ODD 17* :
Alliance & Engagement

2ème volet des enseignements du programme IMPACT 20218-2022 de l'Observatoire des partenariats

* 17ème Objectif de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable de l'ONU

12 avril 2022

Table des matières

Avant-propos – Programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats 3
« Alliance & Engagement », que révèle la recherche empirique ? 4
Les 3 leviers d'activation de l'intérêt général 4
La déclinaison des leviers d'activation de l'intérêt général par sphère d'acteurs 5
Les levier de conduite du changement 9
« Alliance & Engagement », que mesure l'étude d'impact ? 13
Pour les citoyens, « seule l'action est engagement ! » 13
Pour les élus, « la co-construction est necessaire mais anxyogène ! » 14
Pour les praticiens, « les impacts des alliances d'intérêt général sont multiples » 16
« Alliance & Engagement », que confirme la pratique ? 20
L'exemple Territorial de l'Hermitage, par Jean KARINTHI 20
L'exemple associatif d'Unis-cité, par Sébastien POULET-GOFFARD 22
L'exemple du Groupe Renault, par Charles-Benoît HEIDSIECK 24
« Alliance & Engagement », l'approche académique de Cécile RENOUARD 27
« Alliance & Engagement », prenons de la hauteur avec Bettina LAVILLE 30
« Alliance & Engagement », en guise de conclusion temporaire 31
ANNEXE 1 – Méthode de l'étude d'impact 32
ANNEXE 2 – Chemin de mise en débat 33
ANNEXE 3 – Récit partagé du « faire alliance » 34
ANNEXE 4 – Les outils du « faire alliance » 35

Avant-propos – Programme IMPACT de 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.

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 3ème programme quinquennal : le programme IMPACT.

Entre 20218 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.

Les enseignements des études IMPACT et leur mise en débat ont permis de vérifier, mesurer et illustrer les **3 impacts** du mouvement de co-construction du bien commun : **Innovation / Performance / Confiance**. Ils ont pu être à la fois confirmés par la perception des différents profils d'acteurs, mais aussi concrètement illustrés au travers des 1.000 études de cas recensées.

Après l'introduction avec le cahier de recherche « ODD 17 : les impacts du « faire alliance » en France »[1], 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 de l'étude d'impact pour en comprendre les leviers d'action. Les carnets de recherche « Alliance & Engagement », « Alliance & Innovation », « Alliance & Territoires » et « Alliance & Performance » viendront successivement en détailler les résultats. Le colloque du 3 novembre 2022 sera l'occasion d'aborder la vision systémique du « faire alliance », et sera notamment éclairée par une nouvelle consultation des Français. Enfin, 7ème et dernier volet des publications, le cahier de recherche du 1er décembre 2022 mettre en perspective l'ensemble de ces résultats.

Ce carnet de recherche « Alliance & Engagement » ouvre la série de 4 publications pour détailler les objectifs du « faire alliance ». De l'état gazeux de l'engagement à l'état solide de la performance collective, en passant par l'état liquide de l'innovation et par les Territoires, sources de la co-construction du bien commun, le cheminement proposé permet de comprendre progressivement les racines profondes de l'ODD 17 en France.

Comment (ré)concilier intérêt général et économie en partageant les démarches innovantes d'engagement qui ont fait la « preuve de concept » que de nouvelles alliances font émerger des solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de créer de nouveaux moteurs de développement économique durable ?

[1] https://www.caissedesdepots.fr/institut-pour-la-recherche/cahiers-de-recherche

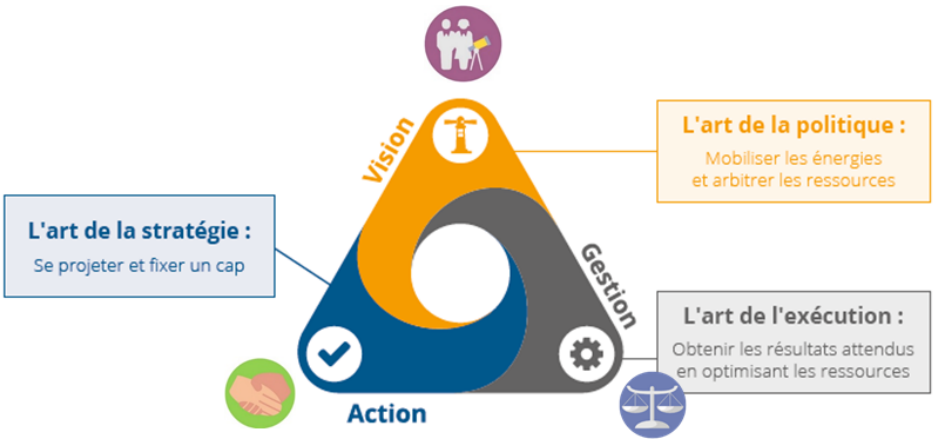
« Alliance & Engagement », que révèle la recherche empirique ?

Après la synthèse des résultats de l'étude d'impact 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats, il est naturel de commencer le cheminement de leur (re)découverte avec l'introspection des liens entre les alliances d'intérêt général et l'engagement.

Les 3 leviers d'activation de l'intérêt général

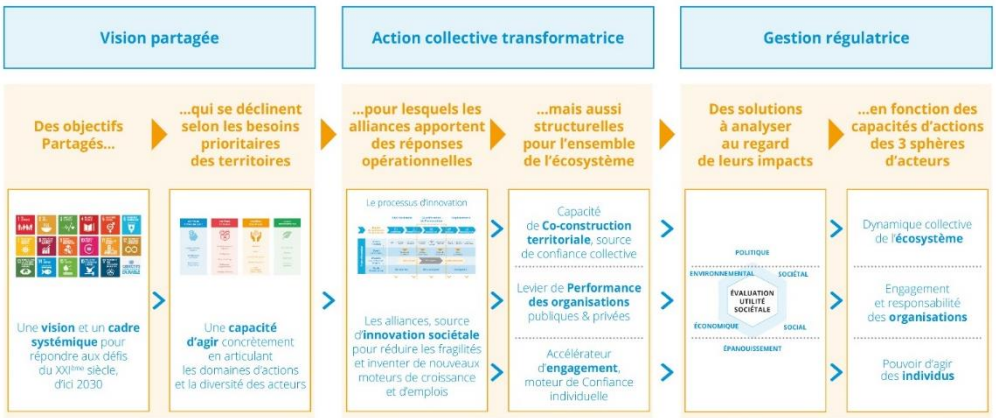
Le cheminement mené entre 2014 et 2021 par le collectif « intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » a permis de qualifier que **3 leviers** sont indispensables pour activer l'intérêt général : une Vision partagée, une Gestion régulatrice et une Action collective transformatrice[2]. Afin de pouvoir les articuler avec pertinence, il n'existe **pas de « bon chemin », mais un équilibre évolutif dans le temps**.

Les 3 leviers d'activation de l'intérêt général



En appliquant ces **3 leviers au travers de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, les travaux empiriques du RAMEAU ont mené à la capacité d'actions holistique** schématisée ci-dessous. Cette approche a été mise en débat au cours d'Ateliers praticiens-chercheurs, et publiée à l'occasion du colloque européen « Partenariats et Innovation sociale – Vers une co-construction du bien commun » organisé par le laboratoire du CRESO de l'Université Catholique de Lyon, le 30 mars 2019[3].

Une capacité d'actions holistique



L'activation de l'intérêt général provient de la capacité de 3 sphères d'acteurs : politique, individuel et organisationnel. Ils doivent articuler les 3 leviers de la Vision, de l'Action et de la Gestion en cohérence à la fois pour eux-mêmes mais aussi pour l'écosystème dans lequel ils s'inscrivent. Autrement dit, seul un continuum de tous les domaines, par tous acteurs et sur tous les territoires peut garantir une cohérence d'ensemble. Le Sens de chacun, en direction et en valeur, est (re)lié à celui des autres. Il n'est donc pas possible de comprendre l'effet de l'action sans en analyser les interactions systémiques.

[2] Dossier « Intérêt général : un concept en mutation » (JURIS Association, mars 2019)
[3] Ouvrage collectif « Partenariats et Innovation sociale », sous la direction de M. BUI-LETURCQ & E. GABELLIERI (Chronique sociale, 2020)

La déclinaison des leviers d'activation de l'intérêt général par sphère d'acteurs

Les leviers d'activation de l'intérêt général pour le système politique

Le levier de la **Vision** s'actionne avec le débat démocratique, et s'exprime au travers du vote.

Le levier de la **Gestion** est actionné au travers des Lois et des régulations qu'établit l'Etat, ainsi que par la contribution de chacun au fonctionnement collectif, à la solidarité et aux infrastructures grâce aux prélèvements obligatoires.

Le levier de l'**Action** s'est progressivement élargi à partir de 2001, avec la prise en compte de plus en plus forte de la diversité des champs publics, et notamment de la place des Territoires, de la participation citoyenne au travers du « Pouvoir d'Agir » de chacun, mais aussi de la capacité d'action collective des organisations.

L'Etat ne revendiquant plus le monopole de l'intérêt général, il est utile de comprendre comment les personnes d'une part et les organisations d'autre part se sont progressivement saisies de la force de leur engagement aux côtés de l'action publique. **L'enjeu est de co-construire le bien commun en articulation avec la gestion de l'intérêt général des autorités légitimement compétences**.

Les leviers d'activation de l'intérêt général pour la personne

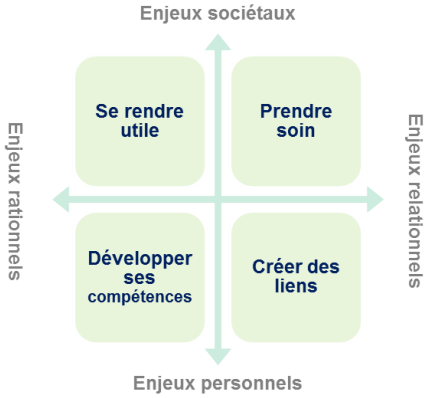
Pour chacun, le « pouvoir d'agir » traduit sa capacité individuelle à se positionner face au collectif, ou plutôt aux collectifs auxquels chacun se reconnait.

Le levier de la **Vision** s'actionne selon le niveau de Territoire(s) où l'individu se positionne comme partie prenante. De son ancrage naturel aux espaces de projets jusqu'à ses projections, chaque personne identifie « son » écosystème de référence auquel il adhère, et qu'il reconnait comme son espace de légitimité.

Le levier de la **Gestion** est actionné au travers de son système de gestion personnel dont la cellule de base est la famille dont la personne se sent à la fois actrice et solidaire. Tout comme la notion de Territoire, cet espace à la fois personnel et collectif est variable d'une personne à l'autre.

Le levier de l'**Action** est sans doute aujourd'hui le plus facilement qualifiable. Il s'agit des lieux d'épanouissement et de construction collective où la confrontation à l'autre permet de se fédérer autour d'un Projet commun. Au-delà des collectifs informels de plus en plus nombreux, c'est au travers de l'engagement au sein d'organisations publiques et privées (associations, entreprises, collectivités territoriales…) que s'organise la capacité d'action collective. L'engagement bénévole est notamment l'une des traductions très concrètes de la volonté d'Agir ensemble au service d'une cause choisie. Les travaux menés à l'occasion du rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs[4] ont permis de proposer une grille de lecture des moteurs de l'engagement : se rendre utile, prendre soin, mais aussi développer ses compétences et créer des liens. **Autrement dit, l'engagement est à la fois une contribution à l'intérêt général, mais aussi un mode d'accomplissement de soi**.

Les moteurs d'engagement au service de l'intérêt général



[4] Rapport remis au Gouvernement en novembre 2014 (Ministère de de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, en partenariat avec Le RAMEAU)

Fort de cette analyse, une **typologie des modèles d'engagement des salariés** a été développée afin de permettre à chacun de **se positionner dans l'équilibre entre l'engagement personnel et l'implication dans le collectif professionnel** auquel appartient la personne. L'utilité de cet outil est de clarifier les relations entre le salarié engagé, l'association dans laquelle il agit, et ses collègues professionnels plus ou moins concernés par son engagement selon le modèle choisi. La diversité des positionnements a été illustrée au travers d'une série d'exemples issus d'univers professionnels différents[5].

Typologie des modèles d'engagement des salariés

	Politique RH				Politique sociétale
Objectifs	Articulation des temps	Mobilisation RH	Mécénat de compétences	Partenariat associatif de mécénat de compétences	Partenariat de R&D sociétale
Description	Proposer aux salariés des solutions d'articulation du temps professionnelles avec leurs autres temps sociaux (bénévole, personnel, familial,…)	Mobiliser et sensibiliser les collaborateurs autour d'un projet collectif porteur de sens	Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences des collaborateurs, sans axes prédéfinis par l'entreprise	Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences des collaborateurs, selon des axes définis par l'entreprise	Disposer d'une politique de co-construction avec les associations d'une R&D sociétale sur les axes définis par l'entreprise
Exemples	Politique d'articulation des temps de MAVIFLEX	Formation des hauts potentiels chez GDF Suez Visite d'associations locales Evaluation des compétences Citizen Day L'OREAL	SFR EDF ACCENTURE	VEOLIA Parrainages VINCI Parrainages RATP	AG2R La Mondiale Rassembleurs d'Energies

Il est intéressant de souligner que dans le cadre de l'engagement d'une personne dans son univers professionnel, le rapport interministériel souligne l'importance de **prendre en compte 4 équilibres** :

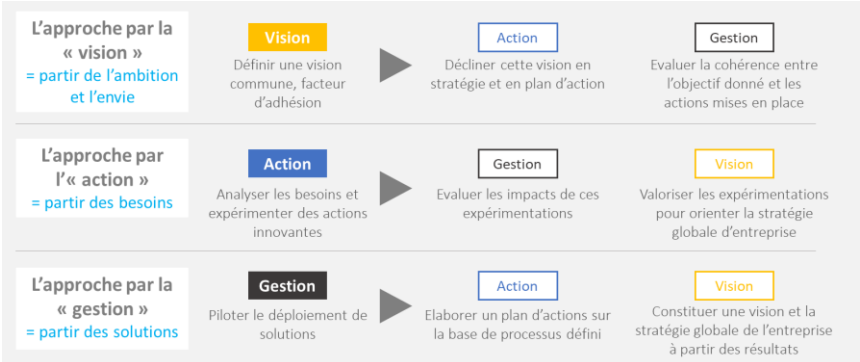
- Pour le salarié engagé, entre ce qu'il donne et ce qu'il reçoit de son engagement,
- Pour l'association accueillante, entre le temps dont elle va pouvoir disposer pour ses missions et la (re)connaissance de la contribution de la personne,
- Pour l'entreprise, entre le temps qu'elle favorise et les effets que cela a sur son organisation,
- Pour l'Etat, entre le cadre d'engagement juridique et la valorisation de l'implication de chacun.

Dès lors, il est utile non seulement de comprendre les leviers de motivation sur les personnes, mais aussi des organisations dans lesquelles ces dernières sont impliquées.

Les leviers d'activation de l'intérêt général pour les organisations publiques et privées

Pour les organisations, en fonction de leur profil, le triptyque Vision-Action-Gestion ne s'active pas de la même manière. Il a été éclairé au travers de la manière dont chacun des profils s'est saisi du cadre universel des Objectifs de Développement Durable (ODD). Les notes d'analyse « panorama de l'ESS et de sa pratique des ODD » et « l'Enseignement Supérieur face aux ODD » de février 2020, le benchmark « l'appropriation des ODD dans la pratique des entreprises » de juillet 2020, et le guide pratique du Comité 21 « ODD & Collectivités territoriale » de novembre 2020 ont permis d'établir les enjeux et les pratiques de chacun des profils afin de lancer les études quantitatives de l'Observatoire des partenariats. Ils ont confirmé, la **diversité des approches selon le premier levier d'activation utilisé**.

Approches d'articulation des leviers d'activation de l'intérêt général



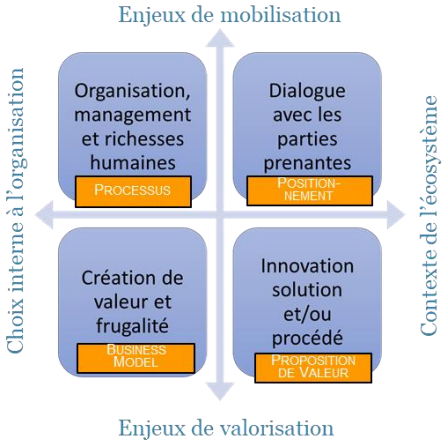
[5] Guide pratique « Construire ensemble l'engagement des salariés » (MEDEF – Le RAMEAU, avril 2016)

Malgré les différences, il existe néanmoins des **points communs qu'il s'agit de souligner**.

Le levier de la **Vision** s'actionne en fonction de son Projet et de son intégration dans l'écosystème dans lequel l'organisation évolue. Face à la diversité des profils et des engagements, l'Agenda 2030 offre l'avantage d'être un cadre et une grammaire commune à tous les acteurs, sur tous les Territoires, dans tous les domaines. Les Objectifs de Développement Durable peuvent donc devenir un levier de dialogue avec ses parties prenantes afin d'exposer son positionnement et ses spécificités.

Le levier de la **Gestion** est actionné au travers de la Responsabilité Sociétale de toute Organisation (RSO). Outre le respect des règles et des normes, c'est la condition de piloter les actifs immatériels de l'organisation. La RSO est de l'ordre de la « soft law » qui vient librement et volontairement renforcer les obligations légales. D'abord introduite en France auprès des entreprises par la loi NRE de 2001, elle s'est progressivement imposée comme un levier stratégique et politique pour piloter son organisation. Au-delà de la performance financière et de la capacité d'innovation, c'est un moyen d'évaluer sa pertinence au regard des besoins et des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux.

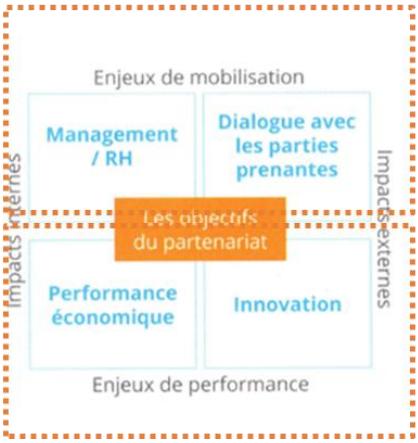
Le levier de l'**Action** est la traduction concrète des engagements. Appliquée à l'articulation entre économie et intérêt général, elle explique la progression des partenariats stratégiques en France. Il s'agit en effet de pouvoir réussir collectivement ce qu'aucun ne peut faire seul. Les objectifs d'une démarche partenariale ont été progressivement observés sur une décennie de recherche empirique. Il en résulte le « carré magique » suivant :



Il est intéressant de constater qu'il se traduit de manière différente selon les acteurs, et notamment entre les acteurs économiques et les structures d'intérêt général. Les schémas suivants en illustrent les différences. Au-delà de l'expression de chacun des « carrés », c'est dans la lecture même de la matrice que se traduit les différences d'approche. Là où les associations auront tendance à une lecture « verticale » (*consolidation des ressources versus capacité à accroitre l'impact*), les entreprises privilégient une approche « horizontale » (*mobilisation versus performance*). C'est aussi dans cette différence de « lecture » qu'il est possible d'expliquer des difficultés de dialogue, voire des incompréhension, liées à une démarche culturellement différente.

L'approche des associations

L'approche des entreprises



C'est à partir de ces objectifs que s'analyse la complémentarité des modèles de partenariat.

L'observation de terrain (dé)montre que la rencontre entre intérêt général et économie se traduit sous la forme de 9 modèles relationnels complémentaires qui peuvent se résumer en 4 catégories de partenariats [6].

Les 9 modèles relationnels associant intérêt général et économie

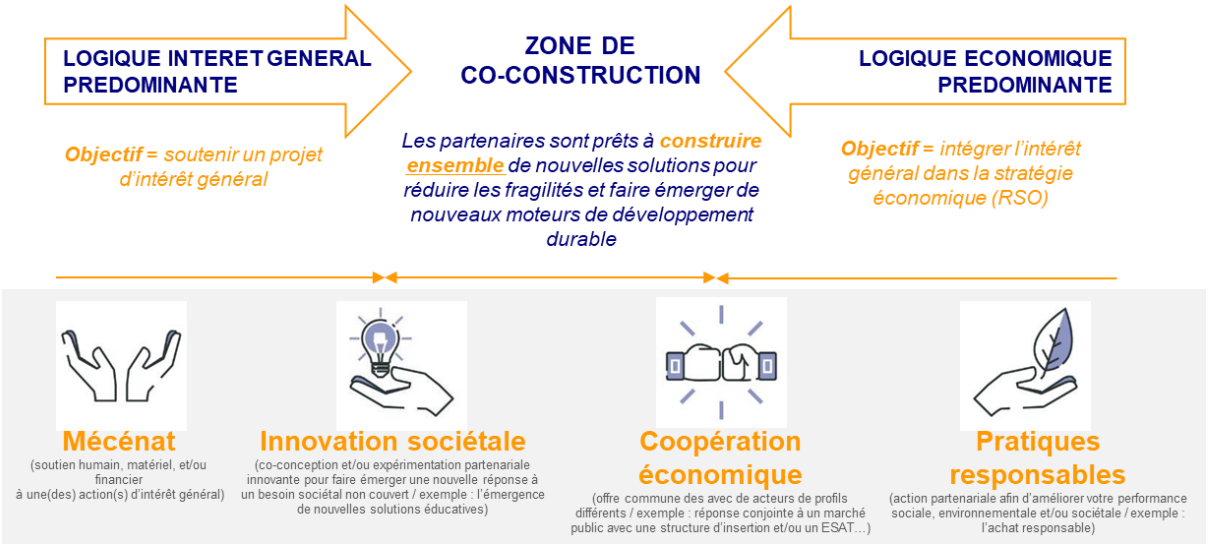
	Mécénat		Innovation sociétale		Coopération économique		Pratiques responsables		
Type de partenariat	Mécénat classique	Engagement actif	R&D sociétale	Partage d'expertise	Modèle hybride	Coopération économique	Alternative d'intérêt général	Audit des pratiques	Prestation de services
Définition	Don sans contrepartie directe à une association d'intérêt général	Implication de l'entreprise dans le projet associatif, notamment par la mobilisation de ses collaborateurs	Développement d'un service ou produit pour répondre à un besoin non pourvu par les pouvoirs publics et les entreprises	Echange de compétences permettant à chacun de mieux répondre à ses enjeux	« Joint venture » où chacun apporte des compétences et / ou des moyens pour développer un service à forte valeur ajoutée sociétale	Apport mutuel des partenaires pour renforcer l'offre de chacun en termes de produits et services	Service rendu par une association, qui constitue une alternative d'intérêt général à un service classique	Appui à la conduite du changement au sein des entreprises	Service rendu par l'A à l'E, qui contribue indirectement à l'intérêt général; il peut aussi être proposé par des entreprises
Exemples	• Mitsubishi Electric - Fondation pour l'Enfance • La plupart des appels à projets des fondations	• Deloitte - SNC • Les projets de mécénat de compétences	• Banque Postale - ASAD pour améliorer l'accessibilité des services bancaires aux personnes en fragilité	• La Poste - Jaccede.com pour améliorer l'accessibilité des bureaux de poste aux PMR	• Danone - Grameen Bank pour la création de la co-entreprise Grameen Danone Foods	• Eiffage - Agoie (EI) • Entreprise SIAE pour les clauses d'insertion des marchés publics	• RATP - ASF pour le reconditionnement de matériel informatique • Les opérations de sponsoring (communication différenciante)	• Toyota - CPIE Bocage de l'Avesnois • Associations offrant les services de bureaux d'études	• Accenture - GoodPlanet • Association offrant des services classiques (traiteur, formation) avec une finalité ou un moyen sociétal (insertion,DD...)

Les 4 catégories de partenariats associant intérêt général et économie

Logique associative → Logique entreprise

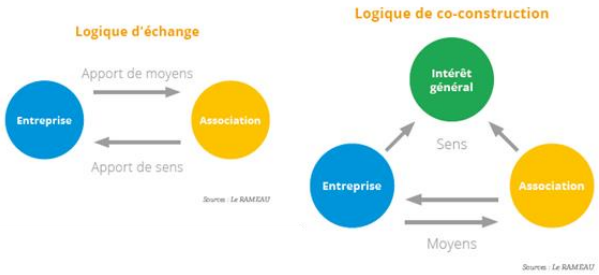
	Mécénat	Innovation sociétale	Coopération économique	Pratiques responsables
Définition	Soutien de l'entreprise à un projet associatif d'intérêt général	Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités et/ou des enjeux du territoire	Contribution de chacun des partenaires à une offre commune	Apport des savoir-faire de l'association à l'entreprise

Ces 4 catégories traduisent des logiques d'engagement différentes de la part des partenaires. Certaines correspondent à l'engagement de l'un vers l'autre, d'autre des deux acteurs à se « décentrer » pour construire ensemble ce qu'aucun ne peut réussir seul. Chaque catégorie ne relève donc pas de la même maturité.



[6] Guide « l'évaluation partenariale en pratiques » (Le RAMEAU, novembre 2019)

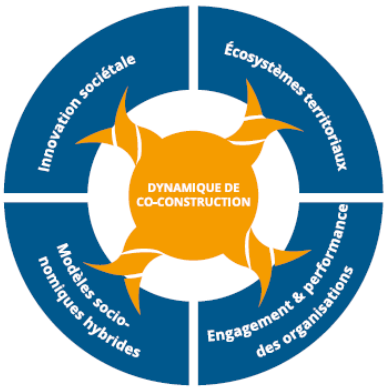
Le mode de partenariat choisi implique une « posture » face à ses partenaires. La tendance lourde de cette dernière décennie est le passage d'un « contrat échange » de moyens vers un « contrat alliance » pour « Agir ensemble » face à une cause commune. Le renforcement de la territorialisation des alliances traduit cette volonté de ne plus être seulement « partie prenante », mais plutôt « partenaire » d'un même défi commun.



Pour y parvenir, il est essentiel que chaque partenaire soit au clair sur ses propres objectifs. Chacune des 4 catégories ne répond pas aux mêmes objectifs selon que le profil du partenaire soit économique ou d'intérêt général. Les partenaires doivent donc partager leur(s) propre(s) objectif(s) sous peine de créer une incompréhension entre eux qui ne permet pas de passer à l'action dans de bonnes conditions.

La déclinaison des objectifs selon la catégorie de partenariats

Objectifs de la co-construction



A partir de leurs propres objectifs, les partenaires doivent définir l'objectif prioritaire de leur coopération. **Les objectifs de la co-construction se déclinent selon 4 axes** :

- **Equilibrer performance et engagement** de chacun,
- Hybrider le **modèle socio-économique**,
- Piloter une démarche d'**innovation sociétale**,
- **Co-construire territorialement** des solutions.

Savoir à la fois qualifier ses objectif et l'objectif commun est au cœur de toute démarche de partenariat car elle permet de créer la confiance entre les acteurs, et donc leur engagement.

Les objectifs du « jouer collectif » sont posés, mais en avons-nous conscience ?

Les levier de conduite du changement

Face à la crise de la Covid-19, mais plus encore à la systémie des défis de l'Agenda 2030, seule une capacité réelle de pouvoir dépasser nos différences et de « jouer collectif » peuvent accélérer la résilience et transformer nos fragilités individuelles en force collective. L'enjeu est de faire face à l'ampleur du changement à conduire. Pourquoi faire le « pari de la confiance » que nous en sommes capables ? Peut-être simplement parce que nous l'avons collectivement prouvé sans nécessairement l'avoir suffisamment valorisé.

Pour passer de la prise de conscience à l'action, il est nécessaire que les conditions soient réunies. Les théories du changement nous apprennent qu'il convient de maîtriser et d'articuler 7 forces pour réussir une transformation. Comment se déclinent-elles ? Quels outils pour les piloter ? … Telles sont les questions pour lesquelles nous avons aujourd'hui des réponses concrètes. Passons donc en revue chacune d'entre elle afin de nous assurer que nous avons les leviers nécessaires pour agir.

La nécessité d'un changement systémique

Est-il encore besoin d'expliquer qu'il convient de conduire une mutation structurelle ? Force est de constater qu'il est maintenant acté, notamment en raison des défis environnementaux dont les derniers rapports du GIEC prouvent que la réalité est plus inquiétante que les prévisions annoncées. S'il vous faut encore une preuve, le rapport du Comité 21 « la Grande Transformation : freins, leviers et moteurs »[7] en rappelle l'urgence.

La conscience de la nécessité de changement est très présente dans les études de l'Observatoire des partenariats, que ce soit par acteur ou par territoire[8]. La crise de la Covid-19 a été un accélérateur de la prise de conscience de l'ampleur du changement à opérer. Mais pour agir, encore faut-il avoir des données précises en proximité ! C'est la raison pour laquelle l'Observatoire des partenariats publie les rapports régionaux IMPACT qui détaillent à la fois les fragilités prioritaires d'un territoire, ainsi que la dynamique d'alliances à l'œuvre localement. Il est ainsi particulièrement intéressant de décliner régionalement la perception des fragilités prioritaires pour mesurer l'appétence au changement. Les kits pratiques « Connaissance des dynamiques régionales »[9] sont en ce sens très utiles pour comprendre les angles prioritaires consciemment ou inconsciemment choisis par les acteurs locaux. De même, le rapprochement entre les fragilités prioritaires perçues par les entreprises et leur engagement sociétal est notable entre les données de 2015 et celles de 2021[10].

Tous ces « signaux faibles » qui se sont renforcés sont des preuves de la conscientisation des défis collectifs. La prise de conscience étant là, et les données étant qualifiées, passons à la deuxième force de changement : avons-nous un CAP à partager ?

La vision du Cap au travers d'un sens qui offre à la fois direction et valeurs

Sans Sens, il est impossible d'être cohérent et d'agir utilement. Si culturellement en France nous soulignons souvent l'importance des valeurs pour donner du sens, nous oublions trop souvent qu'il est aussi synonyme d'une direction. Le levier 2 de la vision partagée est éclairé par la signature des Objectifs de Développement Durable. C'est à partir de là que la vision peut-être aujourd'hui largement diffusée. Les ODD s'imposent comme un cadre commun d'action pour assurer une cohésion et une cohérence entre les différentes politiques et les programmes mis en œuvre. Sans ce cadre de référence, comment se situer dans l'écosystème ? Les ODD permettent de disposer d'un point de repère et d'une grammaire commune à tous les acteurs, dans tous les domaines sur tous les Territoires.

Si le CAP existe, encore faut-il pouvoir le décliner opérationnellement. Le programme de 21 mesures proposées par la mission ministérielle sur l'accélération des alliances d'intérêt général y a contribué[11].

Les exemples inspirants pour nous donner confiance dans notre capacité à agir

Lorsque le cap est posé, il convient de rassurer sur les capacités de le mettre en œuvre. Les retours d'expériences des « pionniers » sont alors structurants. Ils prouvent que non seulement le changement est possible, mais plus encore que les impacts ont été concrets pour ceux qui ont expérimenté des pratiques innovantes.

C'est en cela que la base de données IMPACT - Alliances de l'Observatoire des partenariats est un outil d'aide à la décision pour ceux qui ne sont pas encore passés à l'action. Après avoir référencé plus de 650 « exemples inspirants », elle est aujourd'hui accessible en ligne grâce à un partenariat avec la plateforme SIND'UP. De même, les 350 écosystèmes locaux aujourd'hui animés par des « catalyseurs territoriaux » sont la preuve que les dynamiques sont actives au plus près des besoins et des fragilités[12].

Les récits, les témoignages et une capacité à les transcrire pour soi-même facilite le choix de passer à l'action. Encore faut-il pouvoir actionner des leviers de mobilisation.

---

[7] http://www.comite21.org/docs/actualites-comite-21/2020/synthese-des-12-propositions
[8] Résultats du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats : Observatoire des partenariats (observatoire-des-partenariats.fr)
[9] https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/dynamiquesterritoriales
[10] Etude IMPACT-Entreprises (COmisis-OpinionWay, septembre 2021)
[11] https://www.associations.gouv.fr/bilan-de-2-ans-de-cheminement-collectif.html
[12] https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/catalyseurs-territoriaux

Les leviers de mobilisation pour agir avec pertinence

Pour mobiliser les énergies, il faut d'abord un espace commun. C'est là où les dynamiques territoriales prennent tout leur sens. Elles sont des « laboratoires d'expérimentations » à taille humaine. La qualification des besoins, la cartographie des actions et la mobilisation des acteurs y est plus facilement possible qu'à grande échelle – du moins dans un premier temps. Il n'est donc pas surprenant que les Territoires soient porteurs de « bonnes nouvelles »[13].

C'est en effet sur les Territoires que la démonstration est la plus significative Elle se traduit localement autour de 3 réalités complémentaires : de nouveaux métiers d'animation, l'émergence de tiers lieux et l'usage de plateformes numériques conçues de plus en plus au plus près des besoins des territoires[14]. La mobilisation des acteurs a souvent été préfigurée par des démarches collectives entre « pionniers » capables de faire bouger les lignes. Elles sont aujourd'hui suffisamment matures et étayées pour faciliter l'appropriation de ceux qui sont encore aujourd'hui plus loin de ces réalités émergentes. Pour ce faire, disposons-nous de l'infrastructure nécessaire ?

L'articulation des ingénieries pour une action systémique

5ème condition du changement : il faut que les acteurs de l'écosystème puissent s'appuyer sur des dispositifs pertinents pour les accompagner. Les dispositifs d'ingénierie nationaux et territoriaux apprennent aussi à mieux s'articuler à l'exemple de l'espace de dialogue entre ces ingénieries nait lors de la crise de la Covid-19[15]. C'est dans ce cadre qu'une réflexion sur la cartographie des ingénieries et les articulations nécessaires a été menée. Le rapport de synthèse de ces travaux propose des pistes concrètes pour répondre à ce besoin d'articuler et de mettre en cohérence les différents acteurs de l'ingénierie entre eux. Pour y parvenir, il convient de commencer par ne pas les confronter entre eux, mais de chercher à en maximiser les synergies. C'est tout le sens de la création de l'Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires (ANCT) dont l'objectif stratégique est d'articuler les ingénieries au service des programmes publics en territoire.

A ce stade de notre cheminement, il reste encore un sujet complexe à aborder : celui des modèles socio-économiques. Avons-nous les moyens de nos ambitions et surtout savons-nous aujourd'hui conjuguer création de valeur et frugalité ?

Des modèles socio-économiques à réinventer

La diversité des modèles de l'écosystème est une force encore largement inexploitée. Après une décennie de recherche empirique, le référentiel « modèle socio-économique d'intérêt général[16] » a établi les liens entre les différents modèles existants. Il souligne l'urgence de travailler sur la question de manière systémique.
Il est urgent de faire la pédagogie sur l'hybridation des modèles socio-économiques. A la fois sur ce qu'elle peut être, mais aussi sur ce qu'elle ne doit pas être au risque de créer des « Léviathans » dont nous ne saurons plus gérer la croissance. L'hybridation se mesure sur les 3 piliers d'un modèle socio-économique : les richesses humaines, les ressources financières… et les alliances stratégiques. Pour bien le comprendre, il est important de mieux valoriser la diversité des modèles. C'est ce à quoi s'est attaché durant un an le programme (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général. Tous les résultats sont disponibles en ligne[17].

Puisque les 3 moteurs et les 3 conditions du changement sont réunis, le mouvement est-il à l'œuvre ?

Apprendre à valoriser les dynamiques collectives à l'œuvre

Les études de l'Observatoire des partenariat (dé)montrent que les pratiques se sont démultipliées depuis une décennie. La France a rattrapé son retard en passant d'une inconscience de l'alliance en 2010 à un « devoir d'alliance » en 2015 qui s'est progressivement transformé en une « envie d'alliance » concrètement traduite en 2020. Ce n'es pas parce qu'elles ne sont pas conscientisées que les pratiques n'existent pas.

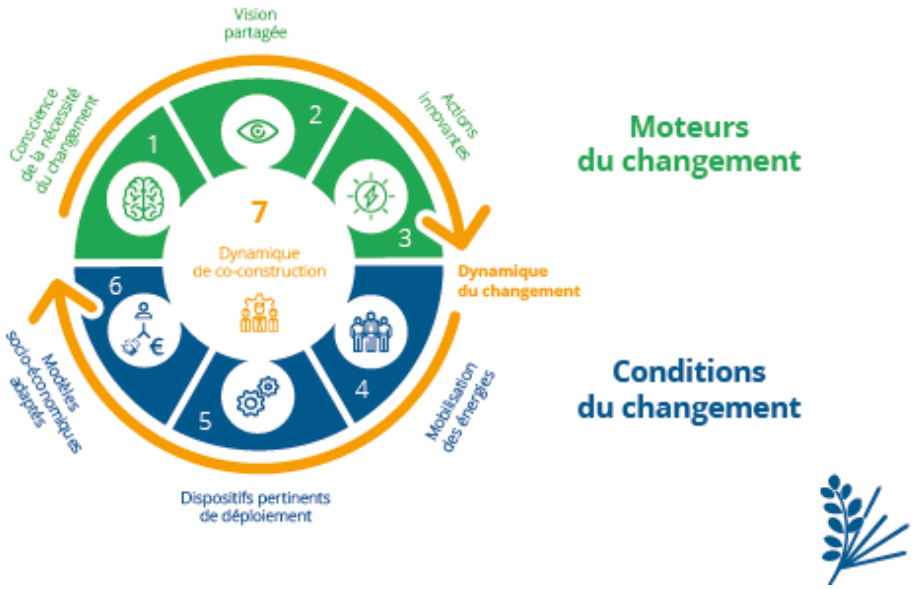
---

[13] Voir film « bonnes nouvelles des Territoires » : https://youtu.be/t7PZWPZ_ugM
[14] Voir plateforme « l'innovation territoriale en actions ! » - https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/
[15] Document de capitalisation de la démarche d'anticipation de sortie de crise des acteurs et actions d'intérêt général (Le RAMEAU – Médiation des entreprises, septembre 2020)
[16] Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » (JURIS Associations, septembre 2019)
[17] https://www.lerameau.fr/reconnaissance_mse/

La 7ème Force du changement, c'est la dynamique elle-même. Nous devons prendre le risque du « pari de la confiance ». Certes, rien ne garantit aujourd'hui que le « jouer collectif » apportera tous les fruits prometteurs qu'il laisse entrevoir… mais avons-nous le choix ? Le « faire alliance » incarne l'ODD 17 en pratiques. Il est une nouvelle philosophie politique.

En synthèse, les 7 forces du changement sont déjà activées même si elles restent « sous les radars ».

Les 7 forces du changement



Ne craignons pas de revendiquer la nécessité de (re)connaitre le « faire alliance » comme une nouvelle méthode, sans avoir la prétention qu'il soit LA solution. Pour répondre à la transformation systémique que nous visons en ce début de XXIème siècle, nous devons établir la diversité des chemins possibles, et laisser chacun libre de choisir celui qui lui correspond le mieux, en fonction de ses objectifs et de sa maturité. Pour que le choix soit pleinement éclairé, nous devons incontestablement valoriser la diversité des démarches de co-construction, et donc des engagements qui les sous-tendent.

C'est en ce sens que 3 démarches ont été lancées pour accélérer la conduite du changement :

1- **Eclairer la vision systémique tous acteurs, tous domaines, tous territoire** au travers des fiches Repères de l'Observatoire des partenariats,
2- **Valoriser la diversité des approches** au travers de la base IMPACT – Alliances qui référence plusieurs centaines d'exemples inspirants[18], et du Réseau des pionniers des alliances en Territoire qui incarne les dynamiques de 350 écosystèmes locaux animés par des « catalyseurs territoriaux »[19],
3- **Accompagner les dynamiques innovantes** au travers d'un nouveau dialogue et d'une capacité à apprendre à « faire alliance » comme le propose la Fondation des Territoire qui après 5 ans de préfiguration sera lancée le 14 juin 2022 sous l'égide de la Fondation de Lille[20].

La recherche empirique ayant progressivement éclairé les pratiques de terrain des « pionniers », il convenait de mesurer la maturité collective sur le « faire alliance ». C'est le sens de l'étude IMPACT 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats. Quels impacts concrets relèvent des alliances d'intérêt général ? Durant 5 ans, les 21 études réalisées, les 650 exemples recensés et les 7 étapes de mise en débat[21] ont permis de vérifier, mesurer et illustrer les 3 impacts du mouvement de co-construction du bien commun : Innovation / Performance / Confiance.

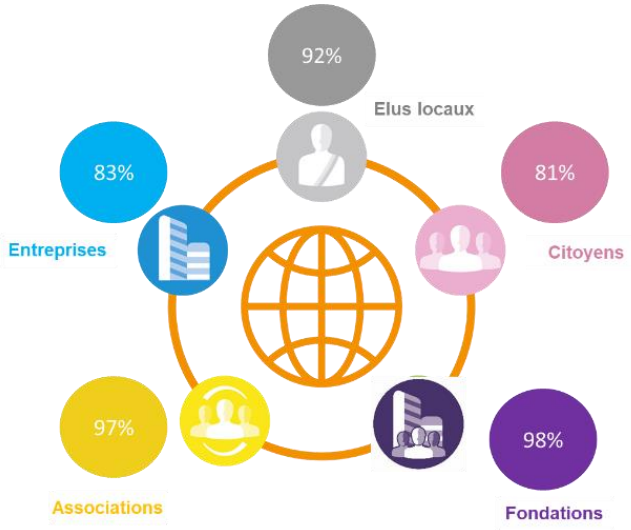
[18] https://www.carenews.com/le-rameau/news/odd-17-decouvrez-impact-alliances-la-base-d-exemples-inspirants
[19] https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/catalyseurs-territoriaux
[20] https://www.carenews.com/le-rameau/news/fondation-des-territoires-vers-une-nouvelle-etape
[21] Cf. annexe 1 et 2 de ce carnet de recherche

« Alliance & Engagement », que mesure l'étude d'impact ?

Le programme IMPACT[22] a permis entre 2018 et 2022 de comprendre à la fois les liens entre le « jouer collectif » et l'engagement, au travers des positions des Français, des élus locaux, des associations, des entreprises et des fondations.

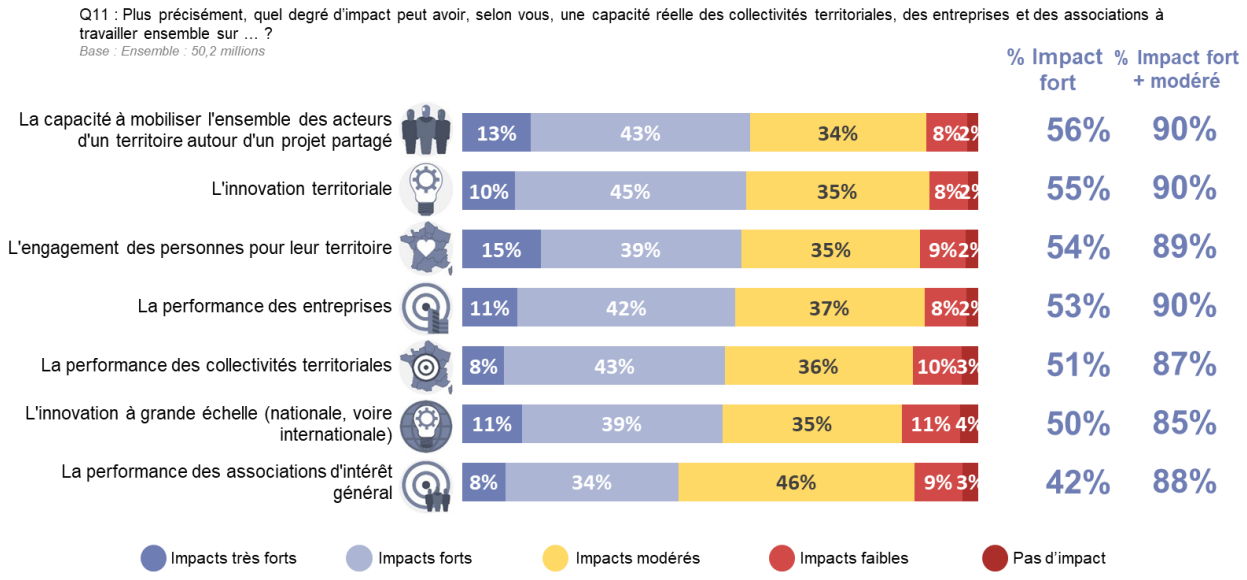
Selon les dernières études de l'Observatoire des partenariats, 81% des Français[23], 92% des maires[24], 83% des dirigeants d'entreprise [25], 97% des responsables associatifs[26] et 98% des fondations[27] considèrent **le « jouer collectif » comme nécessaire face aux défis liés aux crises que nous vivons.** Il ne s'agit pas seulement de répondre à l'urgence, mais surtout d'**inventer ensemble des solutions.** Ces dernières doivent à la fois réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable.

La question n'est donc plus « faut-il faire alliance ? » mais comment « faire alliance ? ».



Pour les citoyens, « seule l'action est engagement ! »

Depuis 2008, les Français insistent sur les enjeux des coopérations entre les profils d'acteurs différents, et notamment entre les associations et les entreprises. Leur position est assise sur les enjeux qu'ils perçoivent. L'étude IMPACT-Citoyens a permis de déterminer leurs convictions. Elle a été depuis confirmée par différentes études menées durant la crise sanitaire pour comprendre l'évolution du « devoir d'alliance » selon les Français.

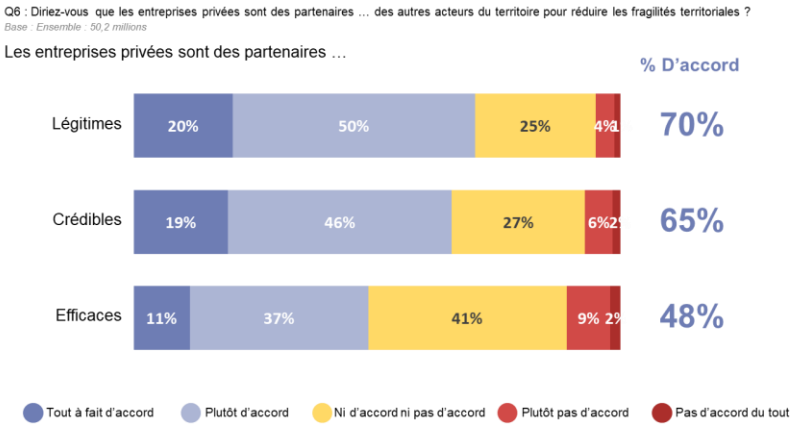


Pour comprendre la position des Français, il est utile de souligne le rôle qu'ils assignent aux entreprises pour réduire les fragilités. Ils aspirent à une forme de (ré)conciliation entre l'économie et l'intérêt général afin de mettre en œuvre des actions concrètes. Selon eux, « seule l'action est engagement ! », et c'est ce que traduisent les partenariats entre profils d'acteurs différents. Leur avis sur les entreprises illustre cette conviction.

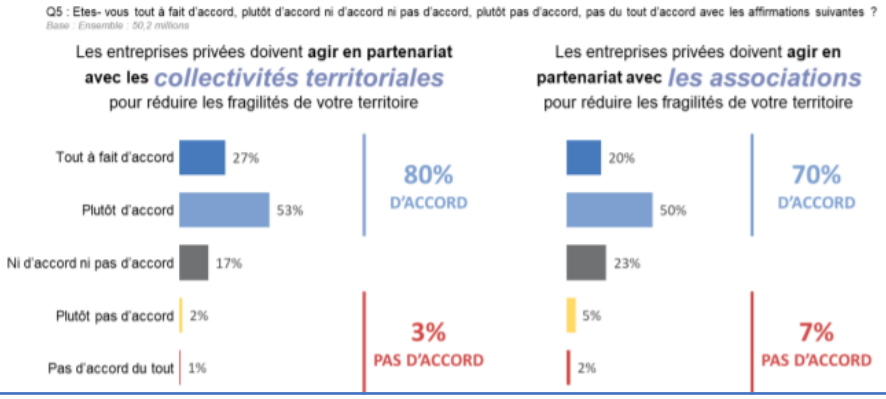
[22] Toutes les études ont été réalisées par Comisis OpinionWay et sont représentatives à l'univers concerné.
[23] Etude IMPACT-Citoyens (Comisis & Opinion Way, octobre 2019 et mai 2020)
[24] Etude IMPACT-Elus locaux (Comisis & Opinion Way, novembre 2020)
[25] Etude IMPACT-Entreprises (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)
[26] Etude IMPACT-Associations (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)
[27] Etude IMPACT-Fondations (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

FOCUS : La place des entreprises, vue par les citoyens

L'entreprise est perçue comme un partenaire légitime (70%) et crédible (65%) pour réduire les fragilités… mais moyennement efficace (48%) lorsqu'elle agit seule !



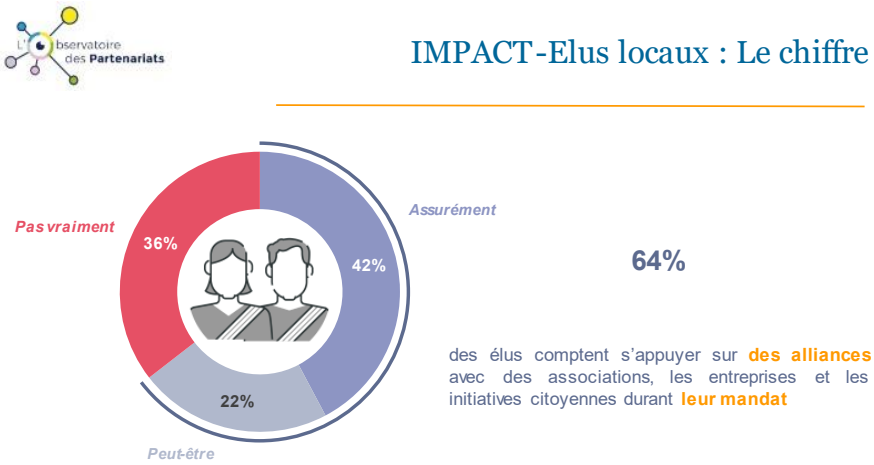
Les Français considèrent que les entreprises doivent agir en partenariat avec les collectivités territoriales (80%) et les associations (70%), à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique.



Au-delà du « devoir d'agir » et du « pouvoir d'agir, il convient d'actionner « l'envie d'agir ».

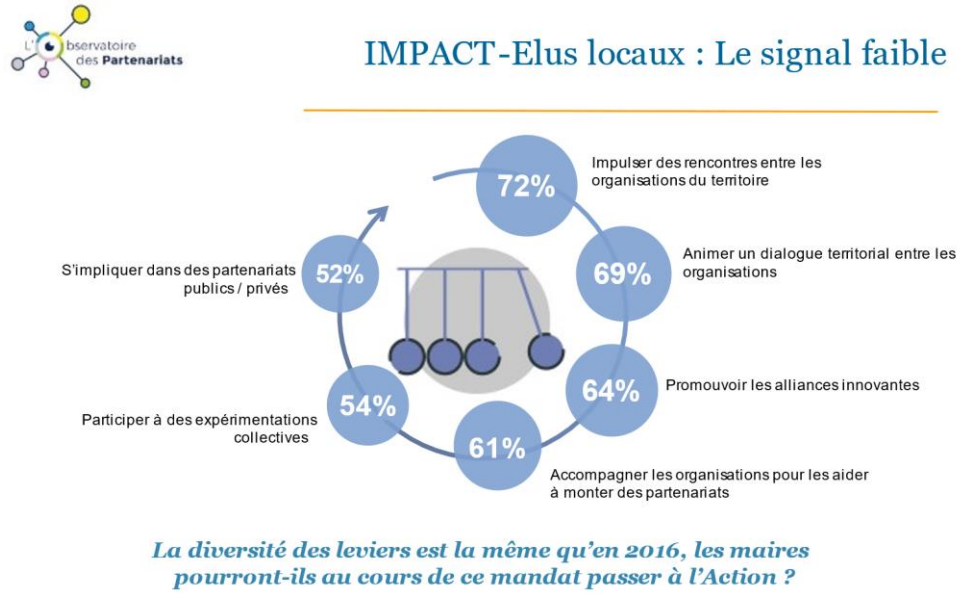
Pour les élus, « la co-construction est necessaire mais anxyogène ! »

Face à cette attente des Français, de plus en plus d'élus locaux comptent mettre en œuvre des démarches de co-construction sur leur Territoire. 4 sur 10 pensent « assurément » les mettre en œuvre au cours du mandat 2020-2025 comme le mesurent les résultats ci-dessous.

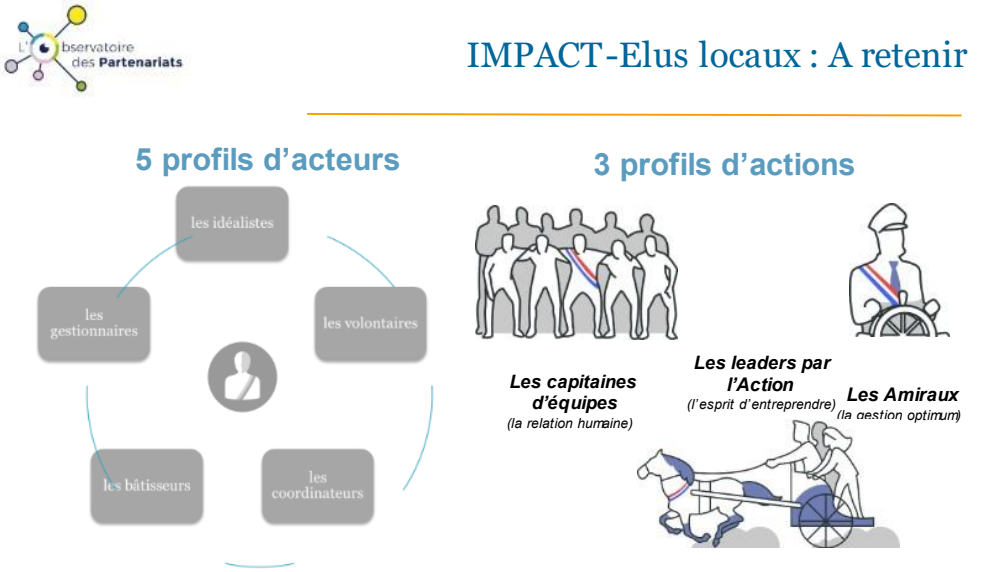


Le « jouer collectif » s'inscrit à l'Agenda du mandat des élus locaux comme un moyen de conduire les transformations à l'œuvre

Cependant derrière la volonté affichée, la mise en œuvre est plus complexe. Dès 2015, lors du mandat précédent, les leviers d'action avaient déjà été bien identifiés, et les résultats 2020 sont très proches (cf. ci-dessous). En revanche, les élus peinent aujourd'hui à les mettre en œuvre. Le Congrès des maires 2021, au cours d'un forum dédié à la co-construction avec les habitants, en a donné des clés de lecture. L'étude IMPACT-Elus locaux en rend parfaitement compte[28]. 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 CRTE[29] confirme : « les alliances sont l'impensé des politiques publiques depuis 30 ans ».



En matière de co-construction, il ne s'agit pas seulement de disposer des données, outils et compétences nécessaires, encore faut-il s'adapter aux spécificités locales. Les dynamiques d'alliance au service de l'intérêt général ne se traduisent pas partout de la même manière. Ne pas comprendre les profils d'acteurs et d'actions des élus locaux, c'est ne pas se donner les moyens d'adapter les démarches à la diversité des cultures. Les alliances étant fondées sur la confiance entre les partenaires, il ne s'agit pas en effet d'imposer sa propre perception mais d'inviter à « Agir ensemble ».

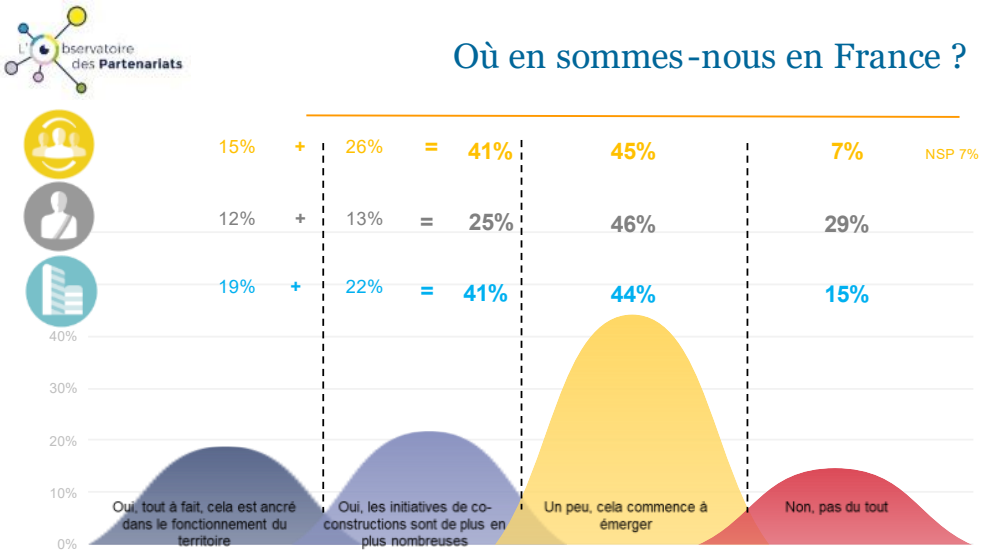


Les élus ont bien compris qu'il ne peut y avoir d'injonction à l'alliance. C'est la raison pour laquelle les dynamiques doivent s'adapter à la réalité de terrain.

[28] Etude IMPACT-Elus locaux (Comisis & OpinionWay, novembre 2020)
[29] Contrats de Relance et de Transition Ecologique, issus de la circulaire du Premier Ministre du 20 novembre 2020

Pour les praticiens, « les impacts des alliances d'intérêt général sont multiples »

Sur l'état des lieux de la co-construction en France, les élus ont une vision plus pessimiste que les entreprises et les associations. Si pour près de la moitié d'entre eux, le mouvement est en émergence, c'est sur la réalité déjà active localement que les différences se constatent comme l'illustre le tableau des résultats ci-dessous.



Une dynamique de co-construction est perçue en émergence… comme une « déferlante » pour relever les défis communs

Ces résultats confirment que si le « jouer collectif » n'est pas plus valorisé, c'est aussi parce qu'il reste « sous les radars ». Alors que les acteurs privés, associations et entreprises, ont accru leur capacité d'alliance entre 2015 et 2021, les élus locaux semblent ne pas encore en avoir pris conscience.

LE « JOUER COLLECTIF » VU PAR LES ENTREPRISES

LES ENJEUX DU « JOUER COLLECTIF »

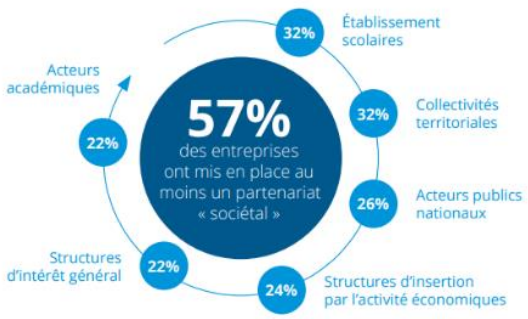
83%

Le **« devoir d'alliance »** est une réalité pour 83% des entreprises.

Le « jouer collectif » est utile, voire incontournable, pour :

Réduire les fragilités	**86%**
Faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable	**79%**

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 2015[L]. La diversification des modes de partenariat traduit **l'engagement croissant des entreprises**.



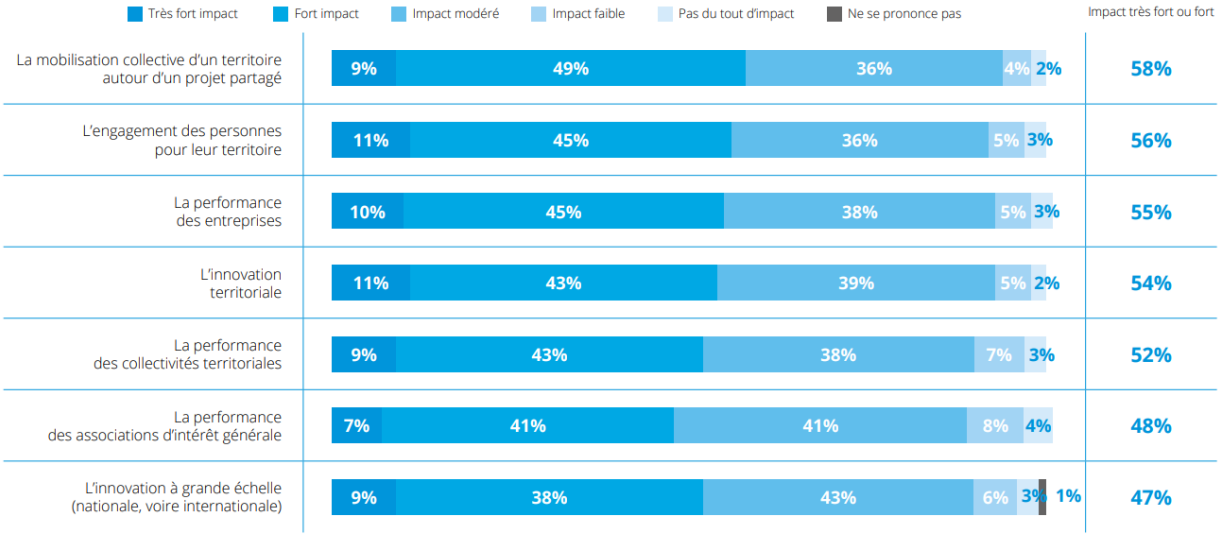
La perception des entreprises sur **les impacts** du « jouer collectif » se résume ainsi :

LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION

Les entreprises soulignent la diversité des bénéfices à travailler avec les collectivités et les associations, notamment sur la mobilisation de leur territoire.

Selon vous, quel degré d'impact peut avoir une capacité à travailler ensemble des collectivité territoriales, des entreprises et des associations sur ?

Base : Ensemble (342 144 établissements de 10 salariés et + hors administration)



LE « JOUER COLLECTIF » VU PAR LES ASSOCIATIONS

LES ENJEUX DU « JOUER COLLECTIF »

97%

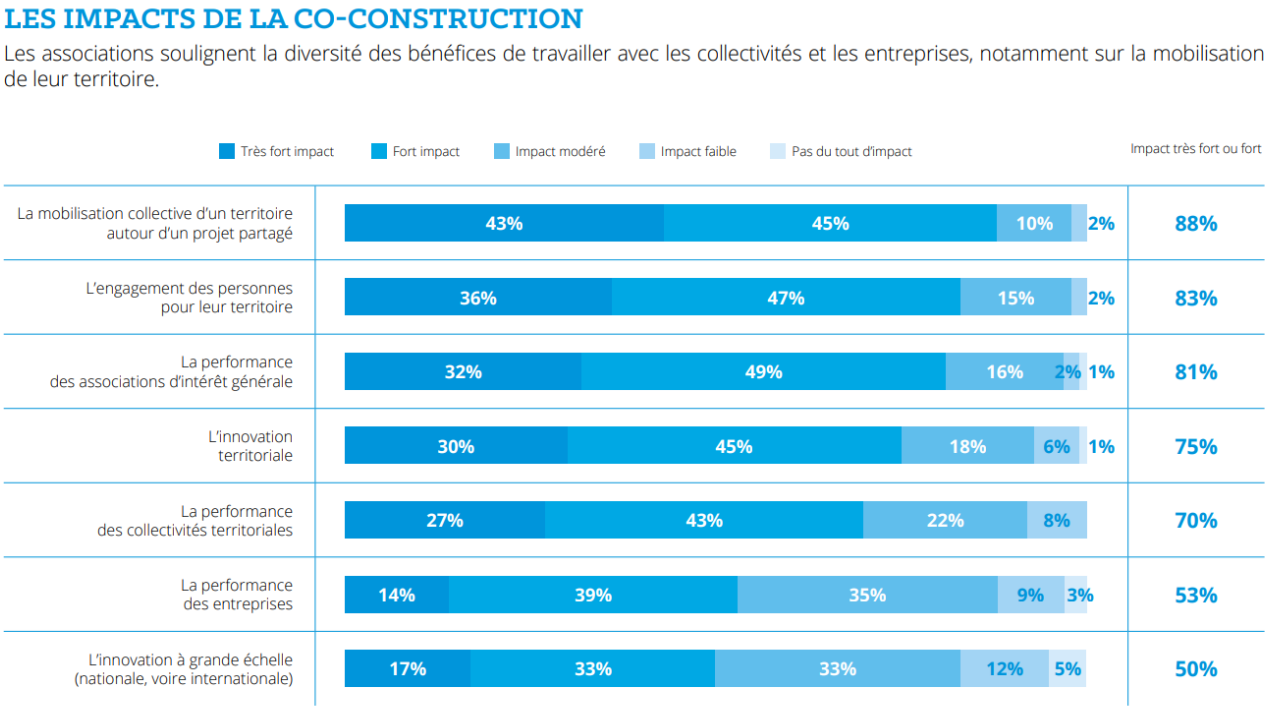
Le **« devoir d'alliance »** est une réalité pour 97% des associations.

Le « jouer collectif » est utile, voire incontournable, pour :

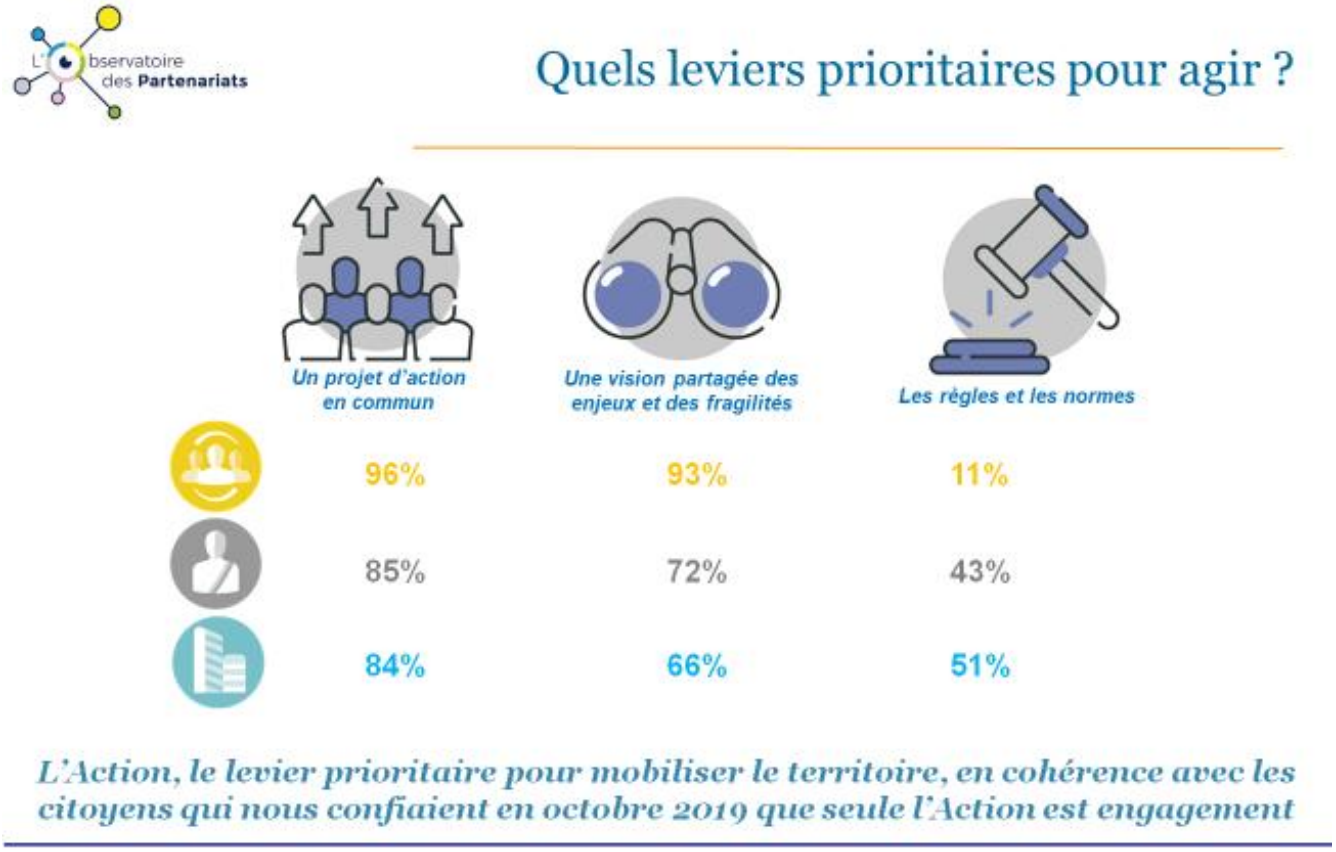
	Réduire les fragilités	**86%**
	Faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable	**79%**

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**. Elles ont-elles aussi élargi le panorama de leurs partenaires. C'est avant tout localement que se jouent ces nouvelles alliances.

Leur perception **des impacts** du « jouer collectif » se résume ainsi :



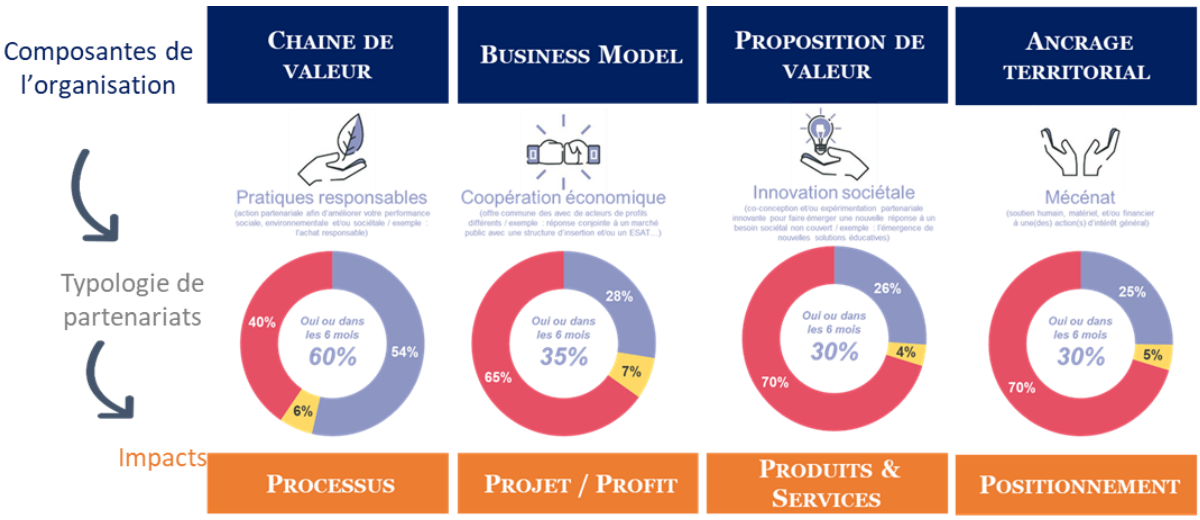
Face à de tels impacts potentiels, la question est de savoir comment « passer à l'acte ». Du triptyque des leviers Vision – Action – Gestion quel est celui le plus efficace pour mobiliser l'ensemble des parties prenantes ? La réponse est claire : c'est l'Action !



Fort de ces résultats, il est intéressant d'analyser les pratiques partenariales qui relèvent de l'alliance entre l'intérêt général et l'économie. Les 4 catégories de partenariat permettent d'en mesurer les tendances.

La clé d'entrée du côté des entreprises est clairement par le biais des pratiques responsables pour accompagner l'évolution des pratiques telles que l'insertion des personnes éloignés de l'emploi ou l'environnement.

Les pratiques partenariales des entreprises



Celle du côté des associations est clairement par le biais du mécénat afin de consolider les projets d'intérêt général et de leur donner les moyens d'agir.

Les pratiques partenariales des associations

En synthèse, les Français, les élus locaux et les organisations engagées s'accordent sur le projet en commun comme levier d'action. C'est la raison pour laquelle les Territoires jouent le rôle d'espace de dialogue, d'interconnaissance et d'expérimentations sans lesquels il n'est pas possible de comprendre le mouvement de co-construction du bien commun à l'œuvre en France. L'ODD 17 en pratiques existe bien, mais il faut la regarder à partir de terrain pour en comprendre les racines, les leviers et les fruits.

« Alliance & Engagement », que confirme la pratique ?

Plus de 1.000 exemples inspirants ont été identifiés et qualifiés durant les 5 ans de l'étude d'impact de l'Observatoire des partenariats. Afin d'incarner le thème « Alliance & Engagement », retenons 3 exemples inspirants : l'Hermitage pour les Territoires innovants, Unis-Cité pour les associations et Renault pour les entreprises engagées.

L'exemple Territorial de l'Hermitage, par Jean KARINTHI

Ancien domaine agricole, Tiers-Lieu citoyen, démonstrateur et réacteur territorial de transition

www.hermitagelelab.com

Lieu : Autrêches (Région Hauts de France, département de l'Oise, Communauté de Communes des Lisières de l'Oise)

Date de création : décembre 2016

Statuts légaux : 4 entités juridiques liées, constituant le cœur d'activités (une Société civile immobilière (SCI) qui basculera en Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) en 2022, trois sociétés en holding (SAS ESUS), Une association loi 1901), 7 structures indépendantes bénéficiant des infrastructures, dont une exploitation agricole, une société coopérative de développement de projets agro-écologiques, une microbrasserie, deux sociétés artisanales, une association de consommateurs.

Nature des Financements : Activités économiques/commerciales, Mécénat privé, Financement participatif, Subventions publiques (Labellisé Fabrique de Territoire, Manufacture de Proximité, Tiers-Lieu Numérique de territoire).

Le projet de l'Hermitage est en soi assez élémentaire. Il s'agit de la reprise fin 2016- début 2017, à partir de la mobilisation d'un groupe de personnes aux profils complémentaires, d'un ancien domaine de production avicole de 30 ha à l'histoire riche et mouvementée au XXème siècle, dans un village rural de Picardie de 750 habitants.

Construit en 1925, dans le mouvement de reconstruction du village d'Autrêches, par un entrepreneur en pierres de taille, souhaitant afficher sa réussite économique, le domaine sera largement surdimensionné, fera faillite, sera fermé en 1945, et mis en vente. Acheté en 1954 et transformé en structure médicale par une communauté de malades souhaitant avoir leur propre structure de soins, le site deviendra le siège et le centre de formation d'une importante ONG internationale très innovante, lancée par les malades avec le soutien d'un ancien résistant, en complément des activités médicales, en 1960. Le site, devenu inutile et coûteux, sera fermé et mis en vente fin 2015, après 70 ans d'activités en bon voisinage avec le village. A noter, l'échec suite à la fermeture en 2015, d'un projet d'ouverture d'un Centre d'aide à des demandeurs d'asiles, rejeté par les habitants du village.

Notre collectif, dont les leaders ont été sollicités par les propriétaires fin 2015 dans un contexte de crise (foncier coûteux à maintenir au sein des fonds propres), a vu, dans les 21 bâtiments à rénover et transformer, dont des locaux de sommeil (une quarantaine de lits), dans les terres agricoles (4ha), dans les espaces forestiers (20ha), un lieu infini, pouvant collectivement permettre à des ingénieurs en éco-rénovation, des développeurs informatiques, des passionnés d'agro-écologie, des travailleurs sociaux, un défi collectif à relever pour le siècle à venir et un formidable "terrain de jeu", instrument d'innovation sans limites.

Partant de cela, le site a été loué à son propriétaire entre 2016 et 2018, puis acquis fin 2018 dans le cadre d'une "préfiguration" dont nous avons considéré qu'elle durerait, idéalement, entre 3 et 7 ans, temps indispensable pour construire progressivement, un nouveau modèle, innovant, pour le site.

De ce fait, la mise en production progressive des espaces dès 2017 pour générer des fonds propres et tester des activités, en parallèle d'un développement coopératif et d'une intégration locale, nous ont permis de faire de ce projet un cas d'école de reprise de fonciers de cette envergure en "tiers-lieux ruraux" et de développer des savoir-faire, que vient conclure une importante levée de fonds programmée en 2022 auprès d'investisseurs institutionnels et privés.

Alors que la question de l'avenir de l'Hermitage se posait, les membres des équipes de l'Hermitage sont partis initialement et collectivement d'un constat simple : notre société est engagée dans nombre de transitions de grande ampleur (énergétiques, environnementales, sociales et démocratiques). Ces enjeux, nécessitent d'importants savoir-faire techniques et un capital culturel très significatif. Ils maintiennent la majorité des populations rurales et des territoires périphériques des grandes métropoles, écartés de l'action, relégués.

Si l'on y prend garde, le plus grand danger qui pèsera sur nos sociétés viendra de nos territoires ruraux. La solitude, l'isolement et le repli sur soi des habitants des territoires ruraux, dont les seuls liens avec le monde sont des écrans, et des systèmes numériques algorithmisés, est aujourd'hui un fléau politique et social offrant un terrain de prospérité aux populismes.

Les populations rurales considèrent avoir été laissées pour compte de la désindustrialisation, du retrait des services publics, du désengagement de l'Etat, et s'estiment les premières victimes des transitions impératives à venir, rejetant aujourd'hui massivement notre système politique, ses élus, ses élites urbaines. Pourtant, il existe dans ces territoires, un impérieux désir et besoin de collectif, aujourd'hui non canalisé. Des fonciers d'envergure, souvent d'anciennes infrastructures publiques et/ou économiques, sont disponibles et à fort potentiel.

Des jeunes gens, souvent marqués par le "mouvement des tiers-lieux" et les "enjeux climatiques" en milieu urbain, veulent agir, disposant de compétences. Ils veulent vivre en milieu rural, y voient des opportunités, ont l'esprit d'entreprise et d'initiative, mais peuvent rapidement se trouver marginalisés, si des lieux et espaces appropriés pour les accueillir ne sont pas créés.

N'est-t-il pas plus que temps de redonner un nouveau rôle à des espaces fonciers désaffectés dans nos territoires relégués, à même d'attirer des jeunes talents et capables de radicalement inverser les tendances ?

En quoi l'Hermitage peut-elle constituer, de ces points de vue, un espace d'expérimentation ?

Tentant l'aventure, nous ne savions pas en fin de 2016, si elle durerait 3 mois, 6 mois, 12 mois, ou plus. Nous sommes aujourd'hui, 5 ans plus tard, face à un nouveau constat : non seulement ces lieux hybrides peuvent exister et se doter rapidement de modèles économiques attractifs, mais ils sont massivement plébiscités par leurs multiples bénéficiaires.

L'adéquation, la recherche de collaboration, les synergies, entre différents modèles d'activités privés, associatives, publiques, en un même lieu, permettent à l'Hermitage de se positionner progressivement, comme un acteur majeur du développement de son territoire, doté d'une autonomie économique. A ce titre, nous nous considérons en mesure de bousculer progressivement les statu-quo traditionnels. Nous cherchons à proposer un nouveau récit collectif, construit sur des actions concrètes, à même de démontrer qu'à partir de fonciers collectivement "structurant" et à même de susciter l'adhésion des populations, peut s'engager sans délai la transition des territoires ruraux.

Cherchant la collaboration avec les instances locales, tout en recrutant en son sein des collaborateurs diplômés et engagés, le tiers-lieu agit d'une part comme un espace ressource autonome au service de la redynamisation de son territoire, et d'autre part comme un espace d'ingénierie d'un nouveau genre, moteur d'actions et de nouvelles formes de coopérations qui bousculent les cadres et acteurs établis. Il est à ce titre, fondamentalement "sur les frontières". Il se veut et se doit d'être en dialogue avec les institutions de son territoire, tout en construisant une autonomie, notamment économique, impérative pour assurer sa liberté d'action et d'expression.

Nouer des alliances avec des acteurs de haut niveau, que ce soit à l'échelle régionale, nationale, ou internationale, constitue à ce titre une réelle nécessité tactique, afin d'inscrire l'Hermitage dans des réseaux et mouvements à même de soutenir son initiative et donner un sens collectif et universel, à ce qui est porté et expérimenté localement.

L'Hermitage incarne l'alliage entre la société civile et les enjeux de transformation qui s'incarne localement.

L'exemple associatif d'Unis-cité, par Sébastien POULET-GOFFARD

La naissance du service civique rappelle la force de l'engagement comme créateur de solutions à partir de l'expérimentation au plus près des besoins et des acteurs de terrain. Le journaliste Sébastien POULET-GOFFARD transcrit le témoignage de Marie TRELLU KANE, Présidente d'Unis-cité, lors de la Cérémonie de (Re)Connaissance de la Journée pour la Co-Construction du bien commun d'octobre 2018 où Unis-cité a été promu « Projet Cèdre du Liban ».

UNIS-CITE, POUR UNE SOCIETE DE L'ENGAGEMENT

Présentation de la structure :

Depuis sa création en 1995, cette association porte une vision structurante et universaliste : « Construire une société plus solidaire et fraternelle, avec des jeunes plus engagés et respectueux des différences », en promouvant l'idée d'un « service civique universel », étape de vie consacrée à la solidarité et l'action collective, qui devrait devenir une étape incontournable du parcours éducatif de tous les jeunes. Unis-Cité est conçue comme un action tank : un laboratoire d'expérimentation d'une idée évaluée par ses impacts sociaux. Son modèle et ses résultats ont inspiré le lancement du service civique volontaire en France.

Vous les avez forcément vus. Depuis quelques années, nos rues, nos quartiers, nos établissements pour personnes âgées mais aussi nos stades et nos écoles sont envahis par des jeunes gens au T-Shirt et maillots orange. Qui sont-ils et que font-ils ? " Ce sont des volontaires âgés de 16 à 25 ans, tous niveaux scolaires confondus, qui effectuent à leur demande et en groupe un service civique d'une durée de 6 à 12 mois au sein de l'association Unis-Cité", indique Marie Trellu-Kane, co-fondatrice et présidente exécutive de la structure. Naturelle et spontanée, comme toujours, elle peste sur le café qu'elle s'est servi dans les locaux de l'association, près de la porte de la Chapelle à Paris, avant de poursuivre sa description.

"Déployés par 67 antennes présentes dans les 12 régions métropolitaines, ces 7 000 jeunes indemnisés 577 € par mois (indemnité à 80% prise en charge par l'Etat) peuvent choisir de s'investir dans l'un des programmes que nous mettons en œuvre sur le territoire dans les domaines de la solidarité, de la transition écologique, de la santé, de la culture, du numérique pour tous, de la lutte contre l'isolement des personnes âgées..., voire même de l'entrepreneuriat social", poursuit Marie. Unis-Cité est l'association qui a inspiré et est aujourd'hui encore le principal acteur et promoteur d'un dispositif national d'encouragement à l'engagement citoyen des jeunes, instauré en France en 2010 par Martin Hirsch et remis au premier plan par le Président François Hollande après les attentats de 2015 : le Service Civique.

Un succès grandissant

Cette nouvelle forme d'engagement des jeunes (un engagement à temps plein ou quasi, sur une durée donnée de 6 à 12 mois, avec indemnisation mensuelle et formations), connaît depuis lors un succès grandissant. Avec 123 000 jeunes en 2017, le nombre de volontaires a fait un bond de 34 % par rapport à l'année précédente. Acmé de l'inscription du service civique dans la vie républicaine, neuf volontaires ont pour la 5ème année consécutive descendu les Champs Elysée aux côtés des troupes françaises lors du 14 juillet 2018. Une création et un fort développement qui doit beaucoup à l'activisme de Marie, qui a renoncé à boire son café - trop amer - pour raconter l'histoire de ce projet qu'elle porte depuis plus de 20 ans.

Retour en 1994. A cette époque, Bill Clinton vient de lancer un programme fédéral appelé Americorps ayant pour vocation de développer l'engagement citoyen des jeunes en les invitant à donner 12 mois de leur vie à leurs communautés, à mi-temps ou temps-plein, avec le soutien financier de l'état fédéral américain. Avec trois autres étudiantes, 2 françaises et 1 américaine, Marie s'interroge : " Et en France ? Lorsqu'on est jeune, comment s'engager concrètement pour changer la société ? Comment faire pour qu'il y ait moins de préjugés et d'intolérance ? » « Le modèle américain nous a inspiré, alors nous avons créé Unis-Cité, pour l'expérimenter chez nous ", explique-t-elle.

D'emblée, l'association est conçue comme un "action-tank". "Pour expérimenter l'idée d'un service civique à la française, étape de vie que les jeunes consacreraient à aider les autres, tout en vivant une expérience forte de mixité sociale. Au lieu de publier des tribunes pour partager notre idée, nous l'avons expérimenté concrètement, pour voir si c'était possible, quelle devrait être la durée de ce service, le bon mode opératoire, pour que les jeunes soient vraiment utiles et que cette expérience leur soit vraiment utile à eux aussi. Expérimenter en créant le cadre pour une nouvelle forme d'engagement des jeunes, et montrer par là même que non seulement c'est possible, mais qu'en plus la société a d'énormes bénéfices à en tirer », poursuit Marie. Au-delà du plaidoyer actif en faveur de l'instauration d'un service civique, notre rêve est qu'il devienne naturel que TOUS les jeunes, quels que soient leur parcours scolaire, leurs origines ou leurs propres difficultés, consacrent une étape de leur vie à la solidarité et que cette période d'engagement au service de la collectivité leur permette de rencontrer des personnes d'horizons totalement différents, et d'apprendre à vivre ensemble".

Expérimenter sans cadre légal

Mélanger les jeunes d'origines socio-économiques et de niveaux d'études diversifiés, lutter contre les préjugés, créer la rencontre en travaillant à la mise en œuvre de projets de solidarité pour un double impact de développement personnel et citoyen, tel est le projet des quatre étudiantes qui décident que les 1ères actions des jeunes seraient le soutien aux personnes isolées et sans abris. "Sans aucun cadre légal, et sans le soutien de l'Etat, nous avons expérimenté ce qui est devenu plus tard le « service civique » grâce à des fonds privés et au soutien de collectivités territoriales ", se souvient Marie.

La preuve par l'exemple… Au fil des ans, grâce à l'intense travail de lobbying empirique de l'association, l'idée fait son chemin. Plusieurs municipalités identifient l'action d'Unis-Cité comme un vecteur de renforcement de la cohésion sociale sur leur territoire et d'intégration citoyenne et professionnelle de leurs jeunes. En 1999, l'association remporte une première victoire politique avec la création, suite à la suspension du service national, d'un statut de « volontaire de la cohésion sociale et de la solidarité », qui lui permet de donner enfin un statut juridique aux jeunes qu'elle accueille et à l'indemnité qu'elle leur verse… Et en 2005, tout s'emballe. La disparition tragique de Zyed et Bouna et les émeutes qui s'ensuivent incitent le Président de la République, inspiré par le modèle proposé par Unis-Cité, à créer un « service civil volontaire » - prévoyant dès lors que 60% du coût du service tel que proposé par Unis-Cité sera pris en charge par l'Etat (indemnité mensuelle des jeunes, couverture sociale, participation à l'encadrement et la formation citoyenne). Cette décision constitue évidemment une reconnaissance du travail mené jusqu'alors par l'association et offre enfin un cadre légal et reconnu à l'échelle nationale à son action.

Dans le même temps, Unis-Cité se rapproche d'autres associations intéressées par le nouveau dispositif public, comme l'AFEV, la Croix Rouge ou la Ligue de l'enseignement, ouvrant alors une phase importante de plaidoyer collectif pour la réussite puis le développement de l'idée. La stratégie est gagnante. Lors des élections présidentielles de 2007, l'ensemble des candidats annoncent le déploiement d'un dispositif de service civique de 6 mois dans leur programme. Et en 2010, la Loi du 10 mars, votée par la quasi-unanimité des parlementaires, instaure le " Service Civique " désormais promu et encadré par une agence ad hoc, l'Agence du Service Civique, dont Martin Hirsch, alors Ministre, prend la présidence, et dont Marie devient administratrice en tant que « personnalité qualifiée ». Ce dispositif prend la suite de l'ancien, avec un financement par jeune moindre, mais une ambition politique bien supérieure, prévoyant 10 000 jeunes cofinancés par l'Etat dès la 1ère année.

Le dispositif prend de la chair

Afin de renforcer la cohésion nationale et favoriser la mixité sociale, celui-ci offre la possibilité aux jeunes de s'engager durant 6 à 12 mois, à raison d'au moins 24h par semaine, dans une mission d'intérêt général dans neuf domaines différents, reconnus prioritaires pour la Nation : éducation, solidarité, santé, culture et loisirs, environnement, développement international et humanitaire, mémoire et citoyenneté, sports, intervention d'urgence en cas de crise. L'Etat prévoit un statut reconnu avec la prise en charge par l'Etat d'une indemnité financière et d'une couverture sociale et retraite pour les jeunes, et d'une petite contribution aux frais d'encadrement et de formation civique des jeunes, par ailleurs supportés par les structures qui les accueillent.
" Le dispositif prend plus de chair, l'engagement de l'Etat pour développer le dispositif se structure et les missions proposées aux jeunes se multiplient avec de nombreux acteurs de terrain (associations, collectivités locales, établissements publics) susceptibles d'être agréés organisme d'accueil », explique Marie. Sur les 10 000 volontaires prévus la première année, près de 1500 sont accueillis par Unis-Cité. " Mais ces nouvelles dispositions nous confrontent aussi à la question de notre avenir. A présent que le service civique est devenu une politique publique, le but que nous nous étions fixés semble atteint. Notre existence est-elle toujours légitime ? Si oui, comment nos missions doivent-elles évoluer pour compléter utilement l'action de l'Etat et de toutes ces nouvelles organisations prêtes à accueillir les jeunes ? "

S'ouvre alors un cycle de réflexion stratégique qui mobilise évidemment les instances dirigeantes de l'association, avec bonheur condamnée à dépasser sa vocation historique (« faire émerger le service civique en France ») en définissant un nouveau périmètre de responsabilité. "La loi identifie neuf domaines d'intervention pour le service civique ? Domaine par domaine, nous continuerons à expérimenter, afin de montrer la voie, secteur par secteur, du potentiel d'impact de jeunes en service civique, y compris sans qualification ni expérience. Nous resterons un labo et porterons nos innovations au plus haut niveau, toujours au service de la jeunesse et de l'intérêt général », raconte la présidente exécutive.

Un potentiel de 500 000 jeunes par an

Avec ses 350 salariés, ses 500 bénévoles et son budget de 17 millions d'Euros en 2017, dont 33% de fonds provenant de partenaires privés (Macif et AG2R LA MONDIALE), avec un dispositif public (le Service Civique), qui mobilise désormais 130 000 jeunes par an, et est fortement soutenu et reconnu par l'Etat comme par l'ensemble de la société, Unis-Cité met désormais en œuvre son action dans 3 directions.

Tout d'abord, évidemment, l'accueil du plus grand nombre de jeunes possible au sein de ses programmes de « service civique collectif », qui permettent aux jeunes de vivre une expérience de travail d'équipe dans la plus grande diversité socio-culturelle, au service de grandes causes (les Mediaterre et « volontaires de la transition énergétique » aident des familles en difficulté financières à adopter des gestes écocitoyens et à réduire ainsi leurs factures énergétiques, les Néocitoyens donnent envie aux enfants des écoles de s'engager à leur tour, les Vitaminés promeuvent une alimentation et une hygiène de vie saines, les Intergénéreux rompent l'isolement des personnes âgées… ». Des programmes qui peu à peu inspirent les acteurs des secteurs concernés à s'appuyer à leur tour sur des jeunes en service civique. Ensuite, le développement et la structuration d'un service civique de qualité sur tous les territoires, avec des actions de formation, de conseil, mais aussi une offre d'intermédiation permettant aux structures trop petites ou hésitantes, de s'appuyer sur l'expertise et l'expérience d'Unis-Cité pour accueillir leurs 1ers jeunes (un ensemble d'activités que l'association a appelé « Unis-Cité Relais »).

Le dernier axe porte sur la poursuite des efforts de plaidoyer pour consolider l'ancrage institutionnel et sociétal du Service Civique et veiller à ce que les moyens financiers nécessaires à son déploiement plus large, à son « universalisation », soient débloqués. Car si depuis 1994 le Service Civique inspiré d'Unis-Cité a d'ores et déjà mobilisé plus de de 330 000 jeunes, Marie et ses équipes considèrent qu'on est encore loin de l'objectif et n'ont rien perdu de leurs rêves. "La route est longue avant que le Service Civique ne devienne une étape naturelle dans le parcours de tous les jeunes, avant qu'il ne devienne vraiment « universel et accessible à tous », explique-t-elle. 67% des jeunes se déclarent aujourd'hui intéressés pour s'engager dans ce service civique là, soit un potentiel de 500 000 jeunes par an. L'Etat co-finance aujourd'hui 130 000 missions. Pour réellement rendre le Service Civique accessible à ces 500 000 jeunes, et notamment à tous ces jeunes sans qualification ni expérience, qui eux aussi ne demandent qu'à se rendre utiles, il faudrait y consacrer environ 3,5 milliards d'Euros, soit 7 fois le budget qui lui est aujourd'hui consacré. Alors qu'un nouveau « service national universel » s'apprête à faire son entrée dans le paysage institutionnel, nous devons encore porter haut et fort l'ambition que ce Service Civique là, qui a fait la preuve de son impact, soit obligatoirement proposé à tous les jeunes et accessibles à tous, afin que tous nos jeunes puissent vivre cette expérience unique de « se développer soi-même en rendant service aux autres » … Nous comptons bien sur la Fondation pour la Co-construction du bien commun pour nous y aider !", conclut la présidente.

Depuis 2018, Unis-Cité a poursuivi son engagement au travers de nombreux partenariat dont notamment celui avec Malakoff Humanis sur le service civique au service des seniors qui marque une nouvelle étape dans la co-élaboration de solutions à grande échelle.

Présentation du partenariat Service Civique Solidarité Seniors

Malakoff Humanis est un partenaire engagé auprès d'Unis-Cité depuis 2008. En mars 2021, les équipes Malakoff Humanis participent au lancement de la mobilisation Service Civique Solidarité Seniors, dans le cadre de la gestion de la retraite complémentaire Agirc-Arrco. Appuyé par le Ministère des Solidarités et de la Santé et le Ministère de l'Education Nationale, de la Jeunesse et des Sports, ainsi que de l'Agence Nationale du Service Civique, Service Civique Solidarité Seniors vise à rompre l'isolement social des personnes âgées. Malakoff Humanis accompagne son déploiement massif sur l'ensemble du territoire en s'appuyant sur son réseau associatif et ses partenaires. L'objectif pour 2021 est de mobiliser 2 000 jeunes volontaires en Service Civique auprès de 45 000 personnes âgées.

L'exemple du Groupe Renault, par Charles-Benoît HEIDSIECK

En 2009, le Groupe Renault décide de se lancer dans une démarche apprenante de social business. A l'époque les terrains d'application sont prioritairement les pays en développement, mais le Groupe décide de privilégier un apprentissage sur le territoire français pour montrer son attachement à valoriser l'engagement au plus près des Territoires, et notamment celui de son réseau de distribution, partenaire incontournable de toute stratégie de déploiement.

10 ans d'apprentissage du social business en France

Pour comprendre à la fois les résultats et le potentiel de la démarche Social Business de Renault, il n'est pas inutile de faire le récit de la démarche apprenante mise en place depuis l'origine. Le RAMEAU en a été un « compagnon de route », avec des phases d'observation, d'expérimentation et de retour d'expériences sur la stratégie de social business du Groupe. Ayant eu le privilège de le suivre depuis sa genèse, il peut en faire le récit.

2009 à 2012 - Les racines : qualifier les enjeux en profondeur

Dès l'origine, trois caractéristiques marquent la démarche.

- **L'exigence :** de l'étude « la mobilité durable pour tous » au groupe de travail sur la stratégie BoP, en passant par le benchmark international, la qualité et la profondeur des réflexions sont d'autant plus essentielles qu'en mai 2010 Renault fait le choix courageux de commencer par la France, beaucoup plus complexe qu'une expérimentation à l'international car « tout est à inventer » sans acteur de référence pionnier sur le territoire français.
- **La diversité des regards et des rencontres :** le plan de rencontres a permis de progressivement de se doter d'une vision systémique, indispensable pour agir avec pertinence en partant d'une réelle compréhension des besoins… et non de solutions trop vite élaborées.
- **Le temps :** trois ans pour construire une stratégie solide, ce n'est pas trop sur un projet aussi complexe dont l'objectif est d'ouvrir de nouvelles voies. La suite en démontrera la pertinence.

2012 à 2018 - La croissance : 7 ans d'action autour de trois « branches » complémentaires

Dès 2010, la stratégie Social Business de Renault s'établit autour de trois axes complémentaires[30] :

- **Opérationnellement, initier l'action au travers de partenariats stratégiques :** à l'origine, Renault ne connaissait ni le marché, ni le public des personnes les plus fragiles. Il a donc été établi que les alliances seraient le levier d'ancrage de la démarche. La 1ère qui sera choisie pour comprendre l'opérationnalité des besoins des publics et des territoires sera Voiture & Co, devenu Wimoov. Elle sera suivie de nombreuses autres relations partenariales.
- **Stratégiquement, associer la puissance d'action complémentaire du constructeur et de son réseau** : il était ingénieux de commencer par le réseau pour que les produits et les services adaptés puissent être immédiatement accessibles dès leur mise sur le marché. Que serait l'invention du meilleur produit du monde en matière de fragilité, s'il n'était pas disponible en proximité sur les territoires, tenant compte des spécificités locales ? Les Garages Renault Solidaires auront donc dès l'origine une importance aussi stratégique que la réflexion sur les solutions innovantes de mobilité.
- **Politiquement, s'appuyer sur la légitimité académique pour faire avec et co-construire avec d'autres :** la dynamique d'alliance et d'assemblage de talents, chère à tout constructeur mais plus encore à Renault, doit s'appuyer sur un tiers de confiance qui soit à la fois légitime et compétent pour associer des acteurs riches de leurs différences. Les liens avec HEC, et la dynamique de l'Action Tank « Entreprise & Pauvreté » seront alors choisis pour incarner cette 3ème « branche » d'une stratégie apprenante sur la mobilité des publics les plus fragiles.

Dès 2012 et depuis sept ans, chacune de ces trois branches a pu grandir et se nourrir mutuellement ; chacune à son rythme et avec ses propres modalités.

2019 - Le temps de la récolte : valoriser l'expérience acquise

Après une démarche de R&D Sociétale aussi pionnière et innovante, le temps de la récolte est venu. Soulignons que la maturité n'est pas seulement du côté de Renault qui a pu capitaliser et modéliser son savoir et son savoir-faire, mais aussi de l'écosystème qui prend conscience des enjeux de mobilité face aux défis sociétaux. Concernant la France, l'étude 2010 montrait que la conscience collective n'était encore qu'au stade d'un « signal faible ». La loi LOM[31] prouve tout le chemin parcouru depuis. La stratégie Social Business de Renault a grandi en même temps que la maturité collective en France. Renault a su à la fois anticiper le besoin et tester les moyens d'y répondre.

Au travers de son cheminement, **Renault a acquis 3 actifs** :

- **Les solutions :** des produits innovants tels que l'offre VN de LOA Mobilize[32] à son accessibilité dans les GRS, en passant par la diversité de produits et services testés, Renault répond à différents besoins structurants.
- **La méthode :** des partenariats stratégiques à la co-construction au sein du Club Mobilité, Renault a expérimenté différentes méthodes pour « faire alliance ». Alors que l'écosystème Français se

[30] Voir dossier préparatoire au CEG de décembre 2010
[31] Loi d'Orientation des Mobilités
[32] Véhicule Neuf en Location Longue Durée

questionne encore très largement sur ces questions, c'est une expérience précieuse. Rappelons que 76% des Maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction avec les entreprises pour inventer des solutions aux défis de proximité, mais que 43% d'entre eux admettent n'avoir aucune idée pour savoir comment faire[33].

- **La légitimité de terrain :** grâce au cheminement initié dès 2009, Renault a acquis une légitimité qui n'est pas seulement de positionnement mais aussi de terrain. 10 ans de « mains dans la glaise » donnent une réelle capacité de pertinence sur les enseignements d'un cheminement d'innovation d'un des pionniers français du Social Business.

La question est aujourd'hui que faire de ces actifs, en interne, avec ses partenaires mais aussi au sein de l'écosystème ? Il convient de donner un nouvel élan à cette dynamique pour lui permettre de changer d'échelle. L'enjeu est de passer de l'artisanat de solutions inventées sur la « paillasse » à leur industrialisation. **La décision de transformer le cheminement réalisé en Domaine d'Expertise Stratégique pour le Groupe Renault a été la preuve que le mouvement est déjà enclenché**. Dans un changement d'échelle, ce sont les compétences plus qu'autre chose qui en sont les accélérateurs. Sans des femmes et des hommes capables de mettre en œuvre les démarches innovantes éprouvées par la pratique, il n'y a pas de déploiement possible au-delà de quelques exemples illustratifs. Pour inventer les moyens de répondre à grande échelle, en tenant compte des spécificités de chaque situation et de chaque territoire, il est indispensable de démultiplier les personnes formées, capables de partager les fruits de leurs expériences.

En ce sens, la décision de Renault de faire du Social Business la 51ème compétence stratégique du Groupe a été une excellente nouvelle, non seulement pour l'entreprise, mais plus largement pour la France qui a tant besoin d'exemples inspirants d'engagement sociétal qui ne soient pas seulement un supplément d'âme, mais plus profondément une véritable démonstration de notre capacité à (ré)concilier économie et intérêt général. Réduire les fragilités tout en inventant de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi, tel doit être notre priorité collective. Renault en est incontestablement un précurseur, et ses 10 ans de R&D de terrain le rendent légitime pour aller plus loin encore. L'événement d'aujourd'hui n'est donc que la première étape d'une nouvelle aventure !

Ce récit partagé avec les équipes en février 2019 a depuis était complété à l'occasion de la réflexion sur la raison d'être du Groupe Renault. Il est à consulter dans son intégralité dans le livre « Projet (Re)Naissance : de l'économie d'alliance à la (re)découverte de notre Lien commun » publié le 30 septembre 2021 à l'occasion des 15 ans du RAMEAU.

[33] Rapport PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018)

« Alliance & Engagement », l'approche académique de Cécile RENOUARD

Au-delà des exemples de terrain, il est utile d'éclairer le travail des acteurs académiques qui valorise les liens entre l'engagement et les dynamiques d'alliance. La chercheuse Cécile RENOUARD présente l'exemple du Campus de la Transition.

Le Campus de la Transition est une association créée en décembre 2017, située à Forges, dans le département de la Seine-et-Marne (77) en Île-de-France.

Campus de la Transition vise à promouvoir une transition écologique, économique et humaniste, à l'échelle des enjeux qui bouleversent notre siècle. Pour favoriser cette approche holistique et interdisciplinaire, le Campus de la Transition se veut à la fois être un lieu de formation, de recherche et d'expérimentation – ce qui en fait le premier établissement de ce type créé en Œufs. En ce sens, le Campus est un acteur engagé en faveur des transitions et engagé avec celles et ceux qui œuvrent à façonner le monde désirable de demain.

L'engagement et la coopération sont des notions chères au Campus de la Transition, qui rejoint ainsi les motivations portées par l'Observatoire des partenariats. En effet, au regard des enjeux écologiques, économiques, et sociaux de notre époque, il apparaît indispensable d'adopter une démarche prospective et collective permettant de se projeter dans un avenir enviable et soutenable. Redonner confiance aux acteurs, faire alliance, collaborer, et coconstruire sont autant de sujets que le Campus de la Transition a à cœur de replacer sur le devant de la scène.

C'est grâce à tous ces aspects qu'après seulement 4 ans d'existence, le Campus de la Transition a réussi à développer une méthodologie originale et innovante pour ses formations, à expérimenter sur site des alternatives plus écologiques, plus sobres et plus respectueuses de l'environnement, et à s'inscrire dans un réseau d'acteurs soucieux d'agir en faveur de la transition écologique et sociale.

***

Le Campus de la Transition n'est pas concurrent des grandes institutions d'enseignement supérieur. En ce sens, il travaille en réseau avec de nombreuses institutions académiques prestigieuses et d'acteurs engagés dans la transition ou qui désirent s'y engager. Depuis 4 ans, ce sont près d'une quinzaine d'établissements d'enseignement supérieur qui ont fait confiance au Campus de la Transition pour organiser des modules de formation pour leurs étudiants (ESSEC Business School, Mines Paris Tech, HEC, Polytechnique, Sciences Po Lille, Centrale Supélec, l'Université Gustave Eiffel, Panthéon-Assas…).

En parallèle, le Campus de la Transition a développé ses propres modules de formation ouverts à des étudiants (T-Campus, Oikonomia Summer School), et professionnels (ACTES, Club Open Transition) afin d'engager le plus grand nombre de personnes possibles dans la Grande Transition.

Depuis 2020, le Campus est également partie prenante d'un partenariat structurant de trois ans avec Cergy-Paris Université dans l'accompagnement de cette institution académique au niveau de la formation des professeurs et l'adaptation de ses unités d'enseignements aux différents sujets de la transition écologique.

En 2021, ce sont 22 formations académiques organisées malgré les restrictions sanitaires, avec 520 étudiants, ce qui représente 3067 jours-étudiants. Pour réaliser ces formations, le Campus de la Transition s'appuie sur deux approches : la méthodologie des 6 portes, développée par le collectif FORTES et que l'on peut retrouver dans le Manuel de la Grande Transition (Les Liens qui Libèrent, octobre 2020) et la pédagogie "tête-corps-cœur".

Ce Manuel est né d'une demande du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) qui désirait que le Campus travaille sur l'élaboration d'un socle de connaissances et compétences auquel tout étudiant de licence devrait pouvoir avoir accès. Soucieux d'adopter une démarche transdisciplinaire, un parcours en "6 portes"' – avec 6 points de vue complémentaires pour "entrer" dans la transition – a été conçu afin de "comprendre pour agir, former pour transformer". Ce travail a rassemblé un collectif d'environ soixante-dix enseignants-chercheurs issus d'une cinquantaine d'institutions différentes. Aujourd'hui, c'est plus de 5000 manuels qui ont été imprimés et distribués dans des établissements d'enseignement supérieur et librairies. Fort de ce succès, le collectif FORTES a décidé d'aller encore plus loin en proposant un ensemble de 12 petits ouvrages (les Petits Manuels de la Grande Transition) liés à des disciplines spécifiques. Ces petits manuels sont en cours de publication et veulent offrir un regard plus spécialisé sur les enjeux de transition écologique et sociale aux étudiants de Master.

La pédagogie « tête-corps-cœur », quant-à-elle, souligne l'importance de s'adresser à toutes les dimensions d'un être humain : parce qu'on réfléchit avec la tête, mais que l'on agit aussi avec le corps en fonction des sensations et émotions que l'on ressent avec le cœur ; il est apparu essentiel de prendre en compte ces différentes rationalités et sensibilités. Cette pédagogie a donc été développée pour favoriser le développement de savoirs, savoir-faire et savoir-être permettant aux individus d'agir en pleine conscience, de développer un esprit critique et de penser les problèmes à la racine, mais aussi de rendre visible les questions d'éco-anxiété et la nécessité de promouvoir l'éthique des vertus et l'éducation à des "émotions démocratiques" (Martha Nussbaum).

Aujourd'hui, toutes nos formations intègrent une approche transdisciplinaire et intégrative en combinant la méthodologie des 6 portes avec la pédagogie « tête-corps-cœur ». Ces travaux sont par ailleurs reconnus au-delà des murs du Campus : CY Alliance a confié au Campus de la Transition la mission de refondre la maquette pédagogique des cursus ingénieurs de l'université pour la rentrée 2023. Un dossier similaire a été déposé avec l'institution Montpellier Business School. Dans le cadre du projet ClimatSup Business, le think tank The Shift Project a également demandé au Campus de l'accompagner pour élaborer un socle de connaissances et compétences à destination des écoles de commerce. Ces partenariats d'accompagnement confirment l'intuition du Campus de la Transition en tant qu'acteur engagé, capable de travailler en réseau et participant à changer l'enseignement supérieur.

Toutes ces formations se nourrissent également de la recherche, dans le prolongement des travaux engagés par le programme de recherche CODEV, créé par Cécile Renouard en 2007 à l'ESSEC, et de la recherche-action menée au Campus de la Transition. Il s'agit là de s'appuyer sur une démarche scientifique pour documenter les freins et leviers au changement. Quatre projets de recherche sont en cours avec des partenaires institutionnels reconnus : le ORFEE sur les Low-Tech (avec l'ADEME), la mobilité douce (avec la Fondation Michelin), l'indicateur de capacité relationnelle dit RCI (avec le Fond Social Européen et l'ADEME), la maîtrise du bilan carbone du Campus (avec un soutien de Carbone 4 en mécénat de compétence). Un autre projet de recherche sur la biodiversité sera lancé d'ici fin 2022. Chacun des projets réfléchit aux transformations nécessaires à réaliser dans une optique de passage à échelle que ce soit du côté des politiques publiques ou des choix entrepreneuriaux. Il s'agit bien d'arriver à proposer des changements structurels pour avancer dans la transition, que ce soit au niveau des règles du jeu, de nos modèles économiques, de nos modes de vie…

D'ores et déjà, les expérimentations concernant le changement de mode de vie se révèlent prometteuses : on estime que l'empreinte carbone d'un habitant du Campus est 2 à 3 fois inférieure à l'empreinte carbone moyenne d'un Français, bien qu'elle soit toujours environ 2 fois supérieure à l'empreinte carbone à atteindre vers 2050 pour une neutralité mondiale. Un repas moyen au Campus émet 0,7 kgCO^2eq, soit trois fois moins que le repas moyen d'un Français (grâce aux repas végétariens cuisinés avec peu de produits laitiers). Un quart des produits consommés au Campus sont des légumes et œufs qui auraient été jetés (hors calibres, sales, etc.). En 2020, cela représente 1,5 tonnes qui auraient été non consommées – pourtant parfaitement consommables. Un Campusien produit plus de 10 fois moins de déchets ménagers qu'un Français moyen, grâce aux achats mutualisés et au vrac.

Vivre en collectif au service du projet du Campus de la Transition est une belle preuve d'engagement personnel qui témoigne aussi des relations interpersonnelles qui se créent au sein de l'écosystème que représente le Campus de la Transition. Un des enjeux consiste désormais à bien articuler la pérennisation de ces expérimentations avec le développement des activités de l'association pour montrer leur viabilité et leur soutenabilité. Un autre enjeu consiste à articuler ces expérimentations locales avec les réflexions et actions en vue de transformations systémiques, à des échelles méso (entreprise et territoire) et macro (politiques publiques, stratégies des entreprises à l'international, etc.). Les formations inter et transdisciplinaires ainsi que plusieurs projets de recherche (autour de la responsabilité systémique des entreprises) contribuent à assurer ce lien, recherché par le Campus, entre transformations quotidiennes (liées aux expérimentations sur le site et sur le territoire), institutionnelles (liées aux travaux du programme CODEV, notamment) et intérieures.

***

En promouvant une logique collaborative et coopérative, le Campus de la Transition a réussi à se positionner comme un acteur clé du changement, pour devenir un véritable éco-campus dans lequel il est possible d'accueillir, d'habiter, de former, de chercher, de transmettre ; allié et engagé dans la transition écologique et sociale

Les liens entre praticiens et chercheurs sont au cœur de la capacité de tirer les enseignements de l'émergence de nouvelles formes de « faire alliance » en France et dans le monde. Outre la capitalisation de la pratique de terrain, et l'évaluation de la pertinence des approches empiriques, c'est aussi un moyen de passer de la connaissance à la compétence.

« Alliance & Engagement », prenons de la hauteur avec Bettina LAVILLE

Membre honoraire du Conseil d'Etat, Bettina LAVILLE est la fondatrice du Comité 21, et l'une des précurseurs en France de la promotion de nouvelles méthodes pour relever nos défis communs. Après la promotion de l'Agenda 21, elle porte avec conviction celle de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable (ODD), signé en 2015 par les 193 pays membres des Nations Unies. Elle partage son regard sur le thème « Alliance & Engagement ».

Choisir les alliances pour de bonnes radicalités

Il y a des périodes où le mot alliance résonne comme des promesses de paix, de perspectives attractives, en un mot de projets. Il y en a d'autres où le mot annonce des préparatifs de guerre. « Faire jouer des alliances » a été, dans l'histoire, synonyme de déclaration de guerre, et l'est encore. L'actualité nous le démontre ; alors que construire des alliances mène à créer des édifices humains et institutionnels durables.

Le RAMEAU et le Comité 21 dont l'ADN est de travailler, avec d'autres à la construction d'alliances ont le devoir de les orienter vers les constructions paisibles. Même si leurs expériences respectives les rendent conscients que les défis en particulier écologiques du moment nécessitent des décisions « radicales », au sens étymologique du mot radical. Autrement dit, des décisions qui extirpent la racine de nos maux et de nos menaces, à savoir l'inconscience, l'indifférence, les compromissions. On ne résoudra pas les grands défis du siècle par des alliances molles, nous avons besoin d'alliances radicales, c'est-à-dire impliquant des changements complets de trajectoires économiques, de modes de vie et de valeurs.

Des exemples ? Lorsque se nouent des alliances entre États, entreprises, régions pour renoncer au pétrole, ce sont des alliances à la hauteur des enjeux. Prenons l'exemple de la coalition « Beyond Oil and Gas Alliance » (Boga), initiée par le premier producteur européen de pétrole, le Danemark, et le Costa Rica, rejoints par la France, le Groenland, l'Irlande, le Pays de Galles, le Québec, la Suède, la Nouvelle-Zélande, la Californie et le Portugal. L'alliance sera radicale quand les producteurs de pétrole la rejoindront, avec un calendrier précis. D'autres exemples ? 94 villes du monde sont alliées dans le C40 [34]. Le Secrétaire Général de l'ONU les a récemment incitées à engager leur ville à atteindre l'objectif zéro net d'ici 2050, et à utiliser la sortie de la pandémie pour accélérer les investissements dans des infrastructures et des systèmes de transport propres et « verts ».

Là, il s'agit de la « bonne radicalité » : celle qui veille à ce que les alliances, coalitions, accords ne dissimulent pas des unions de circonstances, faites pour dissimuler un défaut d'engagement. La bonne radicalité est d'ailleurs celle que les jeunes réclament. Les alliances servent aussi à nous prémunir des mauvaises radicalités, celles que dénoncent Laurence Coste dans un article récent[35] : « Les crises, la guerre, les élections ont rendu l'air si inflammable que la moindre friction, une parole, un geste provoquent l'incendie ». Oui, l'air est inflammable, et les sociétés peuvent se briser si des coalitions d'acteurs ne se nouent pas. Nous le disions dans notre note sur l'ODD 17[36], en évoquant la possibilité d'un monde « compossible ». Il ne suffit pas de souhaiter des coalitions et des partenariats et de les annoncer, encore faut-il les concevoir et les construire, en répondant à la question assez vertigineuse : « Qu'est-ce qu'un partenariat mondial pour 8,5 milliards d'habitants en 2030 ? ».

Ce partenariat mondial a besoin de deux piliers : l'ancrage local, et la méthode. L'ancrage local, ce sont les regroupements de collectivités dynamiques, un peu à la manière dont Bruno Latour souhaite une cohorte d'acteurs avancés pour faire basculer le système. La méthode, c'est celle qui est esquissée dans le programme « Impact » de l'Observatoire des partenariats piloté par Le RAMEAU, à laquelle adhère le Comité 21 ; il s'agit finalement de transformer l'errance en cheminement !

Le Comité 21 mobilise l'ensemble des parties prenantes autour de l'appropriation des Objectifs de Développement Durable. Depuis 2017, il pilote notamment le Tour de France des ODD. Quatre nouvelles étapes sont prévues en 2022.

[34] C40 Cities Climate Leadership Group
[35] L'air du temps, Laurence Coste , La Croix, 6 avril 2022
[36] https://odd17.org/quest-ce-que-lodd-17 = Note de décryptage sur l'ODD 17 pilotée par la Comité 21, juillet 2021

« Alliance & Engagement », en guise de conclusion temporaire

L'étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle d'une Nation permet de confirmer les effets du « jouer collectif » en matière d'innovation, qu'elle soit locale ou sociétale, de performance des organisations publiques et privées, ainsi que de confiance qu'elle soit individuelle, moteur d'engagement, ou collective, levier de co-construction territoriale.

L'accélération du « faire alliance » nécessite à la fois de mieux le valoriser et d'apprendre collectivement à le pratiquer. Une ingénierie adaptée reste à inventer autour du cap de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable et du cadre de la Charte du « faire alliance » élaborée en 2021.

Tout au long de 2022, les résultats de l'étude IMPACT de l'Observatoire des partenariats viendront éclairer les enjeux et les pratiques au plus près de réalités des Territoires et de la variété des organisations publiques et privées déjà passées à l'Action. Publié le 31 mars 2022, le cahier de recherche « ODD 17 : les impacts du « faire alliance » en France »[37] en a posé les fondamentaux.

Ce deuxième volet du cycle de publications sur les objectifs du « faire alliance » permet d'en comprendre les racines. Au-delà du « devoir d'alliance » et du « pouvoir d'alliance », c'est avant tout une « envie d'alliance » fondée sur l'engagement qui explique le développement du mouvement de co-construction du bien commun en France.

La prochaine escale de notre cheminement nous conduira vers l'éclairage de « Alliance & Innovation » le 20 mai 2022.

Ensemble, (re)découvrons les impacts d'une réalité encore trop souvent « sous les radars » !

[37] A télécharger sur le site de l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts : https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2022-04/220401_ODD17_ALLIANCE.pdf

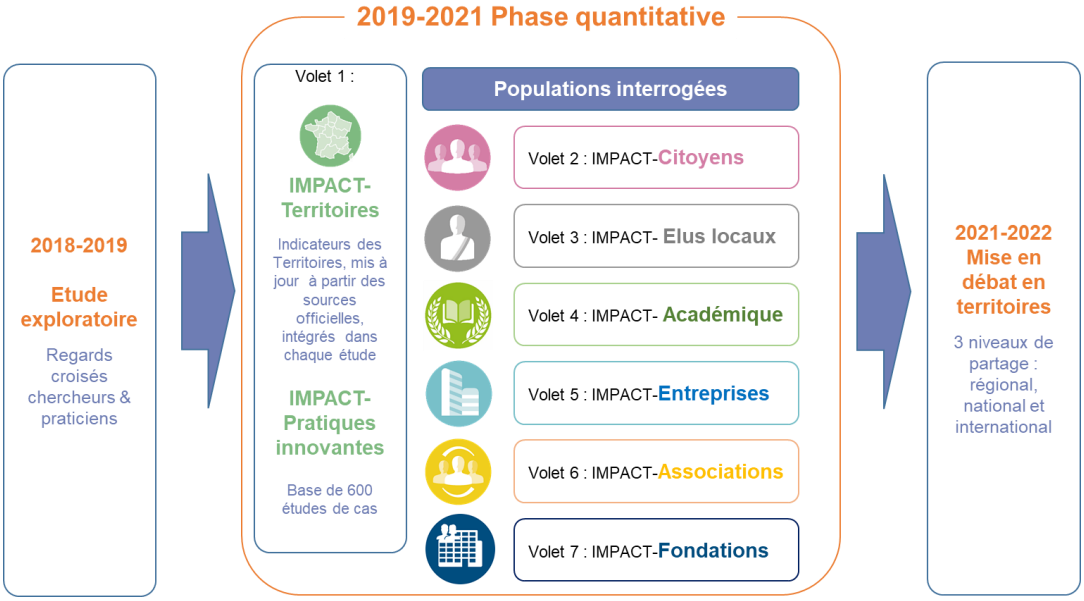
ANNEXE 1 – Méthode de l'étude d'impact

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 »[38]. Cet événement marquait les 10 ans de l'Observatoire des partenariats. Fort de la capitalisation d'une décennie d'expérimentations préalables[39], **les trois impacts observés empiriquement ont été mis en débat**[40] : 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.

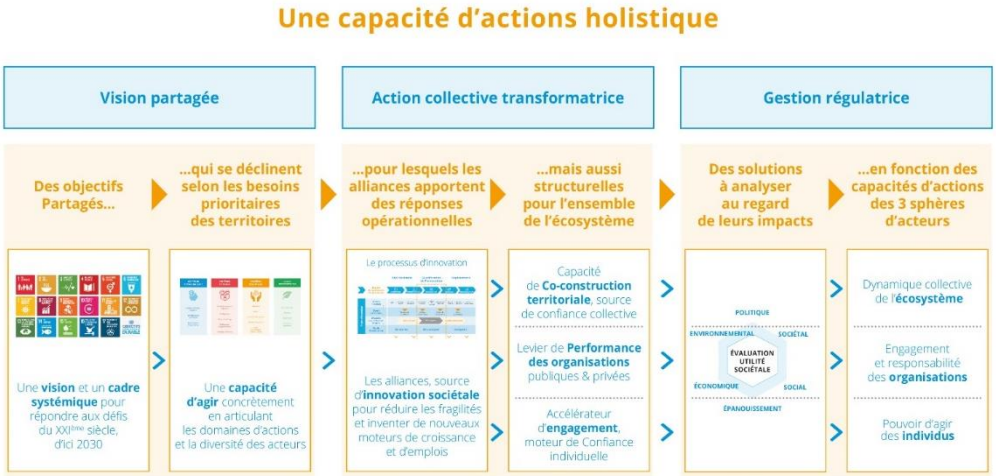
Les études quantitatives ont été réalisées par : comisis Competitive Insights Strategies “opinionway

[38] Actes du colloque « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[39] Rapport quinquennal PHARE « fragilités et co-construction territoriale » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[40] Note prospective « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017)

ANNEXE 2 – Chemin de mise en débat

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 : la vision, l'action et la gestion.



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 questionnement 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 7ème 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.

ANNEXE 3 – 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 médiatiques[41].

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 réapproprier 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 déployer cette cohérence des synergies entre alliances locales et visées stratégiques de l'État.

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

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

ANNEXE 4 – Les outils du « faire alliance »

Le RAMEAU est un laboratoire de recherche empirique, sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006. Depuis 15 ans, il mène des recherche-actions pour comprendre les pratiques partenariales des organisations publiques et privées. En quoi et comment les alliances peuvent **(ré)concilier économie et intérêt général** ? L'objectif des travaux est de qualifier les conditions pour faire émerger des solutions concrètes au plus près des besoins. Leurs résultats permettent aujourd'hui de **répondre à 7 questions clés pour comprendre la réalité de terrain du « faire alliance » en France**.

Qu'est-ce que « faire alliance », et pourquoi parler de l'ODD 17 ?

La **note de synthèse « Vers un Récit partagé du faire alliance »** expose l'état des lieux du mouvement de co-construction en France. Elle explique son contexte international, et sa traduction opérationnelle pour les acteurs, les domaines d'actions et les territoires *(retrouvez le récit)*. **Pour aller plus loin :** *L'**espace numérique « Alliances & Territoires »** informe régulièrement des actualités du mouvement de co-construction sur le site associations.gouv.fr*

Quelles sont les formes des partenariats ?

La **typologie des partenariats** définit 4 catégories associant économie et intérêt général : les pratiques responsables, la coopération économique, l'innovation sociétale et le mécénat. **Pour aller plus loin :** *Le **guide l'évaluation partenariale en pratique** décrit les objectifs, les modalités et les différentes méthodes d'évaluation des partenariats* (télécharger le guide).

Comment s'incarne ce mouvement sur les Territoires ?

Le **film « bonnes nouvelles des Territoires »** illustre la diversité des démarches de co-construction territoriale, du micro-local à l'international *(voir le film).* **Pour aller plus loin :** *La **plateforme « L'innovation territoriale en Actions ! »** met à disposition les parcours méthodologiques « Agir ensemble en Territoire » qui ont été éprouvés par la pratique des 350 « catalyseurs territoriaux » qui animent les dynamiques locales (découvrir les parcours).*

Quelles preuves avons-nous de l'efficacité du faire alliance ?

La **première étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle d'une nation** (dé)montre les effets des alliances d'intérêt général en termes d'innovation, de performance et de confiance *(télécharger la présentation du programme)*. **Pour aller plus loin :** *Le **carnet de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France »** relit l'historique de notre cheminement collectif, le relie à nos enjeux actuels et propose de réinventer de nouveaux équilibres entre engagement et performance.*

Comment piloter les alliances d'intérêt général ?

La **« Charte du faire alliance »** explicite à la fois les principes, les modalités d'actions et les moyens d'agir ensemble. Elle a été co-construite en 2021 sous l'impulsion de la Fondation des Territoires *(télécharger la charte)*.

Quels sont les moyens pour permettre à chacun de s'engager ?

Le **film « Valoriser l'engagement territorial des entreprises »** *(à découvrir ici)* du Fonds ODD 17 oriente vers les données, outils et compétences capitalisés et librement accessibles au sein de la plateforme « l'ODD 17 en pratiques ».

Comment apprendre à faire alliance ?

Le **parcours pédagogique « Alliances & Territoires »** propose d'apprendre à concevoir une démarche adaptée à vos besoins en 1h, 4h ou 12h selon le temps dont vous disposez ! *(découvrir le parcours)*

Observatoire des Partenariats

Programme IMPACT – 2018-2022

31 mars 2022

L'Observatoire des partenariats tient à remercier les partenaires de l'étude d'impact :

Ces travaux ont été financés grâce au soutien du Fonds ODD 17 :

Merci à tous ceux qui s'en font le relais comme nous y invite Elyx, l'Ambassadeur digital des Nations Unies…