Le RAMEAU
Co-construisons demain

Colloque du 3 novembre 2022

à la Caisse des Dépôts

Caisse des Dépôts GROUPE Institut pour la recherche

Actes du Colloque

« ODD 17 : les impacts du *faire alliance* en France »

26 janvier 2023

Colloque organisé par :

Caisse des Dépôts GROUPE Institut pour la recherche — Le RAMEAU

En partenariat avec :

Ministère de l'Éducation nationale — Banque des Territoires — comisis Competitive Insights Strategies — Fonds ODD 17 — Le Groupe La Poste — L'Observatoire des Partenariats

SOMMAIRE

I. Présentation et programme du colloque 3

II. Ouverture du colloque 5

III. L'attente des citoyens : quelles évolutions depuis 2019 ? 8

IV. Les impacts du « faire alliance » en France en pratiques 18

1. L'impact des alliances sur l'Innovation 20
2. L'impact des alliances sur la Performance 27
3. L'impact des alliances sur la confiance 34

V. Et après ? 41

VI. ANNEXES 50

Références : 51

Bilan du programme IMPACT 52

IMPACT Citoyens 56

Fonds ODD 17 Retour d'expériences de Paris Est Marne & Bois 58

Remerciements 62

I. Présentation et programme du colloque

ODD 17[1] : les impacts du « faire alliance » en France

Le 3 novembre 2022, de 10h à 12h30

à la Caisse des Dépôts, 15 Quai Anatole France 75007 Paris

Ce colloque a mis en débat les résultats de l'étude d'impact de l'ODD 17 en France. Le programme IMPACT a été réalisé entre 2018 et 2022 par l'Observatoire des partenariats. Il a mobilisé 21 études statistiques, le recensement de 1.000 exemples inspirants en Territoires, ainsi que l'organisation de 7 débats au niveau national et d'une cinquantaine au plan local.

Le cahier de recherche introductif « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France »[2] a rendu compte des avancées mesurées de la capacité d'alliance en France. Elles sont significatives. En 5 ans, le retard que nous avions au plan international s'est réduit. L'étude IMPACT-Citoyens, dont les principaux résultats ont été dévoilés lors du colloque[3], devrait nous confirmer les attentes des Français en la matière, sur le plan national mais aussi régional.

Cet événement est venu **conclure 5 ans de travaux nationaux et territoriaux pour valoriser et faire (re)connaitre une réalité de terrain encore « sous les radars »** : notre capacité à « faire alliance » pour inventer ensemble des solutions qu'aucun acteur ne peut ni concevoir, ni réaliser seul face aux défis actuels.

Le colloque a été organisé par :

Caisse des Dépôts GROUPE Institut pour la recherche — Le RAMEAU

En partenariat avec :

Ministère de l'Éducation nationale — Banque des Territoires — Comisis — Fonds ODD 17 — Le Groupe La Poste — L'Observatoire des Partenariats

[1] 17ème Objectif de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable (ODD)
[2] https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2022-04/220401_ODD17_ALLIANCE.pdf
[3] Etude IMPACT-Citoyens pour l'Observatoire des partenariats (Comisis & OpinionWay, novembre 2022)

PROGRAMME

Introduction

10h - Accueil de **Isabelle LAUDIER**, Responsable de l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts

L'attente des citoyens en 2022 : quelles évolutions depuis 2019 ?

10h15 – Après l'étude auprès des citoyens pour lancer le programme en 2019, restitution de **l'étude IMPACT-Citoyens 2022** par **Anne ROBIN** Directrice Scientifique des études de l'Observatoire des partenariats, Fondateur associé de Comisis. Quelles fragilités prioritaires perçoivent les Français sur leur territoire ? Quelle dynamique collective voient-ils, avec quels impacts ?... Autant de questions adressées dans l'étude.

Les impacts du « faire alliance » en France en pratiques !

Les alliances ont trois natures d'impacts, sur la Performance, l'Innovation et la Confiance. Ces trois impacts seront traités au travers de la synthèse des principaux enseignements du programme, illustrés par un « exemple inspirant », et mis en perspective par un « grand témoin ».

L'impact des alliances sur l'Innovation

- Les enseignements du programme par l'Observatoire des partenariats
- Témoignage de **Frédérique MARQUET**, Directrice adjointe du Pôle Innovation de la Direction du Développement économique et de l'emploi au sein du territoire Paris Est Marne et Bois
- Mises en perspective :
  - Du point de vue économique par **Brigitte PISA**, Vice-présidente de la Fédération Agirc-Arrco, Présidente de l'Association européenne des institutions paritaires (AEIP) et Vice-présidente de la sommitale AG2R LA MONDIALE,
  - Du point de vue associatif par **Philippe DA COSTA**, Président de la Croix Rouge Française

L'impact des alliances sur la Performance

- Les enseignements du programme par l'Observatoire des partenariats
- Témoignage de **Luc BELLIERE**, Président de PERSEE3C à Montargis
- Mise en perspective par **Muriel BARNEOUD**, Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste

L'impact des alliances sur la Confiance

- Les enseignements du programme par l'Observatoire des partenariats
- Témoignage de **Josiane CORNELOUP,** Députée de Saône-et-Loire et Présidente de l'ANPP-Territoires de Projet
- Mise en perspective par **Christophe GENTER**, Directeur du Département Cohésion sociale et territoriale de la Banque des Territoires du Groupe Caisse des Dépôts

Et après ?

12h00 - Conclusion et présentation des orientations du 4ème programme quinquennal (2023-2027) par **Charles-Benoit HEIDSIECK**, Président-Fondateur du laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU

Colloque animé par* Elodie JULLIEN*, Directrice de la recherche du RAMEAU

II. Ouverture du colloque

Isabelle LAUDIER, Responsable de l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts

Bonjour à tous. Nous sommes ravis de vous accueillir à la Caisse des Dépôts, dans cet amphi Solferino, pour cette conférence de clôture du travail d'étude de l'Observatoire des partenariats, piloté par Le RAMEAU, sur les enjeux de la coopération dans les territoires.

Je vais juste me présenter un instant, et vous dire pourquoi la Caisse des Dépôts s'intéresse aux travaux de l'Observatoire des partenariats. Je suis responsable de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, et Diane de MARESCHAL est en charge de toute la recherche territoriale.

Cet Institut, qui est un service rattaché au pôle Communication Corporate de la Caisse des Dépôts, a pour objet de soutenir des travaux de recherche ou d'études sur les métiers, ou en lien avec les priorités stratégiques du Groupe Caisse des Dépôts. Je dis « Groupe », parce que c'est aussi bien des métiers de l'établissement public que de certaines de nos filiales. On est, dans ce cadre, partenaire de l'Observatoire des partenariats. Les travaux du RAMEAU nous renseignent beaucoup sur les dynamiques territoriales et plus particulièrement sur celles qui ont fait l'objet d'observations précises et fines durant les deux programmes que nous avons soutenus.

Nous sommes réunis pour la clôture du troisième programme d'étude. Nous étions déjà partenaires du programme précédent : PHARE. Nous clôturons, aujourd'hui le programme IMPACT. Ces travaux du RAMEAU sur l'observation des territoires nous intéressent beaucoup. D'abord, ça nous apporte énormément de données précieuses pour notre action sur des dynamiques de territoire qui s'appuient sur des processus de coopération, sur des alliances entre acteurs, sur de la co-construction de stratégie, sur des innovations de gouvernance. Tous ces éléments de l'Observatoire nous intéressent beaucoup pour mieux connaître les dynamiques, et par là, mieux les soutenir. Dans les priorités stratégiques de la Caisse des Dépôts, et en particulier celles de la Banque des territoires, nous contribuons en effet aux enjeux de transformation écologique des territoires, de résilience, et maintenant de sobriété. Nous sommes convaincus que les dynamiques de coopération sont un levier de transformation, et qu'elles seront indispensables pour arriver à avancer dans ces défis de la transformation écologique. Nous sommes ainsi ravi de pouvoir clôturer les travaux avec Le RAMEAU.

Je rappelle juste que nous sommes partenaires sur la recherche, mais par ailleurs, la Banque des territoires est partenaire fondatrice de l'Observatoire des partenariats créé par Le RAMEAU. C'est la raison pour laquelle nous entendrons bien sûr aussi Christophe Genter.

Juste pour terminer, je tiens à souligner que nous avons déjà publié une partie des résultats de l'étude IMPACT qui est disponible au fond de la salle. Pour ceux qui sont à distance, vous pouvez la consulter sur le site de l'Institut pour la recherche dans la rubrique « Cahiers de recherche ». Cette publication partage un certain nombre des résultats du programme IMPACT sur 2018-2022. Ce cahier s'intitule « *ODD 17 : Les impacts du faire alliance en France* », et on est vraiment au cœur du sujet sur la question de la coopération entre les acteurs.

Merci beaucoup à vous d'être ici, et surtout, merci au RAMEAU pour l'organisation de cette très intéressante matinée. Très bons débats !

Elodie JULLIEN, Directrice de la recherche du RAMEAU

Merci à Isabelle et à l'Institut de nous accueillir. C'est d'autant plus émouvant pour nous qu'il y a cinq ans exactement, on était déjà là pour lancer le programme IMPACT. Bonjour à tous. Je suis ravie de vous retrouver aujourd'hui sur ce colloque « *ODD 17 : Les impacts du faire alliance en France* ». Je salue aussi tous ceux qui sont à distance et qui nous suivent depuis leur ordinateur.

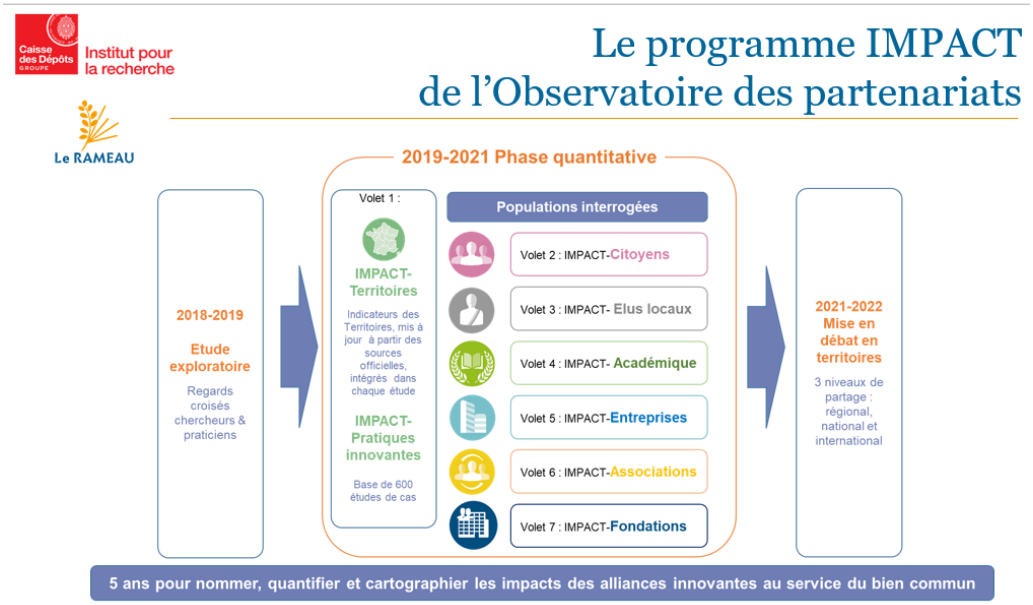
Le programme de la matinée se déroulera en trois temps. Le premier, on va écouter les attentes des citoyens en 2022, parce qu'on les a réinterrogés. Ensuite, on aura les impacts du faire alliance en pratique, ce que ça veut dire, quels sont les enseignements du programme sur ce sujet. On aura de nombreux témoignages qui viendront illustrer ces impacts. Ensuite, on se posera la question de ce qui nous attend après, de ce qu'on va faire tous ensemble.

Pour démarrer, peut-être un petit rappel quand même sur l'Observatoire, notamment sur le programme IMPACT, puisque nous nous retrouvons aujourd'hui pour conclure cinq ans de travail et cinq ans de travaux sur l'impact des alliances qui ont débuté en 2018-2019 par une phase exploratoire.

On est allé écouter à la fois les chercheurs et les praticiens, ce qui nous a permis de qualifier des enjeux. On a eu une deuxième phase qu'on a appelée « phase quantitative », puisqu'on a fait 21 études. On a eu un volet territoire qui nous a permis de connaître tous les profils de territoire, et on a commencé à développer une base d'exemples d'alliances qui illustrent la diversité des pratiques partenariales. Aujourd'hui, on a une base qui comprend plus de 1 000 exemples inspirants.

Puis on est allé questionner différentes parties prenantes : les citoyens, les élus locaux, les acteurs académiques, les entreprises, les associations, les fondations. Tout ça, c'est 21 études statistiques que l'on a menées en cinq ans, et on a terminé ce programme par une phase de mise en débat, depuis deux ans, où on est allé à la fois mettre en débat au niveau national, avec sept débats nationaux, et on a eu plus de 50 débats au niveau territorial.

La méthode en synthèse



5 ans de cheminement pour une étude d'impact du « faire alliance » en France

Ces cinq ans de cheminement nous amènent aujourd'hui à l'étude d'impact du « faire alliance » en France. Pour conclure ce programme et pour se demander ce qu'on va faire après, on a souhaité requestionner les citoyens. Je dis « requestionner », parce qu'on était déjà allé les questionner en 2008, 2012, 2015, 2019. En 2022, qu'attendent ces citoyens ? On va le savoir, parce que je vais appeler Anne ROBIN, qui est directrice scientifique des études de l'Observatoire des partenariats et fondatrice de Comisis. Elle va restituer les résultats de l'étude « IMPACT-Citoyens » réalisée par Comisis-OpinionWay.

II. L'attente des citoyens : quelles évolutions depuis 2019 ?

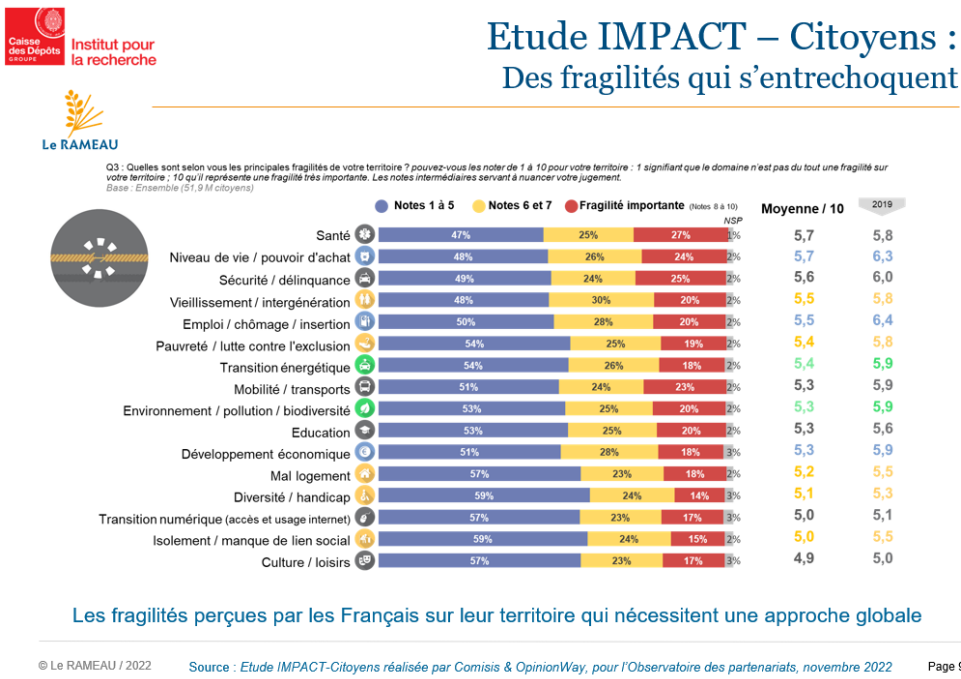
Anne ROBIN, *Directrice Scientifique des études de l'Observatoire des partenariats & Fondatrice associée de Comisis*

Bonjour à tous. Bonjour les territoires.

Petit point méthodologique, l'étude a été réalisée à partir d'un échantillon de 2 400 citoyens ou Français, Françaises. En quoi est-ce très important de rappeler ce point méthodologique ? C'est que nous n'avons pas travaillé avec des échantillons représentatifs de la représentativité des régions, mais chaque région a eu le même échantillon pour pouvoir rendre compte exactement de ce qu'il se passait.

L'étude « IMPACT-Citoyens 2022 » clôture cinq ans d'études que nous avons conduites auprès d'acteurs : entreprises, associations, fondations, académiques. Quand nous avons commencé dans l'étude PHARE en 2015, la première question que nous nous étions posée, c'était : « *Quelles sont les fragilités territoriales vues par les différents citoyens et vues par les acteurs du territoire ?* ». C'est donc trois années d'analyse sur les fragilités territoriales. Sincèrement, j'ai fait l'impasse de vous mettre les 2015, parce que c'est assez compliqué.

Les fragilités perçues par les Français



Le premier enseignement que l'on a en 2022 par rapport à 2019, c'est que les fragilités s'entrechoquent toujours autant et que l'on a une diminution même des écarts entre les fragilités. C'est-à-dire que du top A au top dernier, il y a très peu d'écart. En 2022, il y a à peine 0,8 point d'écart. Vous noterez néanmoins que la méthodologie tient la route, parce qu'entre 2019 et 2022, on voit bien que tout va bien.

C'est un autre monde, en toute discrétion, en 2022, parce que parler de resserrement des fragilités est parler que tout cela s'entrechoque, s'entrelace, et il ne faudrait pas qu'il y ait une étincelle dans un camp, parce que tout bougerait en même temps. En 2015 et en 2019, le top un des priorités était l'emploi, le chômage et l'insertion. Le taux de chômage a baissé depuis 2019, donc on ne le retrouve plus qu'en cinquième position. Toujours en numéro deux, le niveau de vie et de pouvoir d'achat est une préoccupation des Français, mais elle est aussi une fragilité.

Evidemment, en 2022, c'est la santé qui est arrivée en top un des priorités. Résumons-nous. Les deux premiers ont changé. Le top un a changé, au lieu d'emploi, chômage et insertion, c'est la santé qui est devenue la plus grande fragilité. En deux, cela a toujours été le niveau de pouvoir d'achat depuis 2015, et en trois, cela a toujours été la sécurité délinquance. Tout ça est une histoire de territoire. En quatrième, on trouvera le vieillissement intergénérationnel. J'insiste sur ce point, parce qu'il était quand même bien loin derrière avant la pauvreté et l'exclusion, la mobilité et les transports.

Les cinq domaines qui, depuis 2015 et 2019, arrivent toujours un petit peu en queue de liste (ce qui ne veut pas dire qu'ils ne sont pas prioritaires sur certains territoires) sont : le mal-logement, la diversité handicap, l'isolement, le manque de lien social, la culture et les loisirs qui s'évaluent par les Français dans les derniers domaines considérés comme fragiles. Je rappelle l'importance des écarts que nous venons de voir : il y a à peine 0,3 point d'écart entre eux.

Que s’est-il passé entre 2019 et 2022 en termes de déclassement des domaines ? Pour les répondants, ça a été un exercice très difficile. En vérité, on leur a demandé s’ils pouvaient noter cette fragilité, et chacun se disait qu'il y en avait peut-être une autre, je pense à autre chose. Quand je vais en avoir une autre, quelle note vais-je donner ? En termes de déclassement des domaines, on parlait beaucoup de mobilité transports qui était à la quatrième place en 2019, aujourd'hui, c'est à la septième place. On parlait d'emploi / chômage / insertion, on vient de le dire, qui était en top un et se retrouve aujourd’hui en cinquième place, ce qui ne veut pas dire que ce n'est pas important, mais on sait bien qu'aujourd'hui, c'est plutôt le problème de recrutement.

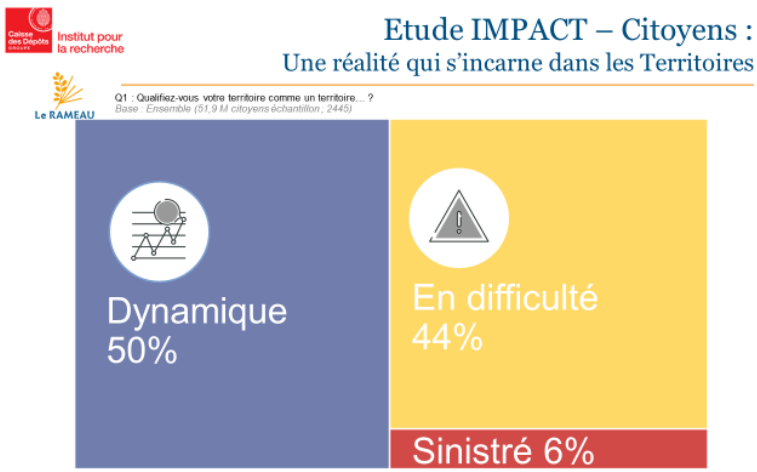
Et enfin, et surtout, notons bien ça avec les personnes qui sont ici présentes, du domaine environnement / pollution / biodiversité. On était à la cinquième place en 2019, aujourd'hui, on a reculé à la neuvième place. Il y a eu un reclassement des domaines. La santé est passée en tête. C'est à réfléchir pour les six prochains mois. Le vieillissement / intergénération est passé de la neuvième place à la quatrième. La pauvreté / lutte contre l'exclusion de la onzième à la dixième place. C’est un petit peu remonté.

Des fragilités qui sont perçues par les Français sur leur territoire. C'est un autre monde, en toute discrétion, avec de nouveaux défis, mais tout est une histoire de territoire. Quand on travaille les moyennes de ces notes, on s'aperçoit que la moyenne n'existe pas, tout simplement. C'est une règle numéro un. Si l'on regarde les profils, la tranche d'âge de 35 à 49 ans, c'est celle qui attribue les plus fortes notes, parce que vous voyez un 5,6, 5,7, vous vous dites que ces notes sont faites avec des 6, des pourcentages, des 8/10, etc. C’est dans tous les domaines, et principalement le niveau de vie et pouvoir d'achat, ainsi que les CSP-, les célibataires avec enfants qui critiquent plus, alors que pendant ce temps, les citoyens de 65 ans et plus notent en général plutôt bas, c'est-à-dire sont moins virulents sur les notations. Evidemment, on le retrouvera dans le rapport lui-même, parce qu'on fait l'impasse ici, lors d'une présentation. On a travaillé sur 12 régions. Désolée pour les Corses, mais on a mis la Corse avec PACA, donc ça nous fait 12 régions au lieu de 13. 12 régions ont été étudiées, et chaque région a son top trois des fragilités. C'est important d'en parler un petit peu. Par exemple, ça peut vous surprendre, mais la seule région qui a l'environnement et la biodiversité dans son top 3, c’est l’Ile-de-France. Toutes les autres régions ne l'ont pas. Les citoyens de 8 régions sur 13 font apparaître le vieillissement dans leurs trois premières fragilités et deux régions font apparaître la mobilité / transport. Les citoyens des communes de moins de 2 000 habitants alertent plus sur la mobilité / transport, le développement économique et la transition numérique.

Vous direz : « *On connaît, on entend par les médias* », mais il faut vraiment travailler chaque territoire, parce que **chaque territoire a sa propre dynamique**. Quand on regarde ce tableau national, on évoque plus un degré d'urgence d'une fragilité plus que d'une autre, sur ce territoire-là. Si on regarde bien, c'est seulement en lecture d'interdépendance, d'interactions que ça a de la valeur. Je prends un exemple, on voit bien que le vieillissement / intergénérationnel, en quatrième fragilité en 2022, enregistre la même note moyenne que l'emploi /chômage / insertion. Cela correspond vraiment à un enjeu de taille qui est la démographie et le développement économique.

Comment les Français voient la dynamique de leur territoire ? Sincèrement, on leur a posé la question de manière assez brute. On leur a ainsi demandé : « *Qualifiez-vous votre territoire comme un territoire dynamique, en difficulté ou sinistré ?* ». Ça a été clair, au moins, c'est tranché, et cela permet quand même de mieux comprendre ce qu'il se passe. C'est un résultat national de territoire dynamique qui mérite d'être nuancé selon les régions. Les citoyens de trois régions sur 12 reconnaissent plus que les autres leur territoire comme dynamique. Ce qui est intéressant, quand on parle de territoire, c'est aussi de rapprocher du poids du territoire au niveau national. Les trois régions sur 12 qui reconnaissent leur territoire comme dynamique pèsent pour 31 % des citoyens.

La santé de leur Territoire, perçue par les Français



La santé/situation de son territoire, perçue par les citoyens … un pas trébuchant au niveau national

Les Pays de la Loire sont très dynamiques dans toute l'étude que nous avons conduite, et arrivent en tête de tout, mais ils ne pèsent que pour 6 % des citoyens au niveau national. On trouve trois régions, les Pays de la Loire, l'Ile-de-France et PACA Corse qui considèrent être sur un territoire dynamique. Mais attention à PACA Corse, parce que c'est aussi la région qui annonce le plus grand taux de sinistrés, avec 7 %.

La région Auvergne Rhône-Alpes, qui pèse pour 12 % des citoyens, signale une perception quasi égale au résultat national. Ce qui est intéressant, et c'est ce que j'essaie de passer aujourd'hui, c'est que tout est dans les nuances, les écarts et c'est une façon de marcher. C'est pour ça qu'on a écrit au niveau national que la santé du territoire, c'est un pas trébuchant. Ici, ça va, mais on trébuche à côté. Pour revenir sur Auvergne Rhône-Alpes, ils ont aussi un fort taux de sinistrés.

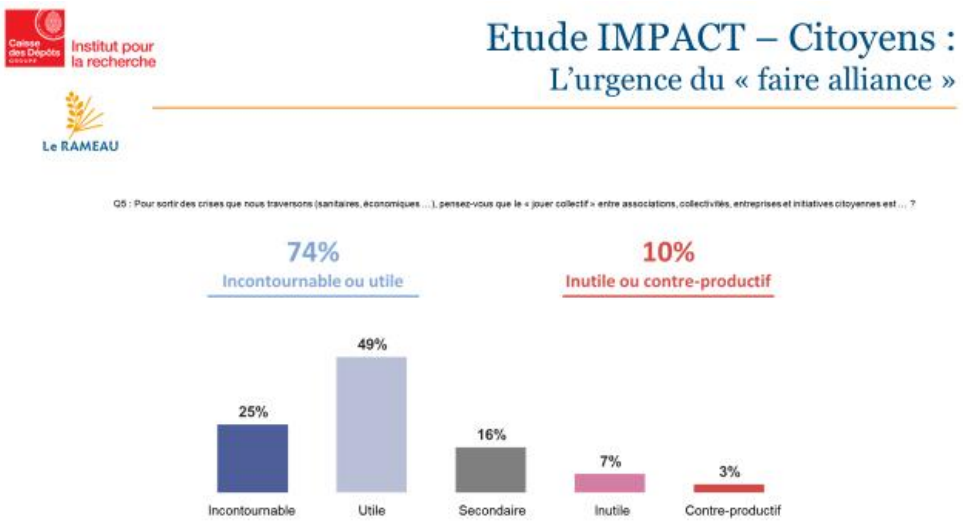
Les citoyens de trois régions, en général, alertent sur un territoire perçu en difficulté. Ces trois régions représentent 17 % des citoyens : les Hauts-de-France, la Bourgogne Franche-Comté et la Creuse. Un résultat national qui est perçu aussi selon la catégorie d'agglomération. Ce qu'on dit, c'est que selon son profil, son territoire, son lieu de vie, je suis citoyen et je note. Après, on verra combien je pèse ou pas, mais ce qui est important, c'est que c'est tout un climat, tout un environnement, tout un état d'esprit qui avance. Cette vision « dynamique » par 50 % des Français représente un pas trébuchant, en septembre 2022.

Les générations qui sont quand même avec un léger « plus » que le national » sont les 18 à 24 ans, les 25 à 34 ans, et aussi les catégories supérieures professionnelles. A noter, sans surprise, que les communes de moins de 2 000 habitants enregistrent un vécu vraiment sinistré à presque 10 %.

L'urgence de faire alliance, ?

On est en 2022, sincèrement, quand on a commencé les études dans le cadre de l'Observatoire des partenariats, on a aussi commencé par une étude auprès des citoyens. Il y avait déjà urgence de faire alliance. Les citoyens ne s'y trompent pas. C'est un **mouvement de fond en faveur du « jouer collectif »**. C'est une évidence pour tous les Français, une évidence aussi pour les entreprises, pour les associations. C'est une évidence en général, il faut jouer collectif. Il n'y a plus cette économie plus *profitable* et ces associations uniquement orientées intérêt général. Tout ça est un peu dépassé. C'est encore des clichés, mais qui sont complètement dépassés, puisque dans la réalité, et surtout du point de vue des Français qu'on a interrogés, il n'y a aucun doute, c'est une évidence.

L'urgence de faire alliance



Le Jouer collectif … pour faire face aux crises une évidence pour une large majorité des citoyens

Il y a quand même un mouvement de fond qui n'est pas toujours repris comme il devrait dans la communication. Evidemment, ce mouvement de fond dépend de trois choses.

C'est d'abord l'existence fait conscience. Ceux qui sont le plus engagés dans le « jouer collectif », ce sont les 65 ans et plus, qui ont taux le plus fort. Le score de l'appréciation « incontournable », par exemple, pour les 65 ans et plus, atteint plus d'un tiers, et ça monte avec l'âge. On est dans un crescendo.

Il y a aussi la proximité qui peut favoriser les échanges. Jouer collectif, ça suppose aussi d'être dans une commune qui permet de se rassembler. Là, les citoyens des communes de 2 000 à 20 000 sont encore plus favorables au jouer collectif.

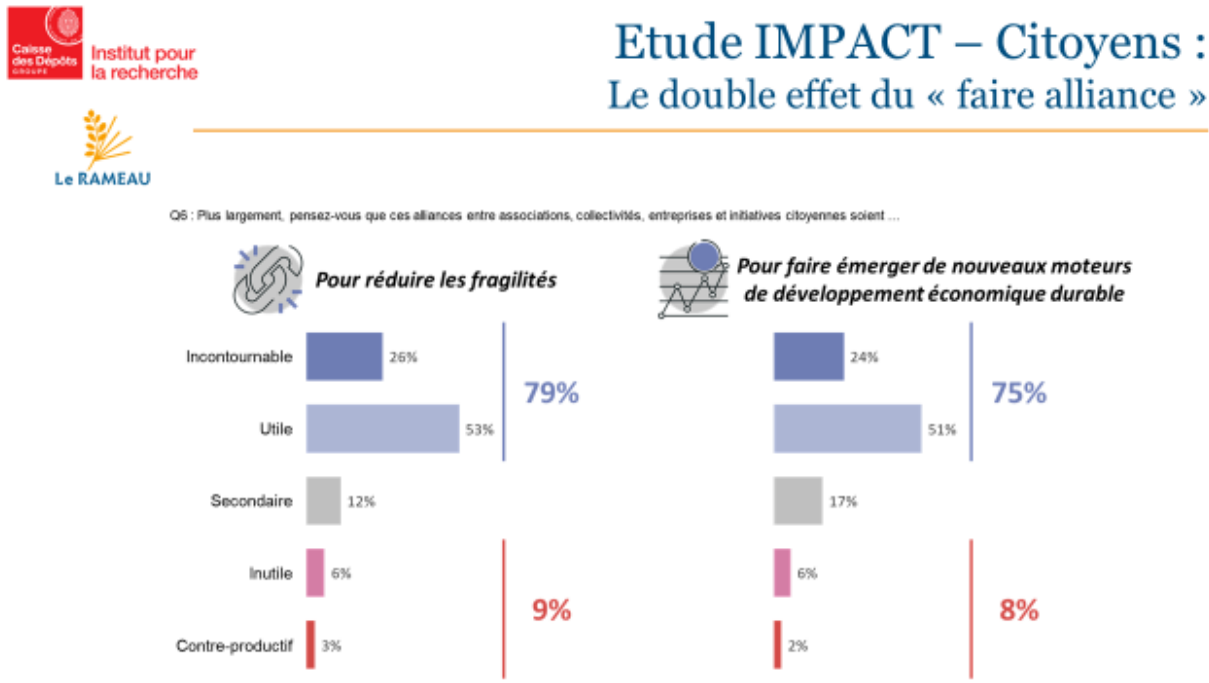
Les citoyens de Paris et de l'agglomération parisienne sont quant à eux un peu en retrait, mais au profit d'un impact du jouer collectif secondaire. Ce qu'on est en train de dire, c'est que c'est une évidence pour tout le monde.

Il faut aussi du temps et des échanges. Tout le monde est convaincu, même les agriculteurs, auto-entrepreneurs, indépendants, sauf que le jouer collectif suppose du temps. Ils sont un petit peu en retrait, et les CSP- sont également en retrait, mais uniquement sur la dimension « incontournable ».

Deux régions se distinguent. Pour le jouer collectif, avec des taux comme ça, c'est national, tout le monde est d'accord. Des régions qui sont toutes en faveur du jouer collectif, malgré certains écarts, sont deux. En +++, on retrouve les Pays de la Loire qui vont annoncer un score de 83 %. Le jouer collectif est utile et incontournable et la Nouvelle-Aquitaine va être en retrait. Je rappelle que l'étude s'est quand même produite en septembre-octobre. La Nouvelle-Aquitaine a peut-être eu des soucis qui peuvent avoir impacté, et qui se retrouve avec seulement 69 % de jouer collectif sur son territoire.

A quoi servent les alliances ? C'est une évidence, c'est sûr, mais pour quoi faire ? Là, c'est intéressant, parce qu'on est confronté à un double objectif.

Les objectifs du faire alliance



Le « faire alliance » une évidence autant pour réduire les fragilités que pour faire émerger des nouveaux moteurs de développement économique durable

Si on regarde, c'est intéressant, parce que quand on a fait l'analyse des régions, on s'est aperçu (et je vais vous l'illustrer) qu'il y a des régions qui vont fonctionner dans un sens et d'autres dans un autre. A savoir qu'il y en a qui vont dire : « On fait alliance, parce qu'on va créer ensemble, et donc on va pouvoir réduire les fragilités. Et d'autres régions qui vont dire : « On fait ensemble », parce qu'on veut réduire les fragilités et en même temps, de la réduction des fragilités, on va découvrir des nouveaux moteurs de développement durable. Les alliances des citoyens convaincus que c'est la bonne méthode pour dépasser le débat.

On n'est plus dans l'opposition, on **est dans un dépassement, un changement de paradigme**, mais surtout simplement un dépassement. On est dans une synthèse. **On doit travailler ensemble**.

79 % des citoyens sont convaincus que les alliances entre les associations, les collectivités territoriales, les entreprises et les initiatives citoyennes peuvent réduire les fragilités. 75 % des citoyens sont convaincus que ces mêmes acteurs participent à faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable. Serait-il permis de le dire ainsi dans cet ordre, selon les régions. Pour les Français, les alliances peuvent activer l'émergence de nouveaux moteurs de développement économique durable et ainsi permettre de se rassembler et de travailler pour réduire les fragilités. L'un ne va plus sans l'autre.

Aujourd'hui, quel chef d'entreprise dirait : « Je ne suis que *all profitable* » ? Cela n'existe plus. La réputation et l'image, il y a eu des changements dans tous les mouvements d'images, de réputation. On doit quand même veiller. L'étude entreprises qu'on a menée en 2021 révèle vraiment à quel point les mentalités ont changé.

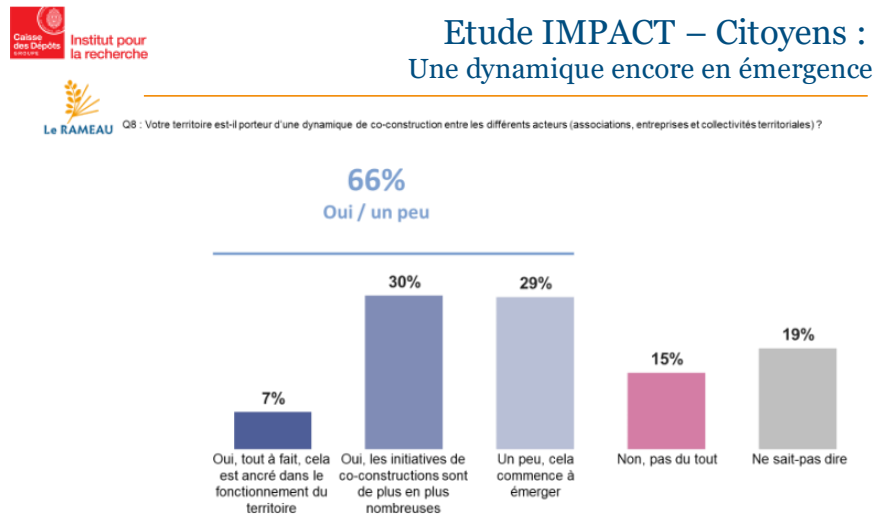
La région des Pays de la Loire illustre parfaitement la dynamique des alliances, parce qu'à 82 %, les alliances sont incontournables ou utiles pour faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable. Elles sont également incontournables et utiles à 85 % pour réduire les fragilités. Si vous regardez la région Bretagne, elle l'exprimera autrement. Elle dira : « *Parce que les alliances sont incontournables ou utiles pour réduire les fragilités à 86 %, elles sont également incontournables et utiles à 79 % pour faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable* ». Ce qui est intéressant selon les profils, c'est que les 18 à 24 ans sont convaincus que les alliances peuvent réduire les fragilités. D'ailleurs, dans toute l'étude, entre les 18 - 24, 25 - 34 ans, c'est toujours mieux. On va y aller, on va avancer. Il n'y a aucun problème. Ils sont un peu plus sceptiques pour faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable. Ceci dit, c'est quand même 64 % des jeunes qui le signalent.

Les citoyens, dans les communes de 2 000 à 20 000 habitants, sont les plus convaincus pour faire en sorte que les alliances permettent de réduire les fragilités d'un territoire. Les fameuses alliances. Vous savez, on fait des études, on lance des études, et on demande : « *Votre territoire est-il porteur d'une dynamique de co-construction ou est-ce que vous avez vu, etc.* ? »

La maturité du faire alliance…

En faisant l'analyse cette année, en 2022, on s'est posé une autre question. En vérité, qui repère les alliances ? Les alliances sont là, mais qui repère ? C'est pour ça que la réponse est quand même **une dynamique encore en émergence**.

La maturité du faire alliance



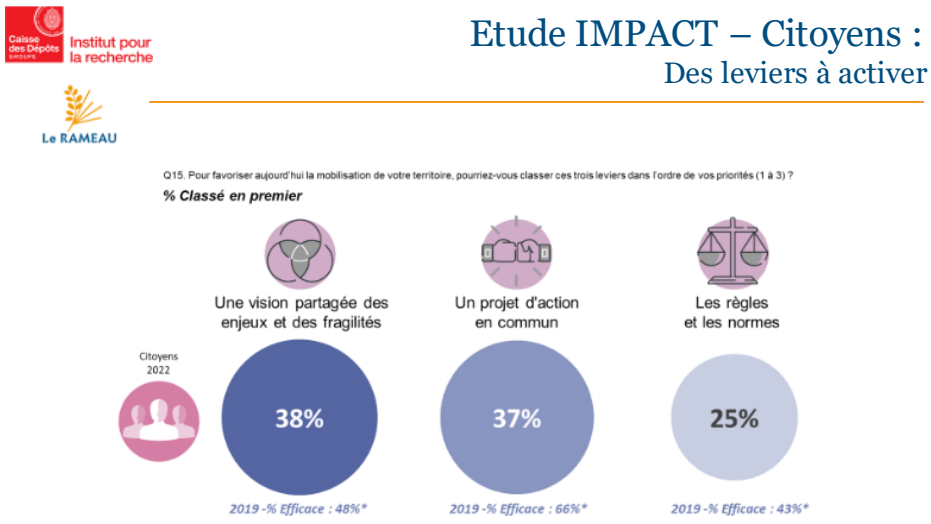
Le « faire alliance » émerge sur les Territoires

66 % des Français déclarent que c'est ancré dans le fonctionnement du territoire. A noter que si c'était un chef d'entreprise, une association ou une collectivité territoriale qui répondait, la dynamique perçue peut monter jusqu'à 20 %. Le citoyen de ce territoire ne capte donc pas forcément tous les partenariats qui sont conduits. Les initiatives de co-construction sont de plus en plus nombreuses. Un tiers et un tiers, ça commence un peu à émerger.

Ce que l'on a repéré en 2022, c'est qui repère. Quand on voit ce fort taux de « ne sait pas », dans toute l'étude, on n'a pas eu de « ne sait pas ». On a juste eu quelque 1 % de temps en temps dans les fragilités, et il n'y avait pas de « ne sait pas ». On le retrouve plutôt dans les 50 à 64 ans, voire un peu 65 ans et plus. C'est eux qui nous font un peu chuter. En fait se pose la question de **l'écart entre la perception et la réalité sur le terrain**. En fait, de quoi parle-t-on ? De dynamique d'alliance entre les acteurs des territoires, entre les entreprises, les associations et les collectivités territoriales ? La réalité terrain ne serait-elle pas supérieure à la perception, voire inférieure ? Qu'est-ce qui nous a fait penser à cela ? C'est que 50 % des 18 à 24 ans déclarent que c'est ancré sur les territoires. Les 18 - 24 ans, les 25 - 34 ans, les jeunes générations le voient. Les couples avec enfants, dès qu'il y a une présence d'enfants, on voit les alliances et les initiatives sont de plus en plus nombreuses.

Il y a également les catégories socioprofessionnelles + qui voient à plus de 43 %, et celles qui sont très dynamiques à cet égard sont aussi les agriculteurs, les indépendants, les auto-entrepreneurs, parmi lesquels il y a des chefs d'entreprise de moins de dix salariés. En fin de compte, dans la perception des Français, il y a peut-être un problème de communication sur les alliances, et les partenariats. En tout cas, une chose est sûre, c'est que les jeunes générations sont à l'écoute de tous ces partenariats.

Quels sont les leviers à activer ? Donc je me permets de dire qu'en bas, en 2019, on n'avait pas posé la question tout à fait de la même façon. On avait demandé : « *Est-ce que ce levier est efficace pour* … ? » Mais peu importe, on arrive quand même à reconnaître qu'entre vision partagée des fragilités comme levier, c'est-à-dire qu'on fait alliance et qu'est-ce qu'on fait ensemble ? La vision partagée des enjeux et des fragilités, 38 %. Un projet d'action en commun, 37 %. Très sincèrement, à un point près, reconnaissons que ce n'est pas… Ce qui est très intéressant dans ces leviers pour mobiliser son territoire, c'est que là encore, tout va être une question de territoire.



Des leviers pour mobiliser son territoire en trois étapes

Depuis le départ, on arrive avec des territoires qui nous font penser que toute prise de décision au niveau national, sans avoir bien regardé, au-delà du poids des régions d'ailleurs, ce qui marche bien dans un territoire et ce qui marche peut-être moins bien dans un autre, mérite attention. Le classement des leviers pour mobiliser son territoire, les résultats nationaux apparaissent privilégiés, la vision et l'action. Les régions qui insistent sur la « vision partagée des enjeux » en premier sont les Pays de la Loire, la Bretagne, le Centre et la Nouvelle-Aquitaine. C'est intéressant, parce que les Pays de la Loire sont les plus dynamiques, la Bretagne n'est pas mal non plus. Le Centre se dit quand même en grande difficulté. Puis la Nouvelle-Aquitaine. En fin de compte, comme je le disais tout à l'heure, il ne faut pas foncer tête baissée, il faut bien regarder.

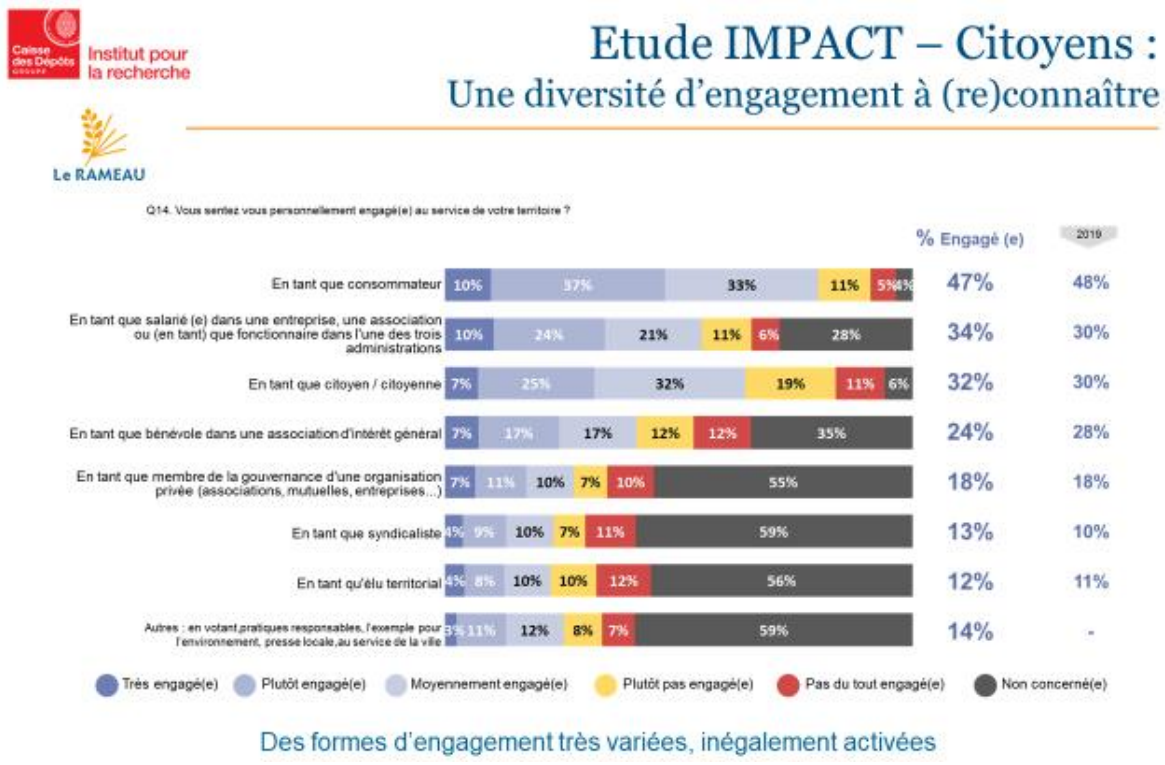
Les régions qui font basculer en premier le projet actions en commun sont l'Occitanie, les Hauts-de-France, la Normandie, l'Auvergne Rhône-Alpes, et la région PACA. Si l'Ile-de-France privilégie la « vision partagée des enjeux », elle classe au même niveau le « programme d'actions en commun » et « les règles et les normes ».

Ce qui est intéressant dans cette étude également, quand on regarde les générations, c'est que les jeunes générations sont celles qui demandent le plus de « règles et de normes », même si elles mettent ce levier en troisième position, comparé aux 65 ans et plus.

Et l'engagement de chacun ?

On va conclure sur **l'engagement des Français**. Je vais essayer d'aller vite. Grosse déception quand même pour les analystes, l'engagement des Français n'a pas bougé depuis 2019. Quand on demande: « *Est-ce que vous vous sentez engagés sur votre territoire* ? », on est un tout petit peu déçu. 32 % des Français répondent qu'ils sont engagés en tant que citoyens. Il y a eu une petite partie qui a dit : « *Je vais voter, mais ce n'est pas tout à fait la même chose* ». C'est intéressant de penser le passé, le présent et le futur selon les générations, les lieux de vie des Français et leur engagement. Toute l'étude va dépendre aussi de la réalité de votre engagement, si vous êtes un élu, si vous êtes syndiqué ou si vous vous sentez considéré comme citoyen.

Les formes d'engagement des Français



Des formes d'engagement très variées, inégalement activées

Si on regarde seulement les Français qui s'engagent au service de leur territoire, les engagés en tant que membres de la gouvernance d'une organisation stagnent. On ne peut pas dire que cela a baissé pour le consommateur. Cela prend quand même quatre points, et on le repère dans toute l'étude, les salariés sont plus engagés. Tous les séminaires qui ont été faits dans les entreprises pour rappeler l'engagement des salariés au service du bien commun, au service d'une meilleure organisation, payent. En tant que syndicaliste, il y a eu trois points de plus, on est à 13 %. On était assez contents de trouver le chiffre, parce qu'on l'a retrouvé dans d'autres études. Parmi les Français, 13 % sont syndiqués. Les trois points ont été pris par les jeunes générations, les moins de 34 ans.

En tant qu'élu territorial, c'est normal que cela ne bouge pas. Et un code haut, c'est-à-dire que je me sens engagé au service de mon territoire, mais par tout ce que je peux faire, qui n'est pas forcément considéré comme être un élu.

Deux mots pour conclure sur l'engagement pratique. On n'a pas le *slide* qui va avec, mais en premier, je voulais simplement dire ce qu'est un engagement, puisqu'ils sont consommateurs. 84 % des Français veillent à leur consommation d'énergie, 82 % à leur consommation d'eau. Ça, ça va. En second, les pratiques dites responsables. 59 % des Français tentent d'acheter plus de produits responsables. En troisième, l'engagement soit par des soutiens financiers, soit en s'engageant dans des initiatives citoyennes. On a **trois types d'engagements**, ceux qui **veillent**, ceux **qui achètent des produits responsables** et ceux qui **s'engagent** soit dans des associations, soit à des soutiens financiers.

A ce niveau-là, une grande coupure existe quand même. Ceux qui pratiquent le plus sont les aînés et ceux qui s'engagent le plus sont les jeunes dans les associations et dans les syndicats. Pour conclure, pour comprendre l'intensité ou non des transformations qui s'opèrent actuellement (c'est très important, puisqu'on a vu que les fragilités étaient très liées les unes aux autres) il faut quand même se donner les moyens de détecter les écarts générationnels : le passé, le présent et le futur. Toute l'étude est éclairée par les réponses des couples avec enfants, et des célibataires avec enfants. On voit tout de suite ce qu'il se passe, j'ai un enfant, je pense au futur quand même. Je ne dis pas que c'est la fin du monde. Côté des jeunes, 31 % des 18 à 24 ans le craignent.

Les lieux de vie, la région, la commune, avec des facilités ou non. L'état d'esprit aussi, selon l'activité et les pratiques afférentes. Les prises de décision doivent tenir vraiment compte des écarts. Sécurité, délinquance, niveau de pouvoir d'achat, mais il n'y a pas que cela. Sur les territoires, il y a aussi le vieillissement intergénérationnel qui peut peser et qui peut permettre, en réduisant cette fragilité de tout faire basculer. Dans le même esprit, juste pour conclure, une seule fragilité s'aggrave et tout peut basculer. Merci de m'avoir écouté.

Charles-Benoit HEIDSIECK, Président-fondateur du RAMEAU

Anne, merci. Comme toujours, c'est passionnant de vous entendre. Il y a 144 pages d'analyses des réponses qui correspondent à ce qu'Anne nous a si brillamment résumé en 20 minutes !

Chère Anne, en novembre 2007, il y a donc 15 ans, je venais dans votre bureau en disant : « *Si on faisait une étude auprès des entreprises pour savoir leur engagement et les partenariats* ». Vous m'avez dit : « *Mais ce n'est pas du tout une étude qu'il faut faire, c'est un observatoire* ». Immédiatement, vous avez dit : « *Si vous voulez, j'en prends la Direction scientifique, je le fais bénévolement, ne vous inquiétez pas* ». Et 15 ans après, vous êtes encore là pour nous éclairer sur les « signaux faibles » que nous devons lire dans les réponses des différents profils d'acteurs intérogés.

Je me tourne vers Christophe GENTER et Isabelle LAUDIER qui représentent cette belle Maison qu'est la Caisse des Dépôts. En 2008, lorsque nous sommes venus présenter ce programme (… et je me tourne vers le « coupable » qui est au fond de la salle, n'est-ce pas Cher Adelphe !), la réponse de la Caisse des Dépôts a été : « Prenons *ce risque* » ! A l'époque, les questions d'alliance et de co-construction n'étaient pas au cœur du débat. Vous l'aviez pourtant senti, et vous nous avez accordé votre confiance. C'était un vrai « pari de la confiance ». C'est grâce à cela que nous sommes là 15 ans après, c'est grâce à cela que nous pouvons entendre ce que les Français ont à nous dire encore aujourd'hui !

Je rassure ceux qui n'ont pas encore l'intention de lire les 144 pages d'analyse du rapport de Comisis & OpinionWay, nous avons un recto verso ! Là aussi, nos amis de la Caisse des Dépôts nous ont bien aidés en nous disant à chaque analyse : « *Si vous ne faites pas un recto verso, personne ne lira la richesse de votre étude* ». Alors, il y a le recto verso pour ceux qui veulent la simplicité, et les 144 pages pour ceux qui veulent l'analyse.

Une chose est certaine, Chère Anne, si vous n'aviez pas été à nos côtés depuis 15 ans, nous ne pourrions pas écouter les Français comme vous nous permettez de le faire. Merci à vous !

Caisse des Dépôts GROUPE Institut pour la recherche

Le RAMEAU

Merci pour 15 ans d'engagement !

Anne ROBIN

Directrice scientifique des études

Observatoire des partenariats

L'Observatoire des Partenariats

Fondatrice ***Comisis***

Comisis Competitive Insights Strategies

IV. Les impacts du « faire alliance » en France en pratiques

En guise d'introduction :

Elodie JULLIEN

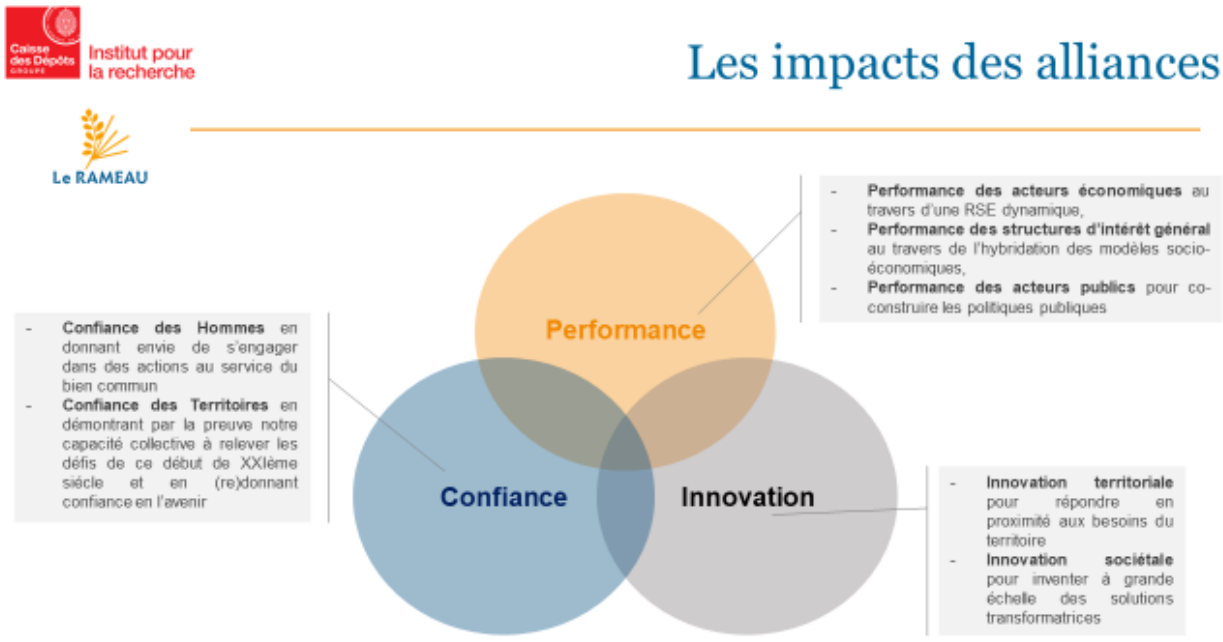
Nous allons maintenant passer à la deuxième partie de cette matinée, puisque nous allons écouter quels sont les impacts du « faire alliance » en pratique. On va écouter les enseignements de chacun des impacts et on aura pour chacun d'eux des témoignages concrets de ce que cela veut dire.

Pour introduire cette deuxième partie, je rappelle que le programme IMPACT nous a permis de voir l'évolution de ce que « jouer collectif » veut dire selon les acteurs. On a vu qu'on était passé d'un devoir d'alliance à aujourd'hui une envie d'agir en alliance. Anne nous parlait tout à l'heure des citoyens qui nous disent, à 74 %, que c'est utile, voire incontournable, de jouer collectif pour faire face aux défis actuels, mais il y a aussi 92 % des élus qui nous le disent, 83 % des entreprises, 97 % des associations et 98 % aussi des fondations.

Entre 2015 et 2022, le « devoir d'alliance » s'est transformé en une « envie d'Agir ensemble », aujourd'hui partagée par une très large majorité !

Tous les acteurs, la majorité d'entre eux, en tout cas, **considèrent qu'agir ensemble est nécessaire pour sortir des crises auxquelles on est confrontés**.

Lorsque le programme a été lancé il y a cinq ans, en 2018, on est parti de trois hypothèses.



Les 3 impacts ont été qualifiés à partir des hypothèses partagées lors du colloque du 23 novembre 2017

C'est-à-dire que les alliances ont trois natures d'impact : un impact sur la performance des organisations qui sont impliquées, donc performance des acteurs économiques notamment. Ceux qui veulent mettre en place une démarche de RSE, la performance aussi des structures d'intérêt général, parce que les alliances permettent à ces structures de consolider leur modèle socio-économique. Et c'est aussi la performance des acteurs publics, parce que c'est une façon aussi pour eux de coconstruire leurs politiques publiques locales.

Une autre nature d'impact est l'innovation. Des alliances permettent de faire émerger des innovations territoriales et de déployer, à plus grande échelle, des innovations sociétales.

Enfin, la troisième nature d'impact est de la confiance, la confiance des personnes qui sont engagées et la confiance des territoires, c'est-à-dire la capacité que l'on a collectivement à se mobiliser au service du territoire.

Ce sont ces trois natures d'impact que l'on a mises comme hypothèses il y a cinq ans, et en cinq ans, ce programme nous a permis de qualifier ces trois natures d'impact.

Ce que l'on vous propose maintenant, c'est que pour chacun de ces trois impacts, on va avoir d'abord les enseignements du programme, ce que ça nous a appris. Et pour chacun, on aura des exemples de pratiques qui vont illustrer la performance, l'innovation et la confiance.

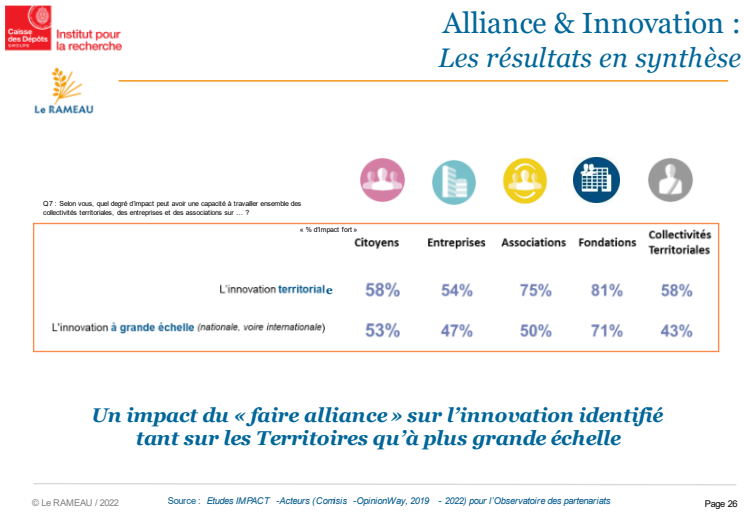
On va commencer tout de suite sur la question de l'innovation, et pour parler des enseignements de l'innovation, j'appelle Yann Ulliac, qui est Directeur de l'Observatoire des partenariats, qui va nous dire quels sont les enseignements en matière d'innovation.

1. L'impact des alliances sur l'Innovation

Yann ULLIAC, *Directeur de l'Observatoire des partenariats*

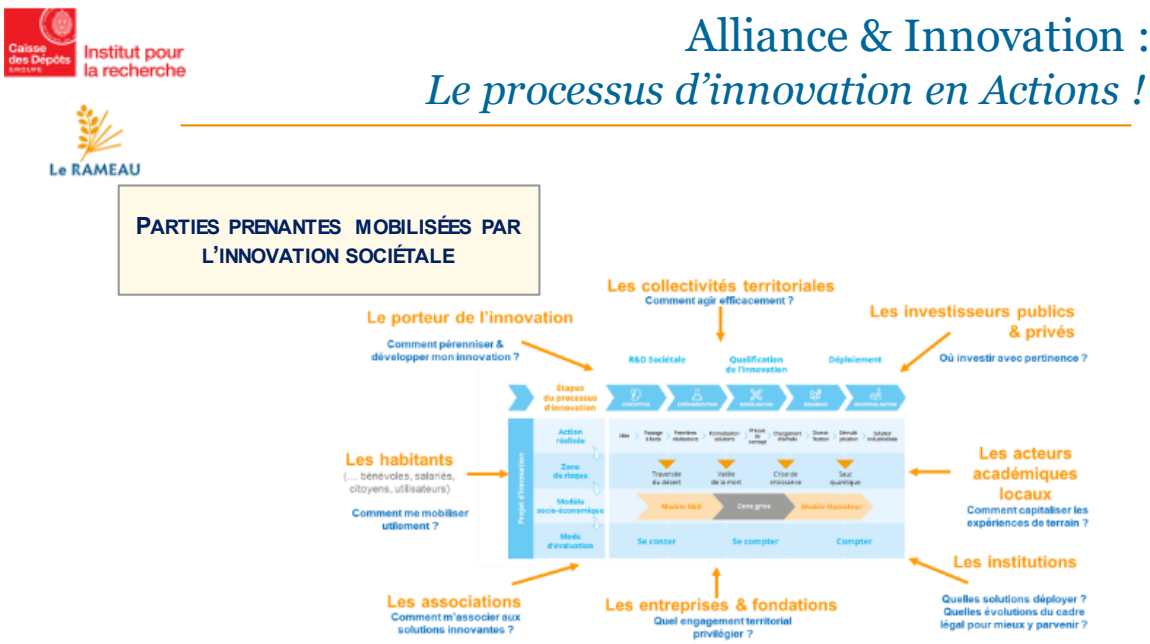
Merci Elodie. Bonjour à toutes et à tous, notamment à nos amis en ligne. C'est une gageure et un parti pris que de résumer en une page, mais c'est important d'avoir des chiffres clés en tête, et de dérouler sur les enseignements.

Deux mots d'abord sur les grands impacts, les impacts forts des alliances sur l'innovation. Ils portent sur deux grands aspects : d'abord l'innovation territoriale, mais aussi la capacité de transformation à grande échelle. Il est intéressant de constater que tous les acteurs sont unanimes sur ces impacts forts du faire alliance sur l'innovation.

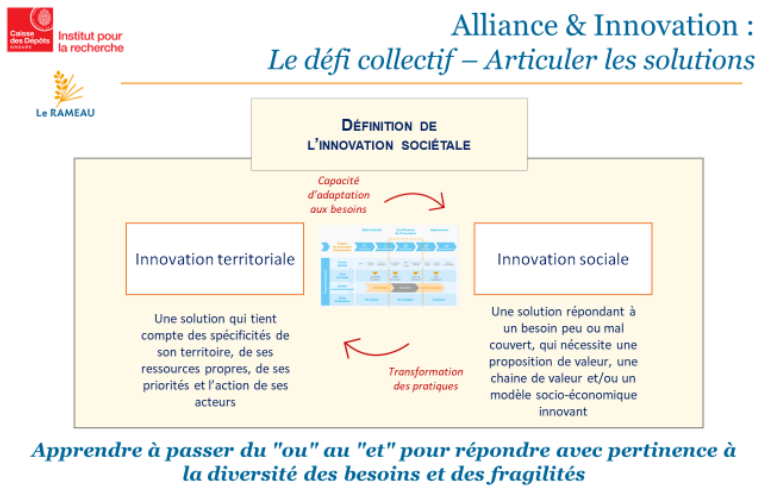


Comment ce levier de l'innovation se traduit en actes ?

Il se traduit clairement dans la **mobilisation de toutes les parties prenantes dans le processus d'innovation sociétale**, des habitants aux acteurs académiques, des collectivités territoriales, aux entreprises et aux fondations, et également des porteurs de projets d'innovation aux institutions. C'est-à-dire que chacun a un rôle à jouer, à un moment donné, dans ce processus de l'innovation pour faire émerger, modéliser et également déployer l'innovation sociétale. C'est ce que la recherche empirique a permis de modéliser selon le schéma suivant :



Face à cette réalité de terrain, quel défi collectif nous est posé ?



Le défi est clairement celui d'articuler les solutions, entre à la fois l'innovation territoriale et cette innovation sociale. L'innovation territoriale va tenir compte des spécificités de son territoire pour répondre avec pertinence aux fragilités et aux besoins, notamment au niveau des collectivités, avec à la fois des ressources propres, des priorités et l'action de ses acteurs.

D'un autre côté, l'innovation sociale est une solution, dont la logique va être de répondre à un besoin peu ou mal couvert, qui va nécessiter une proposition de valeur, une chaîne de valeur et/ou un modèle socio-économique innovant. Cette articulation permet de répondre avec pertinence aux besoins et aux fragilités et de faire évoluer les pratiques, c'est-à-dire que l'on se retrouve avec un défi collectif qui va être de passer du « ou » au « et ».

Elodie JULLIEN

Merci, Yann, pour cette synthèse.

Pour illustrer ce lien entre innovation et alliance, j'invite Frédérique MARQUET à me rejoindre. Elle est directrice adjointe du pôle innovation de la Direction du développement économique et de l'emploi au sein de l'établissement Paris Est Marne & Bois. Puis nous avons deux témoignages en vidéo, celui d'abord qui va porter sa vision d'acteur associatif, Philippe DA COSTA, qui est Président de la Croix-Rouge française, qui est en déplacement en Outre-Mer. Puis la vision économique avec les groupes de protection sociale, puisque Brigitte PISA, qui est Présidente de l'Association européenne des institutions paritaires, préside justement un Conseil d'administration à Bruxelles. Philippe et Brigitte ont eu l'amabilité d'enregistrer leur témoignage.

Le retour d'expérience de Paris Est Marne & Bois

Frédérique, en 2018, l'intercommunalité Paris Est Marne & Bois a créé la Direction de l'économie et de l'emploi, et dans cette Direction, y a intégré le pôle « Innovation et expérimentation » qui est dédié aux pratiques innovantes d'animation des acteurs de territoire. Son objectif est de proposer de créer des écosystèmes de solutions qui sont élaborés avec tous les acteurs du territoire pour accompagner les acteurs économiques dans toutes les transitions économiques, sociales et environnementales.

Ce pôle a trois axes d'intervention :

- Start-up et Greentech, qui permet de rapprocher les collectivités et les entreprises innovantes.
- Favoriser l'interconnaissance entre les collectivités, et les acteurs de l'ESS, et d'une certaine façon aussi, faciliter leurs relations contractuelles.
- Le troisième axe, celui qui va plus particulièrement nous intéresser aujourd'hui, est la démarche « Agir ensemble en territoire », qui porte une ingénierie qui nous est très chère, celle de catalyse.

En quoi cette ingénierie de catalyse permet-elle d'innover au service du territoire ?

Frédérique MARQUET, Directrice adjointe du Pôle Innovation de la Direction du Développement économique et de l'emploi au sein du territoire Paris Est Marne & Bois

Merci beaucoup. Bonjour à toutes et à tous.

En quoi la catalyse permet-elle d'innover à l'échelle du territoire ? En termes de pratiques, c'est déjà en soi une innovation en termes d'animation des acteurs du territoire. En effet, en tant que fonction publique, on a un rôle d'animation du territoire, qui permet d'apporter quelque chose de nouveau, d'innovant pour éviter d'être au centre des décisions et de s'assurer d'animer le territoire au plus proche des besoins.

La catalyse, c'est tout d'abord mobiliser un certain nombre d'acteurs locaux par rapport à différents écosystèmes, en fonction d'un besoin identifié. L'interconnaissance de ces acteurs entre eux, la rencontre va faire émerger à la fois l'analyse des problématiques, les dysfonctionnements des différents mondes entre eux. Ce dialogue va permettre d'innover, puisque face aux différents constats, les acteurs vont pouvoir apporter des réponses collectives à ces problématiques.

Sur le troisième axe que vous avez évoqué, Elodie, « *Agir ensemble sur le territoire* ». On a aujourd'hui un premier démonstrateur qui s'appelle Vitawin, qui a été créé il y a quatre ans sur la thématique de l'éducation, à partir du constat partagé, encore aujourd'hui, de rapprocher écoles, élèves et entreprises.

Nous avons réuni et mobilisé un certain nombre d'acteurs de l'Education nationale, et on fait du *fine tuning*, puisqu'à l'Education nationale, on va mobiliser les collèges, les lycées, les proviseurs, les CPE, les professeurs. On descend à une échelle assez fine pour être sûr d'être au plus proche des besoins. On a mobilisé également les grandes entreprises, mais toutes celles aussi qui sont regroupées en clubs d'entreprises. On a mobilisé les associations locales qui sont soit très « éco-locales », liées à un écosystème de quartiers par exemple, mais aussi les associations nationales et les collectivités.

Au fil de ces quatre années, les collectivités s'impliquent de plus en plus, ça peut être le service économique de la collectivité, le service jeunesse, enfin différents services. Au fil de ces quatre années, au fil de cette catalyse territoriale, un process doit rester agile, qui permet aussi de s'adapter. Vitawin présente aujourd'hui trois étapes différentes.

Tout d'abord, on a cherché à se connaître entre nous pour discuter ensemble et comprendre les différentes problématiques. On a développé aussi des outils comme un site Internet, l'identification de ces fameux acteurs engagés. Puis une troisième étape qui s'amorce tout récemment, depuis septembre de cette année, avec un programme d'actions, comme on l'a vu dans l'étude qu'Anne a présentée tout à l'heure, la catalyse territoriale s'incarne vraiment dans des actions, dans le faire ensemble.

Depuis septembre, il y a un programme d'actions sur l'année scolaire 2022-2023, à partir des besoins de l'Education nationale, et notamment quelque chose de très spécifique qui est l'anticipation du décrochage scolaire, qui permet en fait à tout ce réseau de proximité, de sociétés, d'entreprises, d'associations qui se sont engagées à incarner leur engagement localement. En quoi agir ensemble sur le territoire permet d'innover dans le cas de Vitawin ? Deux exemples très précis, la solution des uns est aussi la solution des autres.

Pour vous donner un exemple, quand les établissements scolaires vont solliciter les entreprises, les associations et tous les acteurs du territoire pour intervenir, par exemple, dans le lycée ou pour accueillir des élèves de troisième ou d'autres, ça correspond aussi aux besoins des entreprises engagées qui sont signataires, par exemple, de la charte des entreprises inclusives, de transformer leur engagement. On est bien sur une solution multiple. En termes d'innovation, on a un tissu économique composé à 94 % de TPE-PME, et même si les entreprises sont engagées, elles ne savent pas toujours comment procéder pour accueillir un élève, puisqu'elles ne peuvent pas le faire, puisqu'elles n'ont pas de salarié, pas de locaux. A force de se concerter, de travailler ensemble, des solutions nouvelles émergent, notamment pour les élèves de troisième. Une des solutions qu'on va peut-être mettre en place, c'est d'accueillir l'élève dans un espace de *coworking*, et ce sont les entreprises qui vont se déplacer au fil de la semaine pour présenter un certain nombre d'activités.

Puis il y a une autre idée aussi qui est en train d'émerger et qui va être expérimentée, c'est le fait de présenter un métier au fil de la semaine, avec toutes ces parties prenantes. L'élève veut découvrir, par exemple, le métier de la communication, la réalisation d'une plaquette. Le lundi, il sera avec la personne qui se charge du rédactionnel. Le mardi, avec le graphiste, le mercredi, avec l'imprimeur. L'écosystème de chaque acteur engagé permet de proposer des solutions innovantes face à des problématiques particulières.

Quels sont les résultats de l'ingénierie du lien que vous portez ?

Je dirais qu'il y a deux résultats sur cette méthode de catalyse territoriale.

Tout d'abord, de se dire qu'elle peut s'appliquer d'un territoire à l'autre. En effet, on en a fait l'expérience, puisqu'avant de travailler à l'échelle de 13 villes, 520 000 habitants, je travaillais à l'échelle de deux villes. C'est là qu'on a fait émerger la première approche de catalyse territoriale, en regroupant les acteurs à cette échelle-là. Puis, comme vous l'avez dit, lorsque le territoire a décidé de créer le pôle innovation, on a pu le développer à une autre échelle. Evidemment, il y a des points de vigilance à avoir, et ce que j'aime dire, c'est que les arborescences relationnelles ont plus de ramifications quand on est à l'échelle de treize villes, mais le cadre global et la méthode sont les mêmes. On peut à la fois changer de territoire, cela pourrait être d'autres villes, mais changer aussi d'échelle de territoire. C'est un des premiers résultats.

L'autre résultat est de dire qu'elle permet aussi de passer d'une thématique à l'autre. Il est vrai que dans notre cas, on a travaillé beaucoup sur l'éducation au sens large, à l'échelle de villes et aussi à l'échelle de treize, mais depuis juin, il y a une autre thématique qui est en train d'émerger à l'initiative d'acteurs locaux, d'un club d'entreprises qui a 20 ans d'existence, une petite centaine d'adhérents, qui nous a sollicités pour qu'on puisse appliquer la même méthode sur un sujet qui leur tient à cœur, qui est le handicap, l'inclusion de tous les talents. Ce qui est très étonnant, c'est qu'ils ne se sont pas dit : « *On va le faire à l'échelle de notre club d'entreprise* », mais vraiment, ils sont déjà convaincus, comme on a pu le voir dans l'étude, de la méthode, et que c'est important de mettre les associations, les différents acteurs autour de ça. On peut changer aussi de thématiques, avoir la même méthode, mais sur une autre thématique.

Elodie JULLIEN

Un cadre commun d'actions qui laisse la place aux spécificités du territoire. Je voudrais juste conclure pour dire que tout ce que vient de dire Frédérique, grâce au fonds ODD 17, qui est un fonds qui soutient l'ingénierie, notamment d'Alliance, et qui a été créé par la Fondation Total Energies et Le RAMEAU, on a pu capitaliser toute cette démarche. On a réalisé cette fiche de Paris Est Marne et Bois. Pour ceux qui sont ici, physiquement, elle est à disposition. Et pour ceux qui sont à distance, elle est disponible ou sera disponible dans la base IMPACT Alliance à laquelle vous pouvez accéder depuis le site de l'Observatoire des partenariats.

Maintenant, nous allons écout va écouter le témoignage de l'acteur associatif : la Croix Rouge Française, représentée par Philippe Da Costa, son Président.

Retour d'expérience de la Croix Rouge Française

Que représente le « faire alliance » pour la Croix-Rouge en tant qu'association auxiliaire des pouvoirs publics ?

Philippe DA COSTA, Président de la Croix-Rouge française

Pour la Croix-Rouge, faire alliance est avant tout une condition pour venir en aide efficacement aux plus démunis. Protéger la vie et la dignité humaine implique de faire œuvre collective avec ceux qui sont en capacité d'aider, mais aussi avec les personnes accompagnées elles-mêmes. Le dix-septième objectif de développement durable est donc au cœur de notre démarche. En tant qu'auxiliaire des pouvoirs publics dans le domaine humanitaire, nous coopérons avec l'ensemble des forces vives de notre pays. La Croix-Rouge fait par ailleurs elle-même partie d'une grande alliance, à savoir le Mouvement de la Croix et du Croissant-Rouge, le plus grand réseau humanitaire au monde. Nous sommes par nature tournés vers les autres.

Dans le cadre de la crise ukrainienne, par exemple, nous sommes intégrés dans un collectif. Avec les autorités publiques tout d'abord, par exemple, lors de rapatriements d'enfants. Avec un groupe de travail inter-associatif pour le déploiement de mesures de solidarité financière à destination des populations fuyant l'Ukraine. Ou encore avec de nombreux partenaires privés afin de s'appuyer sur leurs capacités logistiques pour acheminer des centaines de tonnes de matériel de première nécessité.

Enfin, nous avons lancé, avec plusieurs grandes associations, un projet expérimental de mesures d'impact social dans l'optique de mieux comprendre et valoriser ceux qui agissent sur le terrain. Il s'agit pour nous d'élaborer une sémantique et des méthodologies partagées pour évaluer comment accompagner au mieux les publics fragiles. Faire alliance donc afin de mobiliser notre intelligence collective et gagner en efficacité au service des plus démunis.

L'expérience de terrain et les initiatives locales sont notre première source d'innovation. Ce sont nos volontaires, confrontés aux réalités du quotidien, qui sont à l'origine des actions phares de notre institution. C'est en se confrontant aux fragilités qui sont à même d'identifier les outils et initiatives de solidarité capables d'apporter une réponse concrète et adaptée.

Nous avons aussi fait le pari de l'innovation et de l'intelligence collective à travers 21, l'Accélérateur de l'Innovation Sociale de la Croix-Rouge française lancé en 2019. Il permet à notre institution d'être en capacité de s'appuyer sur des innovateurs en lien avec nos partenaires, afin de maximiser l'impact social de nos activités et de réinventer nos modalités d'action. 21 part des idées de ceux qui agissent sur le terrain. L'accélérateur favorise l'échange entre praticiens et entrepreneurs, soutient l'intrapreneuriat des volontaires de notre association et cherche à faire émerger de nouveaux outils de solidarité. C'est cette approche collective de l'innovation en partant des territoires qui fait notre force.

Elodie JULLIEN

On voit bien le lien entre alliance et innovation dans l'ADN de la Croix-Rouge. Ce qui va être intéressant maintenant est de voir la vision de l'acteur économique, avec Brigitte PISA qui représente les groupes de protection sociale, puisqu'elle est Présidente de l'Association européenne des instances paritaires, vice-présidente de la sommitale AG2R-La Mondiale et Vice-présidente de la Fédération Agirc-Arrco.

Retour d'expérience d'AGIRC ARRCO

Le paritarisme est, par essence, une manière institutionnelle de faire alliance. En quoi le dialogue entre acteurs différents est-il un levier d'innovation ?

Brigitte PISA, Présidente de l'Association européenne des institutions paritaires, Vice-présidente de la sommitale AG2R La Mondiale et Vice-présidente de la Fédération Agirc-Arrco

Avant d'essayer de trouver des raisons pour lesquelles le paritarisme est vraiment la meilleure façon de faire alliance, en tout cas, une des premières pour moi qui a été expérimentée, on va juste rappeler ce qu'est le paritarisme. Là, on parle du paritarisme de gestion, c'est-à-dire qu'on parle des partenaires sociaux qui représentent, d'une part, les salariés des entreprises, et d'autre part, les entreprises elles-mêmes. Ces gens-là se mettent autour d'une table pour créer un projet, plutôt des projets, étant bien évidemment la retraite complémentaire des salariés du privé.

La question qu'on se pose aujourd'hui, c'est en quoi le dialogue entre des acteurs différents est, par essence, un levier d'innovation. En fait, je crois que c'est parce que ces gens-là ont quand même, en tout cas ceux qui constituent le paritarisme aujourd'hui en France, une vision commune, une défense commune des intérêts de ceux qu'ils représentent. En clair, quel que soit votre syndicat, vous représentez les intérêts des salariés, vous représentez leur défense, vous représentez un moyen d'exprimer ce dont ils ont besoin à un moment donné. En face, vous avez des entreprises qui elles aussi défendent des intérêts, parfois économiques, mais également les intérêts de ceux qui travaillent au sein des entreprises. Et ça, ça fait que lorsque vous vous mettez autour d'une table, nous avons un but commun, et peut-être des visions différentes pour y arriver et des visions différentes d'exprimer ce besoin. C'est ça qui fait la force du paritarisme. C'est que lorsque l'on parle et que l'on sait qu'on doit aboutir à quelque chose, à la fin, on sait où on doit aller. Nos chemins sont peut-être différents, mais plutôt que de nous séparer, ils créent une toile d'araignée dans la discussion, qui fait qu'à un moment donné, ça se connecte, et on arrive à trouver des solutions et des voies pour arriver à notre but, qui vont rassembler le plus d'intérêts possible, qui vont pouvoir exprimer ces intérêts de la façon la plus différente possible, et cela va permettre de couvrir le plus d'intérêts possibles pour arriver jusqu'à notre but.

Voilà pour moi ce que le paritarisme est de positif et de différent, voire de très important dans le faire alliance au sein d'un projet, au sein d'une structure uniquement pour l'intérêt des gens vers qui ce projet va se diriger.

L'action sociale des groupes de protection sociale est un puissant levier pour lutter contre les fragilités. En quoi est-il aussi source d'innovation partenariale et territoriale ?

C'est une question très intéressante. En fait, les groupes de protection sociale sont des structures qui sont gérées par les partenaires sociaux, et donc réfléchir à ce dont les personnes que nous représentons ont besoin, notamment comment les aider à mieux vivre certaines fragilités, c'est l'essence même des groupes de protection sociale.

Aujourd'hui, en tant que partenaires sociaux, nous sommes au plus proche des territoires, au plus proche des personnes pour comprendre ce dont ils ont besoin, pour appréhender ces besoins, pour les exprimer et essayer de trouver des solutions.

Mais comme nous sommes des gens qui aimons beaucoup discuter, nous allons chercher les compétences et nous allons aussi chercher ceux qui peuvent nous aider à mettre en place des solutions, parce qu'ils sont peut-être plus éloignés que nous des besoins propres des gens, mais ce sont des acteurs indispensables pour diffuser l'information et pour diffuser la solution. Je pense aux mairies, je pense aux départements et je me dis qu'aujourd'hui, nous avons réussi, dans le cadre de l'action sociale des groupes de protection sociale, à faire émerger des projets qui deviennent des solutions étendues sur l'ensemble du territoire.

J'ai deux exemples à vous donner. Le premier exemple est lié à l'histoire de la retraite complémentaire des salariés du privé. Dans une commission sociale en 2002, il y a un représentant des entreprises qui a dit : *« Mesdames et Messieurs, il faut qu'on réfléchisse à un sujet, ce sont les aidants*. *Parce que dans les années qui viennent, nous allons nous retrouver confrontés, dans les entreprises, à ce sujet de l'aidance, parce que les familles sont plus éclatées sur le territoire et parce que la population vieillit.* » Donc ce sujet-là va arriver. On ne sait pas comment, on ne sait pas ce qu'on va devoir faire, mais en tout cas, il va falloir y réfléchir. Ça fait 20 ans que l'action sociale Agirc-Arrco réfléchit à ça et a mis en place, a testé des choses, des processus, des associations, des mécanismes pour pouvoir aider les gens qui sont aidants.

L'autre grande réalisation que nous avons faite ces dernières années, ce sont tous les partenariats que nous avons menés avec Unis-Cité qui permettent de faire de l'aide ou de l'intergénérationnel, mais qui sont une réalité où on met en relation des jeunes et des personnes un peu moins jeunes pour résoudre des problèmes. Le plus simple peut-être à appréhender, c'est effectivement la fracture numérique, et on a mis en place des actions de grande envergure qui donnent des résultats très positifs et qui permettent à des jeunes, comme à des moins jeunes, de s'aider mutuellement, ensemble, entre autres sur le sujet de la fracture numérique.

Elodie JULLIEN

On voit que les alliances sont source d'innovation. Ça commence à poser quelques pistes de réflexion et de défi. On a vu la gouvernance collective avec Brigitte, mais aussi l'importance de l'ingénierie d'alliances, Frédérique en parlait tout à l'heure. Et l'importance aussi de pouvoir investir et soutenir cette ingénierie d'alliance. On aura l'occasion d'en reparler tout à l'heure en fin de matinée. Je disais, en introduction, que les alliances sont source de performance. Je vous propose donc d'aborder ce deuxième thème tout de suite. Merci beaucoup, Frédérique.

Pour parler de performance, je vais demander à Yann de venir nous dire quels sont les enseignements du programme sur la question de la performance.

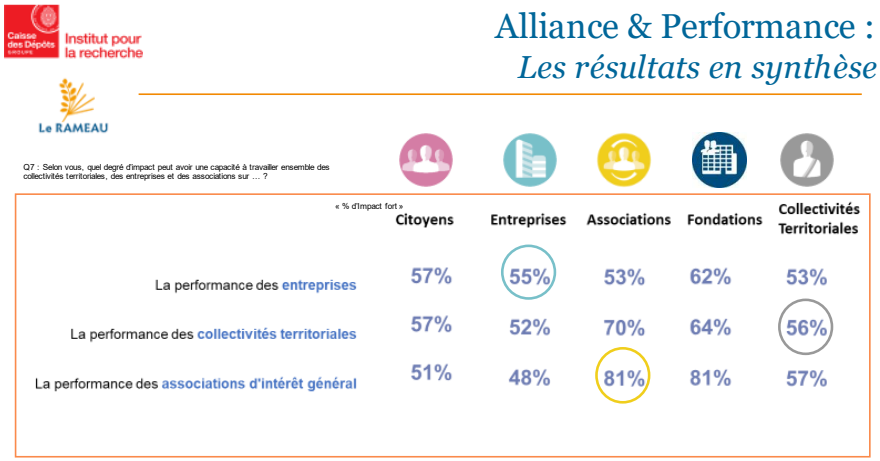
2. L'impact des alliances sur la Performance

Yann ULLIAC

En synthèse, quels sont les impacts considérés comme forts des alliances sur la performance par tous les acteurs ?

Déjà, les alliances sont bien un levier de performance à la fois pour les entreprises, les collectivités territoriales et les associations. Ce levier est clairement reconnu par tous, notamment pour les acteurs concernés, 55 % pour les entreprises, 56 % pour les collectivités territoriales et 81 % pour les associations.

Ce lien entre alliance et performance est bien appréhendé par les différents profils d'acteurs.

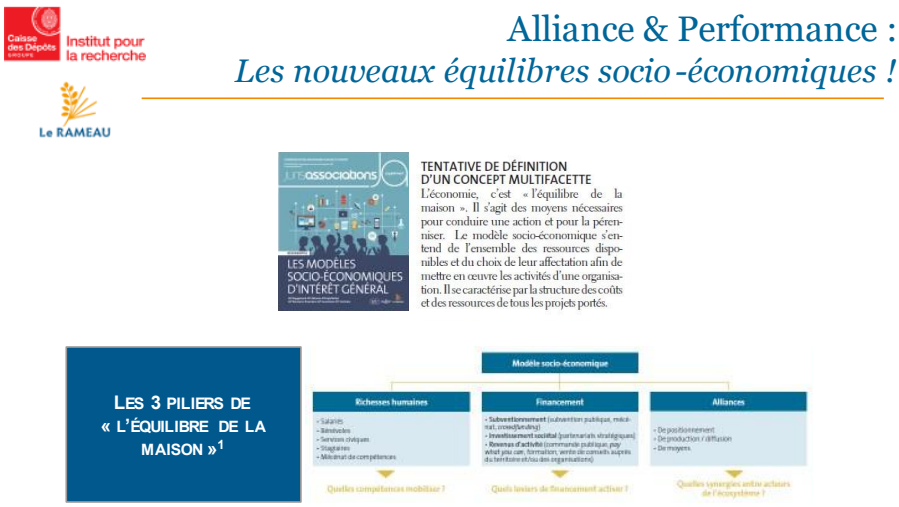


L'impact du « faire alliance » sur la performance des entreprises, collectivités et associations est appréhendé par les différents profils

Comment ce levier se traduit-il en acte au plus près du terrain ?

Il s'incarne finalement dans de **nouveaux équilibres socio-économiques**.

On considère notamment l'acception du terme originel de l'économie comme l'équilibre de la maison. Aujourd'hui, on voit apparaître, au-delà des leviers traditionnels des personnes et du capital mobilisé dans les organisations, celui de l'ouverture et de l'interaction avec son écosystème, autrement dit des alliances. En d'autres termes, il s'agit de sortir de « l'entre soi » pour aller vers « l'entre tous ». Ce levier des alliances est facteur de pérennité et de résilience, ce qui a clairement été démontré, notamment dans les premiers moments de la crise de la Covid, au travers de la capacité de réaction des organisations lorsqu'elles avaient préalablement établi des alliances.



Un "équilibre de la maison" qui passe par un 3ème pilier d'ouverture et d'interaction avec son écosystème qui assure pérennité et résilience

© Le RAMEAU / 2022

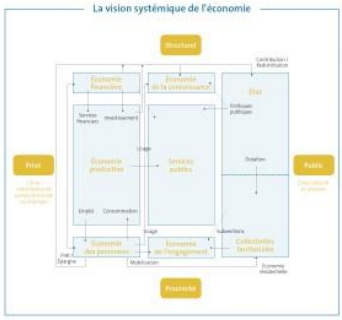
[1] Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » (Le RAMEAU, septembre 2019)

Cet équilibre du modèle socio-économique de tous les acteurs repose sur trois leviers : les talents des richesses humaines mobilisés, les sources de financements, mais aussi la capacité d'alliances.

Quel est le défi collectif ? Le défi est d'apprendre à articuler les différents modèles car les interations favorisent à la fois la création de valeur et la frugalité.

Alliance & Performance :
Le défi collectif – Articuler les modèles

AU PLAN MACRO …
PANORAMA DES 7 MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES PUBLICS & PRIVÉS



… ET AU PLAN MICRO
TYPOLOGIE DES PARTENARIATS ALLIANT ÉCONOMIE & INTÉRÊT GÉNÉRAL

Apprendre à (ré)concilier économie et intérêt général en apprenant à hybrider les modèles grâce à des alliances innovantes

De façon très macro, il existe sept différents modèles socio-économiques d'organisation publique et privée. Ces modèles ont chacun leurs propres spécificités, leurs propres valeurs et modalités de fonctionnement. De façon plus micro, les partenariats articulant économie et intérêt général permettent d'aller d'un modèle à un autre. Le défi collectif à relever, finalement, est bien de pouvoir apprendre à agir ensemble, et à hybrider les modèles grâce à des alliances innovantes articulant économie et intérêt général.

Voilà les quelques mots que je me permets de vous partager. Merci à tous.

Elodie JULLIEN

Pour illustrer cette articulation entre économie et intérêt général, je vais demander à Luc BELLIERE, Président de PERSEE3C, et Muriel BARNEOUD, Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste, de venir nous rejoindre. Une vision économique de cette réconciliation entre économie et intérêt général que l'on va voir.

Bonjour à vous. Je tiens à préciser que Luc et Muriel sont co-présidents du groupe de travail « Entreprises et territoires », copiloté avec l'ORSE.

Retour d'expérience de Persee3C

Je commence par vous, Luc, Président de PERSEE3C. Vous dirigez une PME à Montargis, Ana Bell Group, qui fait partie d'un collectif à l'origine de l'association PERSEE3C en 2020, qui agit sur les questions de l'écologie industrielle et territoriale.

Pour une entreprise, en l'occurrence une PME, qu'est-ce que les alliances permettent d'activer comme leviers ? Quels sont les leviers qui sont activés grâce aux alliances ?

Luc BELLIERE, Président de PERSEE3C à Montargis

Bonjour à tous. Merci de m'avoir invité.

Je pense déjà que ça part d'une nécessaire prise de conscience qu'une plante ne pousse pas bien dans le désert, et donc forcément, l'entreprise se doit aussi de coopérer au territoire, de contribuer et inversement.

J'entendais ce que vous disiez tout à l'heure, et moi, je prône justement de sortir l'entreprise d'une vision purement modèle économique et de l'emmener vers un modèle socio-économique qui prendrait en compte toutes les parties prenantes externes, c'est-à-dire l'environnement naturel et l'environnement social dans la définition américaine, donc sociétale.

Justement, les alliances permettent de mobiliser les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes.

Les internes, c'est plus évident, puisque ce sont les salariés. Mener des alliances concrètes, cela sort l'entreprise du discours de bonne intention et cela montre les choses de manière concrète à ces équipes, ce qui apporte la preuve de la congruence. C'est un mot que j'aime bien, je ne sais pas s'il est clair pour tout le monde, mais on va dire une cohérence, un alignement complet. Ça favorise à la fois le recrutement, la fidélisation. Deux entreprises ont fêté leurs 50 ans cette année, et on a fait des petites vidéos des membres de l'équipe qu'on passe aussi sur les réseaux sociaux.

J'ai été surpris sur les jeunes équipes. On leur a demandé quelle était leur fierté d'aller travailler à Sofraser. Les plus âgés, c'est l'innovation, et les jeunes équipes, c'est vraiment la fierté d'être dans une entreprise engagée, à la fois environnementalement, et à la fois sociétalement dans le territoire. Je n'ai absolument rien dicté, je n'ai absolument pas participé au film, mais c'est vraiment ce qui est ressorti et ça a été une très belle surprise pour moi. Parce qu'effectivement, il y a 20 ans, quand je me suis engagé dans cette transformation de l'entreprise, ce n'était pas du tout ça. J'étais peut-être un petit peu seul devant à tirer la charrue, mais on me disait : « *Non, ce n'est pas notre boulot. Tu comprends, c'est de la prime en moins à la fin de l'année* ».

Maintenant, c'est une adhésion totale des équipes. Ça, c'est formidable, je n'ai pas trop de soucis de recrutement, je n'ai pas de souci de fidélisation, y compris des jeunes qui sortent de l'école. Les jeunes ingénieurs sont encore là 15 ans après. J'en ai un qui est parti vivre à Toulouse, il continue de travailler pour nous, parce qu'il ne veut pas quitter l'entreprise. C'est la fidélisation. Ça crée aussi de l'agilité, parce qu'on met en mouvement, en créant des alliances, on sort les gens de leur petit enclos ou pré carré et on les met en mouvement. Et du coup, on apprend à l'entreprise tout entière à être agile.

Les parties prenantes externes, c'est très important aussi : clients, fournisseurs partenaires, et avec elles, on a un gain qui n'est pas mesurable économiquement, mais qui est la confiance. C'est vraiment qu'on sort de la relation de prédation avec les partenaires, les fournisseurs. Ils comprennent que, parce qu'on est engagé dans ce genre d'alliances sur les territoires, on est un partenaire sain. Du coup, ça change complètement les relations commerciales vers nos clients ou vers nos fournisseurs, et même dans le discours vis-à-vis des collectivités.

On pourrait le chiffrer économiquement, mais ce n'est pas l'objectif. En quoi est-ce chiffrable économiquement ? C'est un gain de temps sur énormément de choses. Quand on fait confiance à un fournisseur, quand on dit : « *Effectivement, tu as un revers, je suis prêt à le prendre en charge, parce que j'ai la possibilité sur ce contrat-là* », on est surpris que le coup d'après, ce soit eux qui nous viennent en aide. C'est très efficace.

Le deuxième levier, outre la mobilisation des parties prenantes, je dirais que c'est la capacité et l'innovation. Comme je le disais tout à l'heure, ça crée de l'agilité dans les équipes. Les équipes qui sont habituées à sortir de leur pré carré pensent autrement et imaginent des solutions autrement. Puis ça permet de trouver des solutions nouvelles à des problématiques nouvelles. Au sein de PERSE3C, on travaille beaucoup sur la réparation et la réutilisation de matériels, quels qu'ils soient. On a commencé avec les équipements électroniques, mais c'est une innovation pour le territoire qui favorise à la fois les entreprises, parce qu'on va utiliser l'inclusion pour réparer et remettre dans les circuits. Ça nous a permis de créer le pôle territorial de coopération économique qui s'appelle « CIEL », circularité, inclusion et économie locale, auquel participent toutes les structures d'insertion par l'activité économique, les associations citoyennes et environnementales du bassin. C'est aussi une fierté. On était sur un focus entreprise, maintenant, si on fait un petit focus sur les salariés à proprement parler, qu'est-ce que ça leur apporte ? Pourquoi les salariés s'engagent-ils ? Pourquoi est-ce un moteur ?

La première chose, je l'ai vaguement brossée tout à l'heure, c'est la question du sens. Déjà, savoir pourquoi on travaille, à quoi on contribue. Avoir un métier, aussi beau soit-il, dans une entreprise dont on n'est pas convaincu que ce soit utile ou en conformité avec ses propres conditions, on y perd son âme, je crois, et ça explique aussi beaucoup de démissions qui se sont produites ces dernières années. Même si le travail n'est pas en lien, ça peut être en lien direct ou indirect. Si c'est l'engagement de l'entreprise, on est quand même fier d'y participer, donc on se dit : « *Par notre activité, on participe indirectement à ce travail sur le territoire* », et cela apporte. Puis parfois, des entreprises proposent même une intervention directe du salarié. Cela se passe souvent avec des cadres, mais on est surpris aussi de voir l'adhésion des équipes, de s'engager pour des associations locales quand l'entreprise commence à nouer des partenariats locaux et des alliances. C'est un engagement.

Du coup, les salariés qui participent directement se sentent vraiment utiles de participer à quelque chose de plus grand qu'eux et de plus grand que l'entreprise finalement. Cela renforce le lien social pour les personnes qui s'engagent. C'est un point aussi extrêmement important. Et puis ce que je disais tout à l'heure, ça met en mouvement, ça crée une dynamique. Peut-être qu'il y a un gain aussi en compétences transversales, ça n'apporte pas d'expertise métier.

Ce sont les entreprises qui vont apporter des expertises métiers aux associations du territoire, mais c'est des compétences transversales pour travailler avec des gens différents, avec des cultures différentes. Et ça apaise aussi les liens sociaux dans l'entreprise. Ça apporte donc beaucoup d'agilité à l'entreprise et aux salariés, ce qui fait que ça augmente leur employabilité.

Elodie JULLIEN

Merci Luc. Votre témoignage permet de voir finalement que ces alliances d'intérêt général permettent de trouver un équilibre entre performance et engagement, que ce soit de l'entreprise ou des salariés.

Luc BELLIERE, Président de PERSEE3C à Montargis

C'est sûr que ce n'est pas le fer-de-lance au départ, mais il y a effectivement un enjeu de performance économique. Les alliances permettent aussi de trouver des solutions économiquement viables. Quand on travaille sur de l'inclusion, il y a des aides. On peut donc traiter de manière vertueuse des flux qui ne seraient sinon pas viables économiquement.

Retour d'expérience du Groupe La Poste

Elodie JULLIEN

Muriel, vous êtes Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste.

En 2014, le Groupe La Poste a lancé le programme *L'Alliance Dynamique* qui concrétise à la fois une volonté du groupe, mais aussi des acteurs de l'ESS, de coopérer ensemble dans les territoires pour lutter ensemble contre les fractures territoriales, environnementales et sociales. C'est un grand groupe par rapport à la PME, qui a un maillage territorial très fort. Avec 17 000 points de contact, la Poste est très au clair sur le fait qu'il faut à la fois avoir un cadre d'actions clair et partagé, mais qui soit suffisamment souple pour permettre aux territoires de pouvoir agir de façon très pertinente.

Le programme « L'Alliance Dynamique » est très ancré territorialement. En quoi crée-t-il de la valeur pour la stratégie du Groupe ?

Muriel BARNEOUD, *Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste*

C'est un monde qui est complexe, enfin un écosystème qui est complexe. A la tribune, on vous raconte de belles histoires, et ce sont de vraies histoires, mais elles sont difficiles à mettre en œuvre, en tout cas pour l'univers postal. C'est pour cela que je dis « très au clair », mais c'est le fruit d'un travail qui, finalement, aura duré plusieurs années. On a démarré en 2014, et ça n'a pas été au départ quelque chose de très facile et même de très *successful*. Pourquoi ? Parce que je pense que la première étape qui est celle de la vision partagée n'était pas suffisamment posée. Brigitte en parlait tout à l'heure.

Je pense que lorsqu'on s'est lancé en 2014 (et on a très bien fait de le faire, je n'ai aucun problème avec ça) mais au fond, la question : « *Que cherche-t-on sur ces territoires ? Quelles vont être nos priorités et à quoi va-t-on renoncer ?* » n'était pas si posée que ça.

C'est quelque chose que nous avons fait pratiquement quatre ans après en disant : « On va aligner ces actions sur les territoires, ce *faire alliance* sur les territoires, ce que l'on appelle L'Alliance Dynamique. » Il s'agit d'un collectif de 1 300 structures. Le seul engagement particulier est l'intention de jouer collectif. Des très grandes avec des têtes de réseau comme la Croix-Rouge, et le Groupe SOS, et des organisations beaucoup plus petites, comme les Jardins de Cocagne et le Jardin de la Montagne Verte, des structures très locales.

On va poser ce que nous cherchons et on le pose sur les piliers que sont la politique RSE du Groupe, la gestion de quatre grandes transitions : celle du développement et de la cohésion des territoires ; celle de l'inclusion sociale, au titre de la transition démographique ; celle du digital, avec la question de l'avènement d'un digital frugal, inclusif et éthique ; et celle de la transition écologique. On va dire à ce collectif : « *Nous, ce qui nous intéresse, c'est d'agir sur ces quatre piliers* ». Je pense qu'à partir de là, on a un changement d'état parce que nous avons posé cette vision partagée et créé un intérêt à faire quelque chose ensemble, avec des chemins différents, mais néanmoins vers un même objectif.

Pour que ça marche, il a aussi fallu qu'on ait des choses très concrètes à faire, parce que sinon, on ne tient pas le rythme et on ne tient pas le souffle. On a aujourd'hui un engagement qui peut paraître un peu sec, mais qui néanmoins est très moteur en énergie, qui est chiffré, c'est d'avoir 150 nouveaux partenariats chaque année.

Un partenariat, c'est par exemple l'installation d'un point Poste dans une structure locale ou territoriale, qui va permettre aux acteurs économiques d'alléger leur mode de présence et à la structure accueillante d'avoir une activité complémentaire de ce qu'elle va offrir à la population.

Un partenariat, c'est ce qu'on va faire lorsqu'on lance une opération d'inclusion numérique. On est très moteur en matière d'inclusion numérique pour toucher les personnes exclues. On va faire appel à des structures locales qui vont identifier les personnes exclues, en plus de celles que nous sommes à même de toucher.

Un partenariat, on est un très gros opérateur d'apprentissage, nous avons nos propres centres d'apprentissage qu'on appelle les Formaposte. 3 000 apprentis sont intégrés chaque année et la volonté de faire un peu plus en inclusion sociale et donc d'aller chercher un peu plus des jeunes issus de QPV dans ces structures d'apprentissage, mais nous ne savons pas les toucher. On va donc « partenariser », par exemple, avec les missions locales, de manière à être capables d'aller détecter ces jeunes très en amont de nos centres d'apprentissage.

Le sujet du rythme est la capacité du coût à amener de la performance à l'entreprise, parce que nous sommes une entreprise et nous restons une entreprise, et à amener de la complémentarité d'activité, du sens, de l'énergie, du financement à une structure locale est extrêmement important.

Le troisième temps est celui qui s'ouvre un peu plus, mais qui n'est pas encore totalement au clair, est la question de la mesure d'impact. C'est quelque chose qui est encore devant nous, qu'on n'a pas véritablement industrialisé autant que ça le mériterait. En étant en capacité non seulement de mesurer combien de personnes ont été touchées, combien de situations on a résolu, mais d'ouvrir sur la valeur qui a été créée et qui a été apportée à ce collectif qui est la société tout entière. Lorsque vous incluez quelqu'un dans l'univers digital, vous apportez une richesse incroyable au collectif que nous représentons tous. Je vous rappelle que l'exclusion digitale, cela représente un coût de 1,6 milliard d'euros pour la collectivité, pour rattraper toutes ces situations qui ne savent pas s'interfacer en matière digitale. Pour moi, ce sujet de la gestion régulatrice est encore devant nous, qui est celle de la mesure d'impact, et une mesure d'impact large.

Enseignements du Groupe de travail « Entreprises & Territoires », copiloté par l'ORSE et Le RAMEAU

Elodie JULLIEN

Merci beaucoup. On voit que les liens entre l'entreprise et son territoire ou ses territoires d'intervention sont très importants, parce que ça permet à l'entreprise de s'adapter aux spécificités du territoire, à ses besoins et aussi aux acteurs en présence. C'est tout ce que vous venez de dire avec *L'Alliance Dynamique*. Par rapport à ces liens, je le disais en introduction, vous êtes co-présidente, avec Luc, du groupe de travail « Entreprises et Territoires » qui a été lancé en 2021 avec l'ORSE, et qui a permis de faire un état des lieux sur les enjeux, les pratiques et les impacts d'un engagement territorial des entreprises.

Cette année, on s'est plus spécifiquement focalisé sur les quatre catégories de partenariats qui sont développées par les entreprises :

- Les *pratiques responsables*, c'est-à-dire comment les acteurs économiques font appel aux structures d'intérêt général pour faire évoluer leurs pratiques ;
- Les partenariats de *coopération économique* où deux partenaires, aux profils différents, s'associent, co-construisent une offre commune. Les partenariats d'innovation sociétale ont co-construit des partenariats de *R&D sociétale* ;
- Enfin, le *mécénat* qui a pour objet de soutenir des projets d'intérêt général.

Par rapport à ces quatre catégories de partenariats, très complémentaires, quels sont les enseignements que vous tirez de cette complémentarité ?

Muriel BARNEOUD

Je vais répondre très modestement et très humblement, parce que les échanges et les débats étaient très intéressants. Merci au RAMEAU d'avoir initié cette démarche qui n'était pas forcément évidente dès le départ, même si Charles-Benoit est toujours extrêmement confiant et entraînant sur ces sujets.

Je crois que ce qui est à souligner, c'est la diversité des acteurs et la diversité des modèles. Ce qui me semble très intéressant et très important est le respect de cette diversité. Cela me semble un sujet absolument essentiel.

Une entreprise reste une entreprise. Une association est une association, une fondation est une fondation. Ce n'est pas parce que l'on partage cette notion d'intérêt général que certains, parfois, peuvent avoir du mal à partager en pensant que c'est un monopole de quelques-uns ou de *Happy few* ou d'une structure *ad hoc*. Non, cette notion peut être partagée, pour autant, il y a des modèles différents, et il faut, je crois, dans ce pas les uns vers les autres, accepter ces identités et accepter ces différences.

Accepter l'idée qu'une entreprise s'intéresse à l'intérêt général, accepter qu'une structure de l'ESS puisse avoir besoin d'être financée et stabilisée et avoir un modèle durable et pérenne. C'est un des premiers enseignements qui me semble très important à partager.

Le deuxième, c'est accepter de ne pas tout savoir. C'est sans doute quelque chose qu'une structure plus petite a l'habitude, l'humilité et la simplicité de faire. Quand on est une grosse organisation comme La Poste, l'idée qu'on ne sache pas tout, qu'on n'ait pas tout en main et qu'on ne soit pas des grands spécialistes du territoire n'était pas quelque chose de toujours évident. Je le partage très volontiers avec vous.

Notamment le volet territorial et la capillarité du volet territorial, les témoignages précédents le racontaient très bien, je trouve, parce qu'il y a des choses que l'on ne trouve que sur certains territoires, ce que vous disiez très bien, Madame, tout à l'heure.

Les territoires ne se valent pas tous. Un modèle qui vaut en Bourgogne ne vaut pas forcément en Bretagne ou en Aquitaine ou ailleurs. C'est aussi quelque chose qui m'a semblé un enseignement intéressant, quelque chose qu'il faut avoir l'humilité d'avoir en permanence auprès de soi, en acceptant aussi une forme d'inconnu et de pari.

Je voudrais juste terminer sur quelque chose qui est un regret pour moi, ou en tout cas, une piste, je n'en sais rien, quelque chose qu'on pourrait ouvrir autour de ces modèles. Lorsqu'on parle d'innovation sociétale, finalement, on a quelque chose qui est assez peu reconnu, au-delà d'un cercle assez restreint.

J'ai assisté, il n'y a pas très longtemps, à une table ronde que je trouvais très intéressante, où une des jeunes femmes qui plaidoyait pour qu'il y ait aussi un crédit d'impôt innovation sociétale comme il y a un crédit d'impôt recherche. Je ne sais pas si c'est la bonne voie. Ce n'est pas du tout l'objet et l'objet n'est pas de créer une niche ou de créer un avantage financier. Mais je pense qu'au travers de cette question de l'impact et au travers de cette question de se faire alliance avec des objets et des structures de nature extrêmement différente, il se joue quelque chose de la reconnaissance de cette innovation qui mériterait d'avoir aussi quelques lettres de noblesse ou en tout cas une reconnaissance. Je ne sais pas la qualifier autrement. Je ne sais pas si disposer d'un crédit d'impôt est une lettre de noblesse, mais en tout cas, je crois qu'il y a quelque chose qui se crée et qui échappe aujourd'hui à une validation, une reconnaissance, à quelque chose que l'on puisse partager, dont on puisse faire état au-delà d'un cadre très *happy few,* ou très averti, et qui embarque plus largement, parce que le sujet, c'est bien d'embarquer dans ces quatre catégories de modèles des structures qui sont bien sûr d'origines très différentes, des petites, des grandes, des internationales, des locales et nationales. C'est ça le sujet.

Elodie JULLIEN

Merci beaucoup, Muriel. Ce sera peut-être un point à creuser avec Le RAMEAU. Juste pour conclure et pour compléter tous vos témoignages, c'est de montrer que ces relations partenariales ont pas mal évolué en 30 ans. Dans les années 90, on était plutôt sur la solidarité, dans les années 2000, plutôt sur l'évolution des pratiques avec la responsabilité sociétale des organisations. Là, ça fait une dizaine d'années qu'on est face à des partenaires qui veulent coconstruire, trouver leur complémentarité pour à la fois contribuer à leur propre performance, en consolidant leur organisation, tout en contribuant au territoire, à ses spécificités, à ses besoins, enfin à l'intérêt général. C'est donc comment on concilie ou réconcilie économie et intérêt général. Merci beaucoup.

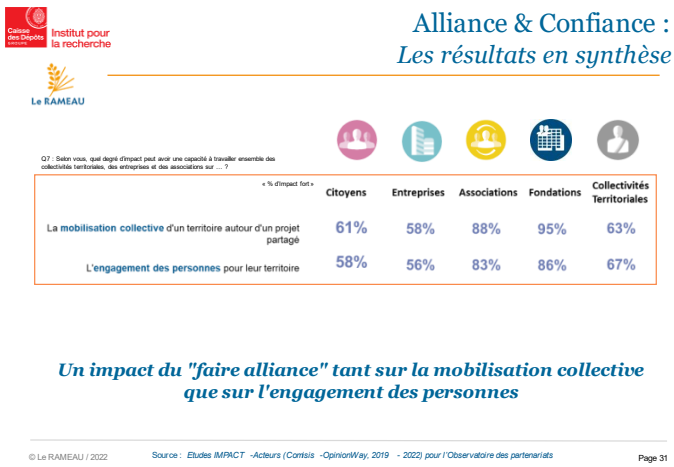
Depuis ce matin, on parle d'agir ensemble, mais pour agir ensemble, il faut quand même qu'il y ait de la confiance, une confiance qui s'installe, la confiance entre les personnes qui s'engagent, entre les organisations qui veulent coopérer, entre les territoires qui veulent interagir. Pour parler de confiances, je vais demander à Yann de venir nous présenter les enseignements du programme sur la confiance.

3. L'impact des alliances sur la confiance

Yann ULLIAC

Quelques minutes pour partager les résultats des travaux… en toute humilité, après toute la série d'interventions remarquables qu'on vient d'entendre !

En synthèse, quels sont les enseignements prégnants au niveau de la confiance ?



Les impacts forts des alliances portent sur deux volets : la capacité de mobilisation collective et également l'engagement des personnes. Cette étude d'impact a démontré que le fait de faire alliance permet à la fois de mobiliser collectivement les énergies, et peut-être plus surprenant, c'est aussi une source d'engagement personnel. La confiance joue donc un rôle important pour la mobilisation collective et individuelle des collectivités aux citoyens, et bien sûr, à l'ensemble des organisations.

D'un point de vue des pratiques, qu'est-ce que ce levier de la confiance nous enseigne ?

D'abord, il est essentiel d'activer les trois leviers de l'intérêt général, la vision partagée, la gestion régulatrice et l'action collective qui est transformatrice. Ces trois leviers mettent en cohérence les besoins des personnes, des organisations et des territoires. Comme les trois schémas suivants l'illustrent : les moteurs d'engagement des personnes, le « carré magique » des objectifs des organisations et les trois besoins de valorisation des territoires.

Après avoir dit ça, **quel est le défi collectif qui est devant nous ?**

Comment peut-on articuler ces légitimités à la fois entre acteurs différents et aussi entre les différentes échelles territoriales ? C'est quelque part une articulation entre une approche macro et une action micro qui est l'élément déterminant.

Comment peut-on arriver à valoriser la place de chacun ? Cette articulation des acteurs fait le lien entre un cadre national et une capacité d'action beaucoup plus locale, au plus près des besoins des territoires.

La co-construction joue un rôle d'intermédiation entre les échelles territoriales.

Elodie JULLIEN

Pour illustrer le lien entre alliance et confiance, je vais appeler Josiane Corneloup, députée de Saône-et-Loire et Présidente de l'Association l'ANPP-Territoires de projet, et Christophe Genter, Directeur du département cohésion sociale et territoriale au sein de la Banque des Territoires.

Bonjour et merci. Josiane, je me tourne vers vous. Depuis de nombreuses années, l'ANPP-Territoires de projet, qui est une association d'élus et d'agents territoriaux, promeut la notion de projet de territoire qui est fondée sur les interactions entre collectivités et la mobilisation de toutes les forces vives du territoire. En 2021, l'association a lancé son *vade-mecum* « Osons les territoires », pour des projets et des territoires ambitieux. Quelles sont les conditions qui sont exposées dans ce *vade-mecum* pour mobiliser toutes les énergies locales ? Aucun projet de territoire ne mobilise toutes les énergies locales.

Retour d'expériences de l'ANPP – Territoires de projet

Josiane CORNELOUP, *Députée de Saône-et-Loire et Présidente de l'ANPP-Territoires de projet*

Bonjour à toutes et à tous. Merci de m'avoir conviée à cette rencontre.

Effectivement, je suis là depuis peu de temps, mais tout ce que j'ai entendu, je le partage complètement, puisque l'ANPP, l'association qui fédère des Pays et PETR, a cette particularité de vouloir, depuis son origine, développer les alliances, développer des coopérations.

Cela a été dit, il faut réenchanter les politiques publiques, il faut redonner du sens. C'est quelque chose qui aujourd'hui paraît évident.

Nous avons publié ce *vade-mecum* « Osons les territoires ». Au moment de l'élaboration des CRTE, parce qu'il fallait rappeler d'une part, il nous a semblé l'importance d'un projet de territoire. Il nous fallait également préciser la définition même de projet de territoire.

C'est quelque chose qui a été beaucoup galvaudé, il nous a donc semblé important de préciser ces différents aspects.

Pour nous, depuis l'origine de l'Association nationale des pays et pôles territoriaux, un projet de territoire se veut stratégique, c'est-à-dire avec une vision à moyen et long terme, à 20 – 30 ans qui fixe un cap, qui fixe des objectifs. Ce n'est pas du tout un projet d'un élu, ni le projet d'un mandat, c'est vraiment un projet avec une vision transversale, émanant du territoire, pour le territoire et par le territoire. Il est indispensable, à partir du moment où l'on a défini ces objectifs, de définir également la stratégie qui va, en coordonnant les politiques publiques, afin d'atteindre ces objectifs.

A côté de cette vision stratégique, ce projet de territoire se veut également intégré. Il y a vraiment une nécessité absolue de mettre en cohérence les politiques publiques entre, d'une part, des outils réglementaires, par exemple le SCoT ou le plan climat, et des dispositifs contractuels, par exemple, le CRTE ou les contractualisations européennes ou encore les contrats locaux de santé et bien d'autres.

Il vise aussi à créer davantage de coopération entre les collectivités elles-mêmes : communes, intercommunalités, pays et également à créer du lien entre l'urbain et le rural, le public et le privé.

Je vous rejoins, Madame la Directrice, lorsque vous évoquiez tout à l'heure cette volonté de le bonifier par un crédit d'impôt ou autre. Je porte pratiquement le même message à l'Assemblée nationale. Aujourd'hui, alors que toutes les collectivités fonctionnent avec une dotation globale de fonctionnement, je prône une bonification pour les territoires qui établissent des partenariats avec d'autres, parce que nous avons longtemps pensé que le ruissellement s'effectuait, mais c'est faux.

Il faut le favoriser, il faut l'inciter et je trouve qu'une bonification serait de bon augure.

Ce projet est stratégique, intégré, mais il est aussi partagé avec l'ensemble des acteurs qui l'ont conçu, qui l'ont pensé. Je veux parler bien évidemment des élus, en premier lieu, mais aussi des entreprises, petites, moyennes et grandes. Je veux parler également du milieu associatif et des citoyens. Ce sont tous ces acteurs qui ont initié ce projet, qui l'ont construit et c'est très important qu'ils puissent se l'approprier, qu'ils puissent vraiment adhérer à ce territoire et être des vrais ambassadeurs.

Vous le savez, nous sommes aujourd'hui dans un modèle de transition majeur, transition numérique, transition écologique, transition alimentaire. Ces transitions, si l'on veut atteindre les objectifs qui nous ont été fixés, notamment l'objectif de transition écologique, avec une diminution des gaz à effet de serre de 30 % en 2030, si nous voulons avoir un vrai levier et atteindre ces objectifs, il faut que le plus grand nombre ait compris pourquoi il peut changer de comportement. Ça nous amènera certainement à parler de l'accompagnement, mais tout cela doit être compris, doit être partagé pour avoir un levier qui soit vraiment très important demain et qu'on puisse enfin changer parce qu'on sait que changer les comportements demande du temps, et là, notre temps est compté. Donc il faut absolument que tous les acteurs soient parfaitement au fait de tout ça.

Elodie JULLIEN

L'ANPP-Territoires de projet dit que pour élaborer et mettre en œuvre ces projets de territoire, il faut pouvoir les accompagner. Cet accompagnement repose sur ce que vous appelez l'ingénierie du développement local et des transitions, qui est une condition nécessaire pour animer le territoire, et c'est cette animation, cette ingénierie qui permettrait finalement de créer la confiance des organisations et des personnes qui vont s'impliquer pour ce projet de territoire.

Pour soutenir cette ingénierie, qu'est-ce que vous souhaitez ? Qu'est-ce qu'il faut faire pour soutenir cette ingénierie publique territoriale ?

Josiane CORNELOUP, *Députée de Saône-et-Loire et Présidente de l'ANPP-Territoires de projet*

En fait, après avoir publié ce premier *vade-mecum* « Osons les territoires » qui définit le projet, nous avons publié un deuxième *vade-mecum* concernant l'ingénierie, qui est tout à fait en lien avec le premier. Ce *vade-mecum* concernant l'ingénierie vise à préciser comment on accompagne le développement de cette stratégie territoriale qui a été précédemment définie. Nous avons constaté que toutes les ingénieries, qu'elles soient publiques ou privées, étaient évidemment nécessaires, mais elles avaient toutes un rôle très spécifique. Dans la fonction publique, vous avez à la fois la fonction hospitalière, la fonction d'Etat et la fonction territoriale.

Nous avons identifié une branche qui pourrait être une branche spécifique, que nous avons appelée ingénierie du développement local et des transitions qui viserait justement à accompagner le déploiement de cette stratégie locale. Il nous a semblé que cette ingénierie était très spécifique et qu'elle demandait des compétences particulières. Ce *vade-mecum* a précisé le profil des agents qui seraient amenés à accompagner cette stratégie locale.

Il nous a semblé qu'il fallait que ce soit des personnes en capacité de mettre en relation les différents acteurs, dans l'écoute, dans la bienveillance, et de nouer une relation de confiance. On sait aujourd'hui toute la défiance qui s'est installée vis-à-vis des élus, il faut donc redonner de la confiance. Il faut être en capacité d'écouter, d'entendre aussi. Il faut être en capacité de fédérer. Il faut parallèlement avoir des compétences financières, des compétences juridiques, des compétences comptables. Il faut également une mission RH. Être capable de manager des équipes, de manager un projet d'équipe. Tout ça nous a permis d'affiner le profil des personnes qui devraient être présentes pour accompagner ces changements, ces mutations qui nous sont imposées.

Bien sûr, il faut financer cette ingénierie. C'est pourquoi nous avons prôné le 1 % ingénierie publique territoriale. C'est-à-dire que sur un montant global d'investissement, 1 % serait dédié au financement.

Nous avons, dans un premier temps, réalisé une tribune pour expliquer cela. Nous avons également réalisé une pétition, et ces deux documents ont rencontré un très vif succès, puisque la pétition a vu plus de 11 400 signatures d'élus locaux, et la tribune a été signée par 42 associations. Cela nous a confortés dans l'idée que cette notion d'ingénierie territoriale du développement local et des transitions était une idée partagée, qu'elle avait du sens, parce que le besoin est réel, et qu'aujourd'hui, elle existe très parcimonieusement et n'est surtout pas financée. Si nous voulons, demain, atteindre des objectifs, il nous paraît indispensable qu'elle soit reconnue et financée.

Retour d'expériences de la Caisse des Dépôts

Elodie JULLIEN

Merci beaucoup de mettre en valeur l'ingénierie territoriale et la nécessité de la soutenir. Ça fait justement un très bon lien pour le témoignage de Christophe Genter, puisque depuis ce matin, on entend l'importance des acteurs en proximité de cette fameuse ingénierie d'alliance et d'ingénierie territoriale et de la nécessité de l'accompagner. La Caisse des Dépôts a un statut un peu particulier, d'acteur à la fois économique et d'intérêt général. La Banque des territoires, en l'occurrence, est aussi un acteur de l'investissement de proximité.

Quels sont ces leviers ? Comment cet investissement de proximité s'incarne-t-il ?

Christophe GENTER, *Directeur du Département Cohésion sociale et territoriale de la Banque des Territoires du Groupe Caisse des Dépôts*

Bonjour à tous. Effectivement, la Banque des territoires est à la fois un investisseur institutionnel, comme vous venez de le dire, mais aussi un accompagnateur. Quand on parle de maillage territorial, on a 16 directions régionales en métropole et Outre-Mer, 35 implantations locales. On a vraiment collé à la proximité territoriale, déconcentré nos décisions d'investissement. C'est-à-dire que ce n'est plus le siège qui décide des investissements en local jusqu'à un seuil d'un million d'euros, que ce soit pour des investissements ou des missions d'accompagnement. Premier niveau de déconcentration.

Pour rebondir sur ce que vous disiez, Madame la Députée, nous avons toujours besoin de plus d'accompagnement, de plus d'ingénierie. Pour autant, il en existe déjà un certain nombre. Je crois que l'Avise recense un peu plus de 640 acteurs de l'accompagnement en France. Le sujet est plutôt de mieux orienter les porteurs de projets et de mieux orienter les associations pour qu'elles connaissent les dispositifs sur leur territoire.

Il y a donc un vrai enjeu de coordination et d'articulation, de cartographie pour mieux organiser ce maillage territorial des accompagnateurs. Les besoins des associations sont différents, les besoins des porteurs de projets sont différents aussi. On ne peut pas aller toquer à la même porte pour tous les projets.

Tout le monde connaît très bien le DLA, le dispositif local d'accompagnement, mais il adresse principalement en très grande majorité les associations employeuses. Le DLA accompagne 5 000 à 6 000 associations par an, mais vous savez ici aussi bien que moi qu'il y a plus d'associations non-employeuses que d'associations employeuses en France. Pour répondre à ça, il y a un dispositif un peu historique qui s'appelle le dispositif AIO (accueil, information, orientation) avec un point d'entrée au niveau de chaque région qui est celui des CRESS, mais il y a un dispositif un peu plus récent qui adresse également toutes les associations, y compris les associations non-employeuses, qui est le dispositif du *Guid'Asso* qui a été mis en place par la DJEPVA et par Le Mouvement associatif. Il permet d'orienter justement ces associations non-employeuses ou tous types de projets vers la bonne porte.

Ce *Guid'Asso* est en phase d'expérimentation aujourd'hui, puisqu'il est présent et va se déployer dans une dizaine de régions en France et permettra justement de mieux orienter ces porteurs de projets. Comme je le disais, l'Avise est un acteur incontournable aussi sur l'accompagnement des structures de l'ESS. Je ne peux pas ne pas citer non plus France Active qui, à travers ses différentes associations territoriales, est très présente à la fois en investissement et en accompagnement. Vous avez un tiers des effectifs de France Active qui sont dédiés à l'accompagnement. On a souvent tendance à voir France Active comme un investisseur, mais ils font beaucoup d'accompagnement.

Les incubateurs. Je vous entendais également mentionner 1 % de financement par rapport au budget en ingénierie. Quand on investit à la Banque des territoires, on dédie 5 % de l'enveloppe d'investissement à de l'ingénierie et de l'accompagnement, parce que dans le cadre de nos *due diligences*, il faut lancer des audits et potentiellement accompagner le porteur de projet pour mieux structurer son modèle. On a effectivement une enveloppe de 5 % d'ingénierie qui est dédiée à chaque investissement.

Il ne faut pas que j'oublie non plus de parler des réseaux des incubateurs. Beaucoup d'incubateurs en France sont là aussi pour accompagner les porteurs de projets, pour ne pas citer un grand réseau d'incubateurs qui s'appelle La Ruche, qui est extrêmement présent. Je ne reviendrai pas sur les propos de Muriel, avec le programme Alliance Dynamique qui permet aussi d'apporter sa pierre à l'édifice avec ses 17 000 points de contact. On est tout petit avec nos 35 implantations, mais comme nous nous sommes mariés il n'y a pas si longtemps que ça... L'union fait la force.

Elodie JULLIEN

On parle de jouer collectif depuis ce matin, mais du côté des investisseurs, il y a aussi une volonté qui est de plus en plus exprimée, de vouloir jouer collectif entre investisseurs, ce qui crée de la confiance entre eux, mais aussi avec l'ensemble de leurs parties prenantes.

Quels sont les retours d'expérience de la Caisse des Dépôts sur le jouer collectif entre investisseurs ?

Christophe GENTER

Les investisseurs s'allient de plus en plus autour d'une notion commune qui est l'impact. On en a parlé beaucoup aujourd'hui, l'impact est très lié à l'innovation sociale. Encore faut-il savoir le définir, le mesurer et définir les bons indicateurs. Finalement, on a un socle commun d'indicateurs d'impacts qui peut convenir à bon nombre de projets, comme le nombre d'emplois créés, maintenus, le nombre de personnes formées et autres. Mais après, il faut vraiment définir des indicateurs qui sont propres à chacun des projets de l'ESS.

On a mis en place deux dispositifs, collectivement, avec un certain nombre de partenaires. Le premier, c'est le cercle des investisseurs à impact social qui a vu jour en 2016. Cela fait déjà six ans. Une bonne partie a été animée par les équipes du RAMEAU, et je vous en remercie à nouveau. Ce Cercle des investisseurs à impact social réunit cinq types d'investisseurs ou cinq types d'acteurs qui sont vraiment engagés sociétalement. Des entreprises, à l'image d'AG2R La Mondiale ou de La Poste, des investisseurs financiers classiques comme BNP Paribas ou la Caisse d'Epargne, des investisseurs qui sont clairement solidaires, orientés vers la solidarité comme INCO, France Active ou Phitrust. Des institutions publiques, dont la Caisse des Dépôts, puis des philanthropes qui jouent un rôle important également à travers les fondations. Ce cercle se réunit deux fois par an, et on apprend à mieux se connaître, on échange sur ce qui pourrait nous permettre de ne plus nous investir dans des projets d'innovation sociale. Quelles sont les conditions à réunir pour qu'on soit plus présent ? Il y a même plusieurs sessions où on avait invité, dans ce cercle, des accompagnateurs pour mieux comprendre les problématiques des uns et des autres et essayer de rapprocher les demandes, entre guillemets.

Retour d'expérience sur le Fonds i

Le deuxième dispositif qu'on a mis en place, c'est le *Fonds i* qui est un dispositif d'accompagnement. Le « i » peut vouloir dire plusieurs choses. Première chose, c'est l'ingénierie, mais il y a aussi des notions d'innovation et d'impact. Ce *Fonds i* a été créé par bon nombre de membres du Cercle des investisseurs à impact social. La vocation du *Fonds i* est d'accompagner les porteurs de projets qui veulent changer d'échelle, donc qui veulent vraiment essaimer, qui ont un projet dont l'ambition dépasse le périmètre strictement local. En fait, c'est un parcours sur mesure qui combine différentes expertises, mais qui sont rassemblées autour d'une seule mission. Bien souvent, vous voyez des porteurs de projets qui ont des difficultés sur des points juridiques, sur des points financiers, sur des points techniques, voire organisationnels, et ils sont obligés, quand ils en ont les moyens, de multiplier les missions sur chacune de ces thématiques.

Ça commence par un diagnostic global sur les besoins du porteur de projet. Ensuite, un parcours sur mesure est constitué pour agréger en une seule mission l'ensemble des besoins du porteur de projet. Ce dispositif n'est pas gratuit, ce sont des avances remboursables si la mission est un succès. Ça veut dire que le cabinet qui réunit plusieurs expertises va mener sa mission, mais s'il n'a pas atteint sa mission, c'est-à-dire que si cela ne se traduit pas par l'élaboration d'une feuille de route acquise, approuvée par le porteur de projet qui va le mettre en œuvre, l'avance ne sera pas remboursée. C'est assez innovant, parce qu'il y a une obligation de résultat plus qu'une obligation de moyens qu'on retrouve beaucoup plus classiquement dans les missions de conseil. C'est à nouveau une alliance entre investisseurs à impact, parce qu'en accompagnant ces projets à travers le *Fonds i*, les investisseurs fondateurs du *Fonds i* vont se réunir pour investir dans ce projet. On est tous très intéressés à ce que la mission rencontre son succès, parce que derrière, on pourra y investir. Et si toutes les conditions n'étaient pas réunies pour y investir, on pourrait faire appel à notre réseau de partenaires pour que finalement, cette mission d'accompagnement débouche sur un investissement et un changement d'échelle.

Elodie JULLIEN

Ce qu'on peut dire aussi, c'est que ce *Fonds i* établit une confiance entre investisseurs qui, maintenant, va vers de la confiance avec des projets, de la confiance avec les accompagnateurs. C'est tous ces écosystèmes qui reposent sur la confiance.

Pour terminer, ce qu'on peut dire, c'est que finalement, la confiance est le fil rouge. C'est le fil invisible, depuis ce matin qui caractérise les alliances. Invisible, mais néanmoins nécessaire pour que le « Agir ensemble » puisse être pérenne et permettre à tous ceux qui sont impliqués de rester dans des relations équilibrées.

V. Et après ?

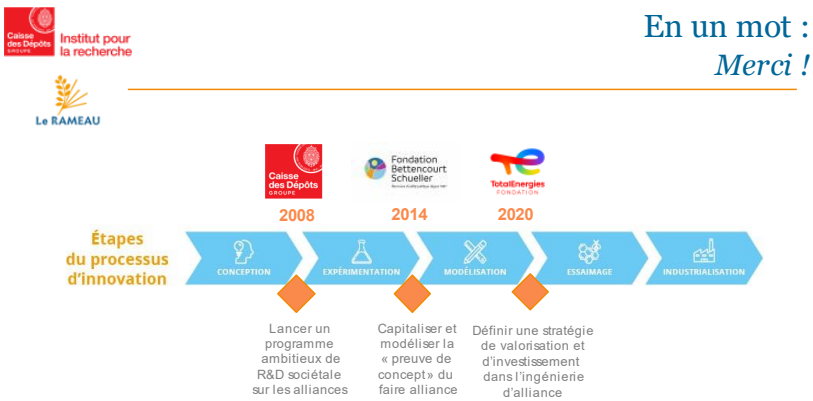
Charles-Benoit HEIDSIECK, *Président-Fondateur du laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU*

Chers amis, que vous soyez ici ou à distance (…*et je tiens à saluer le très grand nombre de nos amis qui ont tenu à être à distance avec nous* !), c'est une grande joie pour moi d'avoir eu l'occasion d'écouter, tout comme vous, la façon de retracer cinq ans de cheminement collectif que vous incarnez les uns et les autres !

Je voudrais commencer juste par un mot assez simple, mais structurant qui est « merci ». Vous savez que nous avons l'habitude de dire, au sein du RAMEAU, que les alliances se vivent plus qu'elles ne se disent. Vous savez aussi peut-être que la **méthode de recherche empirique** que nous avons choisie est basée sur **trois « R »** : **relire** notre histoire, la **relier** à nos enjeux d'aujourd'hui pour être capable de **réinventer** ensemble notre avenir commun.

Relire notre histoire collective

Je voudrais commencer par « relire notre histoire », notamment celle avec trois de nos partenaires clés qui, à un instant magique de notre parcours, sont venus nous faire confiance.



Il n'est possible de témoigner que de ce que nous avons vécu !

Le premier, nous en avons parlé tout à l'heure ! En 2008, la Caisse des Dépôts, lorsque nous décidons de lancer ce programme de recherche empirique de R&D sociétale sur les alliances, objectivement, il fallait être un peu fou pour nous faire confiance… Mais ce fut le cas, et nous avons justement créé ensemble l'Observatoire des partenariats pour pouvoir suivre objectivement le sujet.

Le deuxième qui jouera un rôle majeur sept ans plus tard, ce sont nos amis de la Fondation Bettencourt-Schueller. En 2014, il fallait capitaliser, modéliser les résultats de la « preuve de concept », et prendre le temps de relire cette histoire. Cette prise de recul sera un moment extrêmement important pour nous.

Le troisième moment clé, c'est bien évidemment il y a trois ans lorsque le Gouvernement nous fera confiance en nous confiant la co-présidence d'une mission ministérielle pour établir une feuille de route collective de 21 mesures afin d'accélérer les alliances entre associations, entreprises et collectivités. Encore faut-il pouvoir se doter des moyens de mettre en œuvre cette feuille de route. Ce sera avec la Fondation TotalEnergies que nous créons le Fonds ODD 17pour être capables de valoriser et d'investir dans l'ingénierie d'alliance d'intérêt général.

Je voudrais commenter ces temps forts par trois petites anecdotes, parce que la traduction concrète des impacts est très vivante !

La première anecdote incarne la performance. Cher Christophe, c'est lorsque Jean-Marc MAURY a pris sa retraite. Ill était, à l'époque, celui qui a validé la « folie » d'être partenaire du RAMEAU en 2008. Jean-Marc MAURY, quelques années après, il me dira en 2015 : « *Vous êtes sans doute l'un des plus petits investissements de la Caisse des Dépôts, mais vous êtes loin d'être le moins rentable* ! ». Ça a été une grande fierté pour nous, parce que finalement, en investissement, l'important n'est pas le montant d'investissement, mais son effet de levier.

Ma deuxième pensée est pour Olivier BRAULT et Armand de BOISSIERE, respectivement Directeur général et Secrétaire général à la Fondation Bettencourt-Schueller. Ils auraient vraiment aimé être là avec nous aujourd'hui, mais ils étaient retenus l'un comme l'autre. Je voudrais citer une phrase d'Olivier qui incarne parfaitement les conditions de l'innovation. Olivier disant : « *Ce qui est bien avec Le RAMEAU, c'est que vous faites ce que vous dites et vous dites ce que vous faites. En revanche, ce qui est un peu plus compliqué, c'est qu'on ne sait jamais quand* ! ». Bienvenue dans l'innovation. Il n'y a pas d'innovation sans temps long, et un des éléments sans doute majeurs de notre société d'aujourd'hui, c'est de pouvoir reprendre le goût de ce temps long et de le voir comme un allié et non pas comme un ennemi.

Enfin, une troisième anecdote qui incarne la confiance. Cher Jacques-Emmanuel, je reprendrai la phrase de Manoelle LEPOUTRE, votre prédécesseur à la Direction générale à la Fondation TotalEnergies, qui me dit un jour : « *Charles-Benoît, quand on vous entend, on ne comprend pas tout… mais on peut vous faire confiance pour que ça ait un sens !* ». N'est-ce pas là l'Art de la confiance ?

Ces trois anecdotes incarnent les impacts du faire alliance : la performance, l'innovation et la confiance. Elles nous invitent à faire ce « pas de côté » nécessaire pour construire ensemble. Je crois que réellement, c'est l'élément majeur.

Relier à nos défis actuels

Sans plus attendre, après avoir relu notre histoire, relions-la à nos enjeux d'aujourd'hui.

Qu'avons-nous appris durant ces cinq ans ? Comme l'a rappelé Elodie tout à l'heure, la Caisse des Dépôts, depuis 200 ans, est, par la loi, l'acteur qui allie intérêt général et économie. Lorsque nous avions posé l'équation de ces trois impacts de performance, de confiance et d'innovation, il nous semblait que c'était une évidence. Il nous semblait donc qu'il fallait le qualifier et le mesurer. C'est ce que nous avons réalisé au travers de 21 études statistiques, 1 000 exemples inspirants, sept débats nationaux et 50 territoriaux.

Les résultats ont confirmé et mesuré les hypothèses de départ… Mais plus encore ! Ce que nous n'avions pas prévu, c'est que cela nous amènerait vers un élément extrêmement concret et opérationnel : être en mesure d'aider chacun, quel que soit son objectif et sa maturité, à se situer et à définir comment il peut monter dans le bateau !

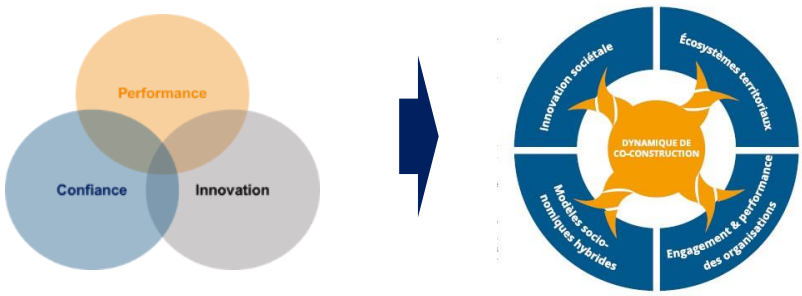
Lorsqu'on est champion olympique de saut à la perche, il est très satisfaisant de savoir qu'on peut sauter à six mètres et qu'on va être récompensé par une médaille d'or. Mais que fait-on quand on n'est pas un grand sauteur à la perche ? Que faire quand on ne s'appelle pas Renaud LAVILLENIE ? Ce qu'a aussi permis de qualifier l'étude d'impact durant ces cinq ans ; ce sous les quatre marches complémentaires qui permettent d'apprendre à faire alliance. Il est possible de rentrer par celle qui correspond le mieux à chacun.

Institut pour la recherche

Le RAMEAU

En synthèse : *Les objectifs du faire alliance*

DE LA MESURE DES IMPACTS.. **... AUX OBJECTIFS DU FAIRE ALLIANCE !**



4 objectifs permettent à chacun de se positionner en fonction de son profil, ses moyens, sa maturité et ses envies

Le premier étage de la fusé est celui d'apprendre à articuler l'efficacité de son action avec sa contribution à l'intérêt général. C'est le juste équilibre entre la performance et l'engagement. C'est une parfaite porte d'entrée pour apprendre à pratiquer les partenariats.

Le deuxième étage de la fusée, lorsqu'on est un petit peu plus aguerri, lorsqu'on a commencé à faire du sport, que les partenariats commencent à devenir une habitude, on peut passer à la question de la transformation, de l'équilibre de chacun. Il s'agit alors d'une réflexion sur les transformations des modèles socio-économiques. Quelles solutions peuvent être inventées, non pas en confondant les modèles, mais en les articulant ?

Si on est encore plus aguerri, on commence à pouvoir utiliser la perche avec efficacité, on peut passer à la démarche d'innovation sociétale, c'est-à-dire celle qui va n'être possible que parce que les acteurs sont différents. Pas celle que l'un d'entre nous est capable d'inventer seul ; celle que nous ne sommes « obligés » d'inventer ensemble justement parce que nous sommes différents ! Christophe GENTER vient de citer le Fonds i ; il est bien évident que si les six investisseurs autour de la table n'avaient pas été radicalement différents, il n'aurait pas eu les moyens d'inventer cette solution d'accompagnement radicalement innovante.

Enfin, le quatrième étage de la fusée, c'est celle d'élaborer ensemble les projets de territoire. Madame la Présidente, vous savez combien nous sommes attentifs au travail remarquable que fait l'ANPP – Territoires de projet pour justement partager cette pédagogie d'un Projet de territoire par tous et pour tous.

Nous arrivons à la conclusion que non seulement il y a des impacts, ça, nous pouvions l'imaginer, mais maintenant, ils sont mesurés et il est possible à chacun de définir la « porte d'entrée » qui lui correspond.

Ré-inventons ensemble nos modèles d'actions…

Au moment où la France lance une Revue Nationale Volontaire des Objectifs de Développement Durable, il est appréciable que la première étude d'impact porte sur l'ODD 17 ! Le 17^{e} est bien souvent l'oublié, parce que c'est celui du « comment faire ? ». Aujourd'hui, le « comment faire » est pourtant devenu stratégique. Il est d'autant plus pertinent qu'il permet d'engager chacun au niveau où il se trouve aujourd'hui, au niveau de sa maturité, de ses envies, et de sa capacité à faire alliance.

Méfions-nous en effet de ne montrer que des cibles inatteignables. Tout l'enjeu est au contraire de la rendre atteignable. Je vois nos amis de Bleu Blanc Zèbre sourire ! Ils savent bien eux aussi que c'est tout l'enjeu de la pédagogie. Nous le savons bien, nous qui sommes tous les jours sur les territoires : il faut justement être en mesure de valoriser la place à tous…

Ce cheminement nous amène ensuite à une modélisation dont nous sommes particulièrement fiers. Celle-là est particulièrement complexe, mais sans doute aussi la plus intéressante. C'est celle qui (dé)montre le continuum entre l'Agenda 2030 des ODD et la capacité d'engagement des écosystèmes, des organisations et des personnes.

Vous savez peut-être, pour avoir suivi les travaux sur les mutations de l'intérêt général, que nous arrivons à la conclusion que pour activer l'intérêt général, nous avons besoin d'activer trois leviers complémentaires : la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice. Sans une articulation de ces trois leviers, il est absolument impossible de pouvoir mobiliser une Nation, et encore moins de pouvoir assurer une transformation durable.

La question qui est derrière, c'est comment aller de l'un à l'autre, comment passer du macro qui est aujourd'hui le cadre systémique des Objectifs de Développement Durable au micro, c'est-à-dire à l'engagement de chacun ? C'est là où les 193 pays de l'ONU en 2015 ont, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, élaboré un cadre systémique et une grammaire commune, tout autant qu'un agenda partagé pour tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les territoires. C'est absolument magique ! Jamais cela ne s'était vu avant… Que les 193 pays acceptent de rentrer dans cette dynamique, c'était bien qu'il y avait une nécessité d'inventer ce faire ensemble.

Mais cette systémie, c'est au niveau macro. Comment cela se traduit-il au niveau de chacun d'entre nous ? Comment cela se traduit-il au niveau de nos organisations, grandes et petites ? Comment cela se traduit-il au niveau des écosystèmes territoriaux, dont on nous a rappelé qu'ils étaient tous différents les uns des autres ?

La modélisation dont Le RAMEAU est le plus fier, c'est cette capacité, aujourd'hui, à rendre lisible et visible le continuum entre le cadre commun des Objectifs de Développement Durable et la façon très concrète dont, à la fois les personnes, les organisations et les territoires, peuvent contribuer à cette dynamique. Pas dans une vision d'intérêt général qui serait sacrificiel, mais bien au contraire, dans une volonté bien comprise qui se traduit par une envie d'agir ensemble. Dans les études qui ont été réalisées, c'est sans doute cela le principal enseignement que les Français nous ont rappelé… comme les chefs d'entreprise, comme les élus locaux, comme les associations, comme les fondations, comme les acteurs académiques :

Aujourd'hui, nous ne sommes plus dans un devoir d'alliance, mais dans une envie d'agir ensemble… et **passer de la contrainte et du devoir à l'envie**, ça s'appelle **se transformer** !

Entre 2015 et 2022, nous pouvons constater, avec grand plaisir, que la France qui était en réticence par rapport à sa capacité d'alliance il y a encore 7 ans, elle s'est ouverte pour « faire ensemble » aujourd'hui.

Alors, comment faire concrètement ?

Piloter la complexité systémique est une chose, mais comment agir concrètement ? Vous savez que nous avons établi que nous ne pouvions pas avoir le même « Récit » pour construire une vision partagée, pour construire une action collective et transformatrice, et pour avoir une gestion régulatrice. Pourquoi ? Tout simplement parce que ce n'est pas le même objectif, ce ne sont pas les mêmes acteurs, et plus encore, ce ne sont pas les mêmes temporalités !

Si nous ne prenons pas garde, tout se transforme en un gloubi-boulga un peu sclérosant en mettant tout en même temps dans un paquet … mais au contraire, si nous prenons soin de bien distinguer ces trois Récits, et d'en montrer la cohérence ; alors non seulement nous réussirons l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, mais nous pourrons aller bien au-delà !

Contribuer aux 3 Récits du faire alliance !

Vous savez que le principe de la recherche empirique est d'allier les actes aux mots. Nous avons donc mis en place trois démarches complémentaires qui permettent d'y répondre sur chacun des « Récits ».

Pour le récit philosophique, celui du « Lien commun », comment peut-on construire et reconstruire ce lien commun qui nous unit tous ? Je salue, à distance, le Président de la Fondation pour la Co-construction du bien commun, Dominique BAILLY, qui est avec nous. Les personnes présentes le 6 octobre dernier à l'Assemblée nationale savent qu'a été lancée une démarche prospective « intérêt général 2050 ». Elle s'inscrit dans la continuité de la démarche 2014-2021 *« Intérêt général, dès aujourd'hui l'affaire de tous* ».

Chère Muriel, je voudrais redire un petit clin d'œil par rapport à votre ancien Président, Jean-Paul BAILLY. Jean-Paul était membre du groupe de travail sur les mutations de l'intérêt général. Dès la première réunion en 2014, il a dit : « *On va avoir un souci, parce qu'en France, nous sommes fondés sur la gestion régulatrice. On va avoir déjà du mal à pouvoir faire reconnaître l'action transformatrice, mais de là à pouvoir construire une vision partagée, il faudra au moins une décennie* ». Eh bien, Cher Jean-Paul, sept ans après, nous parions la gageure qu'en sept ans de plus, nous serons capables de le faire. 14 ans, nous le savons, c'est deux fois l'âge de raison. Nous pensons qu'en 2027, ce sera possible !

Pourquoi faut-il donner 2050 comme vision ? Pour tous ceux qui ont suivi attentivement les travaux de recherche du RAMEAU, cela vous rappelle le processus d'innovation sociétale qui a été qualifié : il faut compter quatre saisons de sept ans pour être à pleine maturité. Les graines semées en 2022 seront donc pleinement matures en 2050. C'est magique ! Je fais référence au guide « L'investissement sociétal en action » que vous avez au fond de la salle pour ceux qui voudraient une séance de rattrapage… Vous pouvez aussi le retrouver sur la plateforme de capitalisation ODD17.org. Voilà pour la vision partagée. Il va falloir la construire, et la démarche prospective « intérêt général 2050 » est l'une des nombreuses pistes pour pouvoir le faire.

J'invite ceux qui n'étaient pas à l'Assemblée nationale le 6 octobre dernier à regarder attentivement les résultats de l'étude IMPACT Citoyens : « *Comment les Français voient 2050 ?* » … et particulièrement « *comment les jeunes de 18 à 24 ans voient 2050 ?* ». Vous avez là une clé de lecture extrêmement intéressante pour conduire la transformation à l'œuvre. C'est approche par la vision est au niveau des personnes.

Il y a une deuxième étape, un deuxième étage de la fusée, au niveau des organisations. Comment démultiplier notre capacité à agir ensemble ? Là, c'est le Récit stratégique qui a été mis en place et que vous connaissez bien, notamment toute la démarche des « catalyseurs territoriaux » qui a été retracée tout à l'heure. Je rappelle que 350 catalyseurs territoriaux animent aujourd'hui ces relations très concrètes entre associations, entreprises, collectivités territoriales.

Je salue le Président de la Fondation des Territoires, Jean-Paul DELEVOYE, qui est aussi en ligne avec nous. Nous sommes très heureux de dire et de rappeler que cette nouvelle fondation s'est engagée dans un programme de soutien aux « Chefs de projet innovation territoriale ». La question majeure aujourd'hui est comment rendre très concrètement visible et lisible la force de démultiplication des alliances. C'est le deuxième « Récit », celui stratégique du *faire ensemble*, celui du comment concrètement nous prenons le risque de faire interagir des associations, des entreprises, des collectivités territoriales, des services de l'Etat, des acteurs académiques pour expérimenter ensemble les choses ?

Nous avons donc aujourd'hui un récit sur la vision partagée, un récit sur l'action collective transformatrice. Reste l'un des plus structurants et sans doute l'un des plus difficiles aujourd'hui, celui sur la gestion régulatrice.

Ceux qui nous connaissent bien savent que le Gouvernement nous a fait confiance durant deux ans et demi pour conduire une mission ministérielle avec la Députée Cathy RACON-BOUZON, puis après, co-piloter une feuille de route avec la DJEPVA. L'objectif était de pour pouvoir mettre en œuvre très concrètement les 21 mesures qui avaient été co-définies par une centaine de réseaux publics et privés pour accélérer les alliances d'intérêt général.

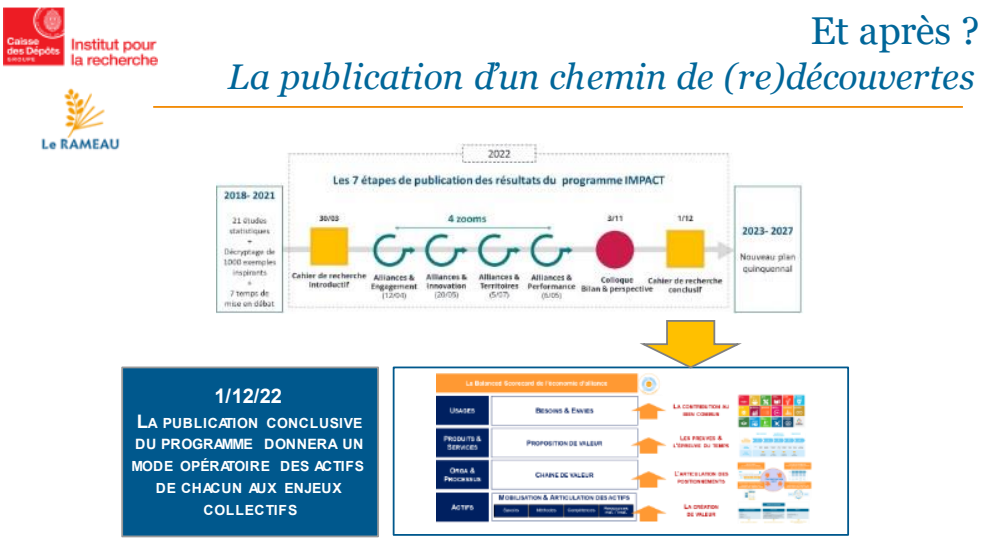
A ce titre, je voudrais souligner le travail du Fonds ODD 17 qui est en cours d'évaluation. Chère Muriel, ça répond en grande partie à ta question, même si ça n'y répond pas totalement !

Une question demeure : comment modéliser l'économie de l'alliance ? Autrement dit, comment démontrer que ce n'est pas une dépense, que ce n'est pas un temps perdu, mais au contraire, que c'est un investissement, que c'est un temps gagné pour tous ? Luc BELLIERE nous rappelait que pour une PME, c'est une évidence… Il nous reste à le montrer que pour notre pays aussi ! Plus encore que de ne pas avoir vu suffisamment tôt notre capacité d'alliance était plus développée que nous ne le pensions nous a handicapés dans notre capacité à aller plus vite sur l'Agenda 2030…

Nous ne pouvons gager, aujourd'hui, que grâce à tous ces travaux qui ont été menés par l'ensemble des acteurs, et surtout grâce à l'ensemble des partenariats qui existent aujourd'hui déjà en France, nous sommes dans une capacité d'accélérer. Je me souviens très bien qu'en 2015, 2016, 2017, plein de gens venaient me voir en me disant : « *Vous savez, Charles-Benoît, on va dans le mur, il faut accélérer* ». J'ai fait un peu de physique dans ma vie : quand vous accélérez, vous allez plus vite dans le mur ! Donc avant d'accélérer, la question était : « *Pour faire quoi ?* ». Encore une fois, ces trois « Récits », celui philosophique du lien commun, celui très opérationnel de notre capacité partenariale des organisations, et celui de nos institutions à réinventer le pilotage de l'intérêt général. Ce concept franco-français est absolument essentiel dans notre histoire collective. Si nous savons écouter ces trois « Récits » et leur donner leur juste espace, leur juste temporalité, alors nous pouvons faire la « pari de la confiance ».

La dernière question qui se pose maintenant, c'est : « *Et demain ?* ».

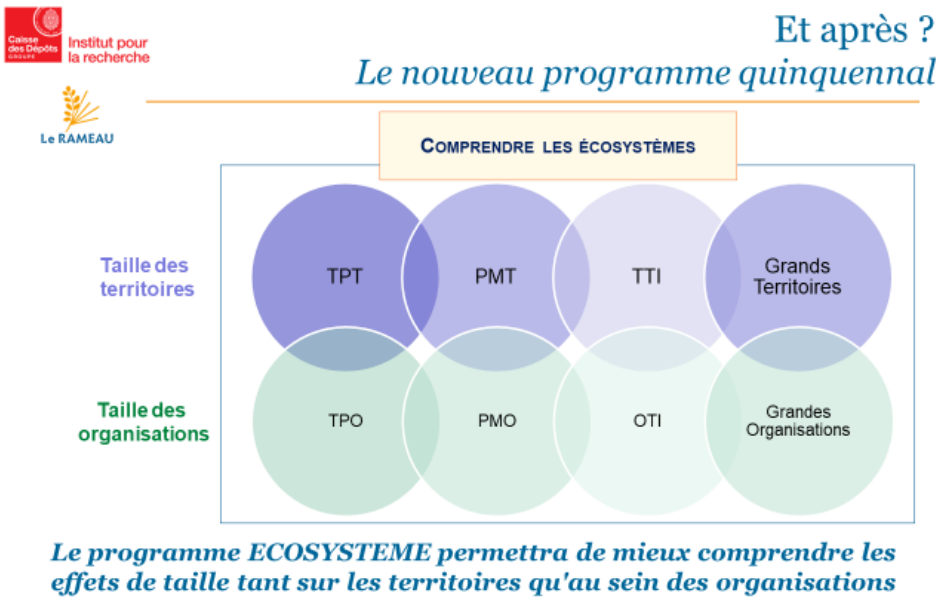
Puisque nous avons relu notre histoire, su la relier à nos enjeux, nous pouvons nous poser la question du : « *Et après ?* » Il y a déjà un « *et après* ? » très court terme. On vous donne rendez-vous avec nos amis de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts pour la publication du cahier de recherche conclusif de ces travaux qui viendra en donner le mode opératoire.



La publication du dernier cahier de recherche du programme fera la pédagogie du "tous impactés, tous concernés, tous outillés !"

Une indication sur les résultats qu'il reste à publier. Comment peut-on aller de nos ressources, de nos actifs jusqu'à nos enjeux et de nos enjeux jusqu'à nos actifs ? Nous avons pris le terme de *balanced scorecard* de l'économie de l'alliance. Bien évidemment, les puristes d'entre vous nous diront : « *Vous avez pris un terme anglais* ». Oui, parce que nous ne savons pas faire d'équivalent en France. Nous avons des briques magnifiques, mais nous ne savons pas faire le lien entre elles. Je nous invite donc à faire en sorte que ce terme de *balanced scorecard* de l'économie de l'alliance, soit traduit en français dans les cinq prochaines années... Ce sera peut-être la preuve que nous avons appris à faire alliance !

Puisque nous aimons le moyen terme au RAMEAU, nous allons, ma Chère Anne ROBIN, lancer aujourd'hui même le prochain programme. Il y a cinq ans, nous lancions le programme IMPACT et tout le monde se disait : « *Ça va être compliqué* ». Puisque maintenant, on a les résultats compliqués, on va aller vers le super compliqué ! La question que nous nous posons dans le nouveau programme quinquennal, c'est celle des écosystèmes, et plus particulièrement de leur effet de taille. Nous allons comparer la taille des écosystèmes territoriaux avec celle de nos organisations. L'hypothèse que nous posons est la suivante : n'y aurait-il pas plus de liens selon la taille des organisations et selon la taille des territoires entre eux que dans les mêmes profils d'acteurs entre eux ?



Cette hypothèse provient des signaux faibles captés dans les études, et notamment dans celle auprès des élus locaux. En fonction de la taille de leur territoire, ils ne réagissent pas du tout de la même manière sur la co-construction. Nous avons identifié quatre tailles : moins de 2 000 habitants, 2 000 à 20 000, 20 000 à 50 000 et au-delà de 50 000. Assez simple, moins de 2 000, c'est de l'interpersonnel. Comment les personnes interagissent entre elles ? De la même façon, assez simple, dans les territoires de plus de 50 000 habitants, comment les processus sont-ils gérés entre eux avec une complémentarité entre élus et agents qui se traduit par la capacité à piloter une complexité dans les grandes organisations.

Entre les deux, très intéressant, les 20 000 à 50 000 habitants sont un peu comme nos ETI - nos Entreprises de Taille Intermédiaire - c'est-à-dire qu'ils sont trop petits pour pouvoir gérer uniquement par le processus et avoir tous les effets de front. En revanche, ils sont suffisamment gros pour avoir une démarche entrepreneuriale, et choisir leurs domaines d'excellence, qui va marquer leur différence.

Mais les plus intéressants, ce sont nos PMT - nos Petits et Moyens Territoires. Exactement comme nos PME, ils sont à la manœuvre de l'action. Ils sont trop gros pour faire de l'interpersonnel et ils sont encore trop petits pour pouvoir avoir des domaines d'excellence dans lesquels ils vont avoir suffisamment de moyens d'investissement pour être différenciant. Ils sont donc condamnés à une quatrième solution, celle de « l'innovation » permanente. Plus exactement de l'agilité permanente. Finalement, ce qui est très intéressant, c'est de voir que dans ces territoires comme dans ces tailles d'organisation, que ce soient les PME ou les PMA - Petites et Moyennes Associations - la capacité d'agir en agilité, telle que nous le décrivait Luc BELLIERE tout à l'heure, est un vivier d'innovations totalement inexploité aujourd'hui.

En synthèse, comprendre les leviers de mobilisation des ressources et de pouvoir se dire : « *Comment comparer ce qu'il se passe dans une organisation, quel que soit son statut et qui se passe dans un territoire selon ces différentes tailles, nous semble quelque chose de très intéressant* ». Par exemple, pour être très concret, plutôt que de faire des études par catégorie d'acteurs, nous ferons des études par taille d'organisation et nous essaierons de croiser les résultats avec ceux de l'écosystème dans elles évoluent. Complexes, diront certains, essentiels diront d'autres.

En tous les cas, une chose est certaine, je vous donne rendez-vous dans cinq ans pour en avoir les résultats ! Peut-être que de la même façon que ceux qui étaient déjà là il y a cinq ans, pouvaient se dire : « *Qualifier et mesurer concrètement les trois impacts, surtout sur la confiance, comment va-t-on faire* ? » Peut-être que ce sera possible, peut-être que ce ne le sera pas, mais nous prenons le risque de le faire pour le savoir ! Que nous donnera cette analyse sur les écosystèmes ? Nous aurons la réponse dans cinq ans.Je vous y invite dès aujourd'hui !

Je voudrais finir par le mot par lequel j'ai commencé, en disant merci.

Merci d'abord aux partenaires qui, tout au long de ces cinq ans, nous ont fait confiance. Je pense au Ministère de l'Education nationale et en particulier à l'engagement constant de la DJEPVA sur ces travaux. Je pense bien sûr à la Banque des territoires qui, aux côtés de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts, ont vraiment été nos partenaires d'action au quotidien. Je pense à Comisis, bien évidemment, et je salue aussi Thierry CHALUMEAU d'OpinionWay, puisque ce fidèle Institut nous restitue les visions des pratiques des organisations et des personnes. Je pense, bien évidemment, cher Jacques-Emmanuel, au Fonds ODD 17. Je pense, chère Muriel et cher Pascal, au Groupe La Poste, puisqu'effectivement, nous lancions cette phase de l'Observatoire au même moment où Muriel BARNEOUD lançait l'évaluation de L'Alliance Dynamique. Et bien évidemment, je remercie toute l'équipe de l'Observatoire des partenariats.

Je ne peux pas ne pas remercier, bien évidemment, les répondants aux 21 études statistiques. Vous vous rendez compte que ça fait quelques milliers de personnes… je ne vais pas les citer les unes après les autres ; surtout que pour des raisons de confidentialité, bien évidemment, nous ne connaissons ni les noms des citoyens, ni des dirigeants d'entreprise, ni des dirigeants associatifs, ni des dirigeants de fondations, ni des acteurs académiques qui ont répondu à nos études… même si parfois, nous aimerions bien avoir leurs noms !

Puis je remercie, bien sûr, tous ceux qui ont participé aux sept débats nationaux et aux 50 débats territoriaux pour mettre en lumière cette 1ère étude d'impact de l'ODD 17 en France.

Et, je ne peux pas finir sans remercier à la fois les « quatre mousquetaires » du RAMEAU : Elodie, Amélie, Assiatou et Yann ; ainsi que les deux « bonnes fées » de l'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts : Isabelle et Diane.

Merci à tous.

V. ANNEXES

Références : ***51***

Bilan du programme IMPACT ***52***

IMPACT Citoyens ***56***

Fonds ODD 17 Retour d'expériences de Paris Est Marne & Bois ***58***

Remerciements ***62***

Références :

Les impacts du *faire alliance* en France

- Cahier de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France » (Institut pour la Recherche de la Caisse des dépôts – Le RAMEAU, 30/03/2022)
- Cahier de recherche conclusif (Institut pour la Recherche de la Caisse des dépôts – Le RAMEAU, 01/12/2022)

Programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats :

Etudes & études de cas :

- Par profils d'acteurs (citoyens, entreprises, maires, académiques, fondations)
- Par territoires (12 régions de France métropolitaine)
- Exemples inspirants (sur la base IMPACT-Alliances)

Etude IMPACT-Citoyens :

- La synthèse de l'étude
- L'étude complète « IMPACT-Citoyens » (Comisis – OpinionWay, novembre 2022 pour l'Observatoire des partenariats)

Innovation :

- Carnet de recherche « Alliances & Innovation » (Le RAMEAU, 20/05/2022)
- Guide pratique « L'investissement sociétal en actions ! » (AG2R La Mondiale – Le RAMEAU, 10/2018)

Performance :

- Carnet de recherche « Alliances & Performance » (Le RAMEAU, 06/09/2022)
- Référentiel « Modèles socio-économiques d'intérêt général » (JURIS Associations – Le RAMEAU, 09/2019)

Confiance :

- Carnet de recherche « Alliances & Engagement » (Le RAMEAU, 12/04/2022)
- Carnet de recherche « Alliances & Territoires » (Le RAMEAU, 05/07/2022)
- Vade-mecum pour des projets de territoires ambitieux « Faire territoire : osons avec et pour tous ! » (ANPP, 04/2021)

Bilan du programme IMPACT

La performance, l'innovation et la confiance en Actions !

L'étude d'impact de l'ODD 17 en France a été réalisée entre 2018 et 2022 dans le cadre du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats[4]. Elle a mobilisé 21 études statistiques, le recensement de 1.000 exemples représentatifs de la diversité des pratiques, ainsi que l'organisation de 7 débats nationaux et d'une cinquantaine locaux. Cette démarche apprenante se conclut par le colloque du 3 novembre 2022 « ODD 17 : les impacts du « faire alliance » en France ».

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été signés par les 193 Etats membres des Nations Unies en 2015. Ils constituent un Agenda 2030 systémique pour assurer les transitions qui impactent aujourd'hui tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les Territoires. Le 17ème Objectif est le mode opératoire qu'il convient d'inventer en matière de gouvernances, d'investissements structurels, de technologies, de transferts de savoir-faire et de commerces. Il impose d'inventer de nouvelles alliances propres à dépasser « l'entre soi » pour faire émerger un « entre tous » résilient, ambitieux et opérant, seul capable de dépasser les limites de chacun.

Créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, l'Observatoire des partenariats a pour objectif d'observer dans la durée l'émergence de nouveaux modèles d'alliance, de qualifier les pratiques, d'en illustrer la diversité et d'en mesurer les impacts par des études statistiques.

Après avoir réalisé l'état des lieux des partenariats en France (programme ARPEA 2008-2012), puis qualifié les fragilités territoriales prioritaires par territoire (programme PHARE 2013-2018), l'Observatoire des partenariats a lancé en novembre 2017 son 3ème programme quinquennal : le programme IMPACT. Entre 20218 et 2022, il a permis de réaliser la 1ère étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle d'un pays. Elle rend compte des avancées significatives. En 5 ans, le retard que la France avait au plan international s'est réduit. **Ces travaux nationaux et territoriaux ont permis de valoriser et de faire (re)connaître une réalité de terrain encore « sous les radars »** : **les nouvelles alliances répondent à 4 objectifs**

- **Concilier performance et engagement** : faire des ODD un levier de création de valeur au travers d'un cadre et d'une grammaire commune,
- **Equilibrer les modèles socio-économiques** : un 3ème levier avec la mobilisation des richesses humaines et de la diversification des ressources,
- **Innover** : s'allier pour créer des solutions qui réduisent les fragilités et font émerger de nouveaux moteurs de développement économique durables,
- **Co-construire localement** : se mobiliser autour de Projets de Territoires fédérateurs de toutes les énergies.

Le programme quinquennal IMPACT 2018-2022 a été réalisé en partenariat avec :

[4] https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2022-04/220401_ODD17_ALLIANCE.pdf

La qualification des impacts du « faire alliance »

Le 3ème plan quinquennal de l'Observatoire des partenariats a permis de qualifier les enjeux, de mesurer les impacts et d'illustrer les pratiques. Pour faciliter l'appropriation des résultats, 7 étapes de publication sont programmées en 2022.

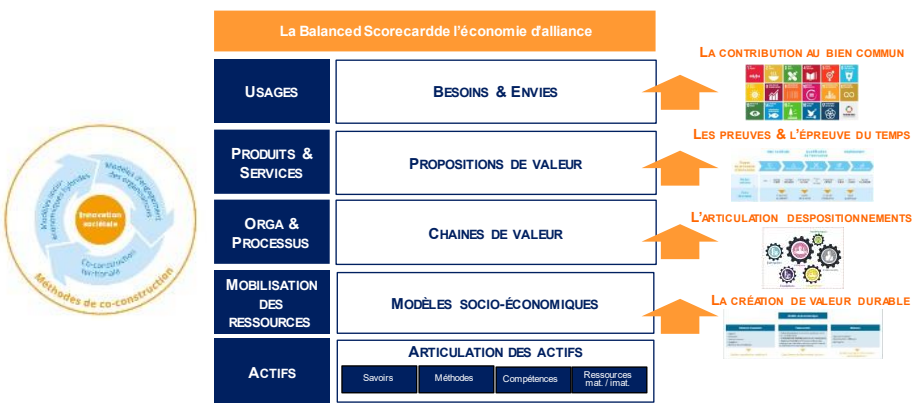
La première a été la **synthèse des enseignements du programme IMPACT 2018-2022** au travers du cahier de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France ».

Les étapes 2 à 5 ont permis de **détailler les 4 objectifs du « faire alliance »** :

- **L'alliance comme source d'engagement** des personnes et des organisations, moteur indispensable de l'activation de l'intérêt général géré par les institutions (voir carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Engagement »).
- **L'alliance comme levier d'innovation sociétale** pour articuler innovations technologiques, sociales et territoriales, de leur émergence à leur déploiement (voir carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Innovation »).
- **L'alliance comme ferment des Projets de Territoire** pour mobiliser l'ensemble des énergies et des acteurs locaux autour de priorités partagées (voir carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Territoire »).
- **L'alliance comme levier d'équilibre économique** pour appréhender le 3ème levier de tout modèle socio-économique aux côtés des richesses humaines et des ressources financières (voir carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Performance »).

La 6ème étape, le **colloque « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France »** du 3 novembre 2022 à la Caisse des Dépôts, vient conclure le cheminement quinquennal avec l'avis renouvelé des Français sur l'urgence de « jouer collectif », et les impacts sur la performance des organisations, l'innovation et la confiance illustrés par des témoignages d'acteurs publics et privés engagés dans des démarches de co-construction apprenantes. Il sera à (re)voir en replay, et ses Actes seront publiés afin d'en capitaliser les enseignements.

La 7ème étape consistera en un **cahier de recherche conclusif**. Publié le 1er décembre 2022, il proposera un mode opératoire pour faire le lien entre les actifs de chacun et les enjeux communs sous forme d'une **Balanced Scorecard de l'économie de l'alliance**.



Les 5 ans d'un cheminement collectif apprenant

L'étude d'impact s'est accompagnée d'un cheminement collectif au travers d'une démarche apprenante qui a mobilisée plus d'une centaine de réseaux publics & privés, nationaux & territoriaux. L'enjeu était de faire la « preuve en actes ».

2018 – Structurer une écoute active de tous les profils d'acteurs

Le colloque du 23 novembre 2017 et 4 Ateliers praticiens-chercheurs ont permis d'étayer les hypothèses sur les 3 impacts (performance, innovation et confiance) avant de les vérifier par la pratique au travers d'études représentatives à l'univers des Français, des élus locaux, des entreprises, des associations, des fondations et des académiques.

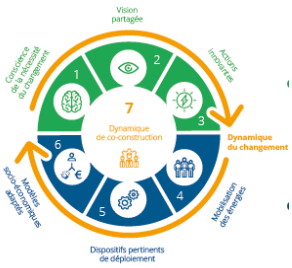
3 chemins sont alors ouverts : pédagogique avec la plateforme « l'innovation territoriale en actions », stratégique avec l'instruction des freins techniques aux alliances, et politique avec la démarche de préfiguration de la Fondation des Territoires.

2019 – Modéliser une vision systémique de l'Agir ensemble

Le dossier « intérêt général : un concept en mutation » fit la pédagogie de ses 3 leviers d'activation : la Vision, l'Action et la Gestion. Les référentiels « modèles socio-économiques d'intérêt général » et « l'évaluation partenariale en pratiques » viennent conclure 7 ans de modélisation des pratiques partenariales pionnières.

Le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL lance une mission ministérielle pour accélérer les alliances stratégiques, au plus près des Territoires.

2020 – Eclairer les forces du changement



Face à la crise de la Covid-19, la démarche d'anticipation de sortie de crise pour les actions et les acteurs d'intérêt général met en pratique les 21 mesures préconisées dans le rapport ministériel remis au Ministre le 7 mai en plein confinement. Le Fonds ODD 17 est créé pour financer l'ingénierie d'alliance.

A 81%, les Français confirment l'urgence de « jouer collectif ». L'espace « Alliances & Territoires » est lancée sur associations.gouv.fr pour informer sur les pratiques partenariales, et les 7 forces du changement sont qualifiées pour « Agir ensemble en Territoire ».

2021 – Elaborer collectivement les leviers d'accélération du faire alliance

La proposition de loi sur le droit d'alliance d'intérêt général, le kit « connaissance des dynamiques régionales », la méthode « élaborer un Projet de Territoire », la capitalisation de la plateforme odd17.org, le parcours pédagogique « Alliances & Territoires » et la Charte du faire alliance viennent outiller les organisations et les Territoires.

Les fiches Repères de l'Observatoire des partenariats éclairent la diversité des pratiques par acteur, par domaine et par territoire.

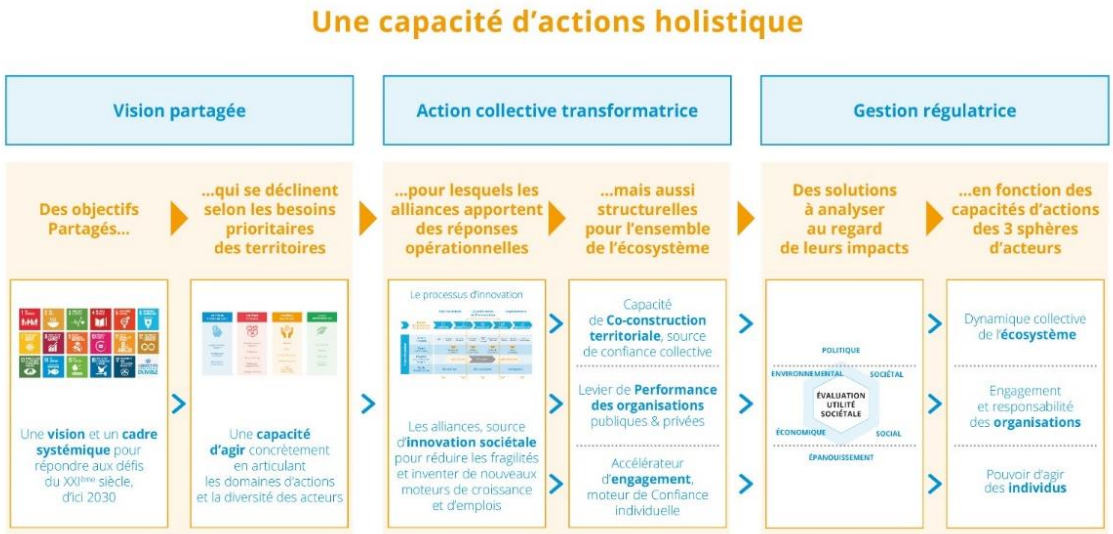
2022 – Valoriser et outiller l'engagement de tous

Le Cap et le cadre sont exposés dans le Vademecum du faire alliance. La capitalisation est hebdomadairement alimentée avec les « Jeudis de l'ODD 17 », le parcours « l'ODD 17 en pratiques » permet aux réseaux de concevoir un parcours d'usage adapté à leurs membres, et la base IMPACT-Alliances en facilite le pilotage opérationnel.

L'étude d'impact vient conclure le cycle quinquennal. Le Fonds ODD 17 en modélise les effets économiques pour proposer une « prime à l'alliance » apte à valoriser les engagements de chacun.

Les 3 « Récits » pour apprendre à piloter la complexité !

La principale avancée du cheminement empirique de l'étude d'impact est la modélisation d'un continuum entre le cadre systémique de l'Agenda 2030 et la contribution respective des écosystèmes territoriaux, des organisations et des personnes, en articulant leurs légitimités respectives. Les 3 leviers d'activation de l'intérêt général structurent une capacité d'actions holistique.



Issue d'Ateliers « praticiens-chercheurs », cette modélisation a été publiée en mars 2019 lors du colloque de recherche européen Part'Innov. A partir de ces résultats, 3 « Récits » ont pu être déclinés et articulés : une vision prospective d'une nouvelle philosophie de l'Action, une gestion régulatrice renouvelée de l'intérêt général, et une valorisation de la capacité de chacun à contribuer à relever nos défis communs. Ces Récits incarnent trois temporalités différentes.

Vers 2050, le Récit philosophique de la (re)découverte du Lien commun

Créée en 2015 lors de la publication du livre collectif « bien commun : vers la fin des arrogances ! », la Fondation pour la Co-construction du bien commun éclaire une nouvelle philosophie de l'Action qu'incarne l'ODD 17 en pratiques. Au travers de la publication de 3 livres, de 3 promotions « d'éclaireurs 2030 » et du lancement de la démarche prospective « Intérêt général 2050 », elle invite à appréhender la dimension philosophique de (ré)conciliation d'un Lien commun qui unit chacun à son écosystème grâce à ses différences.

Pour 2030, le Récit politique d'un pilotage renouvelé de l'intérêt général

Publié en 2015, le rapport « intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » a été mis en débat en 2018 lors du colloque « intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ». Il a éclairé sur la diversité des chemins pour réaliser les ODD, ainsi que sur la place des Territoires comme lieux d'expérimentations et de mobilisation des énergies. La mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques » a mis en œuvre une stratégie collective de valorisation du « faire alliance » en France. Le bilan réalisé en octobre 2022 en livre les avancées… mais aussi les défis à « mi-chemin » de l'Agenda 2030 !

Dès aujourd'hui, le Récit opérationnel du faire alliance pour tous

A l'image des « bonnes nouvelles des Territoires », le recensement de plus de 1.000 exemples inspirants illustre la capacité de tous à Agir. La démarche M.E.D.O.C. en livre une méthode éprouvée afin de garantir l'engagement : « tous impactés, tous concernés, tous outillés ! ».

Retrouvez les données, outils, exemples et pratiques de l'ODD 17 sur
la plateforme www.odd17.org
L'ODD 17 EN PRATIQUES

IMPACT Citoyens

A propos de L'Observatoire des partenariats

Créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, l'Observatoire des partenariats a pour objectif d'observer dans la durée l'émergence de nouveaux modèles d'alliance, de qualifier les pratiques, d'en illustrer la diversité et d'en mesurer les impacts par des études statistiques. Piloté avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, le programme IMPACT 2018-2022 est la 1ère étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle de la France.

Le programme quinquennal IMPACT 2018-2022 a été réalisé en partenariat avec :

L'urgence de « faire alliance » face aux défis communs !

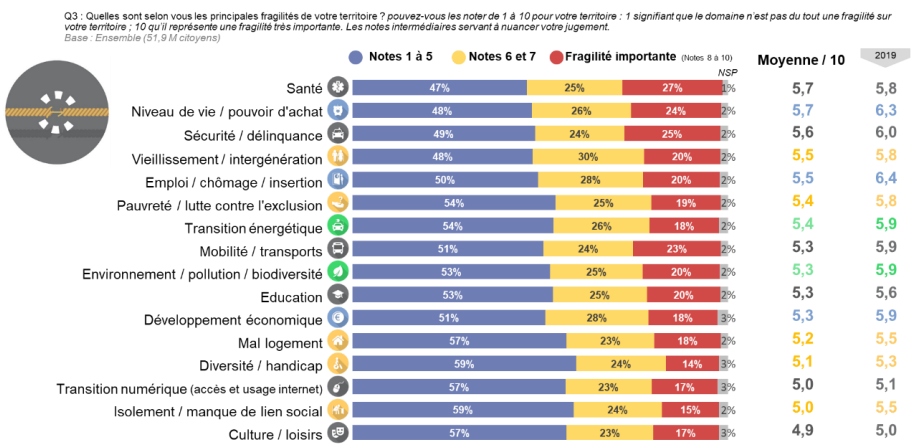
Dans le cadre du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats, l'étude réalisée auprès des Français vient conclure la 1ère étude d'impact de la capacité d'alliances entre collectivités territoriales, entreprises et associations en France.

Comme en 2008, 2012, 2015 et 2019, les Français se sont exprimés en septembre 2022 sur les fragilités qu'ils vivent et sur les moyens concrets d'y répondre. Ils nous **adressent clairement 3 appels à Agir ensemble** !

Les fragilités s'entrechoquent entre elles, il faut y répondre globalement

Selon les Français, il est illusoire de vouloir résoudre les fragilités indépendamment les unes des autres (*cf. graphe 1*). Si le trio de tête au plan national est santé / pouvoir d'achat / sécurité, il est variable d'une région à l'autre où les priorités ne sont pas perçues comme identique. Il nous faut donc apprendre à piloter cette complexité au plus près des réalités de terrain. Les Objectifs du Développement Durable (ODD) sont jugés par 69% des Français comme un cadre pertinent pour y répondre.

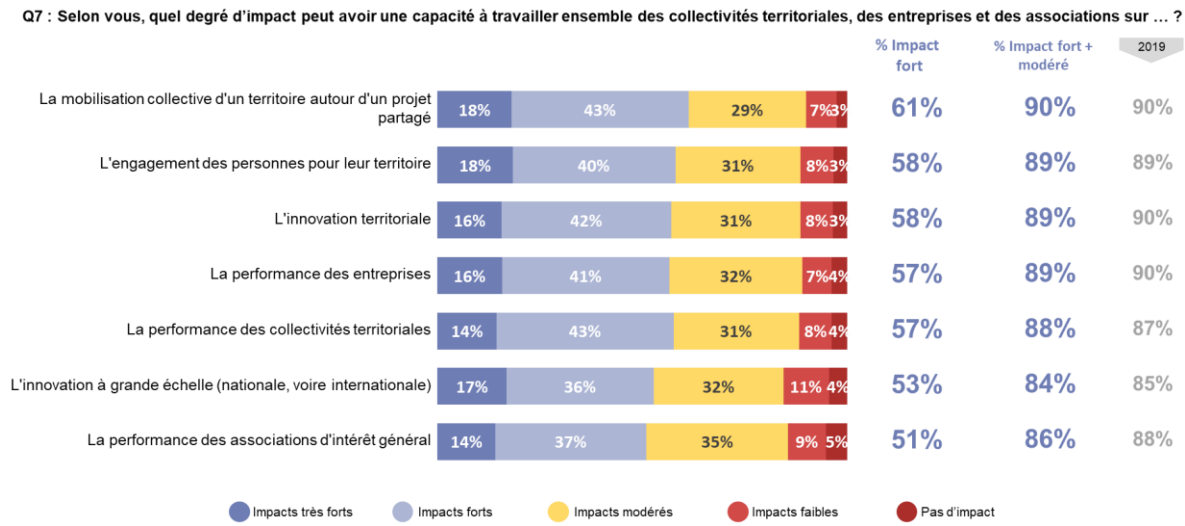
Graphe 1 - **Les niveaux de fragilités aux yeux des Français**



Le « jouer collectif » est une réponse pertinente qu'il faut accélérer

Si 74% des Français considèrent comme utile, voire indispensable (25%), de jouer collectif entre collectivités territoriales, entreprises et associations, 69% d'entre eux constatent que cela commence tout juste à émerger sur les territoires. Il est urgent d'en accélérer le mouvement. C'est en effet à la fois un moyen de réduire les fragilités (79%) et de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable (75%). Nous devons apprendre à faire alliance ! Les Français en qualifient clairement les impacts tant en termes de performance et d'innovation que de confiance individuelle et collective (*cf. graphe 2*).

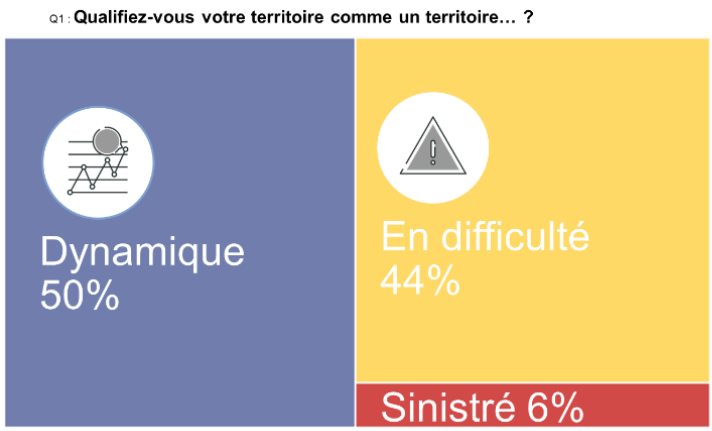
Graphe 2 - **Les impacts du faire alliance aux yeux des Français**



Les Territoires sont les lieux où construire ensemble des solutions

Les territoires sont à la fois les lieux de l'action (48%), de la culture commune (68%), un espace naturel (52%) et un cadre administratif (64%). Ils sont adaptés tant pour mobiliser les énergies que pour expérimenter de nouveaux équilibres face à l'effet ciseau d'une augmentation des besoins sociétaux et d'une raréfaction des ressources. Pour activer les territoires, il convient de tenir compte de leur santé (*cf. graphe 3*), et de s'adapter à leur réalité de terrain.

Graphe 3 - **La santé de leur territoire aux yeux des Français**



Les Français éclairent une réalité méconnue qu'il convient de rendre plus lisible et visible afin de mobiliser les énergies face à nos défis communs.

Fonds ODD 17 Retour d'expériences de Paris Est Marne & Bois

PARTENAIRES

LE FONDS ODD17

Le Fonds ODD17 a été co-créé en 2020 par Le RAMEAU et la Fondation TotalEnergies pour soutenir l'ingénierie d'alliance de projets multipartites d'intérêt général en France. Il s'inscrit dans le cadre de la « feuille de route » ministérielle d'accélération des alliances stratégiques[5] et bénéficie d'une dotation à hauteur de 1.5M € pour une expérimentation sur 3 ans.

Vision du Fonds ODD17

Faire coopérer différentes typologies d'acteur sur un territoire pour réduire les fragilités et favoriser le développement économique durable.

Mission du Fonds ODD17

Là où des défis contemporains de plus en plus complexes appellent à « jouer collectif », le Fonds ODD17 vise à développer l'ingénierie d'alliance sur les territoires pour faire émerger des réponses en co-action, innovantes et durables au plus près des besoins.

3 volets d'investissement :

Volet 1 : Socle de connaissances partagées

Soutenir la production et la diffusion de savoir sur les pratiques d'alliance, leurs bénéfices et leurs modalités de construction sous différentes formes.

Volet 2 : Co-construction territoriale

Accompagner les expérimentations d'alliance et leur capitalisation au travers de 7 leviers d'action, en mobilisant les catalyseurs territoriaux.

Volet 3 : Dispositifs & déploiement national du « faire alliance »

Investir dans les solutions de déploiement d'alliance à l'échelle nationale et dans l'infrastructure de l'ingénierie d'alliance.

PARIS EST MARNE ET BOIS

Le territoire de Paris Est Marne et Bois (PEMB) est un Etablissement Public Territorial (EPT) créé à la suite de l'adoption de la loi NOTRe 2015. Il réunit 13 communes qui disposent toutes de représentants au sein du conseil territorial de Paris Est Marne et Bois. L'EPT exerce différentes compétences telles que le développement économique, l'aménagement de l'espace communautaire, la gestion des déchets etc.

Historique

Basée sur l'expérience des villes de Charenton et Saint-Maurice, la création de l'EPT de PEMB a impulsé de nouvelles façons de travailler sur le territoire, incluant ainsi les 11 autres villes dans cette nouvelle façon d'agir.

Pôle Innovation de la Direction Economique et de l'Emploi de l'intercommunalité de PEMB

En 2018, l'intercommunalité de PEMB crée la Direction de l'Economie et de l'Emploi et y intègre un service Innovation et Expérimentation pour soutenir les 3 axes de la transition.

Transition économique	Transition sociale	Transition environnementale
Agir Ensemble sur le Territoire (AET) - développer le dialogue territorial entre acteurs sur des enjeux partagés	Favoriser l'interconnaissance entre collectivités et structures de l'ESS	Starts Up & GREENTECH - Rapprocher collectivités et entreprises innovantes en s'appuyant sur les expérimentations en situation réelle

[5] https://www.carenews.com/le-rameau/news/odd-17-resultats-de-la-strategie-collective-du-faire-alliance-en-france

GENESE

LA DEMARCHE AGIR ENSEMBLE EN TERRITOIRE (AET)

Dès 2008, le RAMEAU dont le siège social est situé sur la communauté de communes Charenton- Saint Maurice, entame un dialogue avec la Direction Economique et de l'Emploi de la mairie de Charenton pour expérimenter une **dynamique de co-construction territoriale** sur le modèle pionnier du Labo des Partenariats de Strasbourg.
Création du **Club Gravelle Entreprendre** : un réseau d'entreprises locales.

Lancement d'une dynamique de co-construction territoriale (collectivités, associations & entreprises du Club Gravelle Entreprendre) sous l'impulsion d'élus de Charenton.
3 champs d'action identifiés, déjà incarnés par des associations locales : la jeunesse / le handicap / la précarité.
Organisation d'une **réunion collective de 140 acteurs** de Charenton et Saint Maurice.
Groupes de travail (collectivités, entreprises, associations) sur les 3 thématiques identifiées.

Résultat sur la jeunesse : programme Quand Elèves et Entreprises se rencontrent (**Q2ER**), en partenariat avec les entreprises du Club Gravelle Entreprendre, les lycées et les pouvoirs publics de Charenton notamment sous l'impulsion de l'élu Pierre MIROUDOT, conseiller délégué de Charenton-le-Pont en charge du développement économique, de l'emploi et des relations avec les entreprises.
1ère promotion du programme en sept. 2014

2008 → **2010** → **2014**

Après **8 ans** d'existence le programme Q2ER est toujours actif. Il permet de toucher **250 élèves par an**

EXTENSION DE LA DEMARCHE AET : LA DYNAMIQUE VITAWIN

Le succès du programme Q2ER à Charenton – Saint Maurice a mené l'intercommunalité de PEMB, peu après sa création en 2016 à ouvrir une réflexion pour encourager un processus de co-construction similaire sur les 13 villes, piloté par le Pôle Innovation au sein de la direction de l'économie et de l'emploi.

- **2018 – 2019** : dialogue réunissant une centaine d'acteurs (dont l'Education Nationale, les collectivités, le MEDEF, la Chambre de Commerce) sur la question du rapprochement entre élèves et entreprises sur le territoire dans l'optique de faire émerger des solutions du terrain.
- **2020** : crise sanitaire. 1er appui du réseau à un projet d'animation estivale pour les jeunes des quartiers prioritaires en partenariat avec la mission locale et l'association FESTI6T, engagées pour l'insertion des jeunes (*Déconfin'Action*.)
- **2021** : structuration du programme VitaWin (site internet, plaquette, réseaux sociaux)
- **2022-2023** : 1er programme d'actions co-construit avec des établissements scolaires sur la thématique de l'anticipation du décrochage scolaire et de l'orientation « choisie ».

LA CONTRIBUTION DU FONDS ODD17

ENJEUX DU PARTENARIAT

Contexte

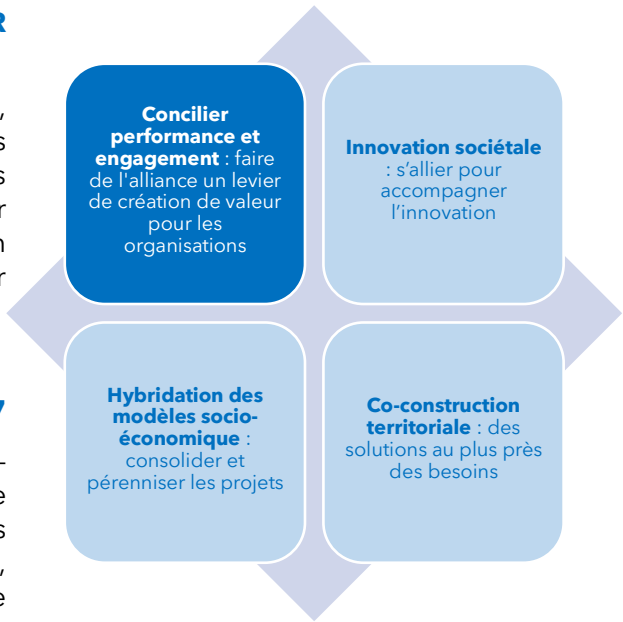
- Les entreprises de Paris Est Marne et Bois, PME-TPE à 94%, ont témoigné depuis de nombreuses années de leur engagement pour l'intérêt général sur le territoire. Une relation partenariale forte est donc née entre les acteurs économiques, publics et les acteurs de la vie associative et citoyenne.
- La crise sanitaire du Covid-19 a mis un certain nombre d'entreprises du territoire en grande difficulté, notamment celles qui passaient « entre les mailles du filet » des dispositifs de soutien (telles que les jeunes entreprises nées avant la crise sanitaire et n'ayant pas de chiffre d'affaires à présenter aux administrations pour fixer le montant de leur subvention).
- Le ralentissement économique sur un territoire met ce dernier en difficulté.
- Les partenariats reposent sur la réciprocité ; les pouvoirs publics de PEMB ont souhaité apporter un soutien concret aux entreprises locales, et ainsi « rendre » les services rendus par les entreprises pour le bien commun sur le territoire

Défis

- Des dispositifs de soutien sont mis en place mais nécessitent pour chaque entreprise candidate, des frais d'instruction de dossier significatifs.
- Ce soutien est nécessaire pour permettre aux entreprises de continuer à s'impliquer pour leur territoire au travers notamment de la démarche AET et de ses programmes.

OBJECTIF DE L'ALLIANCE SOUTENUE PAR LE FONDS ODD17

Les alliances répondent à 4 objectifs, représentés ci-contre. Les alliances déployées sur le territoire de PEMB avec les entreprises permettent à ces dernières de concrétiser leur engagement sur le territoire, notamment en faveur des jeunes, tout en améliorant leur performance globale en jouant collectif.



ACTIONS ENGAGEES PAR LE FONDS ODD17

Les villes de Charenton, Vincennes et Saint-Mandé ont souhaité renforcer cette dynamique d'alliance en soutenant les entreprises fragilisées par le Covid. Un fonds de soutien, abondé par le Fonds ODD17 a été créé afin de financer une partie des frais d'instruction des dossiers de candidature aux aides nationales pour la ville de Charenton-le-Pont.

Enfin le Fonds ODD17 a soutenu une association de l'Economie Sociale et Solidaire, le Club ESS dans le cadre de son opération Urgence Etudiante qui visait la mise à disposition de places de coworking dans différents lieux du Val de Marne, à laquelle PEMB a contribué avec son réseau BusinessClass. Le Fonds ODD17 a financé cet effort de mise en visibilité du programme à hauteur de 3k €.

DEMULTIPLIER L'IMPACT

SOUTIEN MULTIFORME DU FONDS ODD17 AUX ALLIANCES DE PEMB

Données	Outils & Ressources	Réseaux	Apport en ingénierie	Dialogue de gouvernance	Financement direct	Valorisation
Session de travail animée par le RAMEAU pour présenter les données territoriales produites par l'Observatoire des Partenariats.	Kit pédagogique de l'ODD17 ; Charte du Faire Alliance ; MOOC sur les alliances territoriales	Accès au réseau des « 350 catalyseurs territoriaux » dont sont membres l'ESS Club et PEMB.	Mobilisation par le RAMEAU d'experts ayant permis de renégocier à la baisse les frais d'instruction des dossiers de subvention des entreprises.	Coaching de la Direction Economique et Emploi ; Echange régulier sur la stratégie d'AET.	2021 – 2022 : 10k € Pour les frais d'instruction des demandes de subvention et pour le soutien à la communication du programme Urgence Etudiante.	Prise de parole à l'occasion de webinaires du Réseau des catalyseurs ; publication d'un article dans Bonnes Nouvelles des Territoires de Juris Association. Prix Artisans du Bien Commun 2022

Ces différents moyens ont permis d'accompagner les alliances interacteurs réalisées sur le territoire au bénéfice de la jeunesse ; au-delà des succès des programmes Q2ER et VITAWIN, c'est une dynamique d'interconnaissance qui a pu naître à Paris Est Marne et Bois, en créant un lien de confiance entre des acteurs qui traditionnellement ne dialoguaient pas ensemble, tels que l'Education Nationale, les entreprises privées et les associations. La capacité à matérialiser le lien de réciprocité en impulsant une démarche solidaire envers les entreprises en temps de crise sanitaire, témoigne de la force de ce lien et en est un gage de pérennité. Le territoire, avec le soutien du Fonds ODD17 a pu faire la démonstration de son soutien aux entreprises, en écho de l'engagement que celles-ci ont manifesté pour l'intérêt général.

PERSPECTIVES DE DEMULTIPLICATION DE L'IMPACT

La démarche d'AET (Agir Ensemble en Territoire) portée par le Pôle Innovation de l'intercommunalité de PEMB est d'ores et déjà incarnée par des projets concrets (Q2ER et VitaWin) et la relation de confiance et de réciprocité entre les acteurs a été démontrée par des actions concrètes de co-construction et de solidarité (fonds de soutien). Fort de ces expériences qui ont permis de constituer un réseau interacteurs, et fort d'une instance consacrée au pilotage d'expérimentations, le Pôle Innovation, le territoire dispose de tous les éléments pour démultiplier les projets d'alliance d'intérêt général.

La valorisation de l'expérience de PEMB devrait permettre d'inspirer d'autres territoires. Au cours de l'expérimentation, le Fonds ODD17 a empiriquement identifié un vide juridique ne permettant pas d'encadrer le transfert de subvention d'un fonds privé comme le Fonds ODD17 à une autorité publique. Ce retour d'expérience constitue un point d'attention utile pour les possibles réplications du projet.

CONCLUSION SUR L'APPORT DU FONDS ODD 17

Le Fonds ODD17 accompagne des structures parvenues à différents stades de maturité vers le faire alliance. Le RAMEAU a accompagné le territoire dès sa première expérimentation autour de la démarche AET et de ses programmes. Le soutien du Fonds ODD17 s'inscrit dans la continuité de ce projet d'alliance territoriale. En témoignant de la réciprocité des liens entre territoire et entreprises et en soutenant la vie économique locale, le Fonds ODD17 contribue à assurer le développement et la pérennité de la démarche Agir Ensemble en Territoire.

Remerciements

Aux partenaires du programme IMPACT :

Ministère de l'Education Nationale, Groupe Caisse des Dépôts, Le Groupe La Poste, Fonds ODD 17, COMISIS, Observatoire des partenariats

Aux membres de l'Observatoire des partenariats :

ANCT, Comité 21, France Stratégie, Groupe Caisse des Dépôts, Le Groupe La Poste, Institut CDC pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, Le Mouvement associatif, MEDEF, Ministère de l'Education Nationale, Orse, RNMA

A Anne ROBIN, et à la contribution de COMISIS-OpinionWay pour les études quantitatives

Aux intervenants du Colloque « ODD 17 : les impacts du *faire alliance* en France » :

Isabelle LAUDIER	Responsable de l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts
Elodie JULLIEN	Directrice de la recherche du RAMEAU
Anne ROBIN	Directrice Scientifique des études de l'Observatoire des partenariats, Fondateur associé de Comisis
Yann ULLIAC	Directeur de l'Observatoire des partenariats
Frédérique MARQUET	Directrice adjointe du Pôle Innovation de la Direction du Développement économique et de l'emploi au sein du territoire Paris Est Marne et Bois
Philippe DA COSTA	Président de la Croix Rouge Française
Brigitte PISA	Présidente de l'Association européenne des institutions paritaires Vice-présidente de l'association sommitale AG2R La Mondiale Vice-présidente de la Fédération Agirc-Arrco
Muriel BARNEOUD	Directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste
Luc BELLIERE	Président de PERSEE3C à Montargis
Josiane CORNELOUP	Députée de Saône-et-Loire et Présidente de l'ANPP-Territoires de projet
Christophe GENTER	Directeur du Département Cohésion sociale et territoriale de la Banque des Territoires du Groupe Caisse des Dépôts
Charles-Benoit HEIDSIECK	Président-Fondateur du laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU

Aux contributeurs et aux exemples des Cahiers de recherche :

Cahier de recherche « ODD 17 : Alliances & Innovation » (20/05/2022) :

Exemples : AFM-Téléthon, Wimoov, AG2R La Mondiale, Silver Geek

Florence GILBERT, Directrice de Wimoov ; Bernard SAINCY, Président d'Innovation Sociale Conseil ;

Silver Geek : Vincent BLANCHARD, Secrétaire général ; Brigitte TONDUSSON, Présidente

Regard académique : Vincent PACINI, Enseignant-chercheur au CNAM & Fondateur de Map in Action

Prise de hauteur : Daniel LEBEGUE, Président du Conseil scientifique de la Fondation pour la Co-construction du bien commun

Cahier de recherche « ODD 17 : Alliances & Performance » (06/09/2022)

Exemple : Valorisation de l'ingénierie de l'alliance d'intérêt général par le Fonds ODD 17

Regard académique : travaux de l'UCly (Université Catholique de Lyon)

Cahier de recherche « ODD 17 : Alliance & Engagement » (12/04/2022)

Exemples : L'Hermitage, Unis-Cité, Groupe Renault

Contributeurs : Sébastien POULET-GOFFARD, journaliste & co-fondateur de la Compagnie Générale des Autres ; Jean KARINTHI, Directeur des affaires publiques de L'Hermitage

Regard académique : Cécile RENOUARD, philosophe & Présidente du Campus de la Transition

Mise en perspective : Bettina LAVILLE, Conseillère d'Etat & Fondatrice du Comité 21

Cahier de recherche « ODD 17 : Alliance & Territoire » (05/07/2022)

Exemples : ANPP – Territoires de projet, Habitat & Humanisme, Ana Bell Groupe

Contributeurs : Michaël RESTIER, Délégué général de l'ANPP – Territoires de projet ; Luc BELLIERE, Fondateur Ana Bell Group, PERSEE 3C et PTCE CI&EL ; Bernard DEVERT, Fondateur d'Habitat & Humanisme

Regard académique : Laurent LELLI, géographe & Directeur de la Chaire InterActions d'AgroParisTech

Prise de hauteur : Jean-Paul DELEVOYE, Président de la Fondation des Territoires