitalisation d'une décennie d'expérimentations préalables<sup>2</sup>, **les trois impacts observés empiriquement ont été mis en débat**<sup>3</sup> : l'**innovation**, la **performance** des organisations publiques & privées, ainsi que la **confiance**, noteur d'engagement individuel et collectif.

A partir de ces résultats, la direction scientifique des études, sous le pilotage d'Anne ROBIN, a défini une méthode rigoureuse pour réaliser une approche systémique à 360° : tous acteurs, tous domaines et tous territoires. Le programme a été structuré autour de **3 phases complémentaires** :

- 1- Une phase d'**études exploratoires**, menée en partenariat avec les acteurs académiques, a permis de commencer le cheminement en croisant les regards entre praticiens et chercheurs,
- 2- Une phase d'**études quantitatives** a ensuite mesuré à la fois la maturité et les pratiques partenariales des différents acteurs de l'écosystème,
- 3- Une phase de **mises en débats territoriaux**, menée en partenariat avec les acteurs locaux, notamment les élus et les « catalyseurs territoriaux », a permis d'incarner les résultats.

### Le programme IMPACT 2018-2022



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

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

Afin d'illustrer les pratiques innovantes, un recensement de **plus de 600 études de cas** permet d'éclairer la diversité des dynamiques et les spécificités par profil d'acteur, par échelon territorial et par domaine d'action. Elles sont consultables en accès libre dans la base de données IMPACT – Pratiques partenariales innovantes.

Les études quantitatives ont été réalisées par :



<sup>1</sup> Actes du colloque « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, février 2018)

<sup>2</sup> Rapport quinquennal PHARE « fragilités et co-construction territoriale » (Observatoire des partenariats, février 2018)

<sup>3</sup> Note prospective « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017)



## Un chemin collectif pour comprendre la diversité des pratiques

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

- 1- **23-11-2017 - Colloque « Les impacts des alliances innovantes au service du bien commun »** : poser les résultats du programme PHARE sur les fragilités territoriales et les dynamiques d'alliances pour y répondre,
- 2- **12-01-2018 - Colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »** : partager les travaux sur les mutations de l'intérêt général en France, ainsi que sur les 3 leviers de son activation : la vision partagée, la gestion régulatrice et l'action collective transformatrice,
- 3- **04-2018 à 01-2019 - 4 Ateliers de regards croisés entre praticiens et chercheurs** : définir les impacts des alliances d'intérêt général sur l'innovation sociétale, la performance des organisations, la co-construction territoriale et l'engagement des personnes.
- 4- **29-03-2019 – Colloque européen de recherche Part'Innov** : publier les résultats de la modélisation de notre capacité à piloter les actions au service de nos défis communs de manière holistique. Proposer ainsi un continuum de cohérence qui relie le cadre systémique des Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030 à l'évaluation des contributions respectives du système politique, des organisations publiques & privées et des personnes. Cette modélisation s'est appuyée sur une analyse de cohérence entre les 3 leviers d'activation de l'intérêt général : le vision, l'action et la gestion.

### Une capacité d'actions holistique



- 5- **01-10-2019 – A l'écoute des Français** : séminaire praticiens-chercheurs à partir des résultats de l'étude IMPACT-Citoyens sur la manière dont les Français perçoivent et vivent le « jouer collectif » en France. Cette étude sera complétée par un nouveau questionnaire en avril-mai 2020, en plein cœur de la crise de la Covid-19. Cela confirmera les fondements structurels des convictions des Français.
- 6- **25-03-2021 – A l'écoute des acteurs académiques** : séminaire de recherche sur le mouvement de co-construction du bien commun en France afin de qualifier les interactions et les rôles respectifs des acteurs de l'écosystème.
- 7- **12-07-2021 – A l'écoute des Territoires** : mise en débat des résultats des études auprès des élus, des entreprises et des associations à l'occasion de la 7<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des alliances en Territoire. Cet événement réunit chaque année les 350 « catalyseurs territoriaux » qui animent au quotidien les relations et l'interconnaissance entre les différents profils d'acteurs de leur territoire.

Ces 7 étapes de mise en dialogue ont permis de **comprendre les dynamiques d'interaction** à l'œuvre, **et de projeter leurs effets** sur les Territoires et les organisations publiques et privées. Les **résultats de ce programme quinquennal seront partagés** entre le **31 mars 2022** et le **3 novembre 2022**, date de la **publication de la première étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle d'une Nation** à l'occasion d'un colloque sur les impacts des alliances d'intérêt général (*voir détail en annexe*).

## ANNEXE

# Publication de l'étude IMPACT 2018-2022

La publication de l'étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle d'une Nation est **programmée en 3 phases** : lancement de la démarche, déclinaison des résultats par objectif, mise en perspective sur les 5 prochaines années.

## Lancer la démarche de partage des résultats de l'étude d'impact

La première phase consiste à mobiliser les médias, les acteurs académiques et les institutions autour des **enjeux de valoriser et (re)connaître le « faire alliance »** en France. L'objectif est de présenter les principaux résultats du cheminement quinquennal pour exposer les principes du « faire alliance » en France et les preuves de son impact sur l'innovation, la performance des organisations, et la confiance individuelle et collective.

**La démarche d'impulsion pour mettre en débat les résultats s'appuie sur deux événements préparatoires, et sur la diffusion de 3 documents complémentaires.**

28/03 : **Dîner de presse au CESE** - Informer les journalistes en avant-première des résultats ainsi que du mode opératoire pour les partager tout au long de l'année 2022.

30/03 : **Séminaire de recherche avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts** - Poursuivre le dialogue avec les acteurs académiques dans la continuité d'un premier séminaire en mars 2021 où plus d'une soixantaine d'enseignants chercheurs ont déclaré leur intérêt pour ce sujet émergent. Mobiliser les acteurs académiques pour passer de la connaissance à la diversité des compétences nécessaires pour conduire le changement.

31/03 : **une communication dans le cadre des « Jeudis de l'ODD 17 » pour lancer le chemin pédagogique de partage des résultats de l'étude d'impact de l'Observatoire des partenariats** autour de 3 documents :

- La **note de synthèse « Vers un récit partagé du faire alliance en France »**,
- Le **carnet de recherche « ODD17 : les impacts du faire alliance en France »**,
- Le **Vademecum du « faire alliance »** à destination des journalistes.

## Partager les résultats par objectif du « faire alliance »

La seconde phase consiste à **éclairer chacun des 4 objectifs du « faire alliance »** au travers des résultats de 15 ans d'apprentissage empirique et de 5 ans d'étude d'impact pour en comprendre les leviers d'action. Ces objectifs se déclinent ainsi :

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

Cette étape permettra de donner les moyens concrets aux organisations publiques et privées et aux Territoires d'initier leur propre démarche de « faire alliance » à partir des résultats des travaux de recherche empirique menés depuis 15 ans auprès des « pionniers » de nouvelles alliances dont l'objectif est de (ré)concilier intérêt général et économie. Autrement dit, de partager les démarches innovantes qui ont fait la « preuve de concept » de solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de créer de nouveaux moteurs de développement économique durable.

### 3 modalités pour outiller les organisations et les Territoires sur chacun des 4 objectifs :

- **Une note de synthèse des résultats** : un véritable mode opératoire à partir des données des études, d'un cadre de référence issu des travaux empiriques, d'exemples inspirants, d'un regard académique et de la prise de recul d'une personnalité sur l'objectif concerné.
- **Un évènement pour illustrer l'engagement de terrain** : chacune des notes sera publiée à l'occasion d'un évènement qui symbolise la mise en pratique de l'objectif concerné.
- **Un outil pour agir dès aujourd'hui** : un outil pragmatique sera publié à la même date pour permettre à chacun d'expérimenter lui-même le « faire alliance ».

### Le séquençage de la diffusion des résultats est le suivant :

Objectif	Date de publication de la note de synthèse	Evènement de lancement	Outil diffusé au lancement
<b>Alliance &amp; Engagement</b>	<b>12/04</b>	Webinaire « Faire alliance en Territoires »	Base de référencement des exemples inspirants
<b>Alliance &amp; Innovation</b>	<b>20/05</b>	5 <sup>ème</sup> webinaire prospectif modèles socio-économiques	Fiche Repère « Engagements des acteurs académiques »
<b>Alliance &amp; Territoires</b>	<b>5/07</b>	8 <sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des alliances en Territoires	Fiche Repère « Articulation des ingénieries »
<b>Alliance &amp; Performance</b>	<b>1/09</b>	Forum 3Zéro Convergences	Fiche Repère « Domaines d'actions »

### Mobiliser autour d'une mise en perspective collective

La troisième phase consistera à **mettre en perspective notre capacité à « faire alliance »** à la fois face à la crise actuelle et plus structurellement face aux défis de transformation.

3/11 : **Colloque « CAP 2030 vers de nouveaux modèles d'actions »** sera l'occasion de faire le **bilan des 5 ans du programme quinquennal IMPACT**, et de **lancer une nouvelle dynamique apprenante sur les 5 prochaines années** à partir des résultats de la nouvelle étude IMPACT-Citoyens qui sera publiée à cette occasion.

1/12 : Publication du **carnet de recherche « CAP vers de nouveaux modèles d'actions »** pour conclure le cycle quinquennal et en ouvrir un nouveau.