

ODD 17* : **Alliance & Innovation**

**3^{ème} volet des enseignements du
programme IMPACT 2018-2022
de l'Observatoire des partenariats**

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

20 mai 2022

Table des matières

Avant-propos – Des alliances au service de quoi ?	3
Rappel des fondamentaux de l'étude d'impact de l'ODD 17	4
« Alliance & Innovation », que révèle la recherche empirique ?	6
Les enseignements sur l'innovation sociétale	6
Une question de sémantique	6
Le « chemin du médicament » sociétal	7
Qualifier la triple innovation	8
De l'action de chacun à l'interaction entre tous !	9
Commencer par comprendre son écosystème	10
Apprendre à piloter la complexité, ou les raisons profondes du « faire alliance »	10
Outiller les organisations et les territoires	Erreur ! Signet non défini.
Les avancées sur les 7 leviers d'un déploiement pertinent	14
Les leviers structurels, signes d'une maturité collective	14
Les leviers opérationnels, moyens de permettre à chacun d'agir	15
Le pilier central reste à enclencher : valoriser le « jouer collectif »	16
« Alliance & Innovation », que mesure l'étude d'impact ?	17
Pour 74% des Français, l'alliance est un accélérateur d'innovation !	17
Pour les élus locaux, « les alliances créent un cercle vertueux »	18
Pour les entreprises et les associations, la 4 ^{ème} ère des partenariats ?	19
« Alliance & Innovation », que confirme la pratique ?	21
L'exemple associatif de l'AFM-Téléthon, par Charles-Benoît HEIDSIECK	21
L'exemple d'entrepreneuriat social avec Wimoov, par Florence GILBERT	24
L'exemple d'AG2R la Mondiale, par Bernard SAINCY	25
L'exemple Territorial de SilverGeek, par Vincent BLANCHARD	28
« Alliance & Innovation », l'approche académique de Vincent PACINI	30
« Alliance & Innovation », prenons de la hauteur avec Daniel LEBEGUE	33
« Alliance & Innovation », en guise de conclusion temporaire	34
ANNEXE 1 – Programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats	35
ANNEXE 2 – Méthode de l'étude d'impact	36
ANNEXE 3 – Chemin de mise en débat	37
ANNEXE 4 – Récit partagé du « faire alliance »	38
ANNEXE 5 – Les outils du « faire alliance »	39

Avant-propos – Des alliances au service de quoi ?

Après la publication des principaux résultats du programme IMPACT 2018-2022, puis leurs déclinaisons sur le thème « Alliance & Engagement », ce 3^{ème} volet de l'étude d'impact éclaire sur les effets de la co-construction du bien commun sur l'innovation sociétale.

Les données statistiques viennent confirmer les intuitions de la recherche empirique : la valeur du « faire alliance » reste largement « sous les radars », notamment parce qu'il convient de regarder autrement pour en voir les impacts.

En 2015, les pays du Sud exigent des pays du Nord qu'un 17^{ème} objectif soit ajouté à l'Agenda 2030 des Nations Unies sur le « comment faire ? ». La question se pose d'en comprendre les fondements. Quelle est la place de cette concession dans la signature à l'unanimité du 1^{er} programme mondial systémique associant les 3 volets économiques, sociaux et environnementaux ? N'est-ce qu'un « fourre-tout » institutionnel... ou au contraire le « signal faible » d'une transformation en profondeur de la gouvernance mondiale qui (re)connaît la nécessaire interconnexion entre une pluralité de visions et de modèles dont aucun ne peut plus revendiquer de s'imposer aux autres ?

Les 6 ans passés semblent avoir répondu à cette question. Après la vision imposée par les pays du Sud en 2015 avec l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, le rapport de la CIA « *Le monde en 2040* » confirme que plus que jamais les bouleversements du monde obligent à de nouvelles alliances. A chaque élection présidentielle américaine, le National Intelligence Council (NIC) fournit un rapport au nouvel élu de la Maison Blanche sur le monde du futur. Quels que soient les scénarios, la coopération – ou non – en est un levier stratégique structurant. La question est principalement de savoir de quelles alliances il est question dans quelle condition : rapport de force ou confiance ? Rarement auparavant, le choix avait été aussi clairement posé. Allons-nous vers l'ouverture à l'autre pour inventer ce qu'aucun ne peut faire seul ou au contraire le recentrage sur ses propres prérogatives pour les préserver autant que possible ? La lecture du rapport donne « froid dans le dos »... ou au contraire plein d'espoir : l'heure du choix est face à nous !

En France, il est heureux que l'étude d'impact quinquennal de l'Observatoire des partenariats ait été engagée avant la crise de la Covid-19. Elle permet de mesurer et de comprendre « l'avant » et « l'après ». Les 3 carnets de recherche publiés en 2019, avant le lancement de la mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques, permettent d'en fixer un point de référence utile afin d'en voir les avancées. A l'époque, il était encore question du « devoir d'alliance ». Il s'est progressivement transformé en « envie d'alliance ». La raison majeure est que le « faire alliance » n'est pas simplement perçu comme un enjeu de solidarité ou de bonnes pratiques face aux fragilités grandissantes, mais plus structurellement comme une source d'innovation afin d'inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul.

Que nous apprend la recherche empirique ? Quelles sont les intuitions validées par les études statistiques ? Quels sont les exemples inspirants qui nous permettent de comprendre les mutations à l'œuvre ?... Autant de questions auxquelles répond ce carnet de recherche « Alliance & Innovation ».

La pratique de terrain finira-t-elle par s'imposer ? « Faire alliance », c'est accroître sa capacité à élargir les horizons, à se situer avec pertinence dans son écosystème et à identifier les moyens dont nous sommes incapables de nous doter seul. Le « bon sens » semble gagner du terrain, mais le combat ne fait que commencer...

Rappel des fondamentaux de l'étude d'impact de l'ODD 17

Les résultats de l'étude d'impact 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats viennent étayer les travaux de recherche empirique sur le mouvement de co-construction du bien commun en France.

A partir d'une observation des pratiques de terrain durant un minimum de 7 ans, la recherche empirique permet de confronter les différents profils de l'écosystème afin d'en qualifier les interactions et d'éclairer les spécificités par acteurs, par domaines d'actions et par territoires. La modélisation systémique ainsi obtenue permet d'établir les liens non conscientisés par les systèmes de pensées actuels. C'est à partir de plus d'une décennie de travaux empiriques que l'étude d'impact 2018-2022 a été lancée par l'Observatoire des partenariats. Son objectif est de mesurer la maturité collective, d'établir l'état des lieux des pratiques et d'accélérer la valorisation des alliances d'intérêt général. En parallèle, le recensement de 1.000 exemples inspirants a permis d'illustrer la diversité des démarches existantes et de (dé)montrer que le mouvement concerne tous les profils d'acteurs.

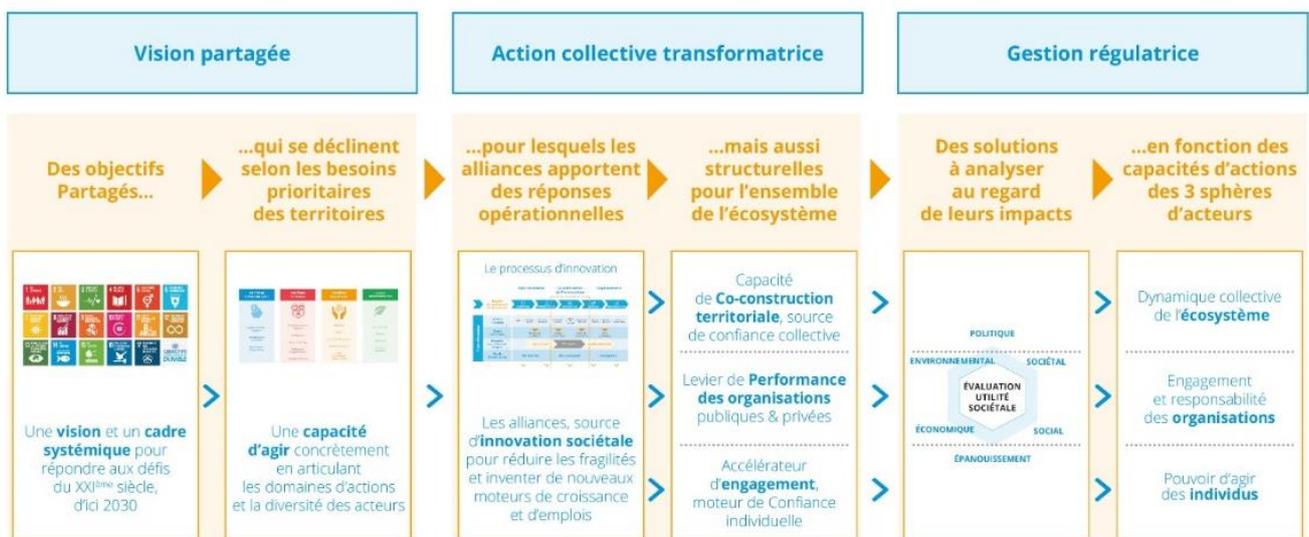
L'étude d'impact a ainsi permis d'étayer la modélisation de :

- La capacité holistique à Agir ensemble pour réussir collectivement les défis systémiques qui dépassent le périmètre d'actions de tous les acteurs de l'écosystème,
- La diversité des modèles d'alliance qui allient économie et intérêt général,
- Les impacts des alliances d'intérêt général.

Une vision systémique pour pouvoir « Agir ensemble »

La 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. Les résultats de la modélisation de notre capacité collective à piloter les actions au service de nos défis communs de manière holistique ont été publiés en mars 2019 lors du Colloque européen de recherche Part'Innov : « Partenariats et Innovation sociale – Vers une co-construction du bien commun »¹. Ils soulignent 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.

Une capacité d'actions holistique

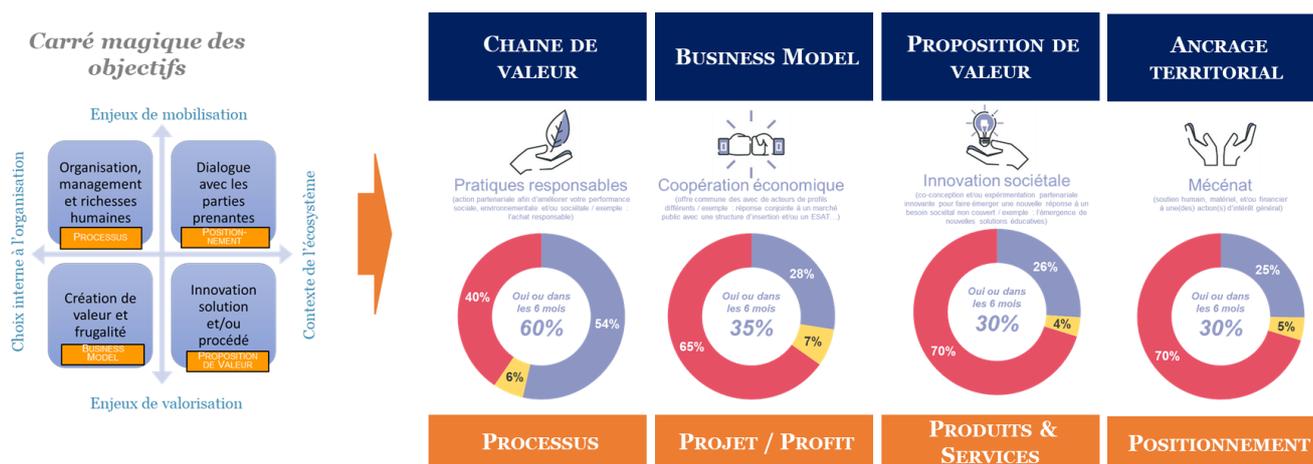


¹ Ouvrage collectif « Partenariats et Innovation sociale », sous la direction de M. BUI-LETURCQ & E. GABELLIERI (Chronique sociale, 2020)

Une diversification des modèles associant économie et intérêt général

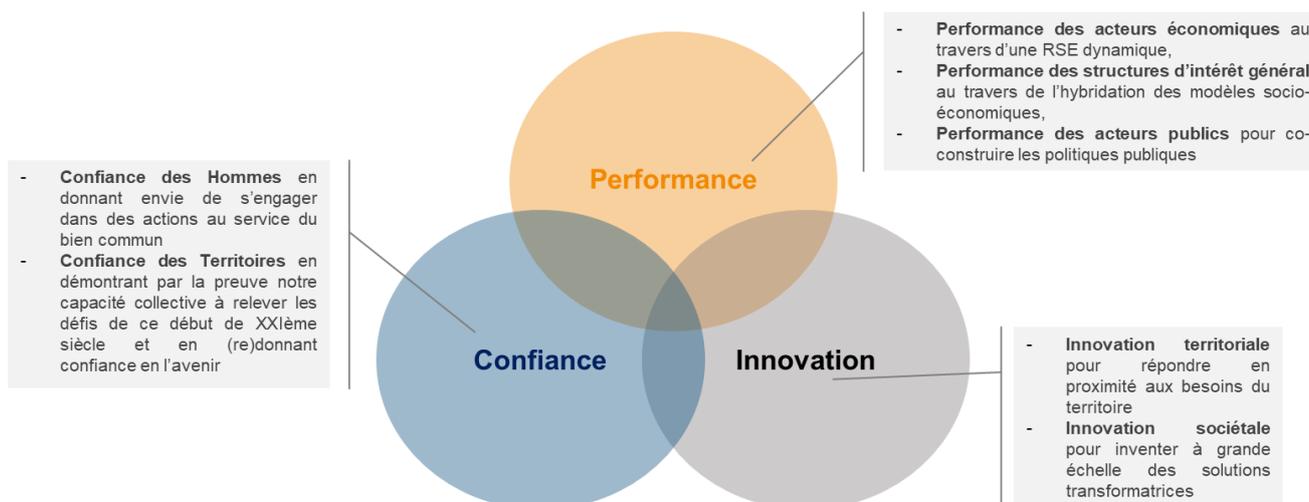
La phase d'**études quantitative** a permis quant à elle de mesurer les avancées des pratiques sur chacune des catégories partenariales associant économie et intérêt général. L'exemple des pratiques des entreprises est représentatif du mouvement à l'œuvre : entre 2015 et 2021 le taux de pratiques partenariales des entreprises de plus de 10 salariés est passé de 36% à 57%⁶. 68% d'entre elles s'allient au niveau local, 44% au régional, 19% au national et 7% à l'international. Leurs engagements se traduisent selon les 4 modalités résumées dans le tableau ci-dessous. L'évolution des pratiques s'explique à partir du « carré magique » des objectifs qui résume les 4 enjeux auxquels toute organisation publique et privée est confrontée.

Le « carré magique » et les pratiques partenariales des entreprises



Une qualification des impacts du « faire alliance »

La phase d'**études quantitative** a aussi permis d'étayer les effets du mouvement de co-construction qui s'accélère en France autour de **3 axes** : l'**innovation** sociétale et territoriale, la **performance** des organisations publiques et privées, ainsi que la **confiance**, moteur de l'engagement des Hommes et des Territoires.



Ce 3^{ème} volet de publication des résultats du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats s'attache à éclairer les impacts en matière d'innovation sociétale.

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

Pour comprendre les apprentissages de la recherche empirique sur les liens entre l'innovation et les alliances d'intérêt général, il convient de revenir aux racines de la création du RAMEAU en 2006.

Après 18 mois d'investigation systémique - tous domaines, tous acteurs, tous territoires – (voir volet 2 « ODD 17 : Alliance & Engagement »), Le RAMEAU pose en 2008 ses premières hypothèses de recherche empirique. L'une d'elles est que la diversité des alliances entre « mondes » riches de leurs différences est un levier stratégique d'innovation sociétale. Il lance alors sur la période 2008-2014 un programme de défrichage des effets de nouveaux modes relationnels. En 2015, il en publie les résultats au travers du référentiel « *modèle d'investisseur sociétal* », et les décline 3 ans plus tard en guide pratique « *l'investissement sociétal en actions* ». Entre 2008 et 2015, 150 projets sont diagnostiqués. 51 d'entre eux sont sélectionnés pour être accompagnés dans leur changement d'échelle. 100 M€ seront alors mobilisés dont 33% en ingénierie afin de dépasser le « plafond de verre » de toutes démarches d'innovation. Comme le soulignera Jean-Paul DELEVOYE, alors Président du Conseil Economique, Social et Environnemental, lors de la publication du référentiel en juin 2015 : « *l'innovation, c'est une désobéissance qui réussit !* ». Il convient donc de savoir l'accompagner avec pertinence... et sans naïveté !

Les enseignements sur l'innovation sociétale

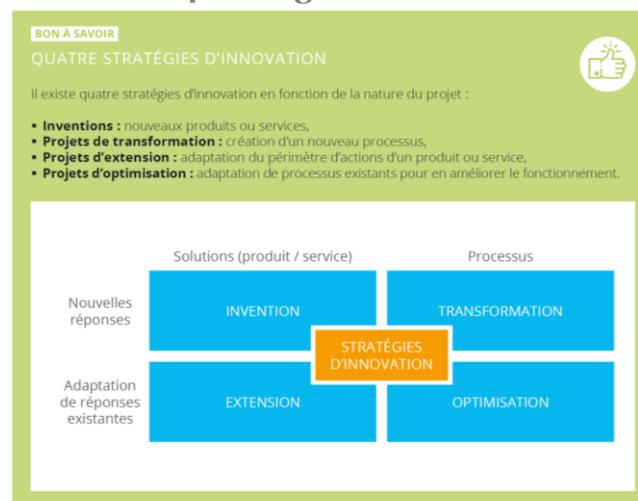
Les expérimentations menées durant 7 ans vont permettre d'éclairer les pratiques de terrain.

Une question de sémantique

« Agir ensemble » nécessite de partager une **grammaire commune**. A partir de 2012, Le RAMEAU engage la rédaction d'un « dictionnaire des praticiens » qu'il met à jour régulièrement. Concernant l'innovation sociétale, le guide pratique « *l'investissement sociétal en Actions* » qualifie les 21 notions nécessaires à la compréhension des spécificités de l'innovation sociétale. Rappelons-en deux importantes.

Tout n'est pas **innovation** ! Il faut d'abord qu'il y ait une invention... puis qu'elle soit comprise par ceux qui sont susceptibles de l'utiliser. Pour devenir innovation, l'invention doit être appropriée par son écosystème. Le « principe actif » de l'éprouvette ne garantit pas en effet que la solution soit déployable à grande échelle. Cela n'est pas un problème car toutes les initiatives adaptées aux spécificités du contexte dans lequel elles ont émergé n'ont pas nécessairement besoin d'être développées au-delà de l'espace dans lequel elles ont été conçues.

Les 4 stratégies d'innovation



Dès lors la question est de savoir ce que l'on entend par « **sociétal** » ? Là encore, l'approche empirique a été utile pour la différencier des autres formes d'innovations, et notamment de celle sociale qui a été définie par la Loi ESS de 2014. Cette dernière reconnaît comme « sociale » une solution qui répond à un besoin non pourvu face à une fragilité collective ou individuelle. A cette forme d'innovation, l'innovation sociétale ajoute une seconde dimension d'innovation territoriale.

En effet, contrairement à une innovation sociale ou technologique, l'innovation sociétale est à (ré)inventer en fonction du Territoire dans lequel elle s'inscrit. Elle permet de répondre aux situations plus complexes. Pour y parvenir, si les fondements et les ingrédients sont communs, ils ne peuvent être universels sans réinvention locale. C'est le sens du 17^{ème} Objectif de Développement Durable que les pays du Sud ont exigé des pays du Nord en 2015 lors de la signature de l'Agenda 2030. « Comment faire » pour parvenir à un continuum tous acteurs, tous domaines, tous territoires qui soit en mesure de répondre à nos défis systémiques ? Pour assurer les cas les plus complexes, il n'y a d'innovation sociétale que partenariale puisqu'elle permet justement de mobiliser les énergies créatrices pour réussir à (ré)inventer localement - en tenant compte des priorités, des acteurs et des actions déjà à l'œuvre - ce qu'aucun ne peut concevoir seul.

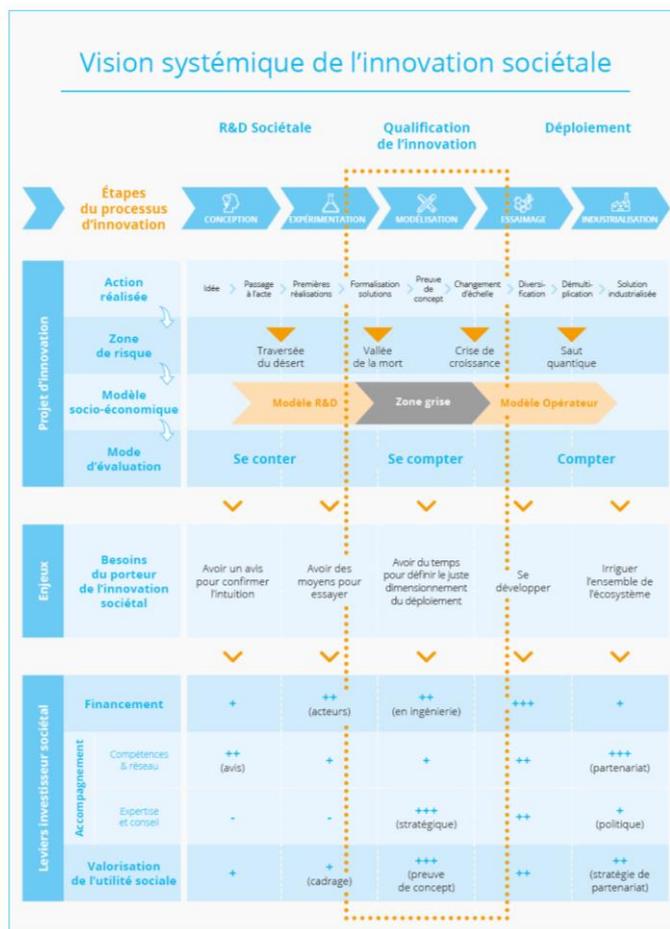
C'est dans ce sens que les Territoires sont les creusets de l'innovation sociétale. Non seulement, ils assurent le rôle de paillasse d'expérimentations, mais aussi ils sont les lieux de l'incarnation de « l'intérêt général à portée de main » comme aime à le rappeler le président-fondateur du RAMEAU, Charles-Benoît HEIDSIECK.

Dès lors la question est de savoir comment industrialiser ce qui ne peut être standardisé ? Là encore, la réponse est venue de la pratique de terrain avec l'exemple de l'AFM-Téléthon (cf. infra). Cette dernière a dû inventer un « autre chemin » thérapeutique pour guérir les maladies rares les plus complexes (celle des muscles... et donc des liens entre les organes !). De même, nous devons inventer d'autres chemins pour répondre à l'ampleur des transformations actuelles. L'AFM-Téléthon a réussi son pari impossible parce qu'elle avait la « mort aux trousses » ; la mort d'enfants, autrement dit de notre avenir. Et si nous savions nous en inspirer pour (ré)inventer notre « faire société » et nous (ré)concilier avec nous-même ?

Le « chemin du médicament » sociétal

Ayant le privilège d'avoir la confiance de la Présidente de l'AFM-Téléthon, Laurence TIENNOT-HERMENT, depuis 2007, Le RAMEAU a transposé les résultats des échanges du dialogue de gouvernance et de l'accompagnement de l'association pour qualifier le processus d'innovation sociétale. Après 7 ans de recherche empirique et l'analyse de 150 exemples représentatifs de la diversité des acteurs, il en a modélisé les spécificités.

Le chemin de l'innovation sociétale



Qualifier la triple innovation

Comprendre, c'est bien, être en capacité de transformer, c'est mieux ! La recherche empirique n'a pas seulement pour objectif de décrire les mécanismes à l'œuvre souvent non conscientisés, mais aussi de savoir comment les appréhender afin d'être en mesure de piloter la complexité. C'est plus encore le cas pour l'innovation sociétale car seule la pratique de terrain observée durant un temps suffisamment long (7 ans pour les travaux du RAMEAU) permet de comprendre non seulement ses résultats, mais aussi les mécanismes de sa reproductibilité. Comme pour toute innovation, ce n'est pas seulement le tube à essai contenant le « principe actif » qui est nécessaire, mais aussi le carnet de recherche pour en comprendre le chemin, avec ses flux et ses reflux, ses succès et ses échecs, car seul ce récit permet de ne pas reproduire à l'infini les erreurs déjà analysées.

Afin de pouvoir qualifier une innovation sociétale, Le RAMEAU propose de retenir une démarche d'analyse de sa « triple innovation » : savoir définir la proposition de valeur (la solution), mais aussi sa chaîne de valeur et ses déclinaisons selon les territoires (ses liens avec l'écosystème et les infrastructures nécessaire à sa réalisation), ainsi que son modèle socio-économique.

La démarche de triple innovation



Attardons-nous sur la 3^{ème} condition, celle de l'innovation en matière de modèle socio-économique. Tout d'abord rappelons que « l'économie », c'est « l'équilibre de la maison ». Il ne faut pas le confondre avec l'un de ses outils qu'est la finance. Le modèle socio-économique est le moteur qui permet à un Projet de se réaliser, la finance n'en est que l'un des carburants. Pour (ré)inventer demain, nous devons en toute urgence nous (ré)approprier les notions de base de ce qu'est « l'équilibre de notre maison » individuelle et commune.

Ce n'est donc pas un hasard si la publication de ce 3^{ème} volet de l'étude d'impact de l'ODD 17 en pratique ait été à l'occasion d'un des webinaires du cycle prospectif « CAP 2030 vers de nouveaux modèles socio-économiques ». Le choix de celui consacré aux modèles de la santé était un hommage rendu au compagnonnage avec l'AFM-Téléthon. Son Directeur général est venu témoigner de la démarche qui a rendu possible l'impossible : guérir des maladies neuromusculaires ; autrement dit, sauver la vie de milliers d'enfants qui étaient préalablement condamnés à des morts dans d'indicibles souffrances. Certes l'AFM-Téléthon a initialement réussi à inventer la médecine de demain en vendant « des crêpes et des ballons » (... qui ont tout de même permis d'investir 1,4 Md€ dans la recherche grâce à la mobilisation des Français durant 3 décennies !), mais comme l'explique parfaitement le Directeur général de l'association des familles, Christian COTTET, c'est grâce à l'invention de nouveaux modèles socio-économiques tout au long du chemin, que les traitements peuvent aujourd'hui être produits en quantité et en qualité².

² Le replay du webinaire « Cap 2030, vers de nouveaux modèles de santé » est disponible sur https://www.lerameau.fr/reconnaissance_mse/

Il est donc urgent de se questionner collectivement sur la diversité des modèles socio-économiques nécessaires de l'émergence jusqu'au déploiement des innovations sociétales en France et dans le monde. La réussite de l'Agenda 2030, mais aussi la gestion des crises successives qui vont encore s'accélérer, sont à ce prix. Les travaux de recherche empirique du RAMEAU invitent à instruire dès aujourd'hui 4 questions stratégiques :

- La (re)définition de tous modèles socio-économiques autour de 3 leviers : les richesses humaines mobilisées, les ressources financières et les alliances stratégiques pour s'ancrer dans son écosystème,
- L'articulation de la diversité des modèles de notre écosystème afin de mieux les hybrider (*à partir des 4 modèles de « base » : public, économique, associatif et académique*),
- La valorisation des actions sociétales autour de 4 piliers : leur capitalisation, leur évaluation, leur modélisation économique et leur faire-valoir,
- Le pilotage du continuum des besoins à la mobilisation des actifs en « inventant » une *balanced scorecard* de nos défis systémiques incarnés par les Objectifs de Développement Durable. C'est là l'apport stratégique de l'ODD 17 : cartographier les liens qui vont de nos ressources aux impacts des actions réalisées (cf. le volet 7 de l'étude d'impact de l'ODD 17 qui sera publié le 1^{er} décembre 2022, en conclusion du programme IMPACT 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats).

Les 4 priorités pour (ré)inventer nos modèles socio-économiques

Les leviers des modèles socio-économiques

Les 3 piliers complémentaires d'un modèle socio-économique

- Richesses humaines**
 - Capital
 - Bénévoles
 - Salariés
 - Stagiaires
 - Mobilisation des compétences
- Financement**
 - Le développement économique public, privé, mixte, complémentaire
 - Le financement social (partenariats stratégiques)
 - Le financement alternatif (crowdfunding, prêt peer-to-peer, etc.)
 - Le financement innovant (venture capital, etc.)
- Alliances**
 - Le gouvernement
 - Le secteur privé
 - Le secteur associatif
 - Le secteur académique
 - Le secteur public
 - Le secteur privé
 - Le secteur associatif
 - Le secteur académique

Quelles compétences mobiliser ? Quels leviers de financement activer ? Quelles synergies entre acteurs de l'écosystème ?

L'articulation de la diversité des modèles

Économies (Financière, productive, des personnes)

Services (Publics, Collectifs territoriaux)

État (Publics, Collectifs territoriaux)

Processus (Innovation, Développement)

Vous avez dit modélisation ?

La méthode de valorisation

MOBILISATION FINANCIÈRE, MOBILISATION HUMAINE, ÉVALUATION, CAPITALISATION, DIFFUSION, ACTION SOCIÉTALE

Le continuum des besoins aux ressources

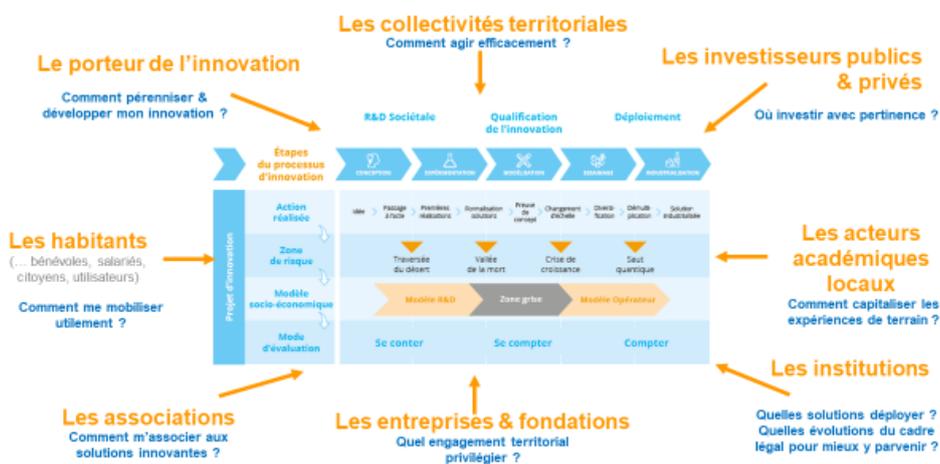
La Balanced Scorecard de l'innovation sociétale

USAGES	BESOINS & ENVIES	LA CONTRIBUTION AU BIEN COMMUN
PRODUITS & SERVICES	PROPOSITION DE VALEUR	LES PREUVES & L'ÉPREUVE DU TEMPS
ORGA & PROCESSUS	CHAÎNE DE VALEUR	L'ARTICULATION DES POSITIONNEMENTS
ACTIFS	MOBILISATION & ARTICULATION DES ACTIFS	LA CÉLÉBRATION DE LA CÉLÉBRATION DE VALEUR

De l'action de chacun à l'interaction entre tous !

Une chose est de garantir la qualité de l'action, une autre en est d'en assurer les interactions avec l'ensemble de l'écosystème. C'est plus encore le cas en matière d'innovation sociétale. Elle n'est opérante que si l'ensemble de l'écosystème est impliqué.

L'écosystème de l'innovation sociétale



Commencer par comprendre son écosystème

Cette recommandation peut paraître surprenante, et pourtant qui connaît vraiment l'écosystème dans lequel il évolue ? Les fiches Repères de l'Observatoire des partenariats décrivent la diversité des domaines (à partir de 16 représentatifs des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux), des acteurs (à partir de 5 « grands » profils) et des territoires (sur 5 niveaux du local au mondial).

Les interactions systémiques



Cette approche systémique, tel un Rubik's cube, permet d'étudier les liens et les interactions entre le triptyque domaines-acteurs-territoires. Il est immédiatement compréhensible que la question stratégique d'aujourd'hui n'est pas (plus ?) de vouloir simplifier la réalité, mais d'apprendre collectivement à en piloter la complexité. Toute démarche qui consiste à essayer de faire croire que les choses seraient simples est non seulement illusoire à court terme, mais destructrice de confiance à moyen terme. C'est cette tentative – et le manque de confiance des dirigeants dans la capacité de leur peuple à comprendre leur situation – qui a créée une délégitimation de toutes les élites depuis une trentaine d'année. **L'ère des « rois fainéants » s'achève avec celle des arrogances³ !**

Devant l'ampleur des défis, une question demeure : avons-nous les moyens de piloter la complexité ?

Apprendre à piloter la complexité, ou les raisons profondes du « faire alliance »

La réponse est clairement oui... si nous avons l'humilité d'apprendre à « faire alliance » !

Depuis trois ans, les avancées sont très significatives⁴ : proposition de loi « droit d'alliance d'intérêt général », Fonds ODD 17 pour financer l'ingénierie, Fonds i pour accompagner les projets les plus complexes, mobilisation de la recherche et de l'enseignement supérieur pour « apprendre à faire alliance », création de la plateforme « l'ODD 17 en pratique », création de la Fondation des Territoires, 1^{ère} étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle d'une Nation ... la diversité des résultats (dé)montre la pertinence de développer la capacité partenariale en France pour apprendre ensemble à piloter la complexité d'une approche systémique telle que nous le propose l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable.

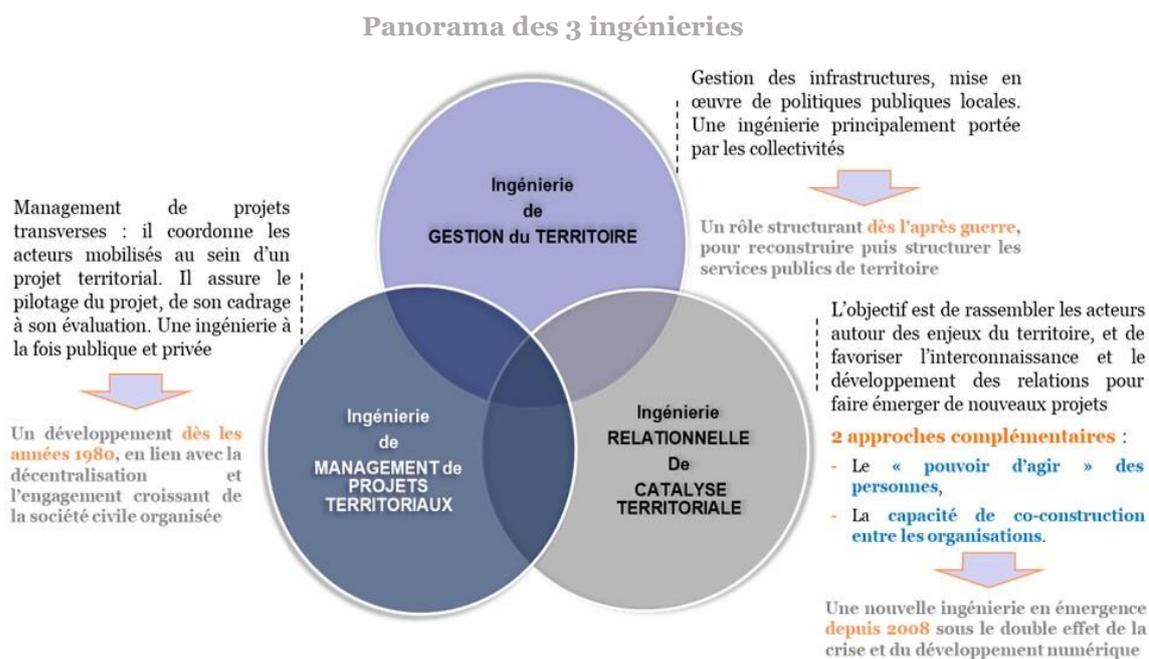
³ Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions DALLOZ, par Le RAMEAU, décembre 2016)

⁴ Bilan de la « feuille de route » ministérielle pour une stratégie collective d'accélération des alliances d'intérêt général en France (Le RAMEAU, mai 2022)

Pour mobiliser les organisations et les territoires bien au-delà des « pionniers » ayant ouverts la voie, le rôle des institutions est structurant. C'est en cela que la « feuille de route » ministérielle a joué un rôle d'impulsion pour ouvrir un débat qui ne fait que commencer. Les accélérateurs de la dynamique sont maintenant connus. Avant de les passer en revue, soulignons qu'ils ne seront accessibles que si l'infrastructure le permet. Nous devons donc nous questionner collectivement sur le périmètre, le modèle socio-économique et la territorialité de nos ingénieries.

Concernant le **périmètre des ingénieries**, les travaux de recherche empirique ont permis de clarifier le périmètre et les articulations entre les **3 ingénieries territoriales** :

- L'ingénierie de **gestion des politiques publiques**,
- L'ingénierie du **management de projets locaux**,
- L'ingénierie de la « **catalyse territoriale** », autrement dit des liens entre les acteurs d'un même territoire.



Après avoir clarifié et illustré dans un premier temps les spécificités de l'ingénierie de catalyse, les expérimentations territoriales ont permis de mieux définir les articulations entre les trois ingénieries, notamment en observant les différences par taille de commune. Les **spécificités des communes de 2.000 à 20.000 habitants** confirment la pertinence d'y réfléchir collectivement et d'y inventer des « jouer collectif » adaptés. Elles jouent pour les Territoires le même rôle d'innovation que les PME jouent pour les entreprises.

Concernant les **modèles socio-économiques des ingénieries**, les expérimentations ont permis de modéliser des solutions pertinentes pour investir dans les ingénieries à la fois publiques et privées, nationales et territoriales.

Notons des avancées significatives sur les **3 leviers des modèles socio-économiques de l'ingénierie** :

- **Richesses humaines** : les travaux menés avec les « **catalyseurs territoriaux** », les **experts et cabinets de conseil** sur les modèles de « mi-chemin », et les **acteurs académiques** sur leur implication locale ont permis d'expérimenter des formes innovantes de mobilisation des « compétences rares » pour les rendre accessibles au plus près des besoins, dans une équation de frugalité compatible avec les moyens mobilisables. **L'exemple de ProBonoLab** illustre la capacité à articuler Fondation territoriale, fonds territorial de mutualisation de compétences, et plateforme nationale publique de valorisation de l'engagement.
- **Financement** : le **Fonds ODD 17** permet d'expérimenter de nouveaux moyens de financement des ingénieries d'alliance. Les premiers résultats de la démarche 2020-2022 prouvent les effets de levier et les impacts d'un investissement en ingénierie lorsqu'il est piloté autour de démarches collectives apprenantes où l'articulation des légitimités permet de mobiliser chacun à sa « juste » place. **Les exemples de la Fondation Break Poverty** avec la « Dotation d'Action Territoriale » ou du programme « Quartiers numériques » de **Bordeaux Mécènes Solidaires** incarnent la diversité des modèles en émergence.
- **Alliances stratégiques** : la « **feuille de route** » ministérielle sur **l'accélération des stratégies d'alliance** a permis d'expérimenter de nombreuses formes de coopération, et d'en mesurer les impacts. **Un exemple** : La **Fondation des Territoires**, lancée le 14 juin dernier, est un espace de dialogue entre acteurs publics et privés pour « apprendre à faire alliance ». Elle met en œuvre des démarches collectives comme la co-construction de la Charte du « faire alliance », outil de dialogue pour un « contrat de confiance » entre partenaires.

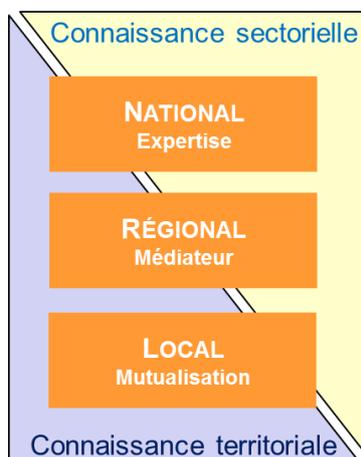
Afin que les alliances d'intérêt général se déploient en France, il est nécessaire de valoriser l'ingénierie de l'alliance, à la fois en termes de faire-valoir et de valeur économique. La **modélisation économique de cette ingénierie** a été engagée par le Fonds ODD 17 pour déterminer les ratios d'usage et les modalités de financement (cf schéma). Cela contribuera à penser l'ingénierie de l'alliance non plus comme une dépense... mais comme un investissement !

Modélisation de l'investissement en ingénierie



Concernant la **territorialisation de l'ingénierie**, les travaux de recherche empirique ont permis d'étudier les complémentarités entre **3 échelons territoriaux** pour lesquels la pondération des connaissances sectorielles et territoriales sont complémentaires. L'objectif est de pouvoir articuler le « dernier kilomètre des solutions » avec le « premier kilomètre des besoins » ... en commençant par lui afin d'être plus pertinent !

Articulation des territorialités infranationales



L'urgence actuelle nous oblige à changer de paradigme : nous devons passer de la recherche DU modèle le plus performant, à celle de la valorisation DES modèles afin d'être collectivement pertinent. Le mythe de la solution universelle est en effet derrière nous... même si nous avons encore des difficultés à sortir de cette arrogance de vouloir trouver le modèle qui serait plus vertueux par nature. Dès lors, nous devons prendre en compte les différences d'objectifs, de moyens, mais aussi de maturité et d'envie afin d'assurer une conduite du changement efficace... en créant une volonté d'agir et non une simple responsabilité écrasante plus paralysante qu'efficace.

L'enjeu est donc de s'appuyer sur le passage du « devoir d'alliance » à « l'envie d'alliance » pour être force d'entraînement de l'écosystème. C'est en cela que l'ingénierie a un rôle stratégique à jouer tant dans l'accompagnement de l'innovation sociétale que dans le développement de l'ODD 17 en pratiques pour en accélérer l'appropriation.

Les nécessaires interactions pour rendre l'action pertinente

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

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

Les objectifs de la co-construction



C'est une nouvelle fois à partir de l'observation de la pratique de terrain qu'il a été possible d'identifier les **interactions stratégiques dans chacun des cas** :

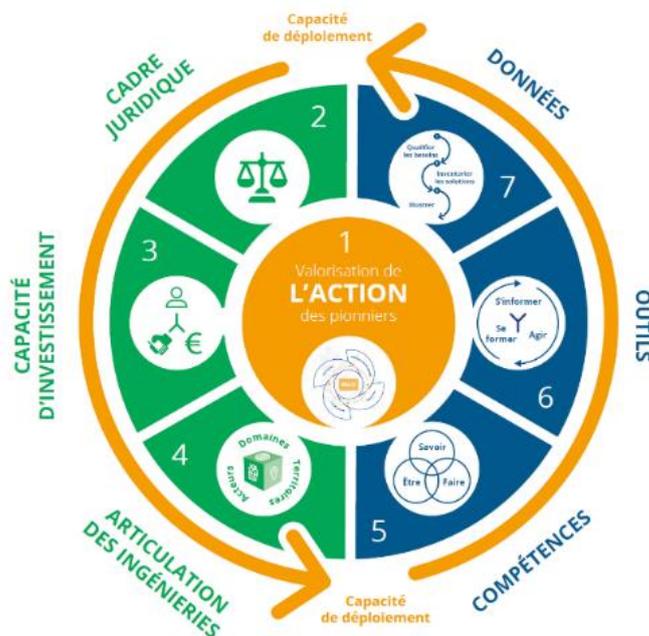
- Pour **piloter l'innovation sociétale**, il convient de comprendre les **liens entre les porteurs de projet, leurs accompagnateurs et leurs investisseurs publics & privés**. Les cheminements de l'ADASI avec les structures d'intérêt général, de la Fédération Syntec et de Co-Conseils avec les acteurs du conseil en stratégie et management, et du Fonds i avec les investisseurs sociétaux éclairent le bilan d'une décennie de co-construction sur les cas les plus complexes et les perspectives d'un « jouer collectif » plus intense pour accompagner l'innovation sociétale de son émergence à son déploiement.
- Pour **co-construire territorialement**, les **liens entre les acteurs publics, les entreprises, les associations et les acteurs académiques locaux** sont structurants comme le prouvent les retours d'expériences des 350 « catalyseurs territoriaux », ainsi que les travaux de l'ANPP sur les « Projets de Territoires » mis en place par les Collectivités territoriales.
- Pour **l'équilibre entre performance et engagement**, outre le nécessaire **dialogue avec ses parties prenantes**, il est nécessaire de **connaître et comprendre son écosystème territorial** dans ses 4 dimensions publiques, économiques, associatives et académiques, comme en témoignent les programmes « Fondations & Territoires », « Entreprises & Territoires » et « Associations & Territoires », respectivement co-pilotés par la Fondation de Lille & la Fondation des Territoires, l'ORSE & Le RAMEAU, le RNMA & ses partenaires.
- Pour **l'hybridation des modèles socio-économiques**, les interactions entre les différents modèles permettent de mieux se situer et se réinventer comme l'illustre le cycle prospectif « Cap 2030 sur les nouveaux modèles socio-économiques ».

Nous reviendrons plus en détail sur l'ingénierie d'alliance et l'outillage disponible dans le 4^{ème} volet de l'étude d'impact « ODD 17 : Alliance & Territoire » qui sera publié le 5 juillet prochain à l'occasion de la 8^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire.

Les avancées de l'ODD 17 sur les 7 leviers d'un déploiement pertinent

Tout comme les 7 forces de changement qui ont été détaillées dans le volet 2 de l'étude d'impact (cf. le carnet « ODD 17 : Alliance & Engagement »), il est tout aussi essentiel que les 7 leviers de déploiement soient réunis afin d'avoir les moyens d'assurer le changement d'échelle du mouvement enclenché.

Les 7 leviers de déploiement



Ces leviers se décomposent en 3 leviers structurels (droit, investissement et infrastructure) et 3 leviers opérationnels (données, outils et compétences). Ces six conditions doivent être ensuite complétées par une démarche de valorisation des actions sociétales innovantes.

Les leviers structurels, signes d'une maturité collective

Pour être en mesure de déployer l'action, il faut d'abord en avoir le **droit** ! Lever les freins juridiques aux alliances d'intérêt général est indispensable à leur développement. Il convient de créer un droit de l'alliance qui soit non contraignant, co-construit avec les acteurs, pour sécuriser les démarches d'alliance d'intérêt général et permettre d'innover ensemble. C'est le sens de la proposition de loi⁵ déposée le 9 février 2021 par Cathy RACON-BOUZON. L'objectif est d'**expérimenter un droit d'alliance d'intérêt général**. Cette initiative a été soutenue par une centaine de personnalités dans une tribune au Journal du Dimanche⁶. En attendant sa mise en débat, une « **Charte du faire alliance** » a été élaborée pour permettre à chacun de se situer et d'engager un dialogue fécond avec de (futurs) partenaires⁷.

Le second levier est celui de **l'investissement**. Le **Fonds ODD 17** a été créé pour financer l'ingénierie d'alliance d'intérêt général, ainsi que de faire émerger une « prime à l'alliance » qui permette d'en garantir un modèle socio-économique durable. Après deux ans d'actions, l'évaluation des résultats a été lancée. Les principaux résultats seront partagés lors de la 8^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire.

Le 3^{ème} levier est celui des **infrastructures**, tant sur le plan national que territorial. Les **dispositifs de bien communs se diversifient et travaillent à leurs articulations**. L'**espace inter-ingénieries nationales et territoriales** a notamment fait le bilan de deux ans d'activité le 9 mai dernier, et a décidé de renforcer son action. De son côté, après 5 ans de préfiguration, la **Fondation des Territoires** sera créée le 14 juin prochain. Ces espaces de co-construction ont émergé des travaux de recherche empirique sur la co-construction du bien commun pilotés par Le RAMEAU depuis 2006.

⁵ https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b3849_proposition-loi, et intervention de la députée lors de la table ronde sur l'économie de l'alliance à l'occasion du Forum mondiale Convergences du 2 septembre 2021

⁶ <https://www.lejdd.fr/Politique/tribune-associations-entreprises-et-collectivites-allions-nos-forces-pour-linteret-general-4025039>

⁷ <https://www.carenews.com/le-rameau/news/decouvrez-la-charte-du-faire-alliance>

Les dispositifs collectifs de la co-construction



Au gré des besoins identifiés par les résultats de la recherche, l'émergence de ces dispositifs a permis de **créer ensemble ce qu'aucun** des partenaires **n'aurait pu faire seul**. Formes de « JVS » - Joint-Venture Sociales – informelles, ces dispositifs forment un repère pour les « pionniers » qui souhaitent agir ensemble face à la complexité des solutions à inventer pour être en mesure de relever l'ampleur des défis. Convaincu de la pertinence de ces « JVS » informelles, **le Fonds ODD 17 a décidé d'y investir**, après en avoir testé l'utilité. L'espace de dialogue entre ingénieries fait partie de cette stratégie d'investissement car c'est l'un des dispositifs pivot de « l'usine de la co-construction » telle qu'elle a émergé durant les deux ans de mise en œuvre de la « feuille de route » ministérielle.

« L'usine de la co-construction »



Les leviers opérationnels, moyens de permettre à chacun d'agir

Concernant les 3 leviers opérationnels, pour les **données**, **l'état des lieux des partenariats en France** a été conduit par l'Observatoire des partenariats qui continue son travail de référencement des exemples inspirants pour incarner la diversité des impacts des alliances. Concernant les **outils**, la **plateforme « l'ODD 17 en pratiques »**⁸ est maintenant pleinement opérationnelle. Elle constitue un « back office partagé ». Elle est animée hebdomadairement par les « **Jeudis de l'ODD 17** ». Enfin, concernant le levier des **compétences**, le **programme « apprendre à faire alliance »** a été initié avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des dépôts afin de mobiliser les acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur pour passer de la connaissance empirique à la compétence de « troupes de génie » capable de construire les ponts entre les acteurs, les domaines et les territoires riches de leurs différences.

Pour rendre plus lisible et visible cette dynamique, **l'espace numérique « Alliances & Territoires »** du site ministériel www.associations.gouv.fr informe régulièrement sur les avancées du « faire alliance » ainsi que sur les exemples inspirants. Le taux de fréquentation de cet espace est une preuve supplémentaire des attentes en matière d'information pour piloter efficacement l'ODD 17 en pratiques.

⁸ www.odd17.org

Le pilier central reste à enclencher : valoriser le « jouer collectif »

Les indicateurs semblent au vert, mais ils ne doivent cacher ni les difficultés à relever pour enclencher une dynamique adaptée à l'ampleur des enjeux, ni la temporalité nécessaire. Indiscutablement, l'impulsion est lancée et les conditions semblent donc réunies... pourtant, il reste une condition indispensable : une réelle démarche de valorisation des alliances d'intérêt général ! Sans elle, tous les travaux engagés restent fragiles et ne constituent pas à eux seuls l'effet d'entraînement nécessaire à un « Agir ensemble » effectif. Pour cela la pédagogie du lien entre nos défis et nos actions est structurante. C'est ce qui a été engagé dans la stratégie de valorisation des résultats de la mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques au plus près des besoins et des innovations territoriales.

En synthèse, le Cap, le Cadre et les Conditions de déploiement ont été réunies lors de la mise en œuvre de la « feuille de route » ministérielle pour une stratégie collective d'accélération des alliances stratégiques. Les résultats ont été publiés le 7 mai dernier⁹.



Nous reviendrons sur les solutions à l'œuvre dans le 5^{ème} volet de l'étude d'impact de l'ODD 17 en pratiques au travers du carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Performance » qui sera publié le 6 septembre prochain à l'occasion du Forum Mondial 3Zéro organisé par Convergences.

⁹ <https://www.carenews.com/le-rameau/news/odd-17-resultats-de-la-strategie-collective-du-faire-alliance-en-france>

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

La valeur de la recherche empirique est de « capter les signaux » faibles, mais elle a plus de valeur encore lorsqu'elle est associée à une démarche de suivi de la maturité collective. C'est le sens de l'Observatoire des partenariats créé par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU en 2008. Dix ans plus tard, le programme IMPACT¹⁰ permet de qualifier les liens entre le « jouer collectif » et l'innovation, au travers des regards et des pratiques des Français, des élus locaux, des associations, des entreprises et des fondations.

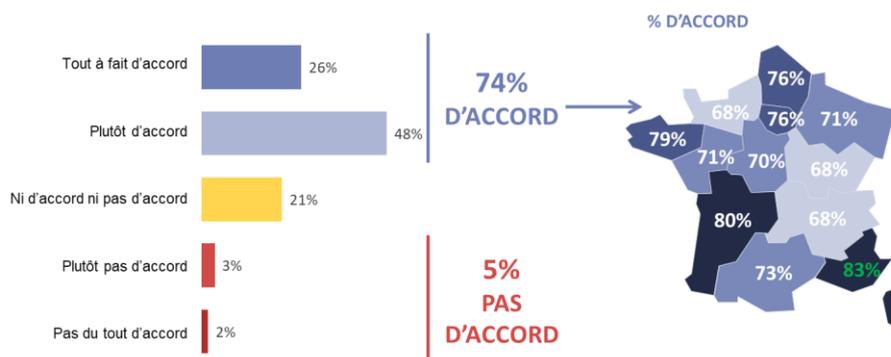
Pour 74% des Français, l'alliance est un accélérateur d'innovation !

Trois quarts des Français sont **convaincus de la valeur d'innovation** créée par les alliances. Ce n'est pas nouveau, ils le déclaraient déjà dans la première étude de 2008. Alors qu'est-ce qui change ? Premièrement, ils s'impatientent de la lenteur du mouvement de coopération. Seuls 21% d'entre eux considèrent que le mouvement d'alliance est suffisamment développé.

Les alliances, accélérateur d'innovation ?

Q7 : Etes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : **les alliances entre les entreprises, les associations et les collectivités territoriales sont un accélérateur d'innovation ?**

Base : Ensemble : 50,2 millions



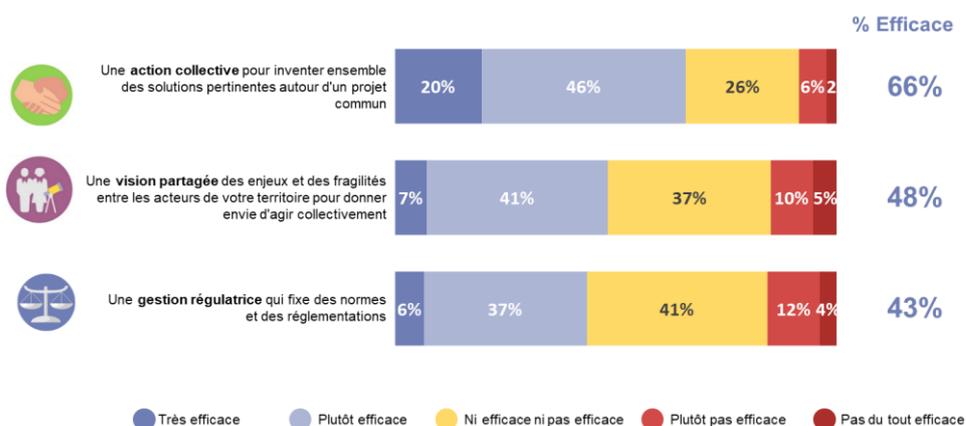
Bases (en millions) : Île de France : 9,3 | Grand-Est : 4,4 | Nouvelle Aquitaine : 4,7 | Auvergne-Rhône-Alpes : 6,1 | Bourgogne-Franche-Comté : 2,2 | Bretagne : 2,6 | Centre-Val de Loire : 2,0 | Occitanie : 4,6 | Hauts de France : 4,6 | Normandie : 2,6 | Pays de la Loire : 2,9 | Provence-Alpes-Côte d'Azur : 3,3

Leur conviction est aussi posée en matière de moyens pour réduire les fragilités : **l'action collective est bien plus efficace que la réglementation**. Ils constatent que pourtant, c'est bien le levier législatif et normatif qui est le plus utilisé, tant au plan national que local.

L'efficacité des leviers pour réduire les fragilités

Q14 : Quelle est votre perception de l'efficacité des leviers suivants pour réduire les fragilités d'un territoire ?

Base : Ensemble : 50,2 millions

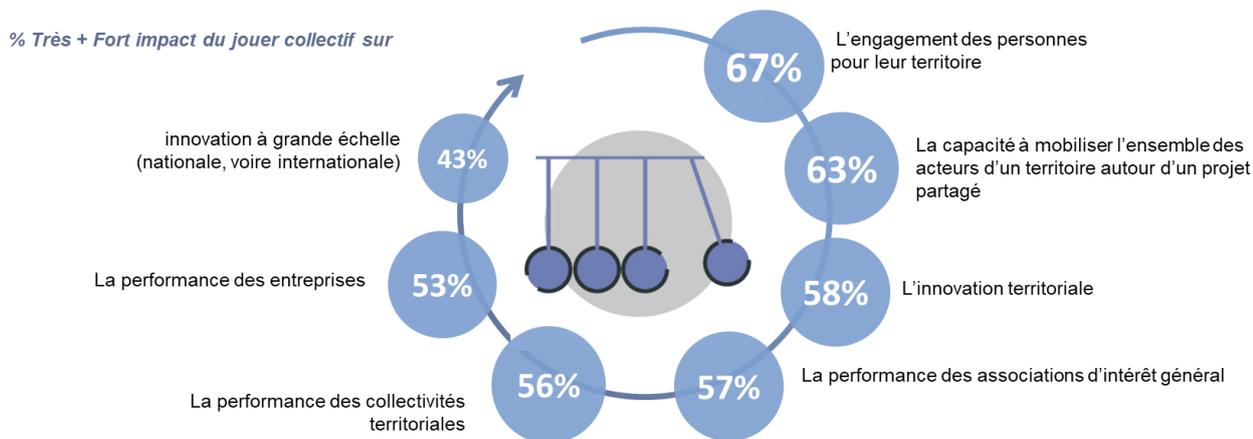


¹⁰ Toutes les études ont été réalisées par Comisis OpinionWay et sont représentatives à l'univers concerné.

Pour les élus locaux, « les alliances créent un cercle vertueux »

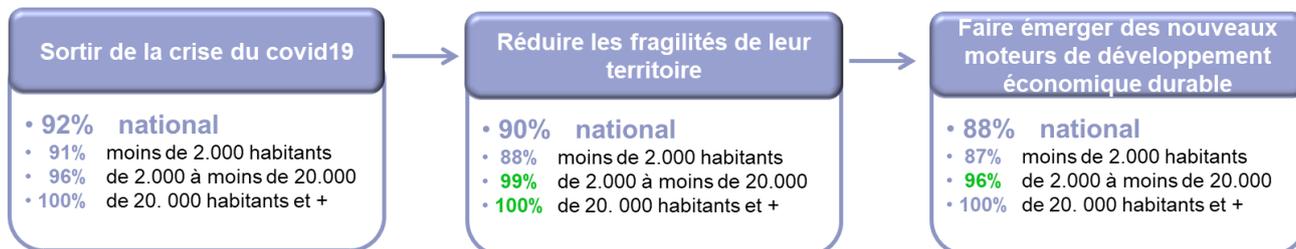
Selon les élus locaux, les alliances créent une « réaction en chaîne » qui va de l'engagement des personnes en leur donnant confiance (67%) à la capacité à déployer une innovation à grande échelle (43%). Ce n'est pas un axe prioritaire, mais bien l'ensemble des possibles que dévoilent les résultats de l'étude IMPACT-Elus locaux.

Quel degré d'impact peut avoir, selon vous, une capacité réelle des collectivités territoriales, des entreprises et des associations à travailler ensemble sur ... ?



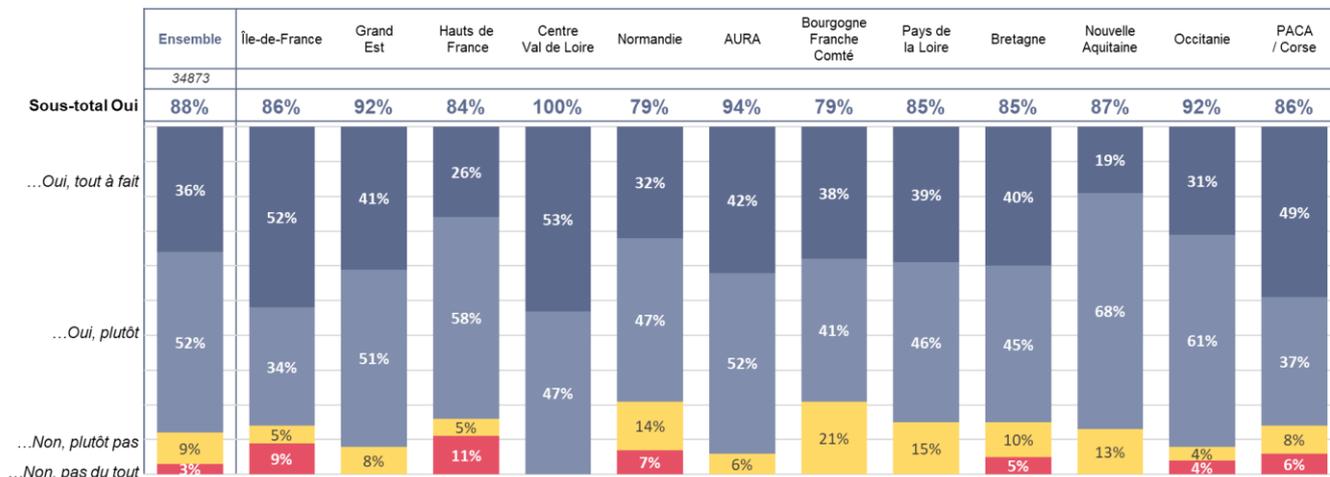
Co-construire territorialement au service de quoi ? Selon les élus locaux, les 3 enjeux sont d'égale importance : sortir de la crise, réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance économique durable. C'est bien la dynamique d'innovation dans son ensemble qui motive 64% des maires à vouloir s'engager dans une démarche de co-construction... sans bien savoir encore comment faire ! Les leviers sont clairs, mais les chemins nombreux, et les risques bien identifiés.

Les enjeux du « jouer collectif » selon les élus locaux !



Aucune démarche de co-construction territoriale n'est universelle ! Pour être efficace, chacune d'elle doit se réinventer en fonction des priorités locales, des acteurs et des actions existantes... et l'envie d'Agir ensemble de chacun. Vaste programme... qui doit s'appuyer sur une connaissance fine des réalités territoriales différentes (cf. les fiches Repères des « dynamiques régionales »).

Les alliances sont-elles source d'innovation selon les élus locaux ?

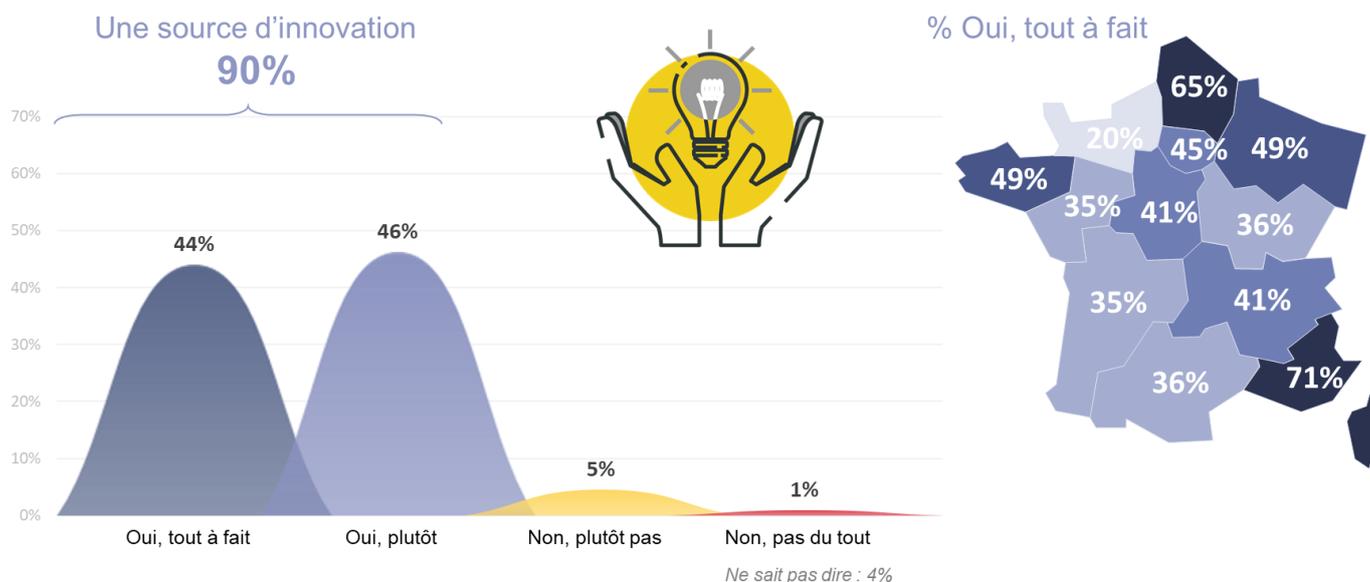


Pour les entreprises et les associations, la 4^{ème} ère des partenariats ?

Près d'une association sur deux déclare que les alliances sont « tout à fait » **source d'innovation**. Il ne s'agit donc plus simplement de diversifier ses ressources avec leurs partenaires publics et économiques, mais plus structurellement de construire avec eux de nouvelles solutions.

Les alliances sont-elles source d'innovation selon les associations ?

q4. Le 'jouer collectif' & l'innovation : Diriez-vous que les alliances entre associations, entreprises et collectivités territoriales sont source d'innovation pour répondre aux fragilités territoriales ? Base : Ensemble (148 429 associations)

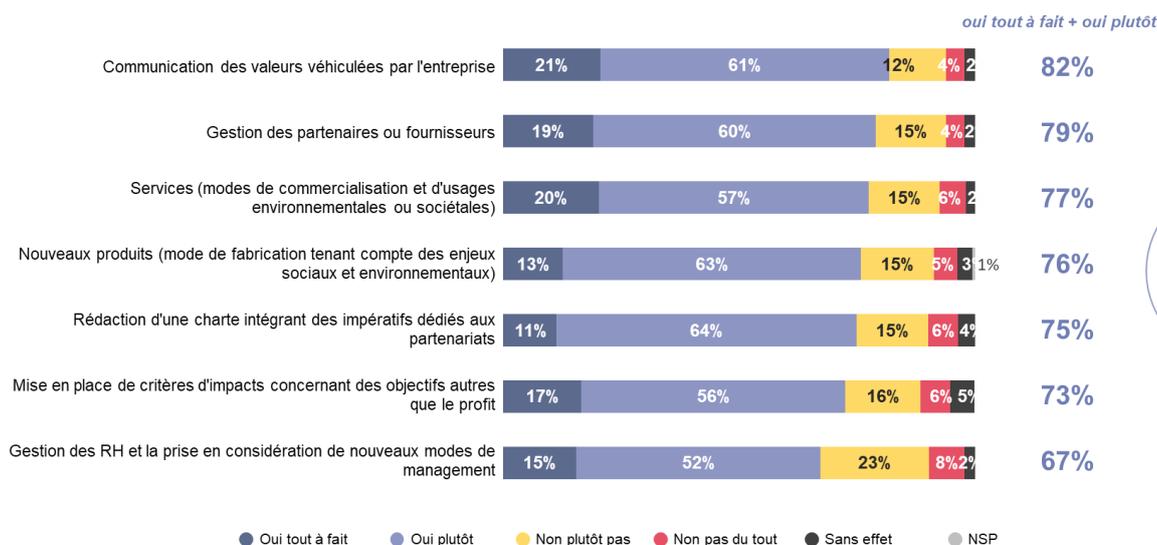


De leur côté, pragmatiques, les entreprises confirment la **diversité des leviers d'innovation** permise par de nouvelles alliances entre collectivités, associations et acteurs économiques.

Les leviers d'innovation perçus par les entreprises

Q5. Les alliances permettent-elles d'innover en matière de ?

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



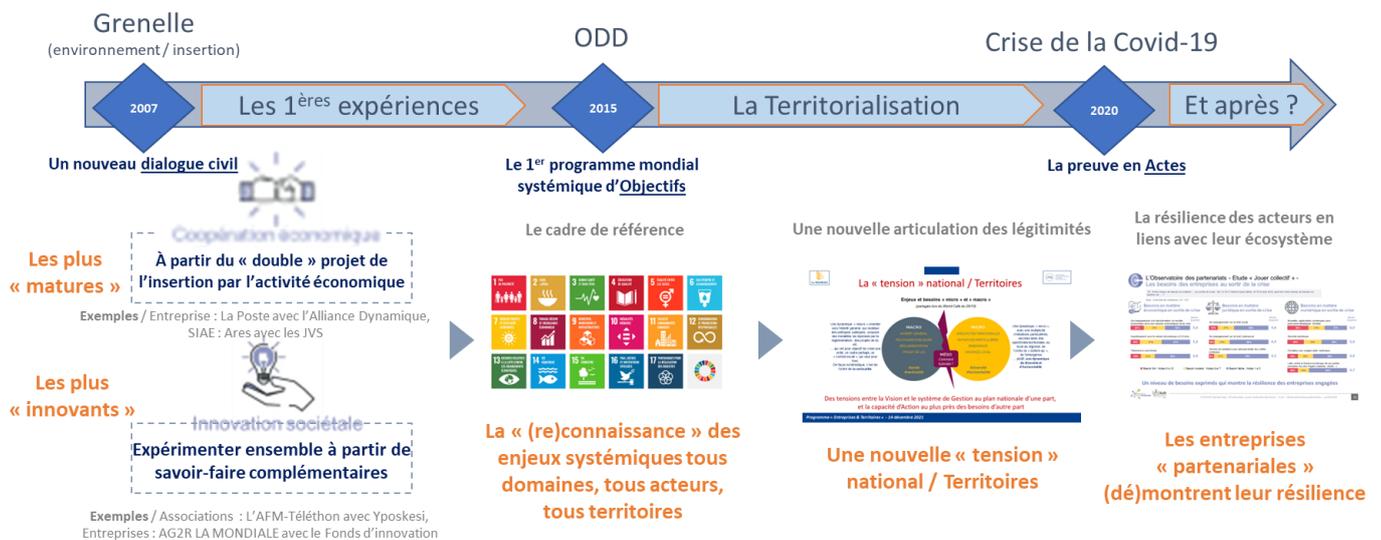
Les résultats des études auprès des associations, des entreprises et des fondations confirment le passage à la **3^{ème} ère des relations partenariales alliant économie et intérêt général** : après la solidarité et les bonnes pratiques, le temps de la co-construction est venu. Cela se traduit par une diversification des pratiques qui ne se cannibalisent pas les unes les autres, mais au contraire se complètent selon les priorités et la maturité des partenaires.

Les 3 ères des relations partenariales alliant économie et intérêt général



La décennie d'expérimentations des années 2010 a ouvert de nouvelles formes relationnelles et conduit aujourd'hui à la (re)connaissance des défis de l'ODD 17 en pratiques. Les Objectifs de Développement Durable en posant un cadre et une grammaire commune ont permis des expérimentations au-delà des « pionniers » et une réelle territorialisation de l'action. La crise de la Covid-19 a (dé)montré l'efficacité de ces nouvelles alliances car face à l'impuissance de tous les systèmes connus face à l'inconnu, les acteurs « en alliance » ont fait preuve de plus de résilience comme le prouve l'étude auprès des entreprises du CJD menée en juillet 2020. Puisque l'alliance est source de confiance, alors elle est nécessairement levier de résilience.

Une décennie de cheminement collectif

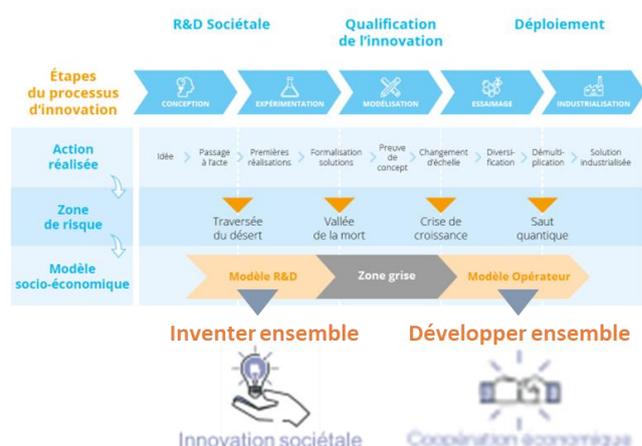


La question est dès lors : allons-nous vers une 4^{ème} ère des relations partenariale pour accompagner l'émergence de nouvelles solutions sociétales ?

Le passage de la phase expérimentale des années 2010 à un déploiement structuré nécessite d'instruire collectivement 3 questions :

- Quel cadre juridique pour les alliances d'intérêt général innovantes ?
- Quels modèles socio-économiques hybrides ?
- Quelles formes d'organisation de la coopération ?

Les alliances, levier d'innovations sociétales



« Alliance & Innovation », 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. Le thème « Alliance & Innovation » est incarné par les exemples inspirants suivants : l'AFM-Téléthon pour les associations, Wimoov pour l'entrepreneuriat social, AG2R LA MONDIALE pour les entreprises engagées et SilverGeek pour les Territoires innovants.

L'exemple associatif de l'AFM-Téléthon, par Charles-Benoît HEIDSIECK

« L'innovation est une désobéissance qui réussit » déclara Jean-Paul DELEVOYE, alors Président du Conseil Economique, Social et Environnemental, lors de la publication du référentiel « modèle d'investisseur sociétal » en 2015. Rares sont les exemples aussi impressionnants que celui de l'AFM-Téléthon. Comment la France est-elle devenue leader mondial des biothérapies génétiques et cellulaires, inventant ainsi la « médecine de demain » auquel personne ne croyait il y a encore 15 ans, en vendant « des crêpes et des ballons » ? En mobilisant tout une Nation sur le « Rêve » de pouvoir guérir un jour ses enfants les plus fragiles, l'AFM a réalisé l'impossible ! Cela a pris 70 ans, grâce à une stratégie d'alliance impliquant progressivement tout l'écosystème français puis mondial. Le combat continue ! Cet exemple montre la formidable capacité de mobilisation des Français, mais aussi les limites de notre modèle collectif de « faire alliance ».

L'AFM-Téléthon, notre « rêve national »

85 933 166 € ! Cette année encore, malgré les circonstances dramatiques que nous connaissons, la générosité des Français aura été au rendez-vous. Certes, le « compteur » n'a pas permis de rapporter autant de financement pour les maladies rares que les années précédentes ; mais ce chiffre est dans ce contexte exceptionnel ... comme chaque année !

Comment expliquer que, chaque année, 200.000 personnes se mobilisent pour organiser un événement le 1^{er} week-end de décembre, que 5 millions de Français soient au rendez-vous pour répondre à leur invitation, que 10.000 territoires s'organisent collectivement pour accueillir ce moment partagé de solidarité, et que 11.000 entreprises – de la TPE à la multinationale – se mobilisent pour y apporter leurs contributions ?

Certes, la cause est noble, mais il y a beaucoup d'autres besoins sociétaux pour lesquels s'engager, et aucun n'arrive à la cheville de l'AFM-Téléthon en termes de mobilisation collective, même quand tous les artistes du moment s'y associent. Alors pourquoi ?

C'est sans doute parce que depuis 70 ans l'AFM incarne parfaitement le sens de l'intérêt général, au plus profond de ses racines. Relisons l'histoire : les maladies neuromusculaires sont les plus complexes des maladies rares. Elles touchent les muscles, autrement dit, les liens entre nos organes, et il était alors impensable d'imaginer pouvoir les soigner. Les familles voyaient alors leurs enfants mourir dans leur jeunesse, sans rien pouvoir faire. Pire encore, maladie chronique dégénérative. Les parents découvraient un « beau jour » ou plutôt un jour de terreur que leur enfant en pleine santé allait disparaître prochainement avec un mécanisme de dégradation physique rapide et inéluctable. Ces familles ont alors refusé la fatalité. Elles ont commencé un combat dont elles savaient qu'il ne sauverait pas leurs enfants, mais qu'il y avait un espoir qu'ils puissent éviter dans l'avenir à d'autres familles de vivre le même cauchemar ... et elles se sont battues sans relâche pour faire (Re)connaître la valeur de ce combat contre la mort qu'elles ont baptisé « *la mort aux trousses* » !!

Corneille fait dire au Cid : « *A vaincre sans péril, on triomphe sans gloire !* ». Aucun exemple n'est mieux adapté que l'AFM-Téléthon pour l'incarner. Il ne leur a pas seulement fallu lutter contre la maladie, mais aussi contre le scepticisme de tous, à commencer par les médecins : « A quoi bon se battre contre l'inéluctable ? » ... Pourtant ils l'ont fait ! Leurs armes : leur « Rêve » comme épée et leur détermination comme bouclier. Un combat à 1.000 contre 1 ... que les familles ont gagné aujourd'hui !

A leur premier succès scientifique majeur, la découverte du séquençage du génome en 1986, elles ont compris qu'il fallait inventer une stratégie collective qui dépasse leur propre cause, leurs propres besoins, et devienne le « Rêve » de tous les Français. Fort d'un voyage aux Etats-Unis, Pierre BIRAMBEAU est revenu avec le concept du Téléthon et la promesse de Jerry LEWIS d'aider la France lors de son lancement en Europe. L'équipe d'alors a compris immédiatement qu'il ne s'agissait pas d'un simple « copier-coller » à reproduire, mais qu'il fallait tout réinventer ... et une fois encore, l'AFM l'a fait.

La force de mobilisation des médias ... et des Français

Ce sont les médias, à commencer par France Télévision – à qui il faut rendre hommage -, qui, malgré l'incongruité de l'idée, ont pris le risque de ce « pari de la confiance » : faire du Téléthon une « grande cause nationale » dans le cœur des Français. Une cause qui dépasse tous les clivages idéologiques, politiques ... et même de solidarité. L'AFM a gagné ce pari fou grâce à l'engagement des médias. Pour une fois dans l'année, faire une communication positive qui mobilise chacun, et dont tous se sentent proche. Cet élan national, ce Lien commun entre nous, s'est renforcé au fil des années. Certains s'en sont offusqués, certains y ont vu un danger, d'autres une concurrence déloyale ... Rien n'y a fait : le Téléthon incarne notre combat collectif !

Il est dans le cœur des Français comme un Mouvement de la solidarité collective. Mieux : comme l'incarnation de l'intérêt général en pratique, dans la « Vraie vie », celle à portée de main, **car l'intérêt général se vit plus qu'il ne se dit !** Le secret de l'AFM-Téléthon est là : il a été découvert en 1994, 7 ans après le 1^{er} Téléthon, et il porte un nom : la force T. T comme Terrain. Les « organisateurs de l'ombre » qui préparent durant toute l'année les 200.000 événements qui permettent de mobiliser en proximité les 5 millions de Français. C'est cette « infrastructure » de l'engagement qui constitue la colonne vertébrale du Téléthon. Les médias n'en sont « que » les réceptacles qui valorisent la récolte. Sans ces « Jardiniers de l'engagement », les « vitrines » de la vendange ne suffiraient pas à obtenir de tels résultats.

L'alchimie est là : les bénévoles, les médias et les Français. Se sentir utile, chacun à sa juste place, (re)connu pour sa contribution qu'elle soit grande ou petite, tous contributeurs du même « édifice commun ». C'est ce qui a rendu le « Rêve » réalité !

Le « jouer collectif » au cœur du Rêve

A son arrivée en 2003, la nouvelle présidente, Laurence TIENNOT-HERMENT, va devoir relever un nouveau défi. Faire rêver c'est bien, l'accomplir c'est mieux ! Il va falloir accélérer l'invention des traitements.

Dès son arrivée, elle accélérera la force du « jouer collectif » en élargissant le cercle des réseaux mobilisés : à celui des scientifiques, des médias et des territoires, il faut ajouter celui des cliniciens, des investisseurs et des industries de la santé. Il ne s'agit plus seulement de faire (Re)connaître l'importance du combat et de mobiliser les chercheurs, il faut maintenant passer à la suite du chemin du médicament : des essais cliniques à la production de masse des traitements. L'implication des cliniciens lors des essais cliniques, la création de l'institut des biothérapies innovantes, l'investissement dans les biotechs puis la création d'Yposkesi ... Tout ira très vite, plus vite même qu'il n'était possible de l'imaginer il y a 15 ans. Le rêve s'est transformé en réalité bien tangible. Les premiers traitements sont là, et la guérison à portée de mains ... après encore quelques années d'effort.

L'actualité de ce succès du « jouer collectif » a récemment défrayé une fois encore la chronique du « landerneau ». Le principal investisseur dans le laboratoire d'intérêt général Yposkesi va être coréen ! Comment lire et interpréter cette nouvelle réalité ?

Du point de vue des familles et des malades, c'est une excellente nouvelle. Yposkesi va enfin pouvoir disposer des moyens nécessaires pour investir dans « l'usine » à traitements innovants. Du point de vue de la santé, c'est un réel succès au-delà des maladies rares. Sans les recherches initiales, il n'y aurait pas eu un vaccin contre la Covid 19 en quelques mois. Les biothérapies génétiques et cellulaire sont la médecine de demain. Si les 1,8 milliard d'euros de l'AFM-Téléthon n'avaient pas été investis dans des pistes thérapeutiques dans lesquelles personne ne voulait investir il y a 30 ans ... ni même 15 ans, la science n'offrirait pas aujourd'hui un tel potentiel.

Du point de vue de la France et du « Rêve » français qu'a suscité l'AFM-Téléthon, quelle lecture de cet investissement asiatique ? Devons-nous collectivement le considérer comme la preuve de la capacité de la France à éclairer le monde sur les technologies du futur ... ou est-ce l'échec de la dernière marche du « jouer collectif » ? Les deux lectures sont légitimement possibles.

Nous l'avons dit, l'AFM-Téléthon s'est co-construit durant 70 ans avec pour moteur la capacité de mobiliser tout l'écosystème français : les familles au-delà de leurs différences, les scientifiques au-delà des silos de leurs travaux, les médias au-delà de leur concurrence, les Français au-delà de leur diversité les organisations – associations, entreprises, fondations – au-delà de leurs statuts, les territoires – métropolitains, ruraux, ultra-marins – au-delà de leurs spécificités. C'est ce dépassement des différences pour en faire une force collective qui a permis de dépasser tous les obstacles pour parvenir à faire du rêve une réalité.

Alors une question : puisque ce sont les Français qui se sont mobilisés, pourquoi l'investissement dans « l'usine » n'est-il pas français ? Nous touchons là au plafond de verre de notre modèle ! Nous rêvons de « jouer collectif », nous parvenons même à le mettre en œuvre sur le terrain ... mais nous sommes incapables d'en reconnaître la valeur !

Les limites actuelles du « jouer collectif »

Lorsqu'en 2011-2012, l'AFM-Téléthon a souhaité co-investir dans la biotechnologie, elle s'est tournée vers la Caisse des Dépôts. Cette dernière, fidèle à son histoire et à son positionnement, a su y lire le lien entre économie et intérêt général. Ne nous trompons pas, la décision d'investissement n'a pas seulement été analysée au niveau de CDC-Entreprise (devenue depuis BPI), mais aussi au niveau de la Direction Générale de la CDC où plusieurs services ont été mobilisés pour étudier l'opportunité d'un tel investissement, non seulement d'un point de vue économique, mais aussi territorial et sociétal. Le croisement de ces regards avait alors permis de prendre un risque qui intègre la valeur d'une innovation plus large. La première étape d'investissement a donc pu être engagée.

Alors pourquoi, 7 ans plus tard, nous n'avons pas réussi à garder en France ce fleuron de la « médecine de demain ! ». La séparation de la Caisse des Dépôts et de la BPI, complexifiant les articulations, ne peut expliquer à elle seule la situation. Ce serait un peu facile, et surtout très injuste pour ces deux institutions qui jouent un rôle structurant, tant pour l'économie que pour l'intérêt général. Elles incarnent l'infrastructure dont nous avons besoin, et qui est à la manœuvre.

Descendons plus encore à la racine de cette incapacité à voir dans un investissement d'intérêt général, une opportunité économique pour l'avenir. « Qu'est-ce qui peut bien provenir d'une mobilisation d'intérêt général ? » « Soyons sérieux, ce ne sont que des familles de malades ! » Des bons sentiments oui, mais rien de sérieux pour notre élite ! La France est visionnaire, entreprenante, pétrie d'intérêt général... mais arrogante. Elle parle beaucoup, part toujours en tête... et chute à la dernière ligne droite parce qu'elle ne sait pas mobiliser l'ensemble des forces vives pour « boucler la boucle ».

Nous touchons là au « plafond de verre » de notre modèle français qui se traduit par **3 freins structurels** :

- L'arrogance des élites, véritables mandarins... devenus pour beaucoup des « Rois fainéants » par manque de vision et indigestion de système de gestion toujours plus complexe et toujours moins efficaces,
- Le manque de cohérence de l'Etat, fort de discours et de Loi... mais incapable de suivre et d'évaluer le Sens de l'Action,
- Le manque d'ambition économique... compensée par une sur-focalisation de la financiarisation.

A qui la faute ? A nous tous ! Ce serait trop facile d'accuser les élites, de faire des reproches à l'Etat et de critiquer les dérives financières sans nous questionner sur notre propre responsabilité. Qui peut prétendre savoir ? Qui peut dans le contexte actuel dire sérieusement qu'il ferait mieux ? Alors n'est-il pas tant de changer de méthode ?

Pour conduire un tel processus d'innovation sociétale, comment sécuriser « l'équilibre de sa maison » ?

L'exemple d'entrepreneuriat social avec Wimoov, par Florence GILBERT

Aux côtés des acteurs d'intérêt général, l'entrepreneuriat social s'est progressivement structuré pour inventer des solutions à des besoins non pourvus reposant sur des modèles socio-économiques de revenus d'activité. Ces modèles, qui ne sont pas à confondre avec les modèles d'intérêt général¹¹, leur sont profondément complémentaires. Ils reposent sur un double projet social et économique. Dès les années 1980, le secteur de l'insertion a ouvert la voie de ces modèles hybrides autour d'un « double projet ». Fin des années 2000, ce modèle se diversifie afin de permettre le déploiement de projets d'innovation qui ont fait leur preuve de concept. Au moment de leur modélisation, le choix de l'inventeur est soit de rester d'intérêt général en transférant son « principe actif » à d'autres organismes publics et privés, soit de devenir l'opérateur de son innovation. Dans la pratique, le choix se fait dans la durée et s'incarne dans un équilibre entre les deux en fonction de la « réaction » de l'écosystème face à l'invention. Écoutons le témoignage de Florence GILBERT, Directrice de Wimoov, qui incarne parfaitement le cheminement et la mise en débat du choix du positionnement de « l'inventeur » avec son écosystème. Après 15 ans de combat, la mobilité commence à être reconnue comme un réel enjeu structurant dans les années 2010, et une décennie s'ouvre alors pour co-construire avec l'écosystème une capacité de déploiement de solutions de mobilité à la hauteur de nos défis collectifs au plus près de la diversité des besoins.

Depuis 25 ans, Wimoov, membre du Groupe SOS, porte le sujet de la mobilité inclusive, c'est-à-dire une mobilité durable accessible à tous, une mobilité pensée pour les personnes en situation de fragilité pour des raisons cognitives, matérielles ou financières, et donc adaptée à tous les publics. Aujourd'hui, Wimoov accompagne tous les publics empêchés dans leur mobilité à un moment de leurs parcours de vie : jeunes, personnes en insertion ou en formation professionnelle, salariés d'entreprises, de 7 à 117 ans, primo-arrivants ou encore personnes en situation de handicap... Implantées au cœur de 10 régions et de leurs bassins d'emploi, Wimoov compte plus de 250 professionnels, et est soutenue par ses 1 000 partenaires nationaux et opérationnels.

Partage et retours d'expériences, apprentissages auprès d'experts, développement de solutions innovantes, les partenariats sont tant d'opportunités de donner et de recevoir. Wimoov a toujours souhaité associer les expertises pour que chacun puisse se concentrer sur son cœur de métier, cet élément différenciant nous semble être une réelle force aujourd'hui.

« Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ! », cette devise, nous l'avons mise en place dès les débuts de l'association en nouant un partenariat avec la RATP. De ce rapprochement est née la première « Maison des transports » visant à accompagner le grand public vers l'utilisation de modes de transports alternatifs à la voiture individuelle.

Des plateformes grand public aux plateformes à destination des publics précaires, l'évolution de nos actions n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien de nos partenaires. Si la co-construction a toujours été au cœur de notre ADN, c'est la confiance de nos partenaires qui nous a permis d'aller plus loin et de continuer à innover.

La MACIF, partenaire historique de Wimoov, a cru en nous au moment même où ils nous ont rencontré et notre partenariat n'a cessé de grandir, en répondant aux nouveaux besoins identifiés. Aujourd'hui, la MACIF nous aide à adapter notre accompagnement des bénéficiaires, en travaillant à nos côtés dans le déploiement de services de mobilité à destination des publics seniors sur les territoires.

Nos partenaires nous ont aussi permis d'innover socialement. C'est dans cette volonté qu'avec Renault nous avons co-créé un premier service de Garage Renault Solidaire, permettant de proposer des tarifs de réparation automobiles de qualité, à prix coûtant, à destination de nos bénéficiaires.

Toujours dans cette volonté de fédérer et d'associer les expertises, nous avons également créés, avec Total, le Laboratoire de la Mobilité Inclusive. Avec plus de 7 millions de personnes en empêchement de mobilité en France du fait de problématiques financières, matérielles, cognitives ou physiques, nous avons souhaité faire prendre conscience des enjeux de la mobilité inclusive et faire émerger la problématique parmi les acteurs, professionnaliser les métiers autour de la mobilité (pratiques, références et langage uniques et communs) et réunir l'ensemble des acteurs sur cette problématique pour co-construire des solutions et créer des modèles de financement pérennes.

¹¹ Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » (Le RAMEAU aux Editions JURIS Associations, septembre 2019)

Insertion, bien vieillir, mobilité durable, nous faisons en sorte d'évoluer au sein d'un écosystème toujours plus varié, composé de personnalités inspirantes et engagées pour travailler ensemble à une approche inclusive et durable de la mobilité.

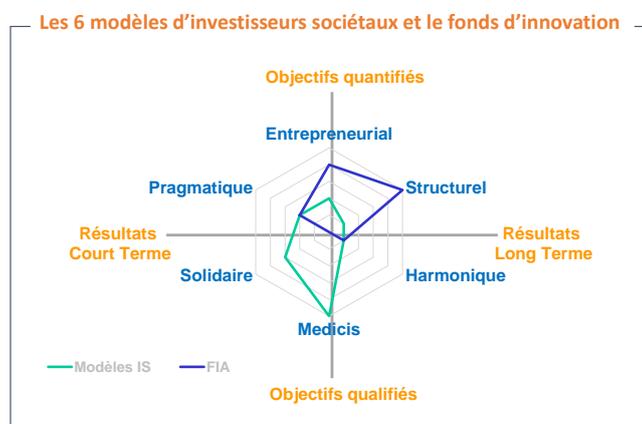
L'exemple d'AG2R la Mondiale, par Bernard SAINCY

Devant la capacité d'innovation des structures d'intérêt général et des entrepreneurs sociaux, comment accompagner la spécificité de leurs innovations ? A la différence des innovations technologiques où une doctrine et des moyens significatifs sont dégagés, l'innovation sociale et plus encore sociétale (celle qui allie innovation sociale et innovation territoriale) sont les parents pauvres de notre capacité collective à investir dans les expérimentations innovantes, et plus encore dans leur déploiement. Face à ce constat, le Groupe AG2R LA MONDIALE a lancé en 2010 une expérimentation innovante, en co-construction avec Le RAMEAU, afin de (dé)montrer la valeur de l'investissement dans l'ingénierie de cette innovation. 12 ans plus tard, le Fonds i en a capitalisé les pratiques pour les déployer sous l'égide de la Caisse des Dépôts et de l'Etat, représenté par le Ministère de l'Education Nationale, en charge de l'engagement et de la vie associative et en partenariat avec les investisseurs publics et privés. Revenons sur l'expérimentation qui a permis de faire la « preuve de concept » de l'urgence d'investir dans une ingénierie spécifique qui était encore en 2010 « sous les radars ».

Eclairage

UN POSITIONNEMENT RADICALEMENT INNOVANT

Le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE a un positionnement radicalement innovant dans le paysage de l'investissement sociétal. Pour le comprendre, il est utile de comparer le modèle expérimenté avec ceux plus largement déployés en France. 6 modèles existent, tels qu'ils sont présentés ci-dessous :



Le Fonds d'Innovation est basé sur un modèle « Structurel » en complémentarité volontaire avec le modèle « Médicis » prédominant en France. Il a permis d'accompagner réellement le changement d'échelle de l'innovation sociétale et constitue un partenaire structurant de nombreux acteurs d'accompagnement, de la profession du conseil et de la Caisse des Dépôts. Ce positionnement valorise l'innovation sociétale comme un réel investissement pour l'avenir.

Modèle « Solidaire » : mode d'actions de solidarité de proximité, parfois totalement informelles. Illustration : mode fréquent en Afrique.

Modèle « Pragmatique » : mode d'actions fondées sur l'efficacité des résultats à court terme, mesurés et ajustés en permanence. Illustration : modèle anglo-saxon par excellence.

Modèle « Entrepreneurial » : mode d'actions reposant sur la capacité d'entreprendre. Illustration : la microfinance est née avec cette approche.

Modèle « Structurel » : mode d'actions basées sur une structuration des besoins et sur des réponses écosystémiques à grande échelle. Illustration : mode opératoire Rhénan et du Nord de l'Europe.

Modèle « Harmonique » : mode d'actions liées à une philosophie et à une vision du monde en équilibre dans le temps long. Illustration : modèle très présent en Asie, y compris dans la conception même des entreprises au Japon (ex / Mitsubishi).

Modèle « Médicis » : mode d'action du mécénat historique, dans la pure tradition de la Renaissance, pour laisser au temps de faire son œuvre. Illustration : l'Institut de France incarne parfaitement ce modèle.

L'exemple du Fonds d'innovation a été modélisé et publié dans le guide « l'investissement sociale en Actions », publié en octobre 2018.

Le Fonds d'Innovation est une expérimentation innovante qui **se caractérise par cinq spécificités** :

- 1) Le périmètre de son **action** : **4 axes** : prévention santé, emploi des seniors, habitat adapté tout au long de la vie, et aide aux aidants,
- 2) Son **dimensionnement** : **32 M€ investis**, dont 50% en subventionnement, auprès de **27 projets** d'innovation sociale en phase de changement d'échelle,
- 3) Son **positionnement** : **l'accompagnement stratégique** est au cœur du modèle d'investissement,
- 4) Sa **capacité de mobilisation** : la mobilisation des équipes **internes**, mais aussi celle de la **profession du conseil** au travers de Consult'In France et de 26 cabinets volontaires, ainsi que celle d'autres acteurs comme l'ADASI, l'Avisé, et France active,
- 5) La **temporalité** que la Fonds s'est donnée : 7 ans pour aller de la conception d'un modèle radicalement innovant à son évaluation.

27 projets d'associations ont été sélectionnés par le Fonds d'innovation, **selon 4 axes d'actions** en lien avec les enjeux prioritaires de l'action sociale :

- **Prévention** : **6 projets** - Appuyer le développement des démarches de prévention active,
- **Actions sur l'emploi** : **9 projets** - Favoriser la reprise d'activités professionnelles des seniors,
- **Habitat** : **7 projets** - Contribuer à la définition et au développement d'habitat adapté,
- **Aidants** : **5 projets** - Comprendre les problématiques et favoriser le développement de solutions concrètes et innovantes.

Les moyens mobilisés s'analysent selon trois angles :

- **Moyens financiers**
Au total, 32 M€ ont été octroyés sous forme de subventions, prêt et participation aux 27 projets. Sur les 15M€ de subventions, 2/3 ont été octroyés aux projets et 1/3 à l'accompagnement.
- **Mobilisation de compétences externes**
Dans le cadre d'un partenariat avec la profession des métiers du conseil en Stratégie et Management et de leur fédération professionnelle Consult'In France, 16 cabinets en stratégie et & Management ont été mobilisés. Cela a représenté un **coût de 3,1M€ pour le Fonds**. Les cabinets ont co-investi c'est-à-dire qu'ils ont contribué à hauteur de 42% (sous forme de « mi-chemin », c'est-à-dire une réduction tarifaire de 30 à 60%). La valeur globale de l'accompagnement proposé aux projets soutenus est de 4,4M€. Par ailleurs, huit autres compétences ont également été mobilisées (notamment sur les questions d'évaluation) pour 0,3M€. Au total, ce sont **53 missions d'accompagnement** qui ont été réalisées **pour une valeur de 5M€**.
- **Mobilisation de compétences internes**
En interne, une équipe a été dédiée au Fonds d'innovation ALM. Par ailleurs, des expertises ont également été mises à disposition des associations (ex/ Direction des Achats dans le cadre de la rédaction d'un guide achat).

Le regard de l'évaluateur du fonds d'innovation sociale AG2R LA MONDIALE : Bernard SAINCY, Président du cabinet Innovation Sociale Conseil

Évaluer l'impact réel d'un projet sociétal, d'une organisation de l'Économie Sociale et Solidaire, d'un investissement sociétal (dons, subventions, prises de participation) n'est pas chose facile. Cependant ces dernières années des méthodes d'évaluation d'impact ont été développées et elles se sont consolidées et affinées au cours du temps. Évaluer un fonds d'innovation sociétal investissant dans plusieurs dizaines de projet, en tirer les enseignements est plus complexe. C'est à ce travail que s'est attelé en 2015 et 2017 Le RAMEAU entouré d'une équipe pluridisciplinaire d'experts - Agnès Derville, consultante indépendante, le cabinet Innovation Sociale Conseil et l'ADASI – pour évaluer collectivement le fonds d'Innovation sociale d'AG2R LA MONDIALE.

La genèse du fonds d'innovation sociétale d'AG2R LA MONDIALE

En 2010, le groupe AG2R LA MONDIALE décide de lancer une expérimentation innovante en matière de soutien au changement d'échelle de l'innovation sociétale. Cette décision se concrétise en 2011 par la création du fonds d'innovation sociétale AG2R LA MONDIALE en co-construction avec le laboratoire de recherche appliquée LE RAMEAU.

Ce fonds se distingue par la singularité de sa démarche qui réside dans sa capacité à « activer » quatre leviers complémentaires en appui des projets innovants des structures de l'Économie Sociale et Solidaire dans leur phase de changement d'échelle : le soutien financier pluriannuel, l'accompagnement stratégique notamment par 26 cabinets de conseil spécialisés, la création de synergies pour permettre aux structures associatives de consolider leur développement sur le long terme et enfin la mesure de l'impact social généré.

L'originalité du fonds tient également au parti pris de départ d'être co-construit avec les structures associatives pour coller à leurs besoins et à la mise en œuvre d'une triple innovation : une innovation de solutions, une innovation de fonctionnement, une innovation dans le modèle économique.

Le fonds se caractérise par sa taille 32 millions d'euros investis, son périmètre concentré sur 4 axes prioritaires de l'action sociale pour AG2R LA MONDIALE – prévention santé, emploi des seniors, habitat adapté tout au long de la vie, aide aux aidants et sa temporalité de 7 ans pour aller de la conception d'un modèle radicalement nouveau d'investisseur sociétal à son évaluation.

De 2011 à 2017 le fonds a investi dans 27 projets d'innovation. 15 dont le partenariat était terminé en 2017 ont été évalués à cette période pour évaluer les effets du fonds d'innovation sur leur déploiement.

Quels résultats du Fonds d'innovation ?

L'évaluation réalisée en 2015 (intermédiaire) et celle finale réalisée en 2017 ont porté sur 4 critères fixés dès l'origine : la performance du projet, la pérennisation du modèle économique, les pratiques d'évaluation d'impact et d'utilité sociale du projet, le niveau de synergies entre les associations et le groupe AG2R LA MONDIALE initiateur du fonds.

Les résultats sur ces points sont probants. Le fait le plus marquant est que 10 associations sur 15 ont réellement franchi une étape structurante pour leur changement d'échelle dont 6 qui ont radicalement transformé leur modèle socio-économique. La moitié ont pu évaluer l'impact social de leur projet.

Quels enseignements tirés pour l'écosystème de l'expérience de ce fonds d'innovation ?

Des enseignements inspirants ont été tirés de l'évaluation du fonds :

- Premièrement, les projets réussissent lorsque s'articulent bien les différentes formes de soutien : soutien financier, accompagnement stratégique, synergies avec le Groupe initiateur du fonds.
- Deuxièmement, la réussite est conditionnée par l'inscription du partenariat dans le temps en respectant les différentes temporalités des partenaires et en anticipant en permanence les prochaines étapes notamment la stratégie de sortie du partenariat.
- Troisièmement, les partenaires doivent se mettre en position de co-construire en fixant clairement et en commun l'ambition du changement d'échelle.
- Enfin le pilotage du processus partenarial doit être rigoureux en impliquant la gouvernance associative, la gouvernance du fonds et en organisant la communication à partir des résultats enregistrés.

L'expérience du fonds d'innovation sociétale d'AG2R LA MONDIALE et les enseignements qui en ont été tirés, ont permis d'affiner le modèle d'investisseur sociétal, de répondre aux besoins des acteurs associatifs, d'installer l'accompagnement stratégique comme une nécessité dans le processus de changement d'échelle.

Pour l'initiateur du projet, le groupe AG2R LA MONDIALE, l'expérience du fonds d'innovation a permis de mettre l'innovation sociétale au cœur de ses enjeux et de ceux de la société. Il a été une source d'inspiration pour enrichir les activités sociales du Groupe et de renforcer les relations scellées de longue date avec les associations.

La méthode déployée par l'équipe pluridisciplinaire constituée pour cette évaluation d'un fonds d'innovation sociétale a été partagée pour être mise en œuvre par tout partenaire d'intérêt général intéressé.

L'exemple Territorial de SilverGeek, par Vincent BLANCHARD

Pour être sociétale, l'innovation ne doit pas être « seulement » sociale, mais aussi territoriale. Autrement dit, contrairement à l'innovation technologique, elle doit être « réinventée » en fonction des spécificités du Territoire dans laquelle elle s'inscrit. C'est ce qui en fait l'efficacité... mais aussi la complexité. L'industrialisation de l'innovation sociétale ne peut être une simple translation d'un modèle unique d'un territoire à l'autre, d'une boîte à outils et d'une méthode de mise en œuvre. L'articulation entre le « dernier kilomètre de la solution » et le « premier kilomètre des besoins » est à réinventer localement, et ne peut faire l'objet d'une « universalisation ». En aval de la modélisation, lors du déploiement, il est donc indispensable de savoir qualifier la maturité d'un Territoire, d'en mesurer les besoins réels, et surtout d'en articuler la mise en œuvre en subsidiarité avec les solutions qui existent déjà localement... sous peine de « cannibaliser » voir de déstructurer un équilibre local déjà existant. Il est donc essentiel d'analyser et de comprendre les racines territoriales d'une innovation afin de pouvoir plus rapidement la déployer efficacement. Cela est d'autant plus évident lorsqu'avant d'être une invention, la solution a été une innovation territoriale. Les démarches de co-construction qui se démultiplient aujourd'hui sont les ferments de cette capacité à assurer un continuum entre les solutions locales et des réponses « universelles » pour réaliser l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable. Retour en exemple à partir d'une innovation sociétale née de la démarche expérimentale « Agir ensemble en Territoire » en 2010 en Poitou-Charentes. De la « catalyse locale » impulsée par la Direction Régionale du Groupe La Poste au déploiement nationale d'une solution pertinente contre la fracture numérique des seniors et pour une approche intergénérationnelle d'apprentissage réciproque : SilverGeek. Incontestablement, le cheminement de ce projet a été multi-innovants !

Missions de l'association Silver Geek

Silver Geek vise à améliorer la santé et le bien-être des seniors, à développer les liens sociaux et intergénérationnels, tout en réduisant la fracture numérique. Pour réaliser sa mission Silver Geek développe avec ses partenaires opérationnels deux modalités d'actions complémentaires :

- 1) l'animation d'ateliers numériques ludiques hebdomadaires par des jeunes volontaires en Service Civique dans des structures d'accueil de personnes âgées (EHPAD, CCAS, résidences autonomes, centres socioculturels, maisons de quartier, etc.)
- 2) l'organisation de compétitions Esport amateurs entre équipes de personnes âgées –“Le Trophée des Seniors Silver Geek”, dont les finales régionales se déroulent dans de grands événements Esports tels que la Gamers Assembly, la Paris Games Week ou encore le Stunfest.

8 saisons de Silver Geek en chiffres clés

- + de 30 000 seniors participants
- + de 900 volontaires mobilisés
- Plus de 150 structures seniors partenaires dans 11 régions

Retour sur l'histoire de cette innovation territoriale devenue sociétale

- **2010- 2011** : La Direction Régionale Poitou-Charentes de La Poste lance une recherche action pour qualifier son rôle de « catalyseur territorial » et tester la méthode « Agir ensemble en Territoire » à partir d'une étude des besoins menée auprès des acteurs locaux.
- **2012 – 2013** : La recherche action donne lieu à une démarche de co-construction multi-acteurs, pour répondre de façon innovante à **deux enjeux clés du territoire : le bien-vieillir et l'inclusion numérique**. C'est la naissance du "**collectif Silver Geek**" co-piloté par la Fondation Macif, Orange, Ateliers du Bocage et Unis-Cité.
- **2014 – 2015** : Suite à un appel à candidatures auprès des structures d'accueil de personnes âgées, lancement de **l'expérimentation Silver Geek** avec **72 jeunes volontaires** en Service Civique d'Unis-Cité répartis dans **17 structures** (EHPAD, foyers logements, MJC et Centres socioculturels) répartis sur **4 départements** (16, 17, 79, 86), puis **première édition des Trophées des Seniors à la Gamers Assembly**
- **2015-2016** : Fin de l'expérimentation et **évaluation approfondie de l'utilité sociale et sociétale** du projet mobilisant toutes ses parties prenantes, ainsi que des experts bénévoles extérieurs issus du corps médical.
- **2017-2018** : **Extension du projet** dans son périmètre géographique naturel – la Nouvelle Aquitaine – suite à la fusion des régions.
- Ce n'est qu'en 2018 que le « *Collectif Silver Geek* » s'est constitué en association, avec l'ambition d'un **essaimage national** de ses actions en faveur des personnes âgées. Impliquées dès la phase d'expérimentation pour la plupart, ses membres fondateurs sont les premiers garants de l'ADN du projet, dont les composantes ont par la suite été formalisées dans une charte nationale¹².
- **2018 – 2019** : **Essaimage dans 5 nouvelles régions** (Auvergne-Rhône-Alpes, Centre-Val de Loire, Pays de la Loire, Bretagne et Normandie) et première édition de la Finale nationale du Trophée des seniors à la Paris Games Week.
- **2019 – 2020** : **Lancement en région Occitanie**, création d'une **Commission Recherche** au sein de l'association et publication du Rapport d'enquête sociologique de Gabrielle Lavenir, chercheuse en sociologie.
- **2020 – 2021** : **Essaimage en régions Ile-de-France et Hauts-de-France**, lancement du projet de Recherche « 2VIES'UP » en partenariat avec l'Université de Poitiers et la Région Nouvelle Aquitaine et premières éditions des Trophées des seniors en ligne, en direct sur Twitch.
- **2021 – 2022** : **Lancement en régions Sud-PACA et Grand Est**.

Vers une stratégie de fertilisation pour augmenter l'impact social

« La crise sanitaire renforce notre volonté d'agir pour lutter contre l'isolement et l'exclusion numérique des personnes âgées, deux objectifs fondateurs de Silver Geek. Le vecteur que constitue l'E-sport permet aussi de remettre en activité les seniors de manière ludique et de lutter ainsi contre les effets de la sédentarité. Tout cela fait de Silver Geek un projet intergénérationnel unique et une solution d'avenir pour le bien-vieillir. »

Brigitte Tondusson, Présidente de Silver Geek

Depuis la genèse du projet, Silver Geek s'est construit et développé avec l'appui de partenaires opérationnels et financiers directement impliqués dans la gouvernance de l'association, comme [Unis-Cité](#) ou la [Fondation Macif](#).

Silver Geek a fait le choix initial de développer son projet dans d'autres régions en utilisant le **modèle de la franchise sociale**. L'association fédère ainsi ses partenaires opérationnels qui signent une charte d'engagement rappelant les valeurs et principes du projet. Ce modèle d'essaimage a permis à Silver Geek de se développer rapidement en s'adaptant aux particularités et à l'écosystème de chaque territoire. Depuis 2 ans, l'association travaille sur l'évolution de son modèle pour répondre aux nombreuses sollicitations de déploiement locale qu'elle reçoit (1 par semaine en moyenne). Silver Geek a ainsi bénéficié de deux accompagnements successifs : le premier par Hubik (Hub territorial pour un numérique inclusif en Nouvelle-Aquitaine) et le second dans le cadre de P'INS, programme de changement d'échelle des innovations sociales, porté par l'AVISE et la Fondation Macif.

¹² https://silver-geek.org/wp-content/uploads/2019/03/Charte_Nationale_SG.pdf

Vincent PACINI est enseignant-chercheur au CNAM. Il est aussi le fondateur de Map In Action, une application pour permettre à chacun de comprendre et piloter son écosystème. Écoutons avec attention son témoignage sur les moyens de conduire le changement au plus près des réalités de terrain.

Changer de pratiques pour pratiquer le changement

Je tiens à remercier Le RAMEAU pour l'occasion qui m'est donnée d'exprimer dans le cadre de son programme de recherche « Alliance & Innovation » le point de vue d'un professionnel qui cherche à hybrider les savoirs et les pratiques autour d'une question : comment simplifier le passage à l'action dans le cadre de démarches collectives territoriales¹³ ?

La fabrique du développement sur les territoires est un processus qui s'inscrit davantage que par le passé dans un environnement plus ouvert, collaboratif, interconnecté, transversal, écologique..., où la vitesse d'exécution est déterminante.

Ce qui est en jeu pour les prochaines années au regard de l'urgence d'agir, ce n'est pas tant le renouvellement de nos pratiques, de nos outils, de nos méthodes, mais bien l'hybridation et la simplicité de nos savoir-faire. In fine, ce processus d'hybridation et de simplification débouchera sur une transformation de l'ingénierie des pratiques collectives territoriales. Cet article est en fait un appel lancé à toutes les communautés (élus, développeurs, chercheurs, consultants, entrepreneurs...) pour œuvrer à l'hybridation et la simplification de la « boîte à penser et à outils » de l'ingénierie des pratiques collectives territoriales. Pour engager l'échange, je propose trois pistes d'inspiration, toutes susceptibles de changer nos pratiques d'ingénierie ayant un effet direct ou indirect sur notre manière de pratiquer le changement.

- Fabriquer de nouvelles dynamiques collectives à partir de trois leviers : cognitif, expérientiel, échange,
- Concevoir des dispositifs centrés sur la pratique du changement,
- Mieux utiliser le potentiel numérique pour rendre visibles et tangibles les transformations à l'œuvre.

Fabriquer de nouvelles dynamiques collectives à partir de trois leviers : cognitif, expérientiel, échange

Plus les questions transversales deviennent importantes, plus les organisations doivent décloisonner, fluidifier, échanger, mutualiser, plus la question du processus collectif d'apprentissage devient cruciale dans la construction de stratégies et la mise en œuvre de ces stratégies. Nos travaux de recherche nous ont permis¹⁴ de formuler un certain nombre de constats :

- les démarches de territoire qui sollicitent seulement des apprentissages cognitifs ne peuvent déboucher sur l'action¹⁵,
- le passage à l'action sur les territoires suppose de nouveaux apprentissages cognitifs, comportementaux et organisationnels qu'il faut faire émerger à l'occasion des démarches (et non après),
- ces nouveaux apprentissages ne peuvent s'ancrer dans un système organisationnel de façon durable et efficace (du fait de la multiplicité des organisations publiques et privées) sans continuité cognitive et organisationnelle.
- Cette continuité cognitive et organisationnelle est indispensable pour relier les enjeux aux ressources des acteurs, pour produire les solutions attendues, pour fluidifier la communication entre des acteurs aux cultures, pratiques, objectifs..., différents, pour faciliter le pilotage de l'action collective dans un écosystème où il faut partager, mutualiser voire régénérer les ressources utilisées. Ces changements à opérer ne sont pas seulement le produit d'informations supplémentaires, ni d'une simple prise de conscience ; ils nécessitent le plus souvent un changement de paradigme induisant de nouvelles références cognitives (nouvelle manière de pensées) et expérientielles (nouvelles façons de faire), pouvant servir à la fois d'exemple et de modèle.

¹³ Rappelons que ce travail ne s'inscrit pas dans une démarche scientifique classique mais à partir de ce qu'on nomme le paradigme constructiviste¹³ (Bachelard 1934; Piaget 1977 ; Bateson 1984; Morin 1991 ; Le Moigne 1995...). Ce paradigme admet comme postulat de base que la réalité est le produit d'une relation entre l'objet et le sujet. Dans cette perspective de type constructiviste, le principe de scientificité repose sur la lisibilité de l'exercice de modélisation, sur la capacité pour le modélisateur à expliciter ses présupposés, mais aussi sur l'efficacité du modèle à produire de l'action (Le Moigne 1990).

¹⁴ Thèse de doctorat soutenue en 2008 à l'Université de Poitiers – Livre hybridation des mondes

¹⁵ Notamment celles qui se structurent sur un diagnostic de l'observation

Ces nouvelles références sont le produit de trois leviers : la connaissance, l'expérience et l'échange. La connaissance est le produit d'une information extérieure traitée par un groupe d'individus. Elle privilégie l'approche par les contenus. L'expérience est liée à des situations vécues à partir d'actions ou d'événements. Elle repose sur une approche par les processus. Les échanges multiplient les manières de relier connaissance et expérience, les possibilités d'apprendre, de bifurquer ou d'inventer. Nous devons donc imaginer les dispositifs qui vont hybrider plus efficacement connaissance – expériences - échanges.

Des dispositifs centrés sur la pratique du changement

Ces dispositifs existent depuis plus de 20 ans¹⁶. Ils sont le fruit d'expérimentations menées depuis le milieu des années 90 dans le cadre de l'Association Française d'Excellence Territoriale, le programme européen Eurexter (Excellence territoriale en Europe) et le réseau ARADEL¹⁷. Leur conception et leur mise en œuvre reposent sur 3 postulats :

- *Hybrider approche causale et approche effectuale pour mettre habilement en tension volonté d'agir et capacité d'action*

L'approche effectuale fait varier le but du projet, élément qui n'existe pas encore, quand l'approche causale fait varier les ressources du projet, qui sont toutes des options existantes. Ces deux approches ne s'opposent pas, elles sont complémentaires, elles créent une tension positive entre la réalité et le futur souhaité (Senge, 1991)¹⁸. Elles engendrent des transformations bien au-delà de l'apprentissage en boucle simple (1972, Bateson ; 1978 Argyris), notamment parce qu'elles réinterrogent les pratiques des acteurs de l'offre au profit de stratégies collectives centrées sur les besoins et les ressources.

- *Centrer l'approche sur la notion de ressources territoriales pour accélérer la création d'un langage et d'un cadre d'action communs.*

La ressource témoigne d'un potentiel de développement. On peut considérer¹⁹ les ressources territoriales comme tout objet matériel (un produit par exemple) ou immatériel (un savoir-faire, un patrimoine culturel, etc.) dont la valeur est reconnue localement, et qui peut de ce fait, faire l'objet d'une valorisation individuelle ou collective. Générique (pétrole, bois...) ou spécifique (Reblochon, Sancerre, Saucisse de Morteau), la ressource est le point de départ pour fabriquer du commun et faire face à de multiples enjeux (climatiques, démographiques, écologiques, économiques, sociaux, technologiques, humains...). L'approche par les ressources décloisonne, témoigne du potentiel de développement d'un territoire, crée des coopérations, établit de nouveaux liens entre demande et offre, vise des finalités autant marchandes que non marchandes et peut déboucher sur des stratégies de différenciation.

- *Mettre en place une gouvernance de projet (par opposition à une gouvernance institutionnelle).*

Le pilotage des projets de territoires oblige les acteurs à reconsidérer la question de la gouvernance. Le réflexe naturel est de construire des dispositifs de pilotage avec les décideurs institutionnels privés ou publics, qui généralement conduit à verticaliser les processus de décision et d'action, voire à couper les liens entre réflexion-décision et action. Pour dépasser les limites de la gouvernance institutionnelle, nous proposons de construire des dispositifs de gouvernance de projet à partir de deux clés :

- Le diagnostic des ressources. Le travail d'inventaire des ressources est déterminant pour produire un diagnostic. L'application mia développée par Hycos²⁰ permet par exemple de cartographier un écosystème de ressources et d'identifier derrière chaque ressource les parties prenantes.
- L'association de la maîtrise d'usage à la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage. La maîtrise d'usage (MUE ou MUA)²¹ met l'accent sur l'importance de la prise en compte des besoins et des pratiques des bénéficiaires finaux de la conception au déploiement d'un projet.

¹⁶ Écoles des territoires et des temps développées avec Pierre Dommergues et Jean-Pierre Aubert, l'Institut du Management des pratiques locales porté par Aradel et Claudine Pilton.

¹⁷ C'est sur ces fondations que la société SIX créée avec Claude Narioo et Olivier Portier continue de développer ce concept pour en faire un accélérateur d'apprentissage.

¹⁸ Selon Stanislas Dehaene (in Apprendre page 243), Odile Jacob, Paris 2018, « pour apprendre notre cerveau doit former un modèle mental hypothétique extérieur et ensuite le projeter sur son environnement, le mettre à l'épreuve en comparant ses prédictions avec la réalité sensorielle, c'est une posture active. Pour Dewey (1984), il est nécessaire de mettre la pensée à l'épreuve de l'action si on veut la faire passer dans la connaissance. L'apprentissage serait plus significatif quand plusieurs sens sont sollicités (Newes et Bandoroff, 2004).

¹⁹ Valorise la ressource territoriale des clés pour l'action – guide méthodologique Loïc Perron, Claude Janin, 2014.

²⁰ Notamment avec l'application mia.

²¹ La MUA s'est développée au début de l'internet en relation aux travaux portant sur le design et l'accessibilité (impliquant des métiers comme ergonomes et spécialistes de l'accessibilité) qui prennent en compte les besoins et utilisations des usagers. En Anglais, on parle plutôt de « user participation », « user involvement ». Le terme « user experience », abrégé UX, se réfère en revanche à l'expérience globale vécue par l'utilisateur dans l'interaction (avec le produit)

Mieux utiliser le potentiel numérique pour rendre visibles et tangibles les transformations à l'œuvre

Les nouvelles technologies permettent aujourd'hui de construire des applications flexibles et structurantes. Hyco a ouvert une voie avec son application mia qui n'est pas seulement un outil logiciel associant différentes fonctionnalités, mais une fabrique d'expériences collectives transformatrices. Notamment parce que :

- Elle ouvre des possibilités nouvelles pour pallier l'absence d'ingénierie. L'itération entre expertise métier et expertise logicielle permet de modéliser des outils de pilotage qui donnent à voir la transversalité d'un programme d'actions, améliore la communication et des échanges autour de la plateforme à travers la mise à jour participative des données de suivi et d'évaluation, et produit de la confiance par l'accessibilité aux informations librement partagée entre partenaires.
- Elle assure une continuité cognitive et organisationnelle nécessaires pour agir et penser globalement. Compte tenu de la variété des acteurs et de la transversalité des sujets traités, le suivi de l'ensemble des données reliées à un programme d'actions est une opération périlleuse²². Il est alors nécessaire de disposer d'outils interopérables pour faciliter le transfert de données, la circulation de l'information, associer et produire des connaissances pour le développement de nouvelles pratiques de réseau. Cet outil enrichit le portefeuille des communs, tout en étant un complément indispensable du système d'information propre à chaque organisation.
- Elle développe des capacités d'apprentissages collectives. En devenant un support commun quotidien à la création de connaissances et à l'apprentissage organisationnel, les technologies de l'information modifient les pratiques de travail en libérant du temps pour le travail d'animation et en démultipliant les effets de diffusion de l'information produit en réintroduisant la question du sens dans les pratiques de pilotage (par exemple l'évolution des représentations des acteurs, les contenus disponibles pour produire de nouvelles idées, les ressources mobilisées). L'expérience montre que la simplicité est structurante et facilitatrice pour l'apprentissage.

Nous sommes confrontés à des problèmes qui dépassent souvent nos savoirs et nos savoir-faire existants. Il ne s'agit pas seulement dans un premier temps de résoudre ces problèmes, mais plutôt de formuler, voire reformuler des questions (problématiques) acceptables aux yeux des acteurs compatibles avec les enjeux liés aux transitions, de trouver non pas les réponses, mais le chemin qui conduit à des solutions opérationnelles répondant à ces enjeux et validées par les acteurs. Les clés sont avant tout des compromis d'acteurs qui font surgir les questions essentielles sur lesquelles les acteurs acceptent de mobiliser des ressources sur des actions concrètes. Ces réussites ne naissent pas du hasard, elles reposent sur des alliances robustes et raisonnées entre acteurs et sur des expériences collectives transformatrices.

Les liens entre praticiens et chercheurs sont au cœur de notre capacité collective d'innovation. Ils permettent de la valoriser dans ses 4 dimensions : la capitalisation, l'évaluation, la modélisation et le faire-valoir. Développons les regards croisés entre les innovations sociétales et le monde de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche afin de se nourrir mutuellement. C'est ensemble que le Cap vers 2030 et au-delà pourra prendre Sens aux yeux de tous !

: il s'agit plutôt de la phase d'utilisation finale que celle de conception. Il semble que les publications en anglais portent plus sur la participation de l'utilisateur dans le domaine des technologies de l'information que dans l'architecture et l'urbanisme.

²² Notamment parce que le volume d'information est important et souvent dispersé dans les différents services des organisations publiques et privées concernées par le projet de territoire.

« Alliance & Innovation », prenons de la hauteur avec Daniel LEBEGUE

Daniel Lebègue, Président du Conseil scientifique de la Fondation pour la co-construction du bien commun. Il partage son regard sur le thème « Alliance & Innovation ».

Co construction : pour une nouvelle ingénierie de l'action collective

Lorsqu'en décembre 2016, à l'initiative du RAMEAU, fut créé la Fondation pour la co-construction du bien commun, peu nombreux étaient ceux qui avaient anticipé que l'expression "co-construction" et le mode d'action qu'elle désigne connaîtraient en quelques années le succès qu'ils ont connu depuis lors.

L'idée est pourtant simple et elle est en train de s'imposer avec la force de l'évidence: dans une société à la fois éduquée et divisée comme la nôtre, la seule manière de construire et de mettre en œuvre les grandes transformations que nous devons réaliser dans le champ du développement économique, de la transition écologique, de l'éducation, de la santé, de la révolution numérique, c'est d'y associer l'ensemble des acteurs publics et privés, Etat, collectivités locales, partenaires économiques et sociaux, associations et mouvements citoyens. Tant il est vrai que, dans une démocratie vivante, les citoyens veulent être consultés, écoutés, associés au plus près de leur lieu de vie et de travail dans la production des politiques publiques. Il ne s'agit pas de remettre en cause le rôle des institutions de la démocratie représentative, issues du suffrage universel. C'est le rôle du Parlement de voter la loi, du Gouvernement de conduire l'action publique et de diriger l'administration. Seule la Justice, exerçant sa fonction au nom du peuple français en toute indépendance, peut faire appliquer la loi et en sanctionner les manquements.

La co construction, c'est un mode d'exercice de l'action publique, qui rompt avec la tradition multi séculaire en France du monopole de l'intérêt général conféré à l'Etat, d'un pouvoir centralisé et vertical. C'est parce qu'elle répond aux attentes de nos concitoyens et aux besoins des territoires qu'une pratique plus ouverte, plus collégiale, plus diversifiée de l'action collective sera à la fois plus efficace et moins conflictuelle. Depuis 5 ans, notre Fondation, avec le concours d'un nombre grandissant d'acteurs publics et privés agissant au plus près des territoires, a progressivement élaboré et diffusé des outils et des méthodes au service de cette nouvelle ingénierie :

- Outils de formation des acteurs, élus locaux, entreprises associations. L'Etat lui-même a entrepris, avec la réforme de la haute fonction publique, de mieux préparer et de mieux former pas seulement les hauts fonctionnaires mais tous les agents publics aux missions nouvelles qui leur sont imparties : conduite de projets, management d'équipes, concertation et médiation.
- Outils d'évaluation mis à la disposition du Parlement, des collectivités locales, des corps de contrôle mais aussi des usagers des services publics, sous la forme par exemple des baromètres de satisfaction.
- Le besoin de décentraliser et de différencier davantage les politiques publiques en fonction des territoires est enfin reconnu par tous.

Le chantier est immense et exaltant, il ne produira pleinement ses effets qu'à moyen terme. La recherche pourrait ainsi s'investir dans la proposition de nouveaux dispositifs d'incitation et d'intéressement permettant de mieux associer tant les acteurs publics que privés à l'amélioration des performances collectives et à l'atteinte des objectifs du Développement Durable des Nations Unies.

Sans attendre, notre Fondation poursuivra son travail de défrichage et d'entraînement des acteurs dans ces voies nouvelles de la co construction de notre avenir collectif.

La Fondation pour la Co-construction du bien commun annoncera sa 3^{ème} promotion « d'Artisans du bien commun », de « Projets Cèdre du Liban » et de « Territoires de Confiance » le 4 octobre prochain. Elle lancera à cette occasion la démarche prospective « Intérêt général 2050 » pour éclairer sur notre capacité collective à relever les défis de l'Agenda 2030, et à aller plus loin encore en inspirant une vision partagée qui (re)donne confiance dans notre Avenir commun.

« Alliance & Innovation », 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. Pour en bénéficier pleinement, il nous faut collectivement inscrire dans nos radars individuels et collectifs ce « faire alliance » dont nous avons aujourd'hui conscience de la nécessité.

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 »²³ en a posé les fondamentaux, puis le carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Engagement » nous a exposé les raisons de l'engagement de chacun.

Ce troisième volet du cycle de publications sur les objectifs du « faire alliance » permet d'en comprendre les effets sur l'innovation sociétale qui est à la fois sociale et territoriale. Les alliances d'intérêt général permettent de faire émerger des solutions qu'aucun des partenaires n'avait imaginé. Ce n'est pas seulement un moyen de mobiliser des ressources complémentaires, mais plus fondamentalement de « voir » des réalités différentes et d'en croiser les leviers pour en inventer de nouveaux.

Puisqu'entre 2015 et 2021, le « devoir d'alliance » s'est transformé en « envie d'alliance », il nous faut accélérer le passage à l'acte. Pour cela les Territoires sont à la fois les lieux d'expérimentations de nouvelles alliances et d'incarnation de « l'intérêt général à portée de main ».

La prochaine escale de notre cheminement nous conduira donc vers l'éclairage de « Alliance & Territoire » le 5 juillet 2022, à l'occasion de la 8^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire.

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

²³ 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 – 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 3^{ème} programme quinquennal : le programme IMPACT.

Entre 2021 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 »²⁴, 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, 7^{ème} et dernier volet des publications, le cahier de recherche du 1^{er} décembre 2022 mettra en perspective l’ensemble de ces résultats.

²⁴ <https://www.caissedesdepots.fr/institut-pour-la-recherche/cahiers-de-recherche>

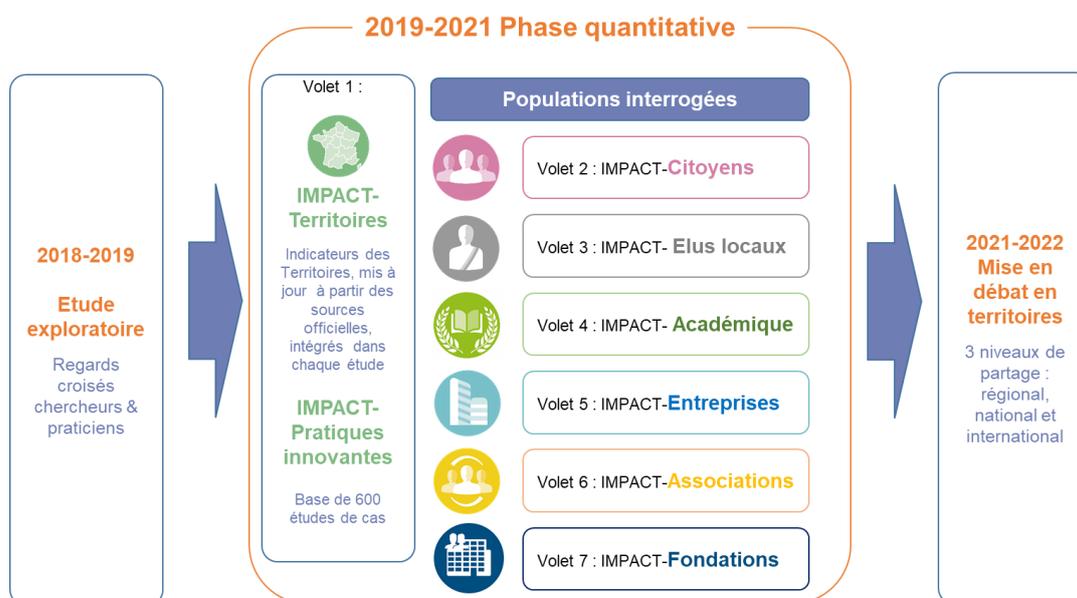
ANNEXE 2 – Méthode de l'étude d'impact

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 »²⁵. Cet événement marquait les 10 ans de l'Observatoire des partenariats. Fort de la capitalisation d'une décennie d'expérimentations préalables²⁶, **les trois impacts observés empiriquement ont été mis en débat**²⁷ : 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 **misés 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 650 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 :



²⁵ Actes du colloque « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, février 2018)

²⁶ Rapport quinquennal PHARE « fragilités et co-construction territoriale » (Observatoire des partenariats, février 2018)

²⁷ Note prospective « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017)

ANNEXE 3 – 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.

Une capacité d'actions holistique



- 5- **01-10-2019 – A l'écoute des Français** : séminaire praticiens-chercheurs à partir des résultats de l'étude IMPACT-Citoyens sur la manière dont les Français perçoivent et vivent le « jouer collectif » en France. Cette étude sera complétée par un nouveau questionnaire en avril-mai 2020, en plein cœur de la crise de la Covid-19. Cela confirmera les fondements structurels des convictions des Français.
- 6- **25-03-2021 – A l'écoute des acteurs académiques** : séminaire de recherche sur le mouvement de co-construction du bien commun en France afin de qualifier les interactions et les rôles respectifs des acteurs de l'écosystème.
- 7- **12-07-2021 – A l'écoute des Territoires** : mise en débat des résultats des études auprès des élus, des entreprises et des associations à l'occasion de la 7^{ème} 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 4 – 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 médiatiques²⁸.

Proposition de Récit partagé :

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

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

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

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

Cette complémentarité entre dynamiques horizontales des alliances au plan territorial et verticalité étatique de moyen et long terme 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 » ! »

²⁸ Rapport « Les alliances d'intérêt général : attitudes et perceptions des décideurs politiques, leaders économiques et d'opinion » (Cap, septembre 2021)

ANNEXE 5 – 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 »** retrace l'histoire 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 :



Institut pour la recherche

LE GROUPE LA POSTE



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

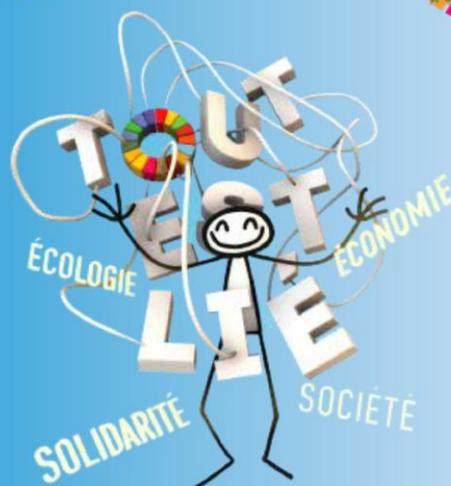


Merci à tous ceux qui s'en font le relais comme nous y invite Elyx, l'Ambassadeur digital des Nations Unies...

Innovation, Performance et Confiance !

Ensemble, relayons les preuves de l'impact de l'ODD 17* en pratiques en France !

ELYX,
Ambassadeur digital des Nations Unies.



* L'ODD 17 est le 17ème Objectif de Développement Durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies. Il invite aux partenariats multi-acteurs.