

Le RAMEAU

**RAPPORT D'ACTIVITE 2021
&
PERSPECTIVES 2022**

Assemblée Générale Ordinaire
30 juin 2022

Table des matières

1	Contexte & objectifs du RAMEAU.....	3
1.1	Le positionnement du RAMEAU	3
1.1.1	Les missions du RAMEAU	3
1.1.2	Les principes d'un modèle de recherche atypique	5
1.1.3	Les résultats de la recherche empirique du RAMEAU	6
1.2	Le modèle de fonctionnement du RAMEAU.....	12
1.2.1	Une gouvernance plurielle	12
1.2.2	Une équipe fortement autonomisée.....	14
1.2.3	Un modèle socio-économique hybride	14
1.3	Le projet stratégique « Co-construisons 2022 ».....	15
2	L'année 2021 en synthèse.....	16
2.1	Objectifs 2021 : de l'A.M.M. à l'Action !	16
2.2	Résultats 2021 : le Cap, le Cadre et le Changement du « faire alliance ».....	17
2.2.1	Fixer un « Cap » pour le « faire alliance » en France	17
2.2.2	Co-construire un « Cadre » pour « Agir ensemble ».....	17
2.2.3	Accompagner le « Changement » systémique	18
2.3	Les indicateurs de performance 2021	18
2.3.1	Zoom sur la « feuille de route » ministérielle d'accélération des alliances d'intérêt général en France	18
2.3.2	Zoom sur le Fonds ODD 17.....	19
2.3.3	Zoom sur la Fondation des Territoires	19
2.3.4	Les résultats de la diffusion en chiffre	20
2.3.5	Résultats financiers 2021	21
3	Les perspectives 2022	22
3.1	2022, Cap sur 2050 !.....	22
3.2	Des objectifs ambitieux pour y répondre	22
3.2.1	Valoriser le « faire alliance » en France.....	22
3.2.2	Pérenniser l'infrastructure du « faire alliance »	23
3.2.3	Investir dans « l'économie de l'alliance ».....	23
3.3	Initier le Projet « Yposkesi 2050 ».....	23
	En guise de conclusion	24
	Annexe 1 – Le Récit du « faire alliance »	26
	Annexe 2 – Vadémécum du « faire alliance »	29
	Annexe 3 – Bilan mission ministérielle	33
	Annexe 4 – Charte d'engagement du Fonds ODD 17	37
	Annexe 5 – Création de la Fondation des Territoires	41
	Annexe 7 – Comptes de résultat 2021	46

1 Contexte & objectifs du RAMEAU

Laboratoire d'innovations partenariales, Le RAMEAU est à la fois un **observatoire** pour qualifier les enjeux et pratiques des démarches partenariales, un **centre d'expérimentations** pour faire émerger de nouveaux modèles, et un **lieu de réflexions prospectives** pour déployer des solutions innovantes à grande échelle qui permettent de (ré)concilier économie et intérêt général.

1.1 Le positionnement du RAMEAU

Créé en 2006 sous statut associatif d'intérêt général, Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche empirique** innovant par l'atypicité de sa démarche : partir de la réalité de terrain pour comprendre et modéliser les mouvements émergents. Il a pour vocation d'éclairer les décideurs sur les dynamiques de co-construction, et d'aider les acteurs publics & privés à se saisir de l'opportunité de ces nouvelles alliances. L'objectif est double : réduire les fragilités et inventer de nouveaux moteurs économiques durables.

1.1.1 Les missions du RAMEAU

L'action du RAMEAU se décline en **3 missions** :

- **TEMOIGNER** – les données sur le mouvement de co-construction proviennent d'une **connaissance observée sur le temps long** (au minimum 7 ans par programme), **qualifiée** par des regards croisés entre profils d'acteurs différents, **mesurée** par des programmes d'études statistiques, et **illustrée** par plus de 1.000 retours d'expérience de terrain.



La preuve en acte : En 2008, Le RAMEAU fonde avec la Caisse des Dépôts, l'**Observatoire des partenariats**. L'objectif est de qualifier les enjeux des coopérations au service du bien commun, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France. Selon les dernières études de l'Observatoire des partenariats, 81% des Français¹, 92% des maires², 83% des dirigeants d'entreprise³, 97% des responsables associatifs⁴ et 98% des fondations⁵ considèrent le « **jouer collectif** » nécessaire face aux défis liés aux crises que nous vivons aujourd'hui. Ils témoignent d'une « envie d'alliance ».

¹ Etude IMPACT-Citoyens (Comisis & Opinion Way, octobre 2019 et mai 2020)

² Etude IMPACT-Elus locaux (Comisis & Opinion Way, novembre 2020)

³ Etude IMPACT-Entreprises (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

⁴ Etude IMPACT-Associations (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

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

- **INNOVER** – à partir des « signaux faibles » captés, Le RAMEAU expérimente de nouveaux modèles d’alliance d’intérêt général dont il **capitalise les enseignements, modélise les résultats et évalue les impacts**. En 15 ans, Le RAMEAU a mené plus de 500 recherche-actions auprès d’acteurs publics et privés représentatifs de la diversité des organisations en France, et a suivi 350 écosystèmes territoriaux dans leurs dynamiques collectives. Sa démarche a su mobiliser 100 M€ pour financer plus d’une cinquantaine d’innovations partenariales⁶.

La preuve en acte : Les travaux de recherche empirique ont progressivement permis de faire émerger **neuf dispositifs collectifs** pour accélérer le mouvement d’alliance d’intérêt général en France.

Les dispositifs collectifs de la co-construction

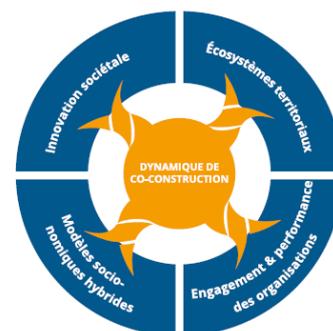


- **TRANSMETTRE** - Les travaux de recherche empirique sont librement accessibles à tous au travers de différents formats d’appropriation (publications, modules de formation, transferts de savoir-faire ...). A partir d’exemples concrets, Le RAMEAU rend compte des **impacts**⁷ et des **objectifs pour les Territoires et les organisations publiques & privées** qui expliquent les raisons du développement du « faire alliance ». Ces travaux permettent à chacun de se situer.

Les pratiques de terrain éclairent **4 objectifs** :

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

La preuve en acte : Entre 2019 et 2022, Le RAMEAU a co-piloté une mission ministérielle pour accélérer les alliances entre associations, entreprises et collectivités territoriales. Ayant réussi à mobiliser plus d’une centaine de réseaux nationaux et territoriaux, publics et privés, la « feuille de route » a concrètement permis de valoriser les initiatives de terrain⁸.



Pour aller plus loin :

- **Pour s’informer** : l’espace « [Alliances & Territoires](#) » du site [associations.gouv.fr](#)⁹,
- **Pour se former** : la [plateforme pédagogique « l’innovation territoriale en Actions »](#)¹⁰,
- **Pour Agir ensemble** : la [plateforme de capitalisation « l’ODD 17 en pratiques »](#)¹¹.

⁶ 70 M€ sur les projets à impact, 15 M€ d’ingénierie, 8 M€ de recherche, 5 M€ de capitalisation et 2 M€ d’investissements

⁷ L’Observatoire des partenariats publie en 2022 la 1^{ère} étude d’impact du « faire alliance » à l’échelle d’un pays

⁸ <https://www.associations.gouv.fr/bilan-de-2-ans-de-cheminement-collectif.html>

⁹ <https://www.associations.gouv.fr/alliances-et-territoires.html>

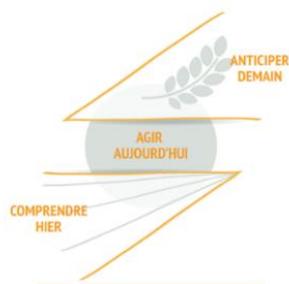
¹⁰ <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>

¹¹ <https://odd17.org/>

1.1.2 Les principes d'un modèle de recherche atypique

Les travaux de recherche empirique du RAMEAU s'inscrivent dans le temps long. Ses programmes sont fondés sur un cheminement d'expérimentations, d'observation et de mise en débat sur un cycle de 7 ans avant d'en publier les résultats. Cette démarche permet d'assurer non seulement l'efficacité, la faisabilité et la pertinence des solutions inventées, mais aussi de sécuriser leur « innocuité ».

La **méthode de recherche**¹² est fondée sur une **vision prospective**. La solution retenue pour permettre d'anticiper et de capter les « signaux faibles » : être aux côtés de la gouvernance des organisations au moment de leur réflexion stratégique.



Le principe de recherche est que la co-construction du bien commun doit partir de la **compréhension et de l'anticipation des besoins profonds de l'écosystème**. Le positionnement du RAMEAU est d'être un laboratoire de recherche empirique fondé sur la mise en perspective de **3 temporalités** : pour agir aujourd'hui avec pertinence, il faut savoir comprendre hier et anticiper demain.

Une approche à la fois pragmatique et rigoureuse

Au point de départ, la **vision prospective des décideurs au moment où ils se projettent permet de « capter les signaux faibles » et d'anticiper l'évolution de l'écosystème**¹³. C'est le premier levier de la **Recherche & Développement sociétale du RAMEAU**. 500 gouvernances ont ainsi été accompagnées dans leur prise de décision stratégique, et sont devenues contributrices des travaux empiriques de recherche. Pour qualifier ensuite la maturité de la tendance observée, il convient d'engager une étude scientifique solide et rigoureuse afin d'étudier si les signaux faibles captés sont suffisamment matures au sein de l'écosystème pour « prendre racine ».

Cette étape permet d'instruire la temporalité nécessaire pour que le « signal faible » prenne corps et se développe... ou s'éteigne. Fort des résultats des deux premières étapes, la démarche consiste ensuite à mettre en débat les résultats de ces observations pour voir comment ils résonnent au sein des réseaux de référence qui peuvent influencer leurs membres sur leurs décisions et leurs pratiques. La temporalité de cette phase de R&D est un minimum de 7 ans par programme afin de garantir des résultats pertinents complétés par une compréhension de leurs impacts sur l'écosystème. Tout au long du processus de R&D, les travaux sont capitalisés et évalués.

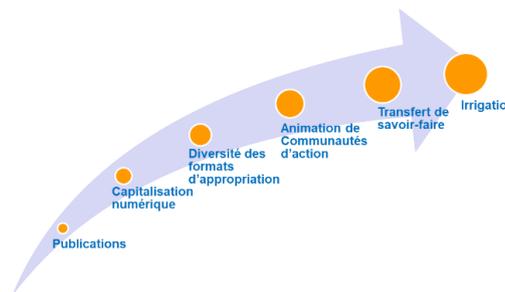
Lorsque la maturité est là pour permettre une appropriation des enseignements, il convient ensuite de **modéliser les résultats**, de les partager avec les « pionniers » pour en renforcer la solidité et pour illustrer les résultats au travers d'une diversité d'exemples concrets. Des programmes collectifs permettent ainsi d'étayer les résultats et de structurer leur diffusion, voire le déploiement de solutions nouvelles lorsqu'elles ont émergé au cours du cheminement. La publication est au cœur de la raison d'être du RAMEAU. Il ne s'agit pas d'imposer des « modèles », mais bien au contraire de partager une vision systémique de la diversité des modes d'actions pour permettre à chacun de se positionner et de s'engager en fonction de ses propres enjeux, mais aussi de sa maturité et de ses envies.

¹² Voir Présentation de la méthode de recherche du RAMEAU (Le RAMEAU, février 2018)

¹³ Annexe 1 – Le Récit partagé du « faire alliance » en France

Les publications ainsi établies sont ensuite déclinées en différents outils pour les organisations et les territoires. Jusqu'à l'irrigation, **6 étapes caractérisent la phase de diffusion** :

- Une **diversité des formes de publications**¹⁴, de référentiels aux guides pratiques, permet de s'appropriier les enseignements issus de la pratique des pionniers,
- Une **capitalisation numérique**¹⁵ accessible en « open source » permet de partager tous les résultats de la recherche empirique,
- **7 formats d'appropriation** sont disponibles pour s'informer, se former et agir efficacement : des webinaires de sensibilisation aux contenus académiques, en passant par les parcours pédagogiques, les MOOC, les Ateliers de form'Action, les parcours méthodologiques et les parcours d'expérience. Cette diversité des formats permet de librement définir son parcours d'usage.
- Animation de **communauté de pairs** « pionniers » pour partager les retours d'expériences de pratiques innovantes et « défricher » ensemble les situations les plus complexes,
- **Transfert de savoir-faire** aux organisations, territoires et institutions, grâce à des méthodes éprouvées, ainsi qu'un travail avec les acteurs académiques afin de passer de la connaissance empirique à la compétence stratégique,
- **Irrigation** au travers de l'animation du savoir qualifié par la pratique afin de promouvoir les alliances innovantes au service du bien commun.



Il est parfois nécessaire d'aller plus loin si l'ingénierie manque pour accompagner le changement. Une démarche de co-construction avec les réseaux de réflexion s'engage alors pour réfléchir au **déploiement de l'ingénierie nécessaire au changement d'échelle de la solution**.

1.1.3 Les résultats de la recherche empirique du RAMEAU

La recherche empirique du RAMEAU a progressivement éclairé **3 questions structurantes** :

- Qu'est-ce que la co-construction et pourquoi ce mouvement s'accélère-t-il en France ?
- Pourquoi et comment les organisations et les territoires développent-ils des alliances ?
- Quels sont les impacts de ces alliances innovantes ?

2006-2007 – L'observation des fondamentaux

Le chemin : l'écoute des pratiques de terrain

Les 18 premiers mois du RAMEAU ont permis de **rencontrer plus de 400 décideurs** pour recueillir leurs convictions sur la (ré)conciliation entre intérêt général et économie en France, ainsi que la place des partenariats stratégiques pour y contribuer. Sur cette base, un **panel de 10 projets d'intérêt général** a été sélectionné pour débiter les « **dialogues de gouvernance** » autour de 3 questions : comment l'organisation se projette dans l'avenir ? quelle est sa contribution au bien commun ? compte-t-elle s'appuyer sur une stratégie partenariale pour accroître son impact ?

¹⁴ www.lerameau.fr/les-kits-pratiques-du-rameau/

¹⁵ www.odd17.org

Les résultats : apprendre à piloter la complexité

Ces premiers travaux ont permis de définir une approche systémique autour de **3 dimensions** : les domaines d'actions, les acteurs et les territoires. Tel un « **Rubik 'cube** » l'enjeu est d'assurer une cohérence entre les trois à la fois pour assurer sa propre performance et pour contribuer avec pertinence aux défis communs.



Les **3 enseignements** issus de cette étape ont été :

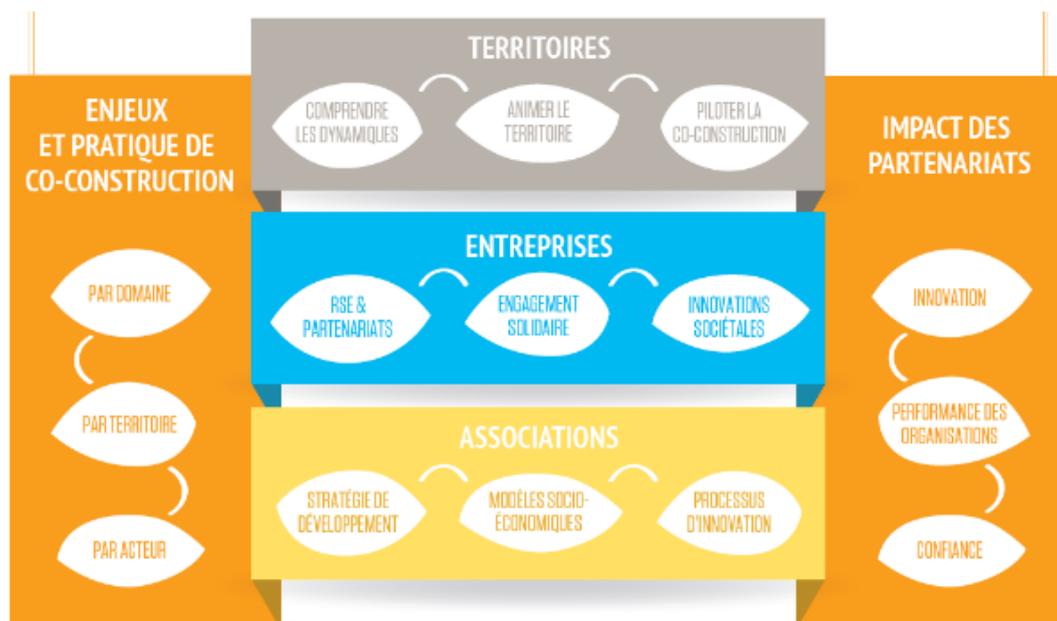
- Les alliances ne se sont pas seulement une question de solidarité, ni même de bonnes pratiques, mais plus **structurellement un enjeu d'innovation**. Dans les cas les plus complexes, elles permettent d'inventer collectivement une réponse qu'aucun acteur seul ne peut porter.
- La **diversité des modèles de partenariats** est une richesse : du mécénat aux pratiques responsables, en passant par la coopération économique et l'innovation sociétale, c'est la largeur du panel des possibles qui permet de couvrir l'ensemble des besoins et des maturités. Tous acteurs est ainsi concerné par le mouvement d'alliance.
- Les **Territoires jouent un rôle structurant** : ils sont à la fois les lieux de mobilisation, d'expérimentations et d'incarnation de « l'intérêt général à portée de tous ».

L'application pratique des enseignements

Ces résultats vont initier dès 2008 **3 démarches complémentaires** :

- Une **série de recherche-actions**, sur l'innovation sociétale et sur la co-construction territoriale. Ces expérimentations permettent d'explorer les signaux faibles issus des dialogues de gouvernance avec les organisations publiques et privées.
- La **création de l'Observatoire des partenariats** avec la Caisse des Dépôts pour suivre le mouvement de co-construction du bien commun en France.
- Le **lancement de groupes de réflexion prospective** afin de mettre en débat les résultats croisés des études et des recherches-actions, modélisés selon les articulations suivantes :

Eclairer le mouvement de co-construction du bien commun, des enjeux à la pratique



La Caisse des Dépôts décide d'investir dans la R&D sociétale portée par Le RAMEAU.

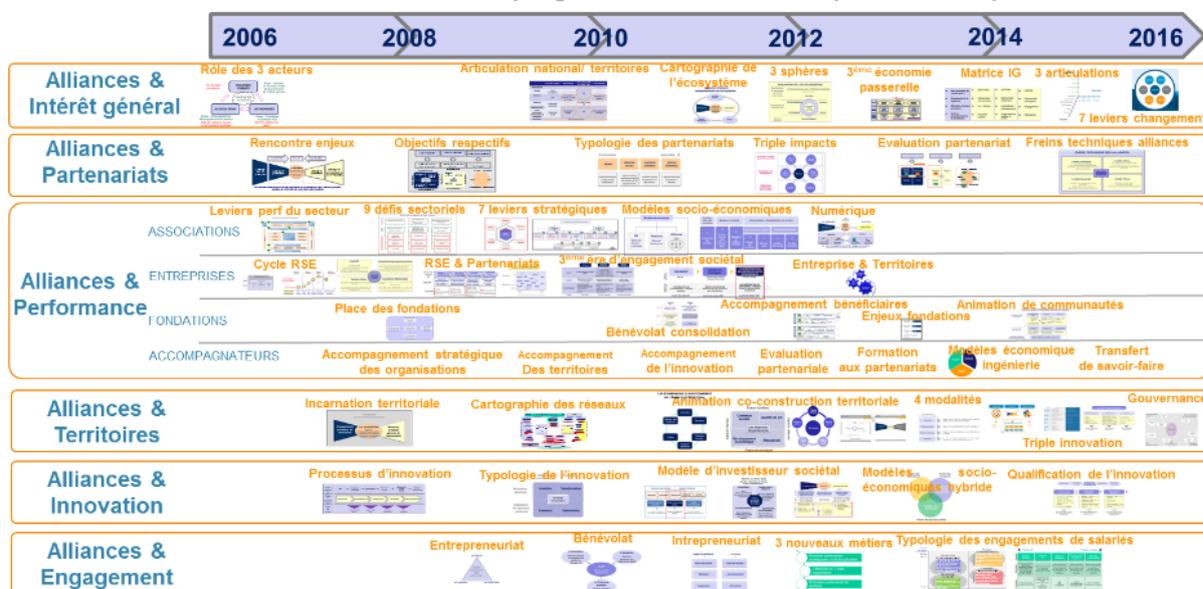
2008-2014 – Le défrichage des enjeux

Le chemin : 7 ans d'expérimentations innovantes

En 7 ans, c'est plus de 500 « dialogues de gouvernance », une cinquantaine d'études dans le cadre de l'Observatoire des partenariats et une vingtaine de groupes de réflexion prospective qui sont pilotés. L'objectif est de « défricher » les démarches pionnières d'alliance d'intérêt général. L'enjeu est de comprendre comment concilier la réduction des fragilités avec l'émergence de nouveaux moteurs de développement économique durable.

Différents concepts sont ainsi progressivement (re)découverts par la pratique de terrain.

Panorama des découvertes progressives du RAMEAU par thème et par date



Les résultats : un continuum des enjeux à la pratique

Les travaux du RAMEAU ont permis de se doter d'une vision systémique du mouvement de co-construction. Les enseignements permettent d'**éclairer 6 angles complémentaires** :

- Les liens entre la capacité à « faire alliance » et les **mutations de l'intérêt général** en France,
- La **traduction opérationnelle du mouvement de co-construction** en partenariats stratégiques entre organisations riches de leurs différences,
- Les **raisons objectives du développement d'une dynamique partenariale**, ainsi que leurs conséquences à la fois sur les modèles socio-économiques et sur les méthodes d'accompagnement des organisations,
- **L'incarnation territoriale** du mouvement, et l'émergence de « catalyseurs territoriaux » pour animer la dynamique qui devient une 3^{ème} ingénierie territoriale,
- Le rôle structurant des alliances stratégiques dans le **processus d'innovation sociétale**,
- La place de **l'engagement**, tant des dirigeants et des salariés que des « intrapreneurs » chargés au sein des organisations d'assurer une transversalité des mutations à l'œuvre.

L'application pratique des enseignements

Ces résultats vont permettre d'expérimenter des **démarches stratégiques d'accompagnement** autour des 4 objectifs qualifiés du « faire alliance » d'intérêt général :

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



Afin d'en prolonger les effets et d'en pérenniser les pratiques, **deux dispositifs d'intérêt général sont créés en 2014** :

- **L'ADASI** pour l'accompagnement à la stratégie des actions et des acteurs d'intérêt général, en particulier pour en valoriser les spécificités et déployer des innovations sociétales,
- Le **Réseau des pionniers des alliances en Territoire** pour fédérer la centaine de « catalyseurs territoriaux » qui animent les alliances d'intérêt général localement.

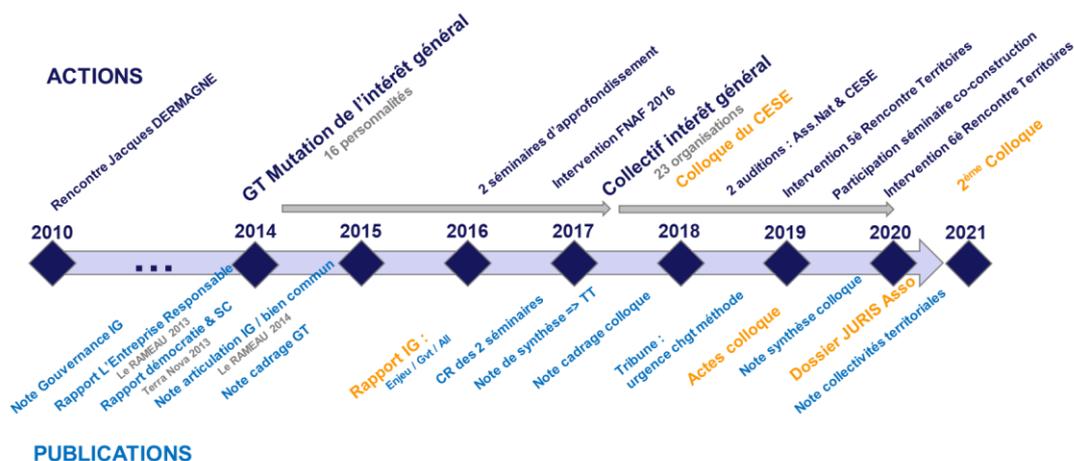
2015-2021 – La qualification des pratiques

Le chemin : 7 ans de cheminement collectif

Après ces 7 ans d'expérimentations de terrain, le laboratoire de recherche empirique est alors en capacité de commencer à **capitaliser, modéliser et diffuser les résultats** de ses travaux. La Fondation Bettencourt Schueller décide d'investir 1,5 M€ dans le partage de ces connaissances afin de les rendre lisibles, visibles et accessibles à tous.

En 2015, la signature des Objectifs de Développement Durable (ODD) donne une autre dimension aux travaux du RAMEAU. L'Agenda 2030 positionne les partenariats multi-acteurs comme l'un des leviers stratégiques de la réussite des ODD. La même année en France, les résultats du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats éclairent sur l'utilité des alliances pour répondre aux défis et aux fragilités incarnés sur les territoires. De plus, le rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » propose un cadre de réflexion sur les mutations et la conduite du changement au travers 3 leviers d'activation de l'intérêt général : une vision partagée, une gestion régulatrice... et une action collective transformatrice.

Le cheminement de réflexion collective sur les mutations de l'intérêt général



Les résultats : une approche écosystémique opérante

C'est à l'occasion du 3^{ème} plan quinquennal de l'Observatoire des partenariats, en 2019, que sera posée la **vision holistique des enjeux de la co-construction du bien commun**. Elle montre le continuum de l'Agenda 2030 des ODD à la capacité de contribution à sa réalisation des différents acteurs de l'écosystème. Cette approche systémique – tous acteurs, tous domaines, tous territoires – permet de poser un cap et un cadre communs, et ainsi de pouvoir outiller les organisations et les Territoires avec des référentiels partagés de « traduction » entre les profils d'acteurs autour d'une « grammaire » commune.

Une capacité d'actions holistique

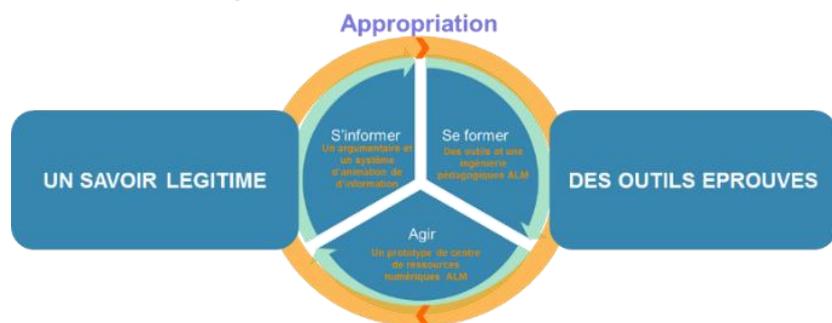


L'application pratique des enseignements

Comme tout laboratoire de recherche, Le RAMEAU a pour principal indicateurs de performance la pertinence et l'usage de ses publications. Après avoir capitalisé, modélisé et publié les enseignements de ses expérimentations innovantes, il les traduit en outils pour permettre aux organisations et aux territoires d'agir efficacement.

Les alliances se vivent plus qu'elles ne se disent. Il est donc nécessaire de concevoir une démarche pédagogique apprenante fondée sur l'expérience.

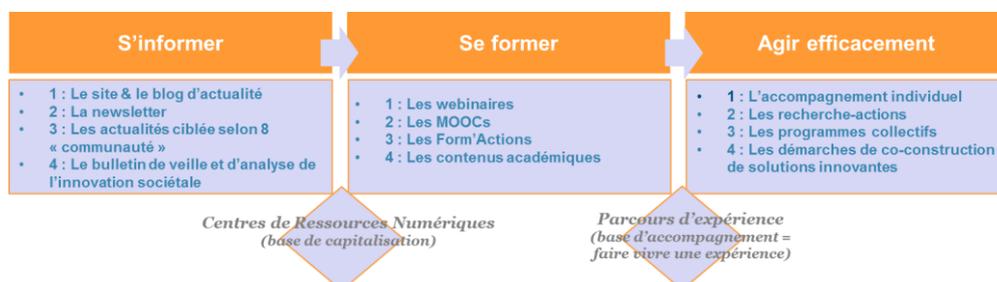
Elle se schématise ci-contre :



En premier lieu, il faut apprendre à **capitaliser un savoir légitime** qui doit avoir **4 caractéristiques** :

- **observé** sur le temps long (au moins 7 ans),
- **qualifié** par le croisement de regards entre acteurs de profils différents pour comprendre la diversité des prismes et des approches possibles,
- **mesuré** par la pratique de terrain au travers des études représentatives des différents univers de l'écosystème,
- **illustré** par une variété d'exemples inspirants, incarnant la capacité de mobilisation et d'action de tous domaines, tous acteurs et tous territoires.

Ce savoir doit ensuite être décliné et animé au travers d'une **diversité de modalités** afin de permettre à chacun de **s'informer, se former et agir efficacement**. Le parcours d'usage doit être adapté à ses besoins, objectifs, moyens, maturité et envies, et ne peut donc pas être universel ! Il convient donc de concevoir **un « back office » partagé** plutôt que de vouloir avoir un « front office » commun. Chaque réseau et/ou Territoire peut venir « puiser » dans les ressources communes afin de faire le « dernier kilomètre »... qui correspond en fait au « premier kilomètre des besoins » ! Les formats disponibles sont :



Enfin, les outils proposés doivent provenir des pratiques de terrain pour permettre à chacun de s'inspirer de ses « pairs ». Le RAMEAU a développé la **démarche M.E.D.O.C.** ci-dessous :

Une démarche innovante de publication des résultats :

DÉMARCHE M.E.D.O.C.

pour assurer le continuum des ODD à l'engagement des différents profils d'acteur

Quelques données sur les usages

- ❑ **M.éthodes** : un parcours pédagogique, 7 parcours méthodologiques et 12 méthodes de diagnostic & de qualification stratégique, accessibles en « open source »
- ❑ **E.xemples** : une double approche des alliances multi-acteurs et des écosystèmes territoriaux
 - ❑ 650 exemples inspirants de l'Observatoire des partenariats,
 - ❑ 350 écosystèmes territoriaux du Réseau des pionniers des alliances en Territoire
- ❑ **D.onnées** : un travail en profondeur par les plans quinquennaux de l'Observatoire des partenariats
 - ❑ Fiches Repères : 12 régions, 7 profils d'acteurs, 10 domaines d'action
 - ❑ 21 études entre 2018 et 2022 pour une mesure d'impact de l'ODD 17 résumée en 7 publications, de mars 2022 à décembre 2022
- ❑ **O.utils** : un outillage issu de la pratique des « pionniers » capitalisée depuis 15 ans
 - ❑ Vademeccum « faire alliance » et flyer par profils d'acteurs (collectivités, entreprises, associations et fondations)
 - ❑ 3 plateformes numériques pour s'informer (Espace « Alliances & Territoires »), se former (l'innovation territoriale en Actions) et agir efficacement (odd17.org) et 11 centres de ressources numériques sur les différents objectifs de la co-construction
 - ❑ Animation hebdomadaire : « les Jeudis de l'ODD 17 »
- ❑ **C.ompétences** : une diversité de formats pédagogiques pour répondre aux besoins de chacun
 - ❑ En accès libre : plateformes, webinaires de sensibilisation et Mooc de montée en compétences
 - ❑ Modules accompagnés : Conseil, form'Actions et formations expérientielles (ADASI / AFF / Fonds i / Juris / Zebra)
 - ❑ Contenus académiques : 5 cours et un syllabus complet « Alliances d'intérêt général »

Au cours de son cheminement, **le laboratoire de recherche empirique détecte aussi des manques dans les dispositifs existants**. Le RAMEAU contribue alors à **l'émergence de nouveaux dispositifs** qui s'inscrivent dans des dynamiques complémentaires, en amont et en aval de la recherche empirique.

Depuis 2015, **5 nouveaux dispositifs** ont été ainsi créés : la Fondation pour la Co-construction du bien commun en 2016, le Fonds i et la Fondation des Territoires en 2018, l'espace de dialogue entre ingénieries nationales & territoriales et le Fonds ODD 17 en 2020, et enfin, la plateforme de capitalisation partagée « l'ODD 17 en pratiques » en 2021.

En synthèse, depuis la création du RAMEAU, c'est ainsi 9 dispositifs collectifs qui ont émergé. En 2021, fort de la mise en ligne de la capitalisation partagée qui marque la fin du programme quinquennal 2015-2021, **un nouvel enjeu est éclairé : l'urgence d'investir dans une infrastructure à la hauteur des enjeux des alliances d'intérêt général**.

1.2 Le modèle de fonctionnement du RAMEAU

1.2.1 Une gouvernance plurielle

Le RAMEAU se construit avec ses partenaires et ses bénéficiaires. Plus de 1.000 dirigeants d'entreprise et d'association ont contribué, par leurs avis et leurs conseils, à concevoir progressivement un dispositif à forte valeur ajoutée pour la co-construction du bien commun.

Pour symboliser cette co-construction et renforcer la qualité de son action, Le RAMEAU s'appuie sur une triple instance de gouvernance : un **Conseil d'administration**, un **Conseil d'orientation** et une **Assemblée Générale**. Leurs missions respectives sont :

- Le **Conseil d'orientation** fixe les orientations stratégiques de l'association,
- Le **Conseil d'administration** en administre le pilotage,
- L'**Assemblée Générale** ratifie la stratégie et valide le programme d'actions.

La gouvernance du RAMEAU est assurée par un Conseil d'orientation de 18 membres, conduit par Charles-Benoît HEIDSIECK - Président-fondateur du RAMEAU - et un Conseil d'administration de 11 membres, présidé par Michel-Pierre MEJANE. La présidence bicéphale et la composition équilibrée des instances témoignent de la parfaite représentativité de l'association. La gouvernance réunit des personnalités reconnues et qualifiées qui partagent la même volonté d'agir pour favoriser la co-construction du bien commun. La diversité de leurs parcours et la richesse de leurs expériences garantissent la pérennité des objectifs poursuivis, la pertinence des décisions stratégiques prises, ainsi que la qualité des travaux réalisés et des actions menées.

En complémentarité d'action, le Conseil d'orientation et le Conseil d'administration portent avec force et conviction les messages du RAMEAU. Un audit, réalisé en 2009, a permis de préciser les rôles et responsabilités de chaque instance. Le tableau ci-dessous en donne la synthèse :

Instance	CAC	Conseil d'Orientation	AG	CA	MGT	Equipe	Expert Comptable
Représentant		Pst du CO	Pst CA / T	Pst CA	DG	Directeurs	
Rôle Politique							
Positionnement		Pilote	Valide	Approuve			
Représentation		Pilote	Valide				
Rôle stratégique							
Stratégie		Pilote	Valide	Approuve			
Orientations annuelles		Contrôle	Contrôle	Valide	Pilote		
Budget	Contrôle		Contrôle	Valide	Pilote		
Politique salariale			Contrôle	Valide	Pilote		
Rôle opérationnel							
Plan d'actions annuel				Contrôle	Valide	Pilote	
Gestion des activités				Contrôle	Valide	Pilote	
Engagement dépenses	Contrôle		Contrôle	Contrôle	Valide	Copilote	Copilote
Ressources Humaines				Contrôle	Valide	Pilote	

Une réforme de Gouvernance a été votée en 2019, avec le passage à un Conseil d'orientation de 21 membres, répartis en 3 collèges de 7 membres : les représentants des 7 parties prenantes du laboratoire de recherche, 7 partenaires stratégiques et 7 dispositifs issus de ses travaux.

Au 31 décembre 2021, la **composition des instances** était la suivante :

Conseil d'orientation	Conseil d'administration
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marie-Louise ANTONI (Conseillère du Directeur Général de la Caisse des Dépôts, co-fondatrice de Force Femmes) ▪ Muriel BARNEAUD (Directrice de l'engagement sociétale du Groupe La Poste) ▪ Bernard DEVERT (Président-fondateur d'Habitat & Humanisme et de La Pierre Angulaire) ▪ André DUPON (Président de Vitamine T et du MOUVES) ▪ Charles-Benoît HEIDSIECK (Fondateur du RAMEAU, Président du Conseil d'orientation) ▪ Jean-Guy HENCKEL (Fondateur du Réseau Cognac, Vice-président du MOUVES) ▪ Philippe JASHAN (Directeur de la stratégie de l'AFD) ▪ Bettina LAVILLE (Présidente du Comité 21) ▪ Daniel LEBEGUE (Président d'honneur de l'IFA, de l'ORSE, et de Transparency International France) ▪ Thierry SIBIEUDE (Professeur fondateur de l'Institut de l'Innovation Sociale à l'ESSEC) ▪ Hugues SIBILLE (Président de l'Avise et du Labo de l'ESS, Vice-président de l'ADASI) ▪ André RENAUDIN (Directeur général du Groupe AG2R La Mondiale) ▪ Anne ROBIN (Fondatrice du cabinet d'étude Comisis) ▪ Frédéric ROUSSEL (Président de Convergences, Directeur général d'Acted) ▪ Jean-Eudes TESSON (Président du groupe TESSON et de l'ACOSS) ▪ Laurence TIENNOT-HERMENT (Présidente de l'AFM-Téléthon) ▪ Hélène VALADE (Présidente de l'ORSE) ▪ Pierre-Dominique VITOUX (Co-fondateur du Cabinet CO-Conseils) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Michel-Pierre MEJANE (Président du Conseil d'administration du RAMEAU, fondateur du cabinet M&A Corporate, expert en communication et en stratégie de valeur, conseil bénévole d'associations) ▪ Brigitte GIRAUD (Vice-présidente du Conseil d'administration du RAMEAU, Vice-présidente du Mouvement Associatif, Présidente du CELAVAR, Déléguée générale de l'UNCPIE) ▪ Luc BELLIERE (Secrétaire général du RAMEAU, Dirigeant d'entreprise et président-fondateur de collectifs d'entreprise et de PTCE) ▪ Adelphe de TAXIS du POET (Trésorier du RAMEAU, retraité, ancien Responsable de la Caisse des Dépôts en charge de l'ESS) ▪ Dominique BAILLY (Dirigeant de Perspective & Stratégie de Transformation Sociale, Secrétaire Général de la Fondation pour la Co-construction du bien commun) ▪ Anne CHATAURET, (consultante indépendance, ancienne Déléguée générale d'Initiative France) ▪ Etienne FIESSINGER (Associé d'EUROGROUP Consulting) ▪ Philippe JOUANNY (Président national de la Fédération des Entreprises de Propreté, Président du Club territorial Gravelle Entreprendre) ▪ Elodie JULLIEN, (Directrice de la Recherche au RAMEAU, représentante des salariées) ▪ Manoelle LEPOUTRE (Conseil indépendante, co-fondatrice du Fonds ODD 17) ▪ Bernard SAINCY (Président-Fondateur d'Innovation Social Conseil, Fondateur du fonds d'investissement « Rassembleurs d'énergies » de GDF SUEZ, ancien syndicaliste)

Le **Conseil d'administration** s'est réuni **4 fois** en 2021. Le **Conseil d'orientation** a organisé lors de sa session annuelle **un séminaire stratégique**, élargi aux membres du Conseil d'administration, aux partenaires stratégiques et aux salariés, le 28 juin 2021. Ces séances ont donné lieu à un compte rendu. Ces informations sont consultables sur demande.

L'Assemblée Générale 2021 s'est réunie le 28 juin 2021, à l'issue du séminaire stratégique organisé par le Conseil d'orientation. Les documents afférents ont été publiés au JO.

Le RAMEAU est géré conformément à la charte éthique définie en 2009.

Conformément aux statuts de l'association, le Conseil d'orientation du RAMEAU a validé, lors de sa séance du 17 juin 2009, la charte éthique qui pose les principes de gouvernance. L'action se fonde sur **7 principes de gouvernance** qui guident chacune des missions : **Intérêt général, respect des différences, co-construction, humanisme & efficacité, indépendance, solidarité et exemplarité & transparence.**

La charte éthique du RAMEAU :

- 1- **INTERET GENERAL** : Toutes les actions engagées dans le cadre du RAMEAU ont pour objectif de servir l'intérêt général et répondre aux besoins du plus grand nombre.
- 2- **RESPECT DES DIFFERENCES** : Le RAMEAU est basé sur un principe de dialogue entre des mondes riches de leurs différences, dans le respect de la spécificité de chacun des acteurs. Au-delà d'une non-discrimination des personnes et des structures entre elles, il s'agit de promouvoir une véritable altérité.
- 3- **CO-CONSTRUCTION** : Les actions réalisées par Le RAMEAU sont co-construites avec les bénéficiaires et les parties prenantes afin d'en assurer la pertinence ; l'association s'associe systématiquement avec les acteurs de référence afin de leur apporter ses compétences et de les aider à faire émerger des solutions innovantes. Les logiques de partenariat et d'implication des réseaux sont intrinsèquement constitutives du projet associatif.
- 4- **HUMANISME & EFFICACITE** : Le RAMEAU est convaincu que les deux notions, loin d'être antagonistes, se complètent pour contribuer à la performance globale de toute organisation.
- 5- **INDEPENDANCE** : Le RAMEAU ne dépend d'aucun organisme public ou privé, ne soutient aucune cause politique, idéologique ou religieuse, et agit en parfaite indépendance.
- 6- **SOLIDARITE** : Le RAMEAU favorise la solidarité entre les acteurs avec lesquels il travaille, y compris entre les acteurs d'intérêt général afin de co-construire un XXIe siècle plus solidaire et durable.
- 7- **EXEMPLARITE & TRANSPARENCE** : Le RAMEAU s'applique à lui-même les convictions qu'il promet et s'efforce quotidiennement d'avoir un fonctionnement exemplaire sur l'ensemble de ses projets et de sa gestion. Il agit en parfaite transparence, notamment en matière de financement et de gouvernance, et s'impose toutes les règles de bonne conduite pour rendre ses actions visibles et lisibles. Le RAMEAU identifie et suit les indicateurs de performance qui permettent d'évaluer son utilité sociale.

1.2.2 Une équipe fortement autonomisée

Le RAMEAU dispose d'une équipe mobilisée, composée d'experts et de conseils en stratégie. Elle est engagée au service du projet collectif porté par le laboratoire de recherche. Leur réactivité et la diversité de leurs compétences constituent une réelle source de richesse et d'excellence. Au 31 décembre 2021, elle était composée de 6 permanents et de 6 contributeurs réguliers.

1.2.3 Un modèle socio-économique hybride

Comme toute structure d'intérêt général, **le modèle socio-économique du RAMEAU s'appuie sur 3 leviers** :

- **Les compétences et les richesses humaines mobilisées :**

Outre une équipe de talent, Le RAMEAU s'appuie à la fois sur un réseau de bénévoles, dont des contributeurs réguliers. Il bénéficie aussi d'un soutien structurant des métiers du conseil. Cela lui permet de mobiliser des cabinets volontaires. Le bénévolat et les contributions en nature représentent entre 10% et 1/3 du modèle économique du RAMEAU selon les années.

- **Le financement de ses investissements et de ses activités :**

Entre 2014 et 2016, le modèle financier du RAMEAU a reposé pour moitié sur le financement de la Fondation Bettencourt Schueller pour capitaliser, modéliser et publier l'ensemble des travaux de recherche réalisés en une décennie. A l'issue de ce partenariat stratégique, dont la stratégie de sortie avait été anticipée, un nouvel équilibre économique a été établi autour d'une hybridation de financements publics (1/3) et privés (2/3).

- **Les alliances stratégiques :**

Depuis la création du RAMEAU en 2006, ses travaux de recherche et d'analyse sur la co-construction du bien commun ont été rendus possibles grâce aux recherches-actions pionnières menées avec ses nombreux partenaires. Ensemble, ils se sont lancés dans des expérimentations innovantes, ont facilité la compréhension des dynamiques d'alliances, et ont contribué à valoriser les nouvelles formes d'accompagnement, notamment sur les Territoires.



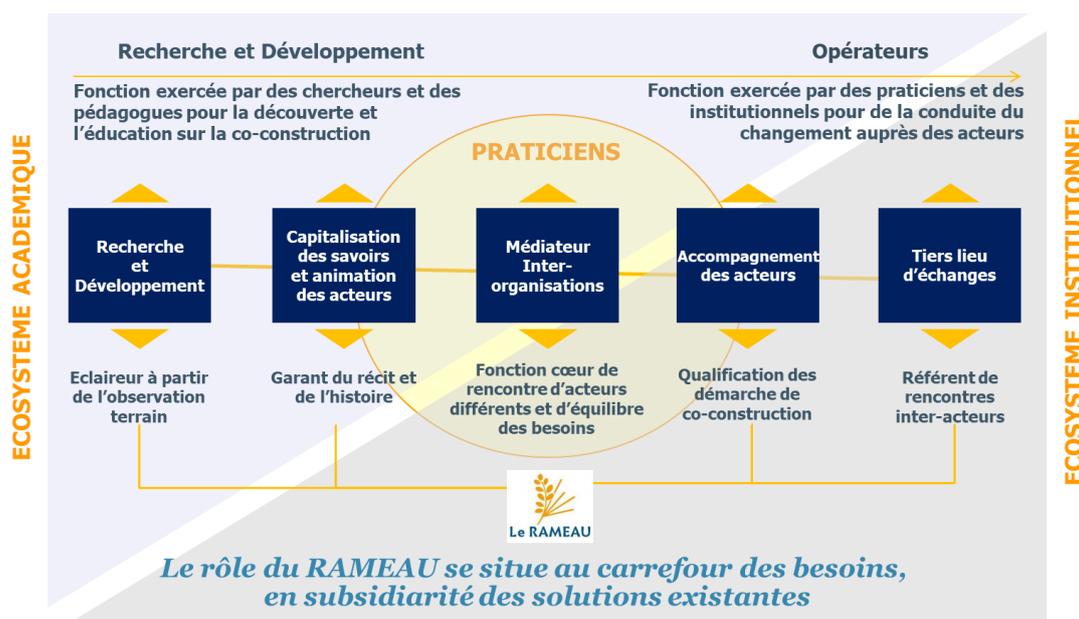
En pratique, chaque année, Le RAMEAU s'appuie structurellement sur une trentaine de partenaires réguliers. Il s'applique à lui-même le système de co-construction qu'il promeut. Ce principe de subsidiarité permet non seulement de limiter les moyens nécessaires, mais surtout d'avoir un effet de levier significatif sur les fonds mobilisés.

1€ engagé dans Le RAMEAU a permis en moyenne de mobiliser 7 € supplémentaires au service des projets d'intérêts général.

1.3 Le projet stratégique « Co-construisons 2022 »

Dès septembre 2017, une réflexion a été initiée pour établir les orientations du projet stratégique « Co-construisons 2022 ». Il a été ratifié par l'Assemblée Générale de juin 2018.

L'objectif est de **passer de la qualification des enjeux et des pratiques à la démonstration des impacts**. Il se fonde sur une analyse des contextes externes et internes pour établir les axes de travail à privilégier. Fort de cette analyse, l'action du RAMEAU est définie pour contribuer à favoriser l'appropriation par l'écosystème des nouvelles méthodes de co-construction en émergence. Face aux **5 besoins identifiés**, le laboratoire de recherche doit apporter une contribution adaptée à son cheminement.



Le projet stratégique « Co-construisons 2022 » repose sur **une triple stratégie d'alliances** : avec les réseaux de praticiens pionniers, avec les institutions et avec les acteurs académiques pour aider les organisations et les territoires à s'approprier les enjeux et les pratiques de co-construction au service du bien commun.

Le Projet « Co-construisons 2022 » répond à des objectifs complémentaires :

- Poursuivre ses liens avec **les réseaux de référence** pour disposer de données fiables, favoriser le développement des compétences et outiller les organisations et les territoires,
- Intensifier les alliances avec les **Institutions** pour irriguer (travaux sur l'intérêt général et les 3 Assemblées), impliquer (faire émerger la Fondation des Territoires), inciter (qualifier le droit à l'expérimentation partenariale), et faire (re)connaitre la valeur du « faire alliance », incarnation de l'ODD 17 en pratiques,
- Développer les alliances avec les **acteurs académiques** (développer la pédagogie et la recherche) pour passer de la connaissance empirique à la compétence stratégique.

La temporalité du projet stratégique a été déterminée en fonction du cheminement du mouvement de co-construction en France, anticipé pour être à pleine maturité en 2022¹⁶.

¹⁶ Voir rapport de recherche « ODD & co-construction : l'émergence du mouvement en France » (Le RAMEAU, octobre 2019)

2 L'année 2021 en synthèse

Du carnet de voyage « à la redécouverte de l'intérêt général » en janvier à la « Charte du faire alliance » en décembre, 2021 a été l'année de la pédagogie de l'ODD 17, des enjeux à la pratique. Après 3 ans de cheminement collectif pour faire (re)connaître la valeur du jouer collectif, l'année a été l'occasion de le décliner tous acteurs, tous domaines et tous territoires. Quels que soient son profil et sa maturité, chacun a un rôle à jouer dans la transformation systémique. Le millésime 2021 a été l'occasion d'en faire la preuve par l'exemple.

Entre 2018 et 2020, l'A.M.M. du « faire alliance » a été acquise. Rappelons qu'en matière de traitement médical, l'Autorisation de Mise sur le Marché est la reconnaissance par les institutions compétentes de l'efficacité thérapeutique, de sa capacité de déploiement du médicament... et des conditions de son innocuité.

Concernant le « faire alliance » en France, l'A.M.M. s'est traduite par un temps d'Alerte, de Modélisation et de Mobilisation. Retraçons en le récit :

- **2018 : L'Alerte** sur l'urgence de prendre conscience des enjeux du « faire alliance » s'est traduite concrètement lors du colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous » du 12 janvier 2018 jusqu'au lancement de la plateforme « l'innovation territoriale en Actions » le 24 décembre de la même année. Le temps fort a été le triple engagement du RAMEAU auprès du Cabinet du Président de la République, le 12 juillet 2018.
- **2019 : La Modélisation** du continuum entre le cadre systémique des ODD et la capacité d'action de tous les profils d'acteurs, a fait l'objet de la première publication de recherche académique du RAMEAU en mars 2019. Les référentiels « modèles socio-économiques d'intérêt général » et « l'évaluation partenariale en pratiques » donneront les modes opératoires aux organisations et territoires volontaires pour s'engager dans une démarche d'alliance d'intérêt général. La mission ministérielle « accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales », confiée par le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL à la Députée Cathy RACON-BOUZON et à Charles-Benoît HEIDSIECK, permettra de mobiliser une centaine de réseaux publics et privés, nationaux et territoriaux, pour établir une recommandation au Gouvernement.
- **2020 : La Mobilisation**, de la réflexion à l'action, se traduira par le lancement de la « feuille de route » ministérielle autour de 4 objectifs et 21 mesures, par la création du Fonds ODD 17 pour faire la preuve de la valeur de l'investissement dans l'ingénierie d'alliance, et par la démarche d'anticipation de sortie de crise des acteurs et actions d'intérêt général. Cette dernière incarnera le premier exemple applicatif de la capacité de résilience et de réactivité grâce à une stratégie d'alliance « hors les murs ».

2.1 Objectifs 2021 : de l'A.M.M. à l'Action !

Après ces 3 ans de (re)connaissance, 2021 avait pour objectif une pédagogie de l'alliance pour permettre à chacun de s'engager selon ses objectifs, sa maturité et ses envies. Les études de l'Observatoire des partenariats confirmeront qu'entre 2015 et 2021, la France est passée d'un « devoir d'alliance » à une « envie d'alliance ». Dès lors : « comment faire concrètement ? ».

Les objectifs 2021 se sont structurés autour de la « feuille de route » ministérielle sur l'accélération des alliances d'intérêt général avec **3 dynamiques** :

- Fixer un **Cap pour le « faire alliance » en France**,
- Co-construire un **Cadre pour « Agir ensemble »**,
- Accompagner le **Changement systémique**.

2.2 Résultats 2021 : le Cap, le Cadre et le Changement du « faire alliance »¹⁷

2.2.1 Fixer un « Cap » pour le « faire alliance » en France

Le CAP a été progressivement fixé en mobilisant 3 cercles d'acteurs : les institutions, les acteurs académiques et les réseaux de référence, nationaux et territoriaux. Le travail sur l'année s'est traduit par 3 temps forts qui auprès de chacune de ces cibles. L'anniversaire des 15 ans du RAMEAU a été l'occasion d'en faire la synthèse et de proposer 3 Récits du « faire alliance » : philosophique, politique et pragmatique.

En synthèse, les principaux temps forts ont été :

- Le **Colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ! »** du 12 janvier 2021 à l'occasion duquel le « carnet de voyage à la redécouverte de l'intérêt général » a été remis aux représentants de l'Assemblée Nationale, du Conseil Economique, Social et Environnemental, et du Haut-Commissariat au Plan.
- Le **séminaire de recherche « comprendre le mouvement de co-construction du bien commun »** du 25 mars 2021, organisé avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, réunissant une soixantaine d'enseignants-chercheurs.
- La **note de décryptage sur l'ODD 17**, pilotée par le Comité 21, publiée le 5 juillet 2021 à l'occasion du Forum de Haut-Niveau à l'ONU, puis lancement du cycle hebdomadaire, les « **Jeudis de l'ODD 17** », à partir de septembre 2021.

La soirée des 15 ans du RAMEAU, le 30 septembre, a été l'occasion de la publication d'un **triple Récit du « faire alliance en France »** :

- **Philosophique** : avec le livre « **Projet (Re)Naissance : de l'économie d'alliance à la (re)découverte de notre Lien commun !** », publié aux Editions du Net par la Fondation pour la Co-construction du bien commun (3^{ème} volet de son cycle d'ouvrage sur « l'alchimie du bien commun »).
- **Politique** : avec l'étude du politologue Stéphane ROZES, et la note « **Vers un Récit national du faire alliance en France ?** ».
- **Pragmatique** : avec le film et le dossier JURIS Associations des « bonnes nouvelles des Territoires » qui illustrent la diversité de la « catalyse », du local à l'international.

Pour aller plus loin, la **Fondation pour la Co-construction du bien commun** a annoncé qu'au-delà de présenter sa 3^{ème} promotion « d'éclaireurs 2030 » (personnes, projets et territoires), elle lancerait en 2022 la **démarche prospective « Intérêt général 2050 »**, dans la continuité du cycle de 7 ans sur les mutations de l'intérêt général.

2.2.2 Co-construire un « Cadre » pour « Agir ensemble »

De la proposition de loi d'expérimentation du droit d'alliance d'intérêt général en janvier à la publication de la « Charte du faire alliance » en décembre, en passant par la mise en ligne de la plateforme de capitalisation « l'ODD 17 en pratiques » en juillet, les conditions d'un cadre et d'une grammaire commune ont été posées.

En synthèse, les principaux éléments constitutifs du cadre commun réalisés en 2021 sont :

- La **proposition de loi d'expérimentation du droit d'alliance d'intérêt général** déposée à l'Assemblée Nationale le 9 février 2021, et ayant fait l'objet d'une Tribune au JDD signée par une centaine de personnalités.
- La **plateforme de capitalisation « odd17.org »**, le **parcours pédagogique « Alliances & Territoires »** et les **7 parcours méthodologiques** de la plateforme « l'innovation territoriale en Actions ».

¹⁷ Annexe 2 – Vademecum du « faire alliance »

- La **Charte du « faire alliance »**, élaborée avec les Territoires, par la Fondation des Territoires. Un World café, le 20 octobre, a permis de croiser les regards.

Pour aller plus loin, la **Fondation des Territoires** prendra le relais des travaux de la « feuille de route » ministérielle après son évaluation finale en mai 2022.

2.2.3 Accompagner le « Changement » systémique

« Catalyseurs territoriaux », fondations et entreprises ont été mobilisés pour accompagner le déploiement des alliances d'intérêt général, et notamment sur les Territoires faiblement dotés en ingénierie et auprès des « petites et moyennes organisations » capables d'en démultiplier les impacts.

En synthèse, les principales dynamiques co-animées en 2021 :

- La 7^{ème} **Rencontre des pionniers des alliances en Territoire**, le 12 juillet 2021, a été l'occasion de présenter en avant-première les principaux résultats de l'étude IMPACT de l'Observatoire des partenariats.
- Le **programme « Fondations & Territoires »**, co-animé avec la Fondation de Lille, a permis d'établir un état des lieux sur l'engagement des fondations sur les territoires, ainsi que leur positionnement stratégique en matière de soutien en ingénierie, en particulier pour les territoires les moins dotés.
- Le **groupe de travail « Entreprises & Territoires »**, co-animé avec l'ORSE, a éclairé les raisons du passage entre 2015 et 2021 de 36% à 57% des entreprises dans leurs pratiques partenariales associant économie et intérêt général.

Pour aller plus loin, l'investissement dans une cinquantaine d'expérimentations innovantes par le **Fonds ODD 17** permet de qualifier et de mesurer les effets de l'ingénierie du « faire alliance » sur la réussite des projets.

2.3 Les indicateurs de performance 2021

2.3.1 Zoom sur la « feuille de route » ministérielle d'accélération des alliances d'intérêt général en France

Objectif :

Issue de la mission ministérielle « accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales », la « feuille de route » ministérielle se décompose en 4 objectifs et 21 mesures.

Modalités de mise en œuvre :

La « feuille de route » est co-pilotée par la DJEPVA du Ministère de l'Education Nationale et par Le RAMEAU. Elle fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation d'avancement tous les 6 mois depuis la remise du rapport au Ministre le 7 mai 2020.

Résultats

La Secrétaire d'Etat Sarah El HAIRY a remercié tous les contributeurs à la mise en œuvre de la « feuille de route » le 2 septembre 2021 à l'occasion du Forum mondial 3Zero organisé par Convergences. Sur les 21 mesures, 12 ont dépassé les objectifs, 7 les ont atteints, et seulement 2 n'ont qu'un résultat partiel : la proposition de loi ne s'est pas encore traduite par un cadre juridique, et l'ODD 17 n'a pas été mis à l'Agenda des institutions (voir détail en annexe 3).

2.3.2 Zoom sur le Fonds ODD 17

Objectif :

Le Fonds ODD 17 a été créé à la suite du rapport ministériel pour expérimenter les effets du financement de l'ingénierie d'alliance.

Modalités de mise en œuvre :

La Fondation TotalEnergies et Le RAMEAU ont créé le Fonds ODD 17 pour une expérimentation de 3 ans (2020-2022). Doté de 1,5 M€, le Fonds a investi dans l'ingénierie d'une cinquantaine de démarches partenariales innovantes en Territoire et au plan national (voir en annexe 4 la charte d'engagement respectif du Fonds ODD 17).

Résultats

Les premières évaluations montrent un réel effet de levier de l'investissement en ingénierie tant sur les résultats des projets que dans la frugalité des moyens mobilisés grâce à une mise en synergie et à une mobilisation collective.

2.3.3 Zoom sur la Fondation des Territoires

Objectif :

La Fondation des Territoires est un lieu d'interconnaissance, de dialogue et d'expérimentations à l'écoute des réalités territoriales. L'objectif est d'apprendre collectivement à faire alliance entre acteurs de profils, d'échelons territoriaux et domaines d'actions différents pour mieux articuler les complémentarités. La Fondation des Territoires repose sur 3 missions : partager les expériences pionnières, expérimenter des solutions collectives et éclairer sur la diversité des moyens de co-construire des solutions territoriales pertinentes face à nos défis communs.

Modalités de mise en œuvre :

Lancée en juillet 2018, la démarche de préfiguration de la Fondation des Territoires a été structurée autour de 3 étapes : un dialogue entre acteurs publics et économiques pour qualifier l'envie et les conditions d'agir ensemble (07/18-07/19), une série d'expérimentations territoriales pour vérifier les besoins à partir de pratiques de terrain (08/19-11/20) et une phase de mobilisation sur la base des premiers résultats obtenus (12/20-05/22). Après 5 ans de préfiguration, la Fondation des Territoires est créée le 14 juin 2022, sous l'égide de la Fondation de Lille.

Résultats

La Fondation des Territoires a animé en 2021 l'élaboration de la « Charte du faire alliance ». (voir détails de l'action de la Fondation en annexe 5).

2.3.4 Les résultats de la diffusion en chiffre

Depuis 2014, Le RAMEAU a mis en place un tableau d'indicateurs de performance du partage des travaux de recherche empirique qui tient compte des besoins prioritaires pour l'écosystème. Il a **dépassé les objectifs qu'il s'était fixé en 2021** :

Indicateurs de diffusion 2021

LEVIERS	INDICATEURS	Résultats 2020	Résultats cumulés 2014-2020	Moyenne annuelle	Objectifs 2021	Résultats 2021	%	Commentaires	Résultats cumulés 2014-2021*
PUBLICATIONS <small>(moment de diffusion, pas de formalisation)</small>	Eclairages prospectifs :								
	- Etudes	16	56	8,0	4	4	100%	Etude IMPACT-Académiques, Associations, Entreprises & Fondations	60
	- Note de réflexion	8	48	6,9	2	2	100%	Rééc "faire alliance" ; Dossier & film "bonnes nouvelles des Territoires"	50
	- Rapports	3	16	2,3	4	4	100%	Rapports "Carnet de voyage à la (re)découverte" de l'intérêt général" ; Etude DIFITC Fondations ; Bilan GT "F&T, bilan "E&T"	20
	- Documents co-signés	2	22	3,1	2	3	150%	Proposition de loi ; Charte du faire alliance ; Note décryptage "ODD 17"	25
	- Livre	0	3	0,4	1	2	200%	Livre FCCBC - 2020 "Ensemble valorisons" et 2021 "Projet (Re)naissance"	5
	Aides à la décision :								
	- Référentiel / Guide	0	12	1,7	0	0	-		12
	- Retour d'expériences	7	28	4,0	2	2	100%	Maroc ; Conseil Grand Est (cf. BNT)	30
	- Etudes de cas	350	593	84,7	50	57	114%	Base IMPACT-Pratiques alliances innovantes	650
	- Outils pratiques	0	7	1,0	5	5	100%	Flyers - Collectivités, Entreprises, Associations & Fondations	12
	- Kits praticiens*	5	24	3,4	1	1	100%	Kit académique (test lors du séminaire sur l'articulation des positionnements)	25
	ANIMATION DES SAVOIRS	Evénements LR	9	38	5,4	10	12	120%	Rencontres Pionniers / Ateliers FCCBC / World Café / 4e dîner "E&S & Entreprises" / 6 réunions de GT / 15e Anniversaire / Colloque 12 janvier
Evénements co-organisés		2	60	8,6	5	5	100%	Bernardins (M4) ; Comité 21	65
Interventions LR		7	185	26,4	20	15	75%	2 par mois ouvrable	200
Rédaction d'articles		40	141	20,1	30	59	197%	CareNews / ISBL / Juris Associations / Espace "Alliances & Territoires" : 3 par mois ouvrable	200
Actualités blog		164	451	64,4	40	149	373%	4 par mois ouvrable (1/semaine en moyenne)	600
Films		3	24	3,4	1	1	-	Film CCI news	25
Exposition		1	3	0,4	-	0	-		3
Communiqué de presse		17	17	2,4	3	3	100%	12 janvier ; 7ème Rencontre ; 15 ans LR	20
Newsletter / Bulletin veille & analyse		14	66	9,4	14	14	100%	10 Newsletter / 4 Bulletins	80
Animation communautés :									
- Lancement			8	1,1					8
- Animation			8	1,1					8
NUMERIQUE		Site internet LR	0	2	0,3	1	0	0%	
	Site dédié	3	17	2,4	1	1	100%	Refonte du site "Innovation territoriale en actions" ; création de la plateforme odd17.org	18
	Module e-learning	10	26	3,7	16	16	100%	10 webinaires MSE + 6 Catalyseurs	42
	MOOC		3	0,4	-		-		3
FORMATIONS	Conception modules :								
	- Formation	5	52	7,4	2	3	150%	ANPP pour les CRTE ; parcours pédagogique A&T ; parcours pédagogique "MSE"	55
	- Formation de formateurs	1	6	0,9	1	1	100%	MSE AFF	7
	Réalisations de sessions :								
	- Professionnels	0	23	3,3	4	8	200%	2 sessions pilotes MSE AFF	31
	- Parcours	0	13	1,9	2	2	100%	GT "E&T" ; Programme "F & T"	15
	- Etudiants	1	11	1,6	1	1	100%	Sciences Po (Syllabus)	12
	Transfert formateurs / réseaux :								
	- Réseaux praticiens		5	0,7					5
	- Réseaux territoriaux		6	0,9					6
- Réseaux académiques		3	0,4					3	
- Professionnels de la formation		0						0	
TRANSFERT SAVOIR-FAIRE	Kits experts*		9	1,3					9
	Expérimentations transferts								
	- Accompag stra associatif		6	0,9					6
	- Accomp entreprises		10	1,4					10
	- Accomp partenariat		1	0,1					1
	- Accomp territoires		10	1,4					10
	Déploiement de solutions :								
	- Par transfert / organisations		4	0,6					4
	- Par co-création de dispositifs		1	0,1					1
	IRRIGATION	Institutions publiques		10	1,4				
Institutions représentatives des orga			2	0,3					2
Monde académique / Recherche			11	1,6	1	1	100%	Suivi existant + Séminaire de recherche Institut CDC pour la Recherche	12
Media (journalistes ciblés)			4	0,6					4

Tous ces travaux sont soutenus par la Caisse des Dépôts qui depuis 2008, est le partenaire de recherche structurant du RAMEAU sur l'approche systémique de ses travaux. De plus, depuis 2020, le Fonds ODD 17 finance l'ingénierie d'alliance d'intérêt général nécessaire au partage de la capitalisation des données, outils et compétences issues de la pratique des pionniers. Ce dernier a permis de conclure le cycle de capitalisation septennal qui avait été initié en 2014 avec la Fondation Bettencourt Schueller. C'est ainsi 5 M€ qui ont été consacrés à la capitalisation et à la diffusion des résultats des travaux de recherche empirique sur la co-construction du bien commun en France.

2.3.5 Résultats financiers 2021

L'année 2021 est dans la continuité de 2020. Elle est principalement structurée autour de l'expérimentation du Fonds ODD 17 pour faire la démonstration de la valeur ajoutée du « faire alliance ».

Le bilan de l'exercice avant affectation du résultat est de 623.237 €.

Le réalisé d'exploitation 2021 s'élève à 1.328.250 €¹⁸. Il laisse apparaître un **résultat bénéficiaire de 13.121 €**. Après affectation du résultat, les fonds propres s'élèvent à 273.876 € (soit 27 % du budget de fonctionnement 2022).

Comme chaque année, il convient aussi de mentionner les actifs non comptables réalisés en 2021 à hauteur de 153.277 € (hors Fonds ODD 17).

Depuis sa création, l'association Le RAMEAU est gérée sur un principe de prudence, favorisant la démonstration de valeur ajoutée avant de lancer les investissements structurels nécessaires à l'accomplissement de ses missions. Afin d'assurer une parfaite transparence financière, Le RAMEAU s'est associé dès l'origine les compétences de personnes qualifiées pour tenir les comptes. L'association tient en particulier à remercier son expert-comptable, le cabinet BDL qui assure en partie gracieusement la tenue des comptes depuis sa création, ainsi que son Commissaire aux Comptes le Cabinet Grant Thornton. Comme chaque année depuis sa création, le rapport du Commissaire aux comptes certifie sans réserve les comptes 2021 de l'association.

Conformément à la loi en vigueur, l'association publie l'ensemble de ses comptes sur le site du J.O.

Les documents financiers sont constitués de :

- 1- Bilan de l'association sur la période du 1/01/2021 au 31/12/2021 (version synthétique et détaillée),
- 2- Compte de résultat de l'association sur la même période (synthétique et détaillé),
- 3- Rapport de gestion du Trésorier,
- 4- Budget prévisionnel 2022.

Ces informations font l'objet de documents spécifiques, joints en annexe au présent rapport moral et financier de l'association.

¹⁸ Compte de résultats 2021 en annexe

3 Les perspectives 2022

3.1 2022, Cap sur 2050 !

Après 7 ans de recherche terrain, puis 7 ans de capitalisation-modélisation-publication, Le RAMEAU engage une véritable dynamique d'appropriation des résultats de ses travaux pour aider les territoires et les organisations à faire de la co-construction un levier à la fois de performance, d'innovation et de confiance.

En 2022, Le RAMEAU fera le bilan de 5 ans de mobilisation collective : mission ministérielle, proposition de loi sur le droit d'alliance d'intérêt général, charte du « faire alliance », expérimentation du Fonds ODD 17, étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle de la France, création de la Fondation des Territoires... les avancées sont significatives pour faire (re)connaître la valeur de la co-construction du bien commun, ainsi que la diversité des chemins pour la mettre en œuvre. Ce bilan quinquennal incite le laboratoire de recherche à redoubler ses efforts pour valoriser le « faire alliance ».

3.2 Des objectifs ambitieux pour y répondre

Valoriser, consolider et investir sont les maîtres mots de 2022.

3.2.1 Valoriser le « faire alliance » en France

La « feuille de route » ministérielle a permis de faire connaître et reconnaître une réalité « sous les radars », de consolider les infrastructures du « faire alliance » et d'outiller tous les profils d'acteurs afin qu'ils puissent développer leur propre parcours d'usage.

Après deux ans de mobilisation et de co-construction, copilotées par le Ministère de l'Éducation Nationale et Le RAMEAU, les avancées du faire alliance en France feront l'objet en 2022 d'une stratégie de valorisation résumée dans le schéma suivant.

Les avancées sur la valorisation du « faire alliance »



3.2.2 Pérenniser l'infrastructure du « faire alliance »

La mission ministérielle « accélérer les alliances stratégique » et sa « feuille de route » ont permis de consolider et de valider la pertinence d'une infrastructure d'ingénierie capable de contribuer au déploiement des alliances d'intérêt général. Le Fonds ODD 17 expérimente depuis 2020 les moyens d'investir dans cette ingénierie afin de permettre à chacun, notamment les organisations et les territoires les moins dotés en ingénierie, de pouvoir définir et mettre en œuvre leur propre parcours d'usage. 2022 permettra de proposer et de consolider **une infrastructure collective pour accélérer le « faire alliance en France**, telle que schématisée ci-après.

L'infrastructure d'ingénierie des alliances d'intérêt général en France



3.2.3 Investir dans « l'économie de l'alliance »

Il est fréquent de confondre l'usine et le traitement qu'il produit. Les « porte-avions » veulent universaliser leur traitement et les « zodiacs » pensent qu'en portant l'usine sur leur dos telle une tortue, ils peuvent industrialiser à grande échelle leurs innovations sans s'apercevoir de l'incongruité de leur prétention. L'alliance n'est jamais envisagée comme une solution pertinente... alors qu'elle est souvent le meilleur moyen de créer de la valeur et d'être plus frugal. Le Fonds ODD 17 présentera le fruit de ses travaux en 2022 pour **(dé)montrer la pertinence d'une « prime à l'alliance »**.

3.3 Initier le Projet « Yposkesi 2050 »

Le nom « Yposeksi » est un hommage à la vision transformatrice des familles fondatrices de l'AFM en 1958 . Nous n'en mesurons qu'aujourd'hui les impacts concrets, issus d'un combat quotidien sans cesse renouvelé et (ré)inventé depuis. Notre compagnonnage aux côtés de sa Présidente depuis 2007 nous a donné **envie d'engager Le RAMEAU dans sa propre « promesse »** avec le Projet « Yposkesi 2050 ».

Ce nouveau projet stratégique parlera d'avenir, autrement dit des Jeunes, de l'intérêt général « à portée de main », autrement dit des Territoires, et de 2050, autrement dit du moment où la génération d'aujourd'hui sera dans notre situation : transmettre à la jeunesse l'élan d'inventer ensemble le monde de demain ! Une question ontologique traverse le Projet « Yposkesi 2050 » : **que pouvons-nous faire dès aujourd'hui pour co-construire avec les jeunes un Avenir commun qu'ils soient fiers de pouvoir transmettre en 2050 ?**

En guise de conclusion

Comment créer une « vague » du faire alliance face aux crises successives et à la perte de confiance actuelle ? La réponse est aujourd'hui étayée : nous devons partager une Vision systémique de nos défis communs, accompagner le sens de l'Action collective, modéliser la (ré)invention de nos systèmes de Gestion, favoriser la démultiplication des Usages partenariaux, et valoriser les Engagements au service de l'intérêt général !

Si toutes les modalités pratiques n'ont pas encore été trouvées, fort est de constater que 2021 a été une année structurante pour faire la pédagogie de l'ODD 17 en pratiques. Tous les acteurs, sur tous les territoires, dans tous les domaines sont concernés.

L'enjeu est aujourd'hui d'apprendre à passer de « l'entre soi » à « l'entre tous » !

Les Territoires jouent un rôle structurant. Ils incarnent « l'intérêt général à portée de main ». Le Réseau des 350 « catalyseurs territoriaux », le Fonds ODD 17 et la Fondation des Territoires, chacun dans leur positionnement et avec leurs moyens, ont contribué à faire de nouvelles avancées dans le cadre de la « feuille de route » ministérielle, copilotée avec la DJEPVA.

En 2022, l'étude d'impacts 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats permettra d'aller plus loin encore face aux réalités de terrain qui nécessitent d'être valorisées et de sortir de « sous les radars ». Ce sera aussi l'année conclusive du Projet « Co-construisons 2022 », et le lancement du Projet « Yposkesi 2050 » du RAMEAU. Gageons que ce soit encore une belle année pour le « faire alliance » !

ANNEXES



Annexe 1 – Le Récit du « faire alliance »



Valorisons l'engagement collectif au plus près des Territoires !

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

Objectif d'un Récit partagé du « faire alliance »

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

Associations, entreprises, fondations et acteurs académiques identifient l'impulsion des élus locaux et nationaux comme le premier levier d'accélération de ces alliances d'intérêt général¹⁹. Pourtant, les dynamiques de co-construction, notamment territoriales, restent à ce jour très peu valorisées.

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

Contexte du « faire alliance » en France

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

Depuis 2008, l'Observatoire des partenariats²⁰ suit les convictions et les pratiques d'alliance des Français, des entreprises, des associations, des collectivités territoriales et des acteurs académiques.

Selon les dernières études, 81% des Français²¹, 92% des maires²², 83% des dirigeants d'entreprise²³, 97% des responsables associatifs²⁴ et 98% des fondations²⁵ considèrent le « **jouer collectif** » comme nécessaire face aux crises que nous vivons. Pour eux, il ne s'agit pas seulement de répondre à l'urgence, mais surtout d'inventer ensemble des solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable.

La nécessité de « jouer collectif »



¹⁹ Résultats des études du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats réalisées auprès des Français, des dirigeants d'entreprise, des responsables associatifs, des enseignants-chercheurs, des dirigeants de fondations et des élus locaux entre 2019 et 2021

²⁰ L'Observatoire des partenariats a été créé par la Caisse des Dépôts et le laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et Le Mouvement associatif. Il est aujourd'hui co-piloté par un cercle de 12 institutions publiques et privées.

²¹ Etude IMPACT-Citoyens (Comisis & Opinion Way, octobre 2019 et mai 2020)

²² Etude IMPACT-Elus locaux (Comisis & Opinion Way, novembre 2020)

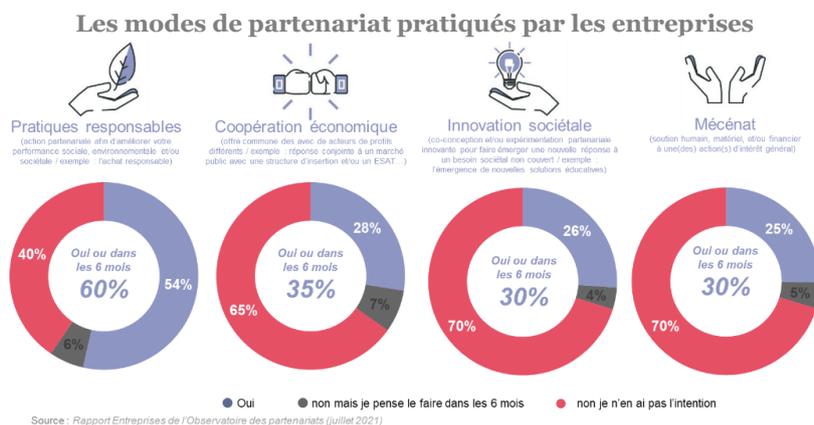
²³ Etude IMPACT-Entreprises (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

²⁴ Etude IMPACT-Associations (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

²⁵ Etude IMPACT-Fondations (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

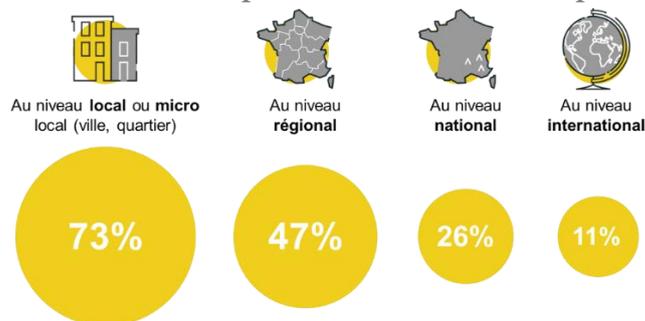
En une décennie, cette exigence de s'ouvrir à son écosystème pour « agir ensemble » là où il est impossible de faire seul s'est progressivement transformée en « envie d'alliance ». Cette dynamique se traduit très concrètement dans les pratiques des organisations publiques et privées.

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



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

Les échelons territoriaux des partenariats mis en œuvre par les associations



La preuve par l'exemple : Plus de 600 exemples représentatifs de la diversité des acteurs, des domaines d'action et des territoires ont été référencés au sein de la base de données IMPACT-Pratiques partenariales innovantes²⁶. Pour les illustrer, le film « bonnes nouvelles des Territoires » est librement accessible sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions²⁷ ». Le « faire alliance » se développe en France et dans le monde au plus près des besoins de terrain... mais **cette réalité reste encore très largement « sous les radars » !**

Côté institutions, la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales » a souligné combien il était pourtant **difficile de porter un message clair** pour valoriser les dynamiques à l'œuvre²⁸. L'étude IMPACT-Elus locaux en rend parfaitement compte²⁹. Sylvain WASERMAN, Vice-président de l'Assemblée Nationale, témoigne que « les alliances sont anxiogènes pour les élus, car elles nécessitent d'inviter à cheminer sans connaître le point d'arrivée qui s'invente ensemble ». Alors que les Collectivités territoriales viennent d'élaborer leur « Projet de Territoire », un Préfet en charge des CRTE³⁰ confirme : « les alliances sont l'impensé des politiques publiques depuis 30 ans ».

²⁶ <http://observatoire-des-partenariats.fr/impact-pratiques-innovantes>

²⁷ <https://innovationterritoriale.plattformecapitalisation.org/>

²⁸ <https://www.associations.gouv.fr/bilan-de-2-ans-de-cheminement-collectif.html>

²⁹ Etude IMPACT-Elus locaux (Comisis & OpinionWay, novembre 2020)

³⁰ Contrats de Relance et de Transition Ecologique, issus de la circulaire du Premier Ministre du 20 novembre 2020

Vers un Récit partagé du « faire alliance »

Il devient urgent de **valoriser la diversité des dynamiques déjà existantes**, d'en **écouter les retours d'expérience**, d'en capitaliser les enseignements et d'**inviter chacun à apprendre à faire alliance**. Face à la difficulté de le faire, le Fonds ODD 17 et la Fondation des Territoires ont confié au politologue Stéphane ROZES le soin de proposer la rédaction d'un Récit partagé du « faire alliance ». Les résultats de ses travaux sont éclairants sur les conditions de mobilisation des décideurs et leaders nationaux, politiques, économiques et médiatiques³¹.

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 réapproprié l'avenir.

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

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

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

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

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

³¹ Rapport « Les alliances d'intérêt général : attitudes et perceptions des décideurs politiques, leaders économiques et d'opinion » (Cap, septembre 2021)

Annexe 2 – Vadémécum du « faire alliance »

Vadémécum du « faire alliance »

Selon les dernières études de l'Observatoire des partenariats³², 81% des Français, 92% des maires, 83% des dirigeants d'entreprise, 97% des responsables associatifs et 98% des fondations considèrent **le « jouer collectif » comme nécessaire face aux défis liés aux crises que nous vivons**. Il ne s'agit pas seulement de répondre à l'urgence, mais surtout **d'inventer ensemble des solutions**. L'enjeu est à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable.

Depuis la signature des Objectifs de Développement Durable à l'ONU en 2015, le « devoir d'alliance » s'est progressivement transformé en « envie d'alliance », avec un foisonnement d'initiatives locales qui montrent que la France a rattrapé son retard en matière d'alliance d'intérêt général. L'étude d'impact réalisée par l'Observatoire des partenariats entre 2018 et 2022 a permis d'en **qualifier les pratiques**, d'en **mesurer les effets** et d'en **illustrer la diversité**.

Les alliances d'intérêt général répondent concrètement à **4 objectifs complémentaires** qui expliquent leur développement :

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



Afin d'éclairer les pratiques et permettre à chacun de se positionner dans ce mouvement de co-construction au service de nos défis communs, **1.000 exemples inspirants** ont été référencés. Ils incarnent la richesse des démarches déjà engagées en France :

- **650 dynamiques partenariales** représentent la variété des acteurs, des domaines et des territoires concernés,
- **350 écosystèmes territoriaux**, animés par des « catalyseurs » pour Agir ensemble, illustrent l'action collective du micro-local à l'international.

EN PARTENARIAT AVEC :



31 mars 2022

³² Respectivement : étude IMPACT-Citoyens (Comisis & Opinion Way, octobre 2019 et mai 2020), étude IMPACT-Elus locaux (Comisis & Opinion Way, novembre 2020), étude IMPACT-Entreprises (Comisis & Opinion Way, septembre 2021), étude IMPACT-Associations (Comisis & Opinion Way, septembre 2021), étude IMPACT-Fondations (Comisis & Opinion Way, septembre 2021)

Les enseignements de 15 ans de recherche empirique

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

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



La **note de synthèse « Vers un Récit partagé du faire alliance »** expose l'état des lieux du mouvement de co-construction en France. Elle explique son contexte international, et sa traduction opérationnelle pour les acteurs, les domaines d'actions et les territoires ([retrouvez le récit](#)).



Pour aller plus loin : L'espace numérique « **Alliances & Territoires** » informe régulièrement des actualités du mouvement de co-construction sur le site associations.gouv.fr

Quelles sont les formes des partenariats ?

La **typologie des partenariats** définit 4 catégories associant économie et intérêt général : les pratiques responsables, la coopération économique, l'innovation sociétale et le mécénat.



Pour aller plus loin : le **guide l'évaluation partenariale en pratique** décrit les objectifs, les modalités et les différentes méthodes d'évaluation des partenariats ([télécharger le guide](#)).



Comment s'incarne ce mouvement sur les Territoires ?

Le **film « bonnes nouvelles des Territoires »** illustre la diversité des démarches de co-construction territoriale, du micro-local à l'international ([voir le film](#)).

Pour aller plus loin : La **plateforme « L'innovation territoriale en Actions ! »** met à disposition les parcours méthodologiques « Agir ensemble en Territoire » qui ont été éprouvés par la pratique des 350 « catalyseurs territoriaux » qui animent les dynamiques locales ([découvrir les parcours](#)).



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



La **première étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle d'une nation** (dé)montre les effets des alliances d'intérêt général en termes d'innovation, de performance et de confiance ([télécharger la présentation du programme](#)).



Pour aller plus loin :
Le carnet de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France » relit l'historique de notre cheminement collectif, le relie à nos enjeux actuels et propose de réinventer de nouveaux équilibres entre engagement et performance.

Comment piloter les alliances d'intérêt général ?



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



En partenariat avec :



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



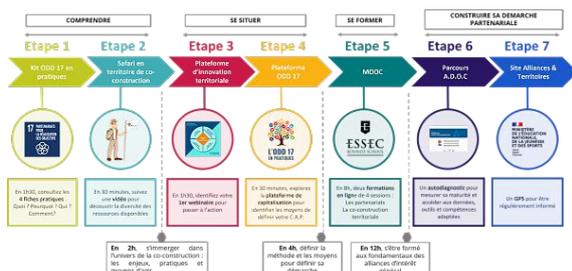
Le **film « Valoriser l'engagement territorial des entreprises »** ([à découvrir ici](#)) du Fonds ODD 17 oriente vers les données, outils et compétences capitalisés et librement accessibles au sein de la **plateforme « l'ODD 17 en pratiques »**.

En partenariat avec :



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](#))



En partenariat avec :



Ensemble, allons plus loin !

La démarche empirique a permis d'éclairer et d'outiller les 7 questions précédentes pour comprendre le mouvement de co-construction au service de nos défis communs en France. Les résultats permettent aux Territoires et aux acteurs publics et privés de situer leurs pratiques dans cette **réalité de terrain encore « sous les radars »**.

Depuis octobre 2019, la démarche ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales » a fait **reconnaître la valeur du faire alliance** auprès des institutions publiques et académiques. Les avancées sont réelles en matière de cadre juridique, de capitalisation des pratiques innovantes et d'investissements dans l'ingénierie d'alliance d'intérêt général³³. La mobilisation de plus d'une centaine de réseaux publics et privés, nationaux et territoriaux, a permis d'atteindre ces premiers résultats.

Pour aller plus loin aujourd'hui, il faut **faire connaître les exemples inspirants** de personnes, de projets et de territoires qui incarnent concrètement le « jouer collectif ». Ces démarches pionnières incarnent l'ODD 17 en pratiques. La preuve par l'exemple donne envie de s'engager et de faire le « pari de la confiance » de notre capacité collective à relever les défis de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable.

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.

Pour Agir ensemble dès aujourd'hui, n'hésitez pas à contacter :

Pascale Hayter de l'Agence RUP - 06 83 55 97 91 - pascale.hayter@lagencerup.fr

³³ <https://www.associations.gouv.fr/bilan-de-2-ans-de-cheminement-collectif.html>

Annexe 3 – Bilan mission ministérielle

Ensemble, valorisons le « faire alliance » en France

En octobre 2019, le Gouvernement confie à la Députée Cathy RACON-BOUZON et à Charles-Benoît HEIDSIECK une mission ministérielle pour éclairer les moyens d'accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales. Après 6 mois d'élaboration collective, le 7 mai 2020, rappelant que 81% des Français souhaitent que le « devoir d'alliance » se transforme en « envie d'alliance »³⁴, une « feuille de route » a été lancée autour de 4 objectifs structurels et de la mise en œuvre de 21 mesures.

Un bilan intermédiaire a été réalisé tous les six mois depuis deux ans³⁵. Le bilan final montre combien les avancées sont aujourd'hui réelles. La démarche a permis de faire connaître et reconnaître une réalité « sous les radars », de consolider les infrastructures du « faire alliance » et d'outiller tous les profils d'acteurs afin qu'ils puissent développer leur propre parcours d'usage.

Les résultats en synthèse pour valoriser le « faire alliance »

Après deux ans de mobilisation et de co-construction, copilotées par le Ministère de l'Éducation Nationale et Le RAMEAU, les avancées du faire alliance en France sont résumées dans le schéma suivant. La stratégie de valorisation des résultats a été annoncée dans [l'article CAREnews « Apprenons à valoriser le faire alliance »](#) du 10 mars dernier.

Les avancées sur la valorisation du « faire alliance »



Le bilan final a été remis au Gouvernement. Il a notamment été mis en valeur lors d'une émission « carnet de campagne » sur France inter le 5 mai, et une interview digitale du magazine Le POINT le 7 mai.

³⁴ Etude « jouer collectif en sortie de crise » pour l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, mai 2020)

³⁵ <https://www.associations.gouv.fr/bilan-de-2-ans-de-cheminement-collectif.html>

Chacun des 4 objectifs a connu des avancées notables.

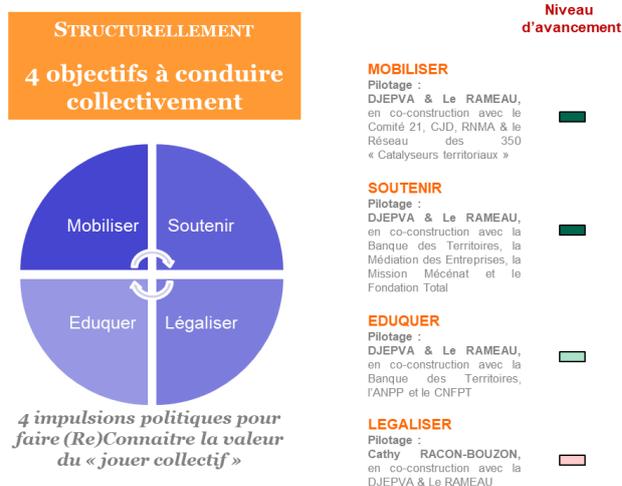
Le **premier objectif structurel** était de **rendre plus lisibles et visibles les démarches de co-construction, ainsi que les méthodes, outils et ingénieries pour les rendre plus efficaces**. Une « vitrine » a été créée sur le site associations.gouv.fr dès le 7 mai 2020. L'espace numérique « Alliances & Territoires » connaît un vif succès de fréquentation. Les 6^{ème} et 7^{ème} Rencontres annuelles des pionniers des alliances en Territoire ont permis de qualifier les attentes des 350 « catalyseurs territoriaux » afin de les aider à animer les démarches locales. Fort de ces enseignements, la plateforme de capitalisation « l'ODD 17 en pratiques » a été lancée le 12 juillet 2021³⁶. Un parcours pédagogique « Alliances & Territoires » et 7 parcours méthodologiques « Agir ensemble en Territoire » ont été développés³⁷. Afin de faciliter l'appropriation, des parcours d'usage sont développés avec les réseaux volontaires.

Le **deuxième objectif structurel** était d'**investir dans l'ingénierie d'alliance** afin de soutenir les territoires et les organisations engagées, mais aussi d'accompagner les « premiers pas » de ceux qui ne le sont pas encore. Le Fonds ODD 17 expérimente sur 3 ans (2020-2022) l'investissement dans les expérimentations partenariales innovantes locales et nationales. L'évaluation est en cours de réalisation.

Le **troisième objectif structurel** était culturel. Il s'agissait d'impulser l'envie « **d'apprendre à faire alliance** ». Incarné par l'article 3 de la proposition de loi de la Députée Cathy RACON-BOUZON qui propose d'inscrire les coopérations d'intérêt général dans le Code de l'Education, il nécessite de mobiliser les acteurs académiques dans leur double mission de recherche et d'enseignement. L'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU ont initié un programme d'animation dans ce sens.

Le **quatrième objectif structurel**, le plus politique, était de **lever les freins juridiques aux alliances d'intérêt général**. Le travail réalisé entre l'équipe de la DJEPVA mise à disposition par la Ministre et celle de la Députée Cathy RACON-BOUZON a permis de déposer en février 2021 une proposition de loi sur l'expérimentation d'un droit d'alliance d'intérêt général. La Tribune du JDD du 14 février, signée par plus d'une centaine de personnalités publiques et privées, montre le consensus sur une telle mesure. Il était établi depuis les Assises de l'entrepreneuriat de 2013 que poser un cadre juridique à la fois clair et agile serait un accélérateur de la co-construction. La mission ministérielle a pu en qualifier l'outil juridique adapté. La co-construction de la « Charte du faire alliance » anticipe sa mise en débat au Parlement lors de la prochaine mandature puisque l'agenda parlementaire n'a pas permis de le faire en 2021.

Les résultats en synthèse : les 4 objectifs ont avancé à des rythmes différents, et même le dernier a connu des avancées même si l'objectif d'un cadre juridique adapté n'est pas encore atteint. Ils devront faire l'objet d'un dialogue avec le prochain Gouvernement et la prochaine mandature parlementaire afin d'en amplifier les effets.



³⁶ www.odd17.org

³⁷ A découvrir sur l'espace numérique « Alliances & Territoires » du site associations.gouv.fr

La « feuille de route » a été structuré autour de 21 mesures : 7 opérationnelles, 7 stratégiques et 7 politiques. Chacune de ces mesures s'est appuyée sur une (des) dynamique(s) déjà préexistante(s) qui a(ont) servi de point d'appui pour passer à une échelle plus large. Quel bilan tirer après deux ans de mise en œuvre ?

Les résultats en synthèse : 12 mesures ont connu des résultats au-delà des objectifs initiaux, 7 ont atteint les objectifs fixés et 2 sont en retard sur les prévisions de mise en œuvre.

21 mesures autour de 3 dimensions et 3 temporalités

- **7 mesures opérationnelles**, aux premiers effets à 3/9 mois, qui permettent de **valoriser l'existant et d'inciter à « passer à l'action »** pour accélérer les alliances,
 1. Rendre **immédiatement accessible** l'existant pour agir dès à présent
 2. Favoriser la **convergence entre la diversité des outils** pour les organisations et les territoires
 3. Faciliter **l'usage des données** pour mieux cibler les priorités stratégiques
 4. Valoriser les alliances stratégiques au travers des **événements de référence**
 5. Organiser une **démarche de dialogue actif** entre les dynamiques du « jouer collectif »
 6. **Articuler les complémentarités** entre les acteurs de l'ingénierie nationale & territoriale, en **croisant les connaissances sectorielles et territoriales**
 7. Faire des ODD l'occasion d'**expérimentations d'alliance en territoire** pour agir concrètement là où aucun acteur ne peut répondre seul

- **7 mesures stratégiques**, aux effets à 6/12 mois, permettant de **co-construire avec les « pionniers » des solutions à plus grande échelle**, et d'être en mesure d'en évaluer les impacts avant de les déployer,
 8. **Promouvoir et valoriser l'investissement** dans l'innovation sociétale partenariale
 9. **Accompagner** les alliances stratégiques
 10. Structurer une **réflexion partagée sur l'évaluation partenariale**
 11. Inciter à un **Etat exemplaire** en matière d'alliances innovantes
 12. Positionner les **services de l'Etat comme « médiateurs »** des dynamiques d'alliances stratégiques
 13. Structurer une **capacité collective de R&D partenariale** pour anticiper les besoins et suivre les expérimentations innovantes
 14. Piloter une **recherche-action collective sur l'hybridation des modèles socio-économiques**

- **7 mesures politiques**, aux effets mesurables à 12/18 mois, permettant de **(dé)montrer l'engagement des institutions à promouvoir une nouvelle méthode** : l'ODD 17 à la Française ; autrement dit la co-construction entre acteurs riches de leurs différences.
 15. Inscrire les « alliances stratégiques » aux **agendas des instances** des différents « mondes »
 16. Créer une **Conférence des alliances stratégiques** au service des défis communs, déclinée localement
 17. Inciter à **croiser « espaces de dialogue », « compétences de catalyseurs » et « pédagogie des alliances »**
 18. Créer un « **droit d'expérimentation partenariale** »
 19. Instruire l'opportunité d'un **nouveau statut** de « société de bien commun »
 20. Développer notre capacité collective à « **apprendre à faire alliance** »
 21. Inscrire les nouvelles formes d'alliance et de partenariats aux **programmes de formation**, de l'éducation des plus jeunes à la formation continue

Niveau d'avancement



Mobiliser pour valoriser le « faire alliance »

Le Fonds ODD 17 a financé la mise en œuvre de la « feuille de route » ministérielle. Il a programmé une **stratégie de valorisation des résultats de la mobilisation collective** pour faire (re)connaître la valeur des alliances d'intérêt général en France.

Conscients de la difficulté à faire (re)connaître un savoir de terrain, une **méthode rigoureuse de valorisation a été mise en œuvre autour de 4 piliers** : **capitaliser** les pratiques innovantes pour les partager, **évaluer** les résultats et les impacts selon les objectifs adressés, **modéliser** la création de valeur et la capacité à la démultiplier, et **faire-valoir** le cap et le cadre au travers d'une communication accessible à tous.



Comment valoriser les avancées acquises dès aujourd'hui ?

CAPITALISATION : après avoir lancé en juillet 2021 la **plateforme de capitalisation ODD17.org** sur les données, les outils et les compétences pour mettre en œuvre des démarches apprenantes de co-construction, **l'animation hebdomadaire des « Jeudis de l'ODD 17 »** permet de partager les méthodes et ressources favorisant le « faire alliance » au quotidien des Territoires et des organisations publiques et privées.

EVALUATION : l'Observatoire des partenariats publie en 2022 les résultats de **la 1^{ère} étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle d'une Nation**. Le programme quinquennal IMPACT a permis de réaliser 21 études statistiques, de recenser plus de 1.000 exemples inspirants (350 écosystèmes territoriaux et 650 démarches d'alliance d'intérêt général) et de mettre en débat durant 5 ans les travaux au travers de 7 étapes structurantes. Les **résultats seront diffusés au travers d'un cycle pédagogique entre le 31 mars le 1^{er} décembre 2022**. Le temps fort sera un **colloque le 3 novembre prochain** autour d'un débat sur les impacts du faire alliance en France et la présentation du plan quinquennal 2023-2027 pour les accélérer afin d'atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Agenda 2030.

MODELISATION ECONOMIQUE : après le **cycle pédagogique 2021** sur la (re)découverte des modèles socio-économiques, un **cycle prospectif** est organisé tous les 3^{èmes} jeudis du mois afin d'éclairer les modèles à horizon 2030. La modélisation économique d'une « **prime à l'alliance** » et de la valeur de l'investissement dans l'ingénierie d'alliance est prévue fin 2022 pour (dé)montrer à la fois **la création de valeur et la frugalité de « l'économie de l'alliance »**.

FAIRE-VALOIR : 3 acteurs principaux ont été ciblés pour relayer les résultats et contribuer à accélérer le mouvement de co-construction territoriale et d'alliances d'intérêt général

- **Les institutions** : plusieurs acteurs de référence ont confirmé leur intérêt pour accélérer le mouvement de coopérations au service de nos défis communs. Les **rencontres s'intensifient pour mobiliser face à l'urgence de valoriser le « jouer collectif »**.
- **Les acteurs académiques** : le **carnet de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France »** a été à l'occasion du **2^{ème} séminaire de recherche** coorganisé sur la co-construction par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU. Ces travaux élargissent ceux menés avec un **premier cercle de partenaires académiques** : la Chaire AgroParisTech sur la co-construction territoriale, l'Université Catholique de Lyon sur la performance partenariale, l'Institut Français du Monde Associatif sur les spécificités des modèles socio-économiques d'intérêt général, et Sciences Po sur « Alliance & Gouvernance ».
- **Les media** : un **dîner de presse** a été organisé au Conseil Economique, Social et Environnemental le 28 mars 2022. Un **Vademecum du « faire alliance »** a été remis aux journalistes à cette occasion. Il s'inscrit en complémentarité avec l'**espace dédié « Alliances & Territoires » du site associations.gouv.fr**, relais d'une communication régulière sur les avancées de la co-construction en France.

Ensemble, valorisons l'ODD 17 en pratiques !



Charte d’engagement réciproque

Les principes d’une co-construction féconde pour inventer ensemble l’ODD 17 en pratiques

Dans un contexte de profonde transformation, chacun est invité à « faire alliance ». Selon l’Observatoire des partenariats, 81% des Français, 92% des maires, 84% des dirigeants d’entreprise et 97% des responsables associatifs ³⁸ considèrent qu’il est urgent de jouer collectif, non seulement pour accélérer la sortie de crise actuelle, mais plus largement pour inventer collectivement des réponses face à nos défis communs. C’est ce qu’incarne le 17^{ème} Objectif de Développement Durable (ODD).

Créé en 2020 par le RAMEAU et la Fondation TotalEnergies, le Fonds ODD 17 se donne pour objectif de proposer une démarche apprenante pour soutenir les alliances d’intérêt général. Cette Charte en définit les modalités, et met en débat le « contrat de confiance » que chacun des partenaires est invité à inventer.

15 décembre 2021

Document réalisé à partir de la « Charte du faire alliance » réalisée par la Fondation des Territoires

³⁸ Etudes IMPACT de l’Observatoire des partenariats (Comisis – Opinion Way, septembre 2021)

Présentation du Fonds ODD 17

Si les alliances d'intérêt général se multiplient sur les territoires, elles sont encore peu valorisées. Afin de leur donner un cadre de référence, la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales » a mobilisé plus d'une centaine de réseaux nationaux et territoriaux, publics et privés.

Grâce à cette démarche, **un cap, un cadre, une capitalisation collective et les conditions de déploiement des alliances d'intérêt général ont été partagés** dans une « feuille de route » ministérielle autour de 4 chantiers structurels et 21 mesures techniques. Après deux ans de cheminement collectif, le bilan de la démarche apprenante montre les avancées significatives³⁹.

Le Fonds ODD 17 s'inscrit dans ce cadre pour soutenir les alliances d'intérêt général. Il se structure autour de **3 volets d'investissement** : les leviers de mutualisation de la connaissance (données, outils, compétences et recherche), les expérimentations territoriales de la « catalyse » (3^{ème} ingénierie, celle de l'interconnaissance et de l'expérimentation collective) et les projets innovants d'ingénierie partenariale (expérimenter la capacité d'industrialisation de la co-construction en France).

Le Fonds ODD 17 s'invente progressivement avec ses partenaires. Il se structure autour de **3 étapes** :

- **2020** – 9 mois de conception à partir du 20/03/20 : comment accélérer les alliances à la fois pour répondre à la crise actuelle à court terme et sécuriser l'Agenda 2030 à moyen terme ?
- **S1 2021** – 6 mois de sélection d'un panel représentatif d'expérimentations nationales & territoriales qui illustrent la diversité des besoins d'ingénierie (domaine / acteur / territoire),
- **S2 2021 & S1 2022** – 9 mois de suivi des expérimentations et première évaluation mi-2022.

A fin 2021, une cinquantaine de projets sont soutenus dans le cadre de la démarche expérimentale du Fonds ODD 17.

Les objectifs de la « Charte d'engagement réciproque »

Après la sélection et la prise de contact avec chacun des projets pour identifier comment les soutenir au mieux, l'objectif est aujourd'hui de définir le mode opératoire le plus pertinent. Il s'agit d'inventer ensemble un modèle souple qui permette à chacun de créer plus de valeur à la fois pour l'écosystème et son propre projet.

Fort de l'expérience de 15 ans de recherche empirique du RAMEAU, une « Charte du faire alliance » a été co-construite sous l'égide de la Fondation des Territoires. Elle a été diffusée le 30 novembre 2021 à l'occasion du Giving Tuesday. Le Fonds ODD 17 se propose de la décliner à son propre usage avec ses partenaires afin d'établir le dialogue le plus clair, lisible et fécond possible. Il s'agit d'un « contrat de confiance » posant les conditions d'une relation équilibrée, durable et à forte valeur ajoutée pour tous.

Le bon usage de la « Charte d'engagement réciproque »

Pourquoi ? L'art du « faire alliance » est complexe, il demande une **grammaire commune** et une **éthique partagée**. Disposer de ce cadre de référence permet d'engager un dialogue fécond.

Pour quoi ? La charte est une **trame** de principes, de modalités d'action et de moyens à mobiliser à **mettre en débat** pour définir les conditions d'une relation de qualité entre les acteurs impliqués.

Quand ? L'outil est pertinent **au début** des relations, mais aussi pour les réévaluer **en cours** de cheminement afin de prendre du recul et/ou pour établir les modalités d'évaluation **en fin d'action**.

Comment ? Les partenaires donneront leur avis sur les **modalités les plus adaptées pour valider ensemble l'usage de cette Charte**. Chacun pourra être force de proposition pour en ajuster les 21 leviers en fonction de sa situation propre.

³⁹ <https://www.associations.gouv.fr/bilan-de-2-ans-de-cheminement-collectif.html>

La « Charte d'engagement réciproque »

Le Fonds ODD 17 propose une démarche apprenante au service de l'intérêt général. Elle s'appuie sur 4 indicateurs de réussite des actions engagées : l'impact sur leur écosystème, les enseignements et/ou la reproductibilité de leur cheminement, la valorisation possible pour illustrer la diversité des alliances d'intérêt général, et l'agilité permettant une frugalité des moyens mobilisés. Cette démarche se traduit au travers des 21 leviers suivants qui sont mis en débat avec chacun des partenaires du Fonds ODD 17.

Les 7 principes d'Action : une **vision partagée** des conditions du « faire alliance »

- Les parties s'engagent à **se respecter mutuellement**, et à travailler en **confiance**.
- Les **Objectifs de Développement Durable** sont retenus comme cadre commun de référence pour faciliter une sémantique partagée entre les partenaires.
- Le partage des objectifs de chacun et la recherche d'un enjeu commun a pour **finalité d'être traduit en actes**, dans le respect des règles de fonctionnement et des valeurs de chacune des parties prenantes, en tenant compte des spécificités des Territoires où elles agissent.
- Les actions engagées le sont dans un **principe de complémentarité** avec ce qui existe déjà, à la fois dans les réseaux des partenaires, et plus largement au sein de l'écosystème afin de garantir une démarche apprenante d'intérêt général utile à tous.
- Le Fonds ODD 17 privilégie une **réflexion entre les domaines économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux**, et recherche les liens opérants pour fluidifier les actions des partenaires et plus largement de l'écosystème. Avec ses partenaires, il contribue à décloisonner et à sortir des logiques en silos.
- Les **Territoires sont le creuset** des alliances d'intérêt général ; ils permettent d'incarner la réalité de terrain de l'intérêt général, en tenant compte des fragilités prioritaires des personnes et des espaces naturels. Ils sont les lieux privilégiés pour les expérimentations innovantes, et constituent donc un point essentiel du périmètre des actions engagées dans le cadre du Fonds ODD 17.
- La **co-construction du bien commun**, issue de l'action soutenue par le Fonds ODD 17, s'inscrit dans l'illustration de la « feuille de route » ministérielle de l'accélération des alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales.

Les 7 modalités d'Action : **l'envie « d'Agir ensemble »** au service de l'intérêt général

- **Dialoguer** : la démarche engagée est fondée sur un dialogue constructif, à partir d'une interconnaissance qui a pour utilité de favoriser une confrontation féconde des positions et des actions de chacun.
- **Partager** : le partage de données, d'outils, de méthodes, de ressources contribue à mieux appréhender les modèles de chacun des partenaires. En fonction des objectifs, de la maturité et des envies des partenaires, il constitue le moyen de passer à l'action dans une temporalité conjointement définie.
- **Expérimenter** : l'action du Fonds ODD 17 s'inscrit dans une démarche apprenante. En ce sens, si l'objectif est préalablement défini en commun, le chemin s'invente progressivement pour tenir compte des enseignements du parcours effectué. Le Fonds ODD 17 reconnaît un mutuel droit à l'erreur.
- **Capitaliser** : l'attachement à garder mémoire non seulement des résultats mais aussi du chemin est un gage d'intérêt général. Il permet de retracer les étapes de la relation pour en comprendre les effets, tant sur les partenaires que sur leur écosystème. La capitalisation permet de discerner les « signaux faibles », et *in fine* de valoriser le chemin parcouru en commun.
- **Evaluer** : la valeur du chemin nécessite d'être évaluée conjointement, et faire l'objet d'une recherche de valorisation respective pour contribuer à l'intérêt général.
- **Innover ensemble** : le Fonds ODD 17 se donne pour objectif de co-construire les conditions d'une ingénierie des alliances d'intérêt général à la hauteur des enjeux en France. Les fruits du cheminement collectif seront partagés avec l'écosystème afin d'envisager les modalités de déploiement de cette innovation co-construite avec chacun des projets soutenus.
- **Mutualiser** : les démarches partenariales ont aussi pour objectif d'accroître la frugalité des solutions. Les partenaires veilleront à s'appuyer sur l'existant pour optimiser les moyens mobilisés, et à en transmettre les enseignements afin que d'autres puissent en bénéficier.

Les 7 moyens d'Action : les **contributions** mises à disposition des expérimentations

- **Données** : le Fonds ODD 17 investit dans des données par domaine, par acteur et par territoire pour éclairer les dynamiques à l'œuvre sur le terrain, notamment au travers des travaux de l'Observatoire des partenariats. Les partenaires pourront y puiser des informations utiles pour leurs actions.
- **Outils** : le Fonds ODD 17 a investi dans la plateforme ***l'ODD 17 en pratiques***, back office partagé, ainsi que dans la plateforme ***l'innovation territoriale en Actions*** qui propose notamment 7 parcours méthodologiques pour « Agir ensemble en Territoire ». Les partenaires auront un accès privilégié à ces outils et à leur mise en main. Leur propre usage permettra d'améliorer ces outils à la libre disposition de tous.
- **Compétences** : dans le cadre de partenariats stratégiques, le Fonds ODD 17 permettra aux projets d'accéder aux compétences utiles à leur développement, notamment au travers du Réseau des « catalyseurs territoriaux » pour la co-construction locale, et du Fonds i pour le déploiement des projets à fort impact sociétal.
- **Ingénierie** : le Fonds ODD 17 pourra mettre en place, en fonction des besoins qualifiés conjointement, des missions d'ingénierie, notamment en matière de stratégie de développement, de transformation des modèles socio-économiques et/ou de management de projet afin d'accompagner un moment clé du projet.
- **Prise de recul et espace de confiance** : l'animation du Fonds ODD 17 prend en compte le besoin d'échanges et de prise de recul des porteurs des initiatives soutenues. Il se donne notamment pour mission de contribuer à « prendre soin » de ceux qui prennent soin, et à lutter contre la solitude des dirigeants des démarches innovantes parfois peu/mal comprise par leur environnement proche. L'ensemble des échanges est tenu à la plus stricte confidentialité afin de permettre à chacun de pouvoir s'y exprimer librement. Seules les informations mutuellement validées peuvent être plus largement partagées.
- **Contribution financière** : le Fonds ODD 17 pourra attribuer une subvention pour contribuer au financement structurel du projet soutenu et/ou proposer un droit de tirage sur le financement d'ingénierie.
- **Valorisation des contributions de chacun et de la valeur créée en commun** : les partenaires impliqués dans le Fonds ODD 17 veilleront au respect de l'équilibre de chacun. Les modèles socio-économiques associés aux alliances d'intérêt général sont encore à inventer. Ils contribuent à « l'équilibre de la maison », et chacun veillera à y contribuer, notamment en identifiant la juste « prime à l'alliance » nécessaire pour animer des démarches innovantes de co-construction.

Ces 21 leviers d'engagement réciproque sont librement adaptés de la « Charte du faire alliance » qui a été co-construite au second semestre 2021 pour donner un cadre sécurisant aux alliances d'intérêt général entre acteurs riches de leurs différences.

Les partenaires du Fonds ODD 17 sont conscients des avancées, mais aussi des freins au « faire alliance ». Ils acceptent de cheminer ensemble pour apprendre, individuellement et collectivement, à mieux faire preuve d'altérité et à progressivement inventer une diversité de modèles qui permettront à chacun de pouvoir s'engager en confiance.

Le Fonds ODD 17 se donne le temps d'observer les conditions du « faire alliance ». Il considère le temps comme un allié pour les alliances d'intérêt général afin d'en consolider à la fois les racines et les développements.

Cette « Charte d'engagement réciproque » est une invitation à découvrir progressivement ce qu'aucun ne peut encore savoir aujourd'hui, et à contribuer activement à la réussite des Objectifs de Développement Durable. Le Fonds ODD 17 considère qu'il n'y a pas de « grosse pierre » et de « petite pierre », mais seulement des contributions utiles pour édifier ensemble les conditions d'un XXI^{ème} siècle plus fraternel, équitable et durable.

Annexe 5 – Création de la Fondation des Territoires



Lancement de la Fondation

14 juin 2022

Lancée en juillet 2018, la démarche de préfiguration de la Fondation des Territoires a été structurée autour de 3 étapes : un dialogue entre acteurs publics et économiques pour qualifier l'envie et les conditions d'agir ensemble (07/18-07/19), une série d'expérimentations territoriales pour vérifier les besoins à partir de pratiques de terrain (08/19-11/20) et une phase de mobilisation sur la base des premiers résultats obtenus (12/20-05/22). Après 5 ans de préfiguration, la Fondation des Territoires est créée le 14 juin 2022, sous l'égide de la Fondation de Lille.

Les missions de la Fondation des Territoires

La Fondation des Territoires est un **lieu d'interconnaissance, de dialogue et d'expérimentations** à l'écoute des réalités territoriales. L'objectif est d'**apprendre collectivement à faire alliance** entre acteurs de profils, d'échelons territoriaux et domaines d'actions différents pour mieux articuler les complémentarités.

La Fondation des Territoires repose sur **3 missions** : **partager** les expériences pionnières, **expérimenter** des solutions collectives et **éclairer** sur la diversité des moyens de co-construire des solutions territoriales pertinentes face à nos défis communs.



La programmation 2022 de la Fondation des Territoires

Le Conseil de création a fixé 3 objectifs pour 2022. Ils seront détaillés le 5 juillet 2022, à l'occasion de la 8^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire :

▪ Dialoguer et partager :

Organiser des rencontres des territoires (*événements physiques dédiés, dont notamment le 4^{ème} dîner « élus & entreprises » à l'occasion du Congrès des maires*), et être associé à l'animation digitale de la plateforme « l'innovation territoriale en Actions » (animée par les « catalyseurs territoriaux »).

▪ Expérimenter :

Lancer le programme « Chef de projet innovation territoriale » (Formation expérientielle pour piloter les dynamiques partenariales au sein des collectivités territoriales, sur la cible des petits et moyens territoires (entre 2.000 et 50.000 habitants), en lien avec le déploiement des programmes publics (Petites villes de demain, CRTE, ...). Un projet co-construit depuis 2018 avec les institutions, les associations d'élus et des acteurs académiques. Après les phases de test déjà réalisées, démarrage du programme par un prototypage sur 12 territoires pilotes. Ce programme est financé par le Fonds ODD 17 (150K€), et la Fondation des Territoires en pilote les expérimentations. A l'issue de la phase de prototypage, l'objectif est de déployer rapidement et largement sur les territoires volontaires.

▪ Eclairer :

A partir de l'analyse des dynamiques territoriales mises en œuvre dans le cadre des CRTE, l'objectif est d'accélérer la mise en œuvre de partenariats publics-privés pour réaliser les « Projets de territoires » contractualisés entre l'Etat et les collectivités sur la période 2020-2026. Une attention particulière sera mise pour lever les freins en poursuivant les travaux initiés dans la « feuille de route » 2020-2022 d'une stratégie collective pour accélérer les alliances d'intérêt général.

Les enseignements de la démarche de préfiguration

Les conditions d'une démarche de co-construction féconde

A l'été 2018, après consultation du Cabinet du Président de la République, Le RAMEAU propose au Ministre de la Cohésion des Territoires d'impulser une démarche de co-construction d'une Fondation des Territoires. Après 6 mois de consultation des acteurs publics et privés, un groupe de travail est lancé sous l'égide de la Ministre Jacqueline GOURAULT. Constitué de 2 associations d'élus, 8 entreprises représentatives de la diversité des acteurs économiques et de la Banque des Territoires, cette étape est co-pilotée par le CGET et Le RAMEAU. Les conclusions sont rendues à la Ministre le 10 juillet 2019. Cette première étape a permis de qualifier les **3 conditions pour co-construire entre acteurs publics et privés un espace de dialogue à l'écoute des territoires** :

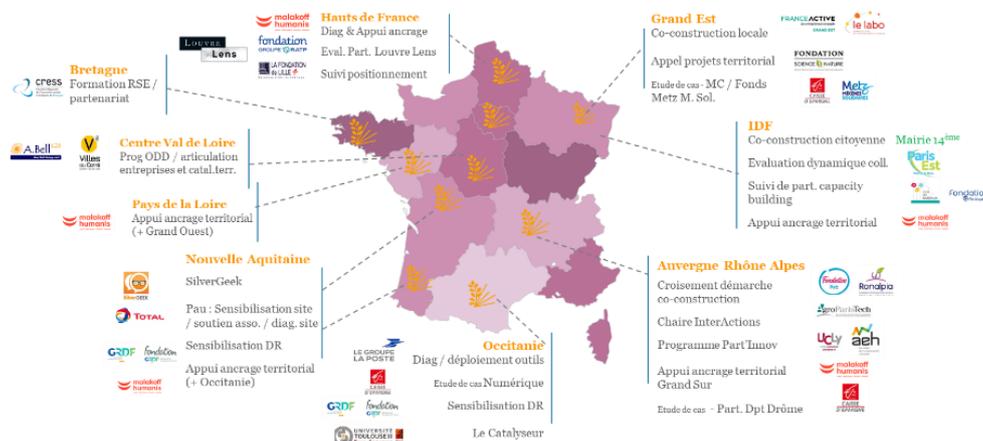
- **Prendre le temps de construire la confiance** entre profils d'acteurs différents, actifs sur une diversité d'échelons territoriaux et compétents dans des domaines d'activités variés.
- **Faire « avec » et non « pour »**, en impliquant les Territoires non seulement dans la qualification des besoins, mais aussi dans la co-construction des solutions.
- **Respecter la maturité de chacun et la légitimité de tous** à être contributeur à la Fondation des Territoires, en acceptant les écarts de position, de valeurs et de direction afin de proposer un cadre commun où chacun peut s'inscrire avec ses propres spécificités.
⇒ **La Fondation des Territoires doit incarner l'ODD 17 en pratiques au plus près des besoins et des réalités de terrain.**

Les besoins des Territoires vérifiés par la pratique de co-construction locale

A l'automne 2019, fort de ces résultats, une association de préfiguration est créée pour porter le projet avec le Réseau des pionniers des alliances en Territoire qui regroupe 350 « catalyseurs territoriaux ». Une quinzaine d'expérimentation est lancée pour valider les **3 besoins des Territoires** qui avaient été préalablement captés par une décennie de recherche empirique :

- **Ecouter les Territoires** avant de trop rapidement vouloir y apporter des solutions.
- **Valoriser la diversité des approches de co-construction** plutôt que de se limiter à mettre en avant les initiatives pionnières dont la « vitrine » peut faire peur à ceux qui n'ont pas encore la maturité suffisante. Il faut privilégier un panel d'exemples inspirants représentatif des différentes situations pour que chacun puisse (re)connaître ses « pairs ».
- **Mettre à disposition une capitalisation partagée et se mobiliser sur les situations les plus complexes** afin d'être en mesure de permettre à chacun de se situer, de s'approprier les ressources librement disponibles et de s'impliquer dans des actions collectives qui correspondent à des défis communs dont il se sent contributeur.
⇒ **Le besoin d'un lieu d'apprentissage du « faire alliance » entre acteurs de profils, de territoires et de domaine d'action différents.**

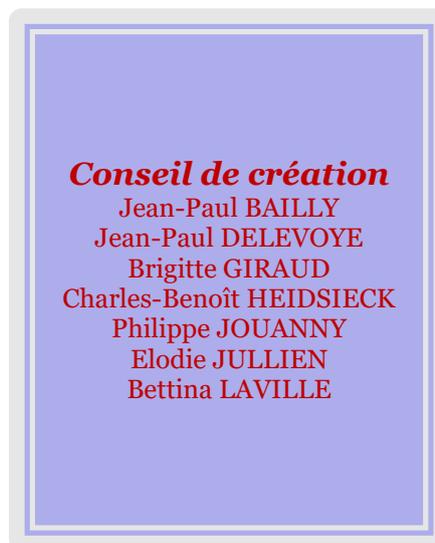
Panorama des expérimentations territoriales menées entre 2019 et 2021



La preuve par l'exemple de la valeur ajoutée de la Fondation des Territoires

Fort des résultats des expérimentations et des premiers enseignements de l'étude d'impact quinquennale 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats, notamment auprès des élus locaux, la 3^{ème} étape de la création de la Fondation des Territoires a été menée sous l'égide d'un **Conseil de création** constitué de 7 membres **sous la présidence de Jean-Paul DELEVOYE**. Chacun des membres représente l'un des 7 écosystèmes nécessaires pour co-construire : les élus, les institutions, les entreprises, les structures d'intérêt général, les réseaux professionnels, les « catalyseurs territoriaux » et les acteurs de la recherche.

Le Conseil s'est donné **18 mois pour faire la preuve de l'utilité d'une Fondation des Territoires**, et pour mobiliser les acteurs volontaires pour y contribuer. Entre 2020 et 2022, il s'agissait d'illustrer la valeur d'un espace de co-construction face à un besoin qu'aucun acteur public ou privé ne peut relever seul.



Les résultats suivants ont éclairé le sens de la démarche :

- **2020** : face au **besoin de financement de l'ingénierie locale**, les expérimentations de la Fondation des Territoires, la mobilisation des 350 « catalyseurs territoriaux » et les résultats de la mission ministérielle « accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales » ont permis la **création du Fonds ODD 17**. Durant 3 ans, une expérimentation du financement de l'ingénierie d'alliance est menée afin d'en évaluer les effets sur l'innovation, sur la performance des organisations et sur la confiance.
- **2021** : à la suite du dépôt de la proposition de loi sur l'expérimentation du droit d'alliance d'intérêt général, la Fondation des Territoires identifie le **besoin d'un cadre de référence** et se propose de mobiliser les acteurs publics et privés, territoriaux et nationaux pour créer une « **Charte du faire alliance** ». Cette dernière a été publiée le 1^{er} décembre 2021 à l'occasion du Giving Tuesday lors d'un événement sur le Territoire de Paris-Est Marne et Bois qui depuis une décennie a mis en place la démarche « Agir ensemble en Territoire ».
- **2022** : fort de la mise en place d'une capitalisation partagée au travers de la plateforme « l'ODD 17 en pratiques », le **besoin de passer de la connaissance à la compétence** devient un enjeu prioritaire pour favoriser le déploiement des alliances d'intérêt général en France. Dans le cadre de ses partenariats avec le Réseau des pionniers des alliances en Territoire et avec Le RAMEAU, la Fondation des Territoires initie le **programme « Chef de projets innovation territoriale »** pour accompagner la mise en œuvre des « Projets de Territoire », notamment ceux établis à l'occasion des Contrats de Relance et de Transition Ecologique (CRTE) signés entre l'Etat et les Collectivités Territoriales. L'objectif est de (dé)montrer les articulations entre 3 ingénieries complémentaires : l'ingénierie publique, l'ingénierie de management de projets innovants et l'ingénierie de « catalyse » pour favoriser l'interconnaissance et la confiance entre les acteurs de profils différents.

Sur la base de 5 ans de démarche de préfiguration dont les résultats ont été probants, le Conseil de création de la Fondation des Territoires a décidé lors de sa session du 15 février 2022 de créer une **Fondation de plein exercice sous l'égide de la Fondation de Lille**, partenaire de ses travaux depuis ses origines. La signature des statuts aura lieu le **14 juin 2022**. Dans une première étape, 21 acteurs clés dans la démarche de préfiguration ont été invités à devenir co-cofondateurs au sein de 3 collèges : les concepteurs, les institutions publiques & académiques, les acteurs privés « pionniers » dans les démarches de co-construction territoriale. Initiée dans une démarche d'ouverture, tout acteur pourra dès le 14 juin rejoindre la Fondation des Territoires.

Les co-fondateurs

Le Conseil de création a établi une liste de 21 acteurs ayant eu un rôle structurant dans la préfiguration de la Fondation des Territoires auxquels il a attribué la qualification de « co-fondateurs » autour de 3 collèges : 7 concepteurs, 7 institutionnels (public ou académique) et 7 acteurs privés de la co-construction (entreprise ou association).

- **Membre de droit (1) :** Ministère de la Cohésion des Territoires (*Bilan de la préfiguration présenté au Cabinet de la Ministre Jacqueline GOURAULT le 20 décembre 2021*)
- **Membres co-fondateurs au 14 juin 2022 (17) :**
 - **Collège des concepteurs :**
 - 5 personnes physiques : Jean-Paul DELEVOYE (Président du Comité de création), Bettina LAVILLE (Comité 21), Brigitte GIRAUD (CELAVAR / UNCPIC), Jean-Paul BAILLY (personnalité qualifiée), Philippe JOUANNY (Fédération des Entreprises de Propreté),
 - 2 personnes morales, fondateurs de l'association de préfiguration : Le RAMEAU (représenté par Charles-Benoît HEIDSIECK) et le Réseau des catalyseurs territoriaux (représenté par Elodie JULLIEN).
 - **Collège des acteurs institutionnels :** ANPP (association d'élus représentant les Projets de Territoire, Pays & Pôles Ruraux), Commune de Charenton (ville pionnière de la démarche « Agir ensemble en Territoire), Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Chaire InterActions d'AgroParisTech.
 - **Collège des acteurs privés de la co-construction :** Ana Bell Group (PME territoriale, fondatrice de l'association Persee3C et du PTCE CI&EL à Montargis), FNCE (Fédération Nationale des Caisses d'Épargne), GRDF, Groupe La Poste RNMA (Réseau National des Maisons des Associations) et la Fondation TotalEnergies (co-fondatrice du Fonds ODD 17).
- **Contributeurs associés (3) :** ANCT, Caisse des Dépôts et Fondation RTE.

La gouvernance de la Fondation des Territoires

La Fondation est abritée par la Fondation de Lille. Sa gouvernance est assurée par un Comité exécutif composé de 7 membres représentatifs de la diversité des parties prenantes sous la présidence du Président de la Fondation, ainsi que par un(e) Secrétaire général(e) assurant le pilotage opérationnel des actions.

Après appel à volontaires, la liste du premier **Comité exécutif** :

- Président de la Fondation des Territoires : Jean-Paul Delevoye (personne qualifiée),
- Membres : Pascal Caye (Groupe La Poste), Frédéric Dohet (Fondation RTE), Hervé Gicquel (Vice-président du Conseil Départemental du Val-de-Marne, Maire Charenton le Pont), Michael Restier (ANPP), Brigitte Giraud (Celavar) et Charles-Benoît Heidsieck (Le RAMEAU, représentant le Fonds ODD 17).

Le **Secrétariat général** est confié à Elodie Jullien (Secrétaire Générale du Réseau des « catalyseurs territoriaux »).

La Fondation réunit ses membres fondateurs et ses membres associés au moins une fois par an pour leur présenter les avancées. Le Cercle des membres associés de la Fondation a pour vocation de s'élargir très rapidement au-delà du Cercle de ses co-fondateurs. Ce dernier a un rôle symbolique afin de valoriser la diversité des acteurs déjà largement engagé dans les dynamiques partenariales au plus près des réalités locales.

La dotation initiale a été apportée par le Fonds ODD 17.

Pour toute information : Elodie JULLIEN, Secrétaire générale de la Fondation des Territoires (ejullien@lerameau.fr / 01-53-66-99-70).

Annexe 7 – Comptes de résultat 2021

BDL Saint Amand

LE RAMEAU

Page :

4

Compte de Résultat 1/2

Etat exprimé en euros

		31/12/2021	31/12/2020
		12 mois	12 mois
PRODUITS D'EXPLOITATION	Cotisations		
	Vente de biens et services		
	Ventes de biens		
	dont ventes de dons en nature		
	Ventes de prestations de service		
	dont parrainages		
	Produits de tiers financeurs		
	Concours publics et subventions d'exploitation	163 000	208 333
	Versements des fondateurs ou consommations de la dotation consommable		
	Ressources liées à la générosité du public		
	Dons manuels		
	Mécénats	45 400	5 400
	Legs, donations et assurances-vie		
	Contributions financières	680 000	720 000
	Reprises sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges	3 098	423
Utilisations des fonds dédiés	436 000	97 000	
Autres produits	19	54 373	
	Total des produits d'exploitation	1 327 517	1 085 529
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises		
	Variation de stock		
	Achats de matières et autres approvisionnements		
	Variation de stock		
	Autres achats et charges externes	488 460	205 950
	Aides financières	145 800	
	Impôts, taxes et versements assimilés	20 622	9 107
	Salaires et traitements	339 695	257 888
	Charges sociales	138 959	105 514
	Dotation aux amortissements et dépréciations	58 475	57 246
	Dotation aux provisions		
Reports en fonds dédiés	123 000	436 000	
Autres charges	4	4	
	Total des charges d'exploitation	1 315 015	1 071 709
	RESULTAT D'EXPLOITATION	12 502	13 820

Compte de Résultat 2/2

		Etat exprimé en euros	31/12/2021	31/12/2020
RESULTAT D'EXPLOITATION			12 502	13 820
PRODUITS FINANCIERS	De participation			
	D'autres valeurs mobilières et créances d'actif immobilisé			
	Autres intérêts et produits assimilés	333	79	
	Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges			
	Différences positives de change			
	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			
Total des produits financiers			333	79
CHARGES FINANCIERES	Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions			
	Intérêts et charges assimilées	114	93	
	Différences négatives de change			
	Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			
Total des charges financières			114	93
RESULTAT FINANCIER			219	(14)
RESULTAT COURANT avant impôts			12 721	13 806
PRODUITS EXCEPTIONNELS	Sur opérations de gestion		400	
	Sur opérations en capital			
	Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges			
Total des produits exceptionnels			400	
CHARGES EXCEPTIONNELLES	Sur opérations de gestion			
	Sur opérations en capital			
	Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions			
Total des charges exceptionnelles				
RESULTAT EXCEPTIONNEL			400	
Participation des salariés aux résultats				
Impôts sur les bénéfices				
TOTAL DES PRODUITS			1 328 250	1 085 608
TOTAL DES CHARGES			1 315 129	1 071 802
EXCEDENT ou DEFICIT			13 121	13 806
CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE				
Dons en nature				7 000
Prestations en nature				
Bénévolat		153 277	248 931	
TOTAL		153 277	255 931	
CHARGES DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE				
Secours en nature				
Mise à disposition gratuite de biens				7 000
Prestations				
Personnel bénévole		153 277	248 931	
TOTAL		153 277	255 931	

