

Le RAMEAU

**RAPPORT D'ACTIVITE 2025
&
PERSPECTIVES 2026**

25 juin 2026

Table des matières

Le rapport en synthèse : passons à l'Action !	3
1- Les résultats de 20 ans d'investissement	8
Un processus de recherche innovant	8
Des résultats pluriels et reconnus	9
Une modélisation de la recherche empirique	11
2- Comprendre le modèle du RAMEAU	13
Le modèle de recherche empirique du RAMEAU	13
La charte éthique du RAMEAU	14
Le modèle de fonctionnement du RAMEAU	15
Un modèle socio-économique robuste et résilient	16
4- Bilan 2025 : l'année du changement	18
Rétrospective 2025 : Apprendre à agir vite !	18
Un bilan financier qui traduit une transition	22
2019-2026 : les effets de la mission ministérielle	23
5- 2026 : (Ré)Agir vite avec la trajectoire 2026-2033 !	27
Diffuser les MEDOC pour accélérer les transitions !	27
Accompagner les « 4 saisons » des Territoires !	30
Trois fois plus... pour quatre fois moins !	31
En guise de conclusion : Cap vers 2033 !	32
ANNEXE	33
1- Les résultats de la recherche sur l'ODD 17	33
2 – Le bilan des 21 mesures de la mission ministérielle pour accélérer les alliances	41
3 – Le projet stratégique 2022-2027 du RAMEAU	45
4- Les solutions éprouvées par le Fonds ODD 17	49
5- La Charte d'engagement réciproque du faire alliance	50

Le rapport en synthèse : passons à l'Action !

Ce bilan rétrospectif 2025 du laboratoire de recherche empirique **Le RAMEAU** analyse les avancées majeures de l'année 2025 en matière d'**innovation systémique** et de **coopération territoriale**. Il met en avant la méthode « **Agir VIT-E** », un cadre stratégique conçu pour harmoniser les **valeurs**, les **impacts** et les **trajectoires** au sein de projets d'intérêt général qui incarnent le 17^{ème} Objectif de Développement Durable en pratiques. Le texte détaille un mode opératoire structuré autour de quatre piliers, incluant l'articulation de la **performance & de l'engagement** des organisations publiques & privées, l'hybridation des **modèles socio-économiques**, le développement de **compétences d'innovation sociétale** et le renforcement des **alliances territoriales** pour réussir le changement de modèle au « 1^{er} kilomètre des besoins », des ressources et des envies d'engagement.

Les ressources issues des travaux de recherche empirique du RAMEAU visent à outiller les **élus**, les **entreprises** et les **associations** pour relever les défis des transitions actuelles de manière collective. Enfin, Le RAMEAU réaffirme son engagement pour 2026 en proposant des outils concrets de **pilotage** et d'**évaluation** pour bâtir des solutions durables.

En guise d'introduction : La Sagesse d'Agir VIT-E

L'année 2025 marque une étape singulière dans l'histoire du laboratoire **Le RAMEAU**. Face à l'accélération des crises systémiques, notre recherche empirique a démontré que l'urgence n'est plus de se demander « s'il faut faire alliance », mais « comment le faire efficacement ». Dans un contexte de transformation profonde de notre mode de fonctionnement, devenu **100 % bénévole depuis le 1er octobre 2025**, Le RAMEAU a maintenu son cap : éclairer, innover et transmettre.

L'année 2025 a été dédiée à l'élaboration du mode opératoire « **Agir VIT-E** », visant à articuler quatre priorités stratégiques d'intérêt général : reconnaître la Valeur de la diversité, évaluer les Impacts, accompagner les Trajectoires, et faire Ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul. En cette année de notre 20^{ème} anniversaire, nous réaffirmons notre engagement pour la co-construction du bien commun, ancrée au cœur des Territoires.

1. Les résultats de 20 ans de recherche empirique

Un processus unique et structurant : Laboratoire d'innovations partenariales, Le RAMEAU est à la fois un **observatoire** pour qualifier les pratiques, un **centre d'expérimentations** pour modéliser de nouveaux modèles, et un **lieu de réflexions prospectives**.

Notre démarche part du terrain pour modéliser les mouvements émergents sur des cycles de 7 ans.

Un triple résultat : opérationnel, académique et institutionnel

- **Opérationnel** : La capitalisation de deux décennies de travaux a abouti à la mise à disposition des **MEDOC** (Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences).
- **Académique** : Le partenariat historique avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts a permis de produire des cahiers de recherche qualifiant les impacts de l'ODD 17 en termes de performance, d'innovation et de confiance, puis d'identifier comment associer les acteurs académiques à l'élaboration de trajectoires territoriales de transitions.
- **Institutionnel** : Le bilan de la mission ministérielle lancée en 2019 confirme la pérennisation de dispositifs comme le Fonds ODD 17 et la Fondation des Territoires, au cœur d'une infrastructure cohérente pour accélérer les alliances territoriales d'intérêt général.

2. La stratégie de déploiement 90/10/1

Pour répondre aux défis des transitions, Le RAMEAU décline son action selon trois axes :

- **90 % - Appropriation des MEDOC** : Permettre à chacun de s'approprier les outils adaptés à sa maturité via l'autonomisation de l'**Observatoire des partenariats**.
- **10 % - Valorisation des compétences** : Renforcer les liens avec le monde académique et développer les solutions de co-investissement du Fonds ODD 17.
- **1 % - Anticipation de demain** : Poursuivre la R&D sociétale pour défricher les « signaux faibles » et accompagner les pionniers.

L'activation du levier « **Numérique & Territoires** » est l'aboutissement de cette stratégie, matérialisée par les plateformes numériques d'accompagnement et l'animation d'un réseau de 350 « catalyseurs territoriaux ».

3. Comprendre le modèle du RAMEAU

Un modèle de fonctionnement transformé : par suite de l'impossibilité d'obtenir les prêts nécessaires au déploiement industriel de ses solutions modélisées en 2024, Le RAMEAU a dû licencier son équipe salariée. Depuis octobre 2025, le laboratoire fonctionne de manière **100 % bénévole**, s'appuyant sur l'engagement de ses membres et de ses partenaires stratégiques.

Une charte éthique immuable : malgré ce changement opérationnel, notre action reste guidée par **7 principes fondateurs** : Intérêt général, respect des différences, co-construction, humanisme & efficacité, indépendance, solidarité, et exemplarité & transparence.

Le principe de **subsidiarité** reste au cœur de notre modèle : 1 € investi dans Le RAMEAU permet de mobiliser 7 € au service des projets d'intérêt général.

4. Bilan 2025 et Perspectives 2026

Bilan 2025 : **Créer de la valeur en Commun(s)**

L'année 2025 a été marquée par la préparation du référentiel « **Impacts & Trajectoires en Commun(s)** » à l'échelle de **3 dimensions** : les Territoires, les organisations publiques & privées, et la valorisation des compétences. En synthèse :

- **Territoires** : Accompagnement de **81 écosystèmes territoriaux** via le programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ».
- **Organisations** : Lancement du kit pratique « **Social Impact Manager** » co-piloté avec Paris 1 Panthéon-Sorbonne et ESS France, après la finalisation de la plateforme « Piloter l'innovation sociétale : valoriser & développer ses compétences » qui décrypte les 7 savoir-faire développés par Le RAMEAU durant 20 ans de recherche empirique.
- **Valorisation de l'engagement** : Diffusion de la **grille de qualification des pratiques professionnelles** pour piloter les changements induits par les transitions, et lancement de **3 « parcours expérimentiels »** pour révéler les talents et développer les compétences transversales.

Perspectives 2026 : franchir le Cap des 20 ans pour accompagner les transitions ! 2026 sera une année « Cap & trajectoires » pour éclairer les nouvelles gouvernances locales 2026-2033.

En synthèse :

- **Célébration** : Le 20^{ème} anniversaire du RAMEAU sera l'occasion d'un triptyque de publications, dont la « **Cartographie des MEDOC des Transitions** ».
- **Action** : Mise en œuvre de la démarche des « **4 saisons des Territoires** » pour rythmer l'accompagnement des trajectoires territoriales.
- **Recherche** : 6^{ème} séminaire annuel avec la Caisse des Dépôts, et animation du Cercle « Economie du bien commun » dans le cadre de la démarche « Intérêt général 2050 » pour (ré)inventer notre futur en Commun(s).

Ensemble, Agissons dès aujourd'hui et Inventons demain !

4. Bilan à 7 ans : les effets de la mission ministérielle

La **Mission ministérielle pour accélérer les alliances stratégiques**, lancée en 2019, constitue un jalon structurel majeur dans le parcours des deux décennies du laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU. Elle s'inscrit dans le cadre plus vaste de la **co-construction du bien commun**, une dynamique qui transforme l'injonction du « devoir d'alliance » en une « envie d'alliance » ancrée dans les réalités territoriales.

Voici l'analyse de cette mission au regard de vos sources et du contexte global du laboratoire.

1. Genèse et ancrage de la Mission (2019-2020)

La mission est née de l'aboutissement d'un cycle de recherche (2014-2019) qui a confirmé une aspiration massive (81 %) des Français au « jouer collectif » pour répondre aux défis communs.

- **Lancement** : Initiée en 2019, elle a conduit à une feuille de route validée le 7 mai 2020 par le Secrétariat d'État à l'Engagement.
- **Objectif** : Dépasser le stade des « pionniers » pour outiller l'ensemble des acteurs (associations, entreprises, collectivités) avec des méthodes adaptées à leur maturité et à leur territoire.
- **Fondements** : Elle s'appuie sur la vision systémique issue de la recherche empirique du RAMEAU articulant les 3 leviers d'activation de l'intérêt général : **Vision partagée, Action collective transformatrice et Gestion régulatrice**.

2. Une feuille de route structurante en 21 mesures

La mission a accouché d'un programme opérationnel, stratégique et politique visant à lever les freins aux alliances d'intérêt général.

- **Quatre objectifs structurels** :
 1. **Visibilité** : Rendre les démarches de co-construction lisibles (création de l'espace « Alliances & Territoires » sur associations.gouv.fr).
 2. **Investissement** : Soutenir l'ingénierie d'alliance, notamment via la création du **Fonds ODD 17** en 2020.
 3. **Cadre juridique** : Lever les freins par une proposition de loi d'expérimentation du droit d'alliance d'intérêt général (déposée en 2021).
 4. **Éducation** : Inscrire les coopérations d'intérêt général dans le Code de l'Éducation pour « apprendre à faire alliance ».
- **Bilan institutionnel** : En mai 2022, la synthèse indiquait que 19 des 21 mesures avaient atteint ou dépassé leurs objectifs.

3. La Mission dans le cycle 2020-2030 du RAMEAU

La mission ministérielle n'est pas une action isolée, mais le moteur du 3^{ème} cycle de recherche empirique visant à accélérer les transitions par le changement de pratiques.

Cette mission et son prolongement ont 3 objectifs :

- **L'infrastructure des Commun(s)** : La mission a permis l'émergence de dispositifs pérennes tels que le fonds ODD 17 (2020), la plateforme **odd17.org** (2021) et la **Fondation des Territoires** (2022).
- **Le passage à l'échelle** : Depuis 2024, les enseignements de la mission ont été déclinés en **MEDOC** (Méthodes, Exemples, Données, Outils, Compétences) mis à disposition via des plateformes numériques associées au maillage des 350 catalyseurs territoriaux.
- **Temporalités des impacts** : Les travaux démontrent que la co-construction produit trois effets majeurs : la **performance** (à 18 mois), l'**innovation** (à 7 ans) et la **confiance** (nécessitant un cycle long).

4. Contexte de transformation et Perspectives 2026

La rétrospective 7 ans après le lancement de la mission (2019-2026) coïncide avec une transformation profonde du mode de fonctionnement du RAMEAU.

- **Nouveau mode opératoire** : Faute de financements pour son déploiement industriel, Le RAMEAU fonctionne de manière **100 % bénévole depuis le 1er octobre 2025**, se concentrant sur la transmission des résultats auprès des praticiens, des acteurs académiques et des institutions.
- **Cap 2033** : L'année 2026 est définie comme une année « Cap & trajectoires ». La mission ministérielle a fourni le « cadre commun » nécessaire pour éclairer les nouvelles gouvernances locales 2026-2033 et réussir la territorialisation des transitions.
- **Sagesse d'Agir VIT-E** : L'aboutissement de ce cheminement est résumé dans le mode opératoire **Agir VIT-E** (Valeurs, Impacts, Trajectoires, Ensemble), visant à faire ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul au plus près du « 1er kilomètre des besoins ».

En résumé, la Mission ministérielle a été le levier institutionnel permettant de transformer une intuition de recherche en une **infrastructure robuste de l'ingénierie d'alliance**, aujourd'hui indispensable pour (ré)inventer nos futurs en Commun(s).

5. Bilan à 20 ans : les MEDOC, un traitement de choc pour conduire le changement

La **cartographie des MEDOC** (Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences) constitue l'aboutissement opérationnel de 20 ans de recherche empirique menée par le laboratoire Le RAMEAU. Elle est conçue comme un socle de « **Commun(s)** » mis à la disposition de tous pour réussir la territorialisation des transitions et la co-construction du bien commun.

1. Définition et origine des MEDOC

- **Contenu** : L'acronyme MEDOC désigne un ensemble structuré de **Méthodes**, d'**Exemples**, de **Données**, d'**Outils** et de **Compétences** capitalisés depuis 2006.
- **Recherche empirique** : Ces ressources ne sont pas théoriques mais issues de l'observation de terrain, de l'expérimentation de nouveaux modèles et de la modélisation de solutions innovantes.
- **Validation** : Elles ont été co-construites avec des praticiens, des institutions et des acteurs académiques pour garantir leur pertinence et leur efficacité.

2. Un pilier de la stratégie de déploiement « 90/10/1 »

Dans le cadre de sa stratégie de déploiement à grande échelle, Le RAMEAU estime que **90 % des besoins actuels** des acteurs (associations, entreprises, collectivités) concernent l'appropriation de ces MEDOC.

- **Autonomisation** : Cette priorité repose sur l'autonomisation de l'**Observatoire des partenariats**, garant de la capitalisation partagée et de la diffusion de ces savoirs.
- **Accessibilité** : L'enjeu est de permettre à chaque organisation de s'approprier les ressources adaptées à son profil, ses objectifs et son niveau de maturité.

3. Opérationnalisation par le numérique et les territoires

Les MEDOC sont diffusés via une infrastructure robuste composée de **plateformes numériques** d'accompagnement, pilier de la stratégie « Numérique & Territoires ».

- **Parcours d'usage** : Ces plateformes proposent des parcours personnalisés pour permettre à chacun de s'informer, de se former et d'agir.
- **Relais locaux** : La diffusion de ces ressources s'appuie également sur un maillage de **350 catalyseurs territoriaux** qui animent au quotidien les interactions locales.
- **Outils phares** : Parmi les MEDOC emblématiques figurent la base **IMPACT-Alliances** (plus de 1 000 exemples inspirants) et la plateforme **odd17.org**.

4. Impact dans le contexte du Bien Commun

L'objectif final des MEDOC est de transformer la connaissance empirique en **compétence stratégique** pour conduire les changements induits par les transitions.

- **Triple impact** : L'utilisation de ces ressources vise à sécuriser des impacts de **performance** (à 18 mois), d'**innovation** (à 7 ans) et de **confiance** (long terme).
- **Cartographie 2026** : Pour célébrer ses 20 ans, Le RAMEAU a publié une « **Cartographie des MEDOC des Transitions** », outil pédagogique majeur pour éclairer les trajectoires territoriales 2026-2033. Elle constitue le 1^{er} volet des publications 2026
- **Modèle de valeur** : En s'appuyant sur ces MEDOC, Le RAMEAU démontre qu'il est possible de (ré)inventer nos modèles d'action vers des équilibres plus justes et durables en faisant le « Pari de la confiance ».

1- Les résultats de 20 ans d'investissement

Face à l'effet ciseau conjugué de l'accroissement des fragilités et de la raréfaction des ressources, la nécessité de faire alliance s'est imposée à tous. Trouver à plusieurs ce qu'aucun ne peut faire seul devient un principe d'action non seulement stratégique, mais aussi de résilience, voire de survie pour certaines organisations publiques et privées.

Dès 2015, à la demande des pays du Sud, le principe d'alliance est consacré dans la signature de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable. En une nuit est ajouté un 17^{ème} Objectif de moyens pour investiguer la question : comment allons-nous réussir ensemble ce qu'il est impossible de faire seul ? En 2021, encore sous le coup des effets induits de la pandémie, la CIA et le Conseil National du Renseignement américain publient leur rapport de prospective quadriennal : « Le monde en 2040 ». Pour la 1^{ère} fois dans l'histoire de cet exercice, les 5 scénarios sont fondés sur des principes d'alliance : trois sur une stratégie d'ouverture, et deux sur celle d'un renferment impliquant des alliés stratégiques.

Captant dès 2006 les « signaux faibles » de cette (r)évolution à la fois culturelle et structurelle, une petite équipe de citoyens engagés crée Le RAMEAU autour d'une intuition forte : il est nécessaire de comprendre l'émergence de ces nouvelles alliances au service de l'intérêt général, non pas en théorie, mais en pratiques. « Que font les organisations publiques et privées pour contribuer à relever nos défis communs ... sans même parfois le conscientiser ? » Telle fut la question initiale autour d'une conviction : il convient de développer une approche systémique – tous acteurs, tous domaines d'actions et tous territoires – pour comprendre les mutations structurelles, et pour cela, il est donc essentiel de travailler sur le temps long : au moins 7 ans d'observation et d'expérimentations. Les principes de la recherche empirique étaient posés.

Un processus de recherche innovant

Laboratoire d'innovations partenariales, Le RAMEAU est à la fois un **observatoire** pour qualifier les enjeux et pratiques des démarches partenariales, un **centre d'expérimentations** pour faire émerger de nouveaux modèles, et un **lieu de réflexions prospectives** pour déployer des solutions innovantes afin de réduire les fragilités et d'inventer de nouveaux moteurs socio-économiques durables.

Créé en 2006 sous statut associatif d'intérêt général, Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche empirique** innovant par l'atypicité de sa démarche : partir de la réalité de terrain pour comprendre et modéliser les mouvements émergents. Il a pour vocation d'éclairer les décideurs sur les dynamiques de co-construction, et d'aider les acteurs publics & privés à se saisir de l'opportunité de ces nouvelles alliances. Il agit au travers de **3 missions : éclairer, innover et transmettre**.

Le **processus de recherche** est structuré **sur 10 ans**, et se décompose en **trois étapes** : 7 ans de Recherche & Développement empirique (*R&D sociétale*), 3 ans de prototypage, et une stratégie de transfert des savoir-faire acquis auprès de **3 cibles** : les « praticiens » (*organisations publiques & privées, et écosystèmes territoriaux*), les acteurs académiques (*recherche et enseignement*) et les institutions (*nationales et territoriales*)¹.

¹ Voir détail du processus de recherche empirique en annexe

Des résultats pluriels et reconnus

Dans son livre « *Commun(s) : discours de la méthode – Vers le Pari de la confiance*, publié en octobre 2023, Le RAMEAU explicite les **4 niveaux pour évaluer les résultats des travaux de recherche empirique** :

- 1- **Créer des espaces de « dialogue en confiance »** : du « dialogue de gouvernance » pour permettre aux dirigeants de se projeter dans des trajectoires durables & inclusives à la co-construction de « feuilles de route » institutionnelles, Le RAMEAU a démontré sa capacité à être à l'écoute et à (co)animer des espaces de croisement des regards entre profils d'acteurs différents, voire opposés. Ce savoir-faire progressivement acquis est le socle de la recherche empirique du RAMEAU.

- 2- **Co-élaborer une sémantique et des concepts partagés** : du « dictionnaire des praticiens » en 2012 pour faciliter les échanges au travers de l'éclairage de mots polysémiques (ex/ « co-construction », « intérêt général », « territoire », « *Commun(s)* » ...) à la modélisation de concepts innovants (ex/ « économie de l'alliance », « co-construction du bien commun », « modèles socio-économiques d'intérêt général », « processus d'innovation sociétal », « modèle d'investisseur sociétal » ...). Les travaux explorent de nouvelles approches qui sont modélisées après 7 ans d'observation et de modélisation au travers de référentiels qui résument les résultats de la recherche empirique, de la qualification des enjeux à la valorisation de la diversité des pratiques pour y répondre. Le RAMEAU a publié **5 référentiels** :
 - a. **Référentiel des partenariats associations-entreprises** (2011)
 - b. **Référentiel sur l'évaluation partenariale** (2015, actualisé en 2019)
 - c. **Référentiel « modèle d'investisseur sociétale »** (2015), lancé au Conseil économique, social et sociétal, sous la présidence de Jean-Paul DELEVOYE
 - d. **Référentiel « co-construction territoriale »** (2016), lancé au Conseil économique, social et sociétal, sous le Haut patronage du Président de la République Française
 - e. **Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général »** (2019), lancé à l'occasion du Forum Mondial Convergences, en présence du Premier Ministre Gabriel ATTAL, alors Secrétaire d'Etat à l'engagement, qui confiera un mois plus tard une mission ministérielle au RAMEAU pour éclairer le 3^{ème} pilier de tous modèles socio-économiques : les alliances stratégiques.

- 3- **Modéliser les savoir et savoir-faire émergents** : au cœur des résultats de la recherche empirique se trouve sa capacité à concevoir et diffuser des **MEDOC (Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences)**. Pour les rendre lisibles, visibles et accessibles, trois niveaux de mise à disposition ont été réalisés :
 - a. **Le site de l'Observatoire des partenariats** : [toutes les études sont accessibles en accès libre](#), elles sont déclinées en fiche Repères par profils d'acteurs, par domaines d'actions et par échelons territoriaux. Une base de données recense à date plus de 1.000 exemples inspirants représentatifs de la diversité des pratiques partenariales, ainsi que 350 écosystèmes territoriaux innovants.
 - b. **La plateforme odd17.org de « back office » en Commun(s)**: [plateforme de capitalisation partagée](#), lancée en 2021, elle est animée par un cycle d'informations hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles et annuelles, en partenariat avec une cinquantaine de réseaux, publics & privés, nationaux & territoriaux.
 - c. **Les plateformes d'accompagnement « numérique & Territoires »** : afin de permettre l'appropriation des résultats de la recherche empirique, 7 formats d'appropriation ont été déclinés, de modules de sensibilisation des gouvernance à des contenus académiques enseignés dans les établissements d'enseignement supérieur.

Les 4 plateformes d'accompagnement numérique :

- ☑ De la fiche pratique « [Concilier performance et engagement](#) » à la [plateforme d'accompagnement numérique « Coopérer efficacement »](#) pour **piloter des partenariats stratégiques** afin d'allier performance et contribution aux transitions.
- ☑ De la fiche pratique « [Equilibrer son modèle socio-économique](#) » à la [plateforme d'accompagnement numérique « Trajectoires socio-économiques »](#) pour **transformer son modèle socio-économique**, et définir une trajectoire cohérente avec le projet et les impacts attendus,
- ☑ De la fiche pratique « [Accélérer l'innovation sociétale](#) » à la [plateforme d'accompagnement numérique « Piloter l'innovation sociétale : valoriser et développer vos compétences »](#) pour lancer, piloter et évaluer une **démarche d'innovation sociétale**, et d'apprendre à piloter un **processus efficient**.
- ☑ De la fiche pratique « [Co-construire en territoire](#) » à la [plateforme d'accompagnement numérique « L'innovation territoriale en Actions »](#) pour **coopérer afin de réussir un Projet de territoire**.

- 4- **Co-construire des dispositifs en « Commun(s) »** : lorsque les travaux de recherche empirique identifient un manque dans les dispositifs existants, Le RAMEAU mobilise les partenaires institutionnels, les acteurs « pionniers » et les investisseurs sociétaux pour faire émerger des dispositifs pérennes qui répondent aux besoins. C'est ainsi que les travaux du RAMEAU ont fait émerger les dispositifs suivants :



En fonction des avancées de la recherche empirique, l'enjeu s'est imposé de **co-construire une infrastructure** solide capable de répondre à **3 objectifs stratégiques** :

- 1- **Rendre lisibles, visibles et accessibles les résultats de la recherche empirique autour des 5 référentiels publiés** : cela s'est traduit concrètement par l'élaboration de la plateforme odd17.org en 2021, et par la mise en ligne de 4 plateformes d'accompagnement numérique entre 2018 et 2024.
- 2- **Développer des formats d'appropriation de méthodes adaptés à des profils d'acteurs, des objectifs et des maturités différents** : 7 formats d'appropriation pédagogiques ont été expérimentés et évalués pour répondre aux différents besoins qualifiés (*faire ses premiers pas, valoriser ses pratiques et développer ses compétences*). De plus, 3 dispositifs d'accompagnement ont été co-construits : le Réseau des catalyseurs territoriaux pour accompagner les écosystèmes locaux (2014), l'Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation associative (ADASI-2014) et le Fonds i pour l'accompagnement du déploiement des innovations à fort impact (2018).
- 3- **Créer une infrastructure en « Commun(s) »** : de manière transversale, trois défis ont été explorés : le financement des innovations partenariales & de l'ingénierie de coopérations territoriales (Fonds ODD 17 – 2020), le cadre réglementaire (Proposition de loi d'expérimentation d'un droit d'alliance d'intérêt général – 2021), et un modèle de gouvernance partagée à l'écoute des dynamiques territoriales (Fondation des Territoires – 2022).

Une modélisation de la recherche empirique

Depuis 2017, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU co-animent un dialogue avec les acteurs académiques sur les enjeux de nouvelles alliances face à nos défis communs¹. Depuis 2021, le cycle de séminaires sur le thème de la « co-construction du bien commun » a permis d'apporter des éclairages et des témoignages inspirants² à partir des données issues des programmes d'études de l'Observatoire des partenariats³.

Quatre cahiers de recherche ont ainsi été publiés pour rendre compte de ce cheminement collectif⁴.

PUBLICATIONS SUR LE 17^{ème} OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT DURABLE par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et du RAMEAU

L'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance en France, a été réalisée par l'Observatoire des partenariats, et déclinée en de multiples outils pédagogiques⁵ :



Après 21 études statistiques représentatives à l'univers dans le cadre du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats, 1.000 exemples inspirants recensés dans la base IMPACT-Alliances pour illustrer la diversité des pratiques, 7 colloques nationaux et 50 débats territoriaux, trois cahiers de recherche ont respectivement rendu compte des effets de levier des alliances d'intérêt général en matière de **confiance**, d'**innovation** et de **performance** :

- Cahier de recherche « [ODD 17 : les impacts du faire alliance en France](#) » (mars 2022),
- Cahier de recherche « [ODD 17 : les leviers d'un changement systémique](#) » (janvier 2023),
- Cahier de recherche « [ODD 17 : Economie\(s\) & Territoire\(s\)](#) » (décembre 2023).

¹ Après un colloque sur les impacts du « faire alliance » en France en 2017, des Ateliers praticiens chercheurs ont été animés en 2018-2019 pour suivre le programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats. Ce dialogue a notamment permis d'élaborer une première publication académique dans le cadre du programme européen Part-Innov, de co-construire des contenus académiques et de contribuer activement à la Chaire InterActions d'AgroParisTech. Depuis 2021, un cycle de séminaire annuel a été lancé pour mettre en débat annuellement les avancées de la recherche empirique.

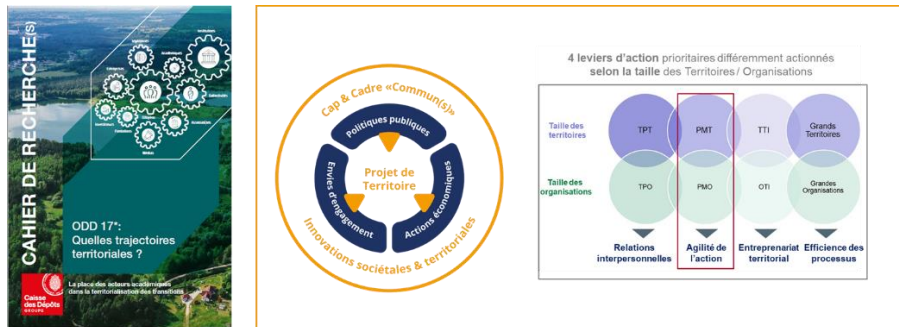
² Thèmes depuis 2021 : « Qu'est-ce que la co-construction du bien commun ? » en 2021, « Quelle place des acteurs académiques dans le mouvement de co-construction ? » en 2022, « Projets de territoire : les leviers d'une transformation systémique » en 2023, « Territorialisation des transitions » en 2024.

³ Programme ARPEA de 2008 à 2012 que la qualification des relations partenariales entre les associations et les entreprises, Programme PHARE de 2013 à 2017 sur la perception des fragilités prioritaires en fonction des réalités territoriales, Programme IMPACT de 2018 à 2022 sur la qualification, la mesure et l'illustration des impacts des alliances d'intérêt général sur la performance, l'innovation et la confiance, et programme ECOSYSTEME de 2023 à 2027 sur la création de valeur et la frugalité en « Commun(s) »

⁴ Cahiers de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France » en mars 2022, « ODD 17 : les leviers d'un changement systémique » en janvier 2023, « ODD 17 : économie(s) & territoire(s) » en décembre 2023 et « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? » en octobre 2024 à l'occasion du Congrès de l'AVUF sur le thème « Recherche & Territoire »

⁵ Toutes les études sont [accessibles sur le site de l'Observatoire des partenariats](#), ont été déclinées en [fiches Repères par acteurs, domaines et Territoires](#), et a donné lieu à la [synthèse « Savoir se situer dans un monde en mutation »](#).

Dans le cadre du programme quinquennal d'études 2023-2027 ECOSYSTEME, piloté par l'Observatoire des partenariats :



Le 4^{ème} cahier de recherche « [ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ?](#) » a rendu compte du programme de recherche « Chef de projet innovation territoriale », mené sous l'égide de la Fondation des Territoires entre 2019 et 2024 ; ainsi que des pratiques innovantes des acteurs académiques pour accompagner l'innovation territoriale telle que définie dans les cahiers précédents. Il a été publié en octobre 2024 à l'occasion du Congrès de l'Association des Villes Universitaires de France (AVUF) sur le thème « [Recherche & Territoires](#) ».

En 2025, le bilan du cheminement 2017-2024 engagé avec les acteurs académiques a été mis en débat lors du séminaire : « Créer de la valeur en Commun(s) : quelles pratiques des acteurs académiques ? » (cf. [article « Piloter l'intérêt général : état de lieux »](#), juin 2025). Les fruits de ce séminaire ont été partagés en introduction du séminaire de recherche 2026.

Le **séminaire 2026** a eu lieu le 9 avril dernier sur le thème « **Territoires, acteurs publics/privés & engagements citoyens : quelles articulations des trajectoires ?** ». Les travaux serviront notamment d'éclairage pour les 2^{èmes} [Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale](#) et la 12^{ème} *Rencontre des pionniers des alliances en Territoires* qui auront lieu le 7 juillet prochain pour valoriser la diversité des pratiques territoriales. A partir de retours d'expérience de programmes innovants, le séminaire a permis de croiser le regard sur l'analyse des trajectoires de changement des Territoires, des organisations publiques & privées et des engagements qui incarnent le 17^{ème} Objectif de Développement Durable en pratiques : « Comment faire ensemble ce qu'il est impossible de faire seul ? ».

2- Comprendre le modèle du RAMEAU

L'objectif de cette partie est de détailler les modalités d'actions qui ont permis d'engager une démarche apprenante qui facilite aujourd'hui le déploiement des solutions qui accélèrent la territorialisation des transitions.

Le modèle de recherche empirique du RAMEAU

Le **processus de recherche est structuré sur 10 ans en trois étapes** : une phase de R&D sociétale (Recherche & Développement empirique) sur 7 ans, une phase de prototypage sur 3 ans, et une stratégie de sortie par transfert des savoir-faire acquis aux praticiens (*organisations publiques & privées, et écosystème territoriaux*), aux acteurs académiques et aux institutions. En synthèse :

- La **phase d'observatoire et d'expérimentation sur 7 ans** permet de qualifier, mesurer et illustrer les « signaux faibles captés », d'en capitaliser les résultats, d'en évaluer les impacts et d'en modéliser les pratiques. Cette phase s'achève par la publication d'un référentiel. 5 ont ainsi été publiés¹¹.
- La **phase de prototypage sur 3 ans** permet de décliner les enseignements par profils d'acteurs, par domaines d'actions et par échelons territoriaux, et prototyper les ressources nécessaires pour permettre à chacun de s'en approprier les résultats. Cette phase s'achève par la diffusion en accès libre des MEDOC (*Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences*).
- La **phase de transfert des savoir-faire** acquis aux praticiens, aux acteurs académiques et aux institutions est co-construite avec eux.

A l'issue de la décennie de recherche empirique, la « stratégie de sortie » de la recherche empirique est triple :

- Permettre aux **organisations publiques & privées**, ainsi qu'aux **écosystèmes territoriaux**, de s'approprier librement les MEDOC en fonction de leurs profils, de leurs objectifs, de leurs moyens et de leur maturité (*Cf. stratégie « Numérique & Territoires »*),
- Partager avec le **monde académique – tant de la recherche que de l'enseignement** – les résultats de la connaissance empirique pour la transformer en compétences stratégiques (*Cf. cahiers de recherche, séminaires de recherche et contenus de cours pour les établissements d'enseignement supérieur*),
- Accompagner les **institutions** au pilotage de l'intérêt général et à l'émergence de nouveaux dispositifs en « Commun(s) » pour assurer la cohérence des actions, la pérennisation des ressources et la cohésion des acteurs (*cf. 21 mesures de la feuille de route ministérielle sur l'accélération des alliances d'intérêt général, dont la proposition de loi d'expérimentation d'un droit d'alliance d'intérêt général, ainsi que les 7 dispositifs en Commun(s) issus de la recherche empirique : de l'Observatoire des partenariats en 2008 à la Fondation des Territoires en 2022*).

¹¹ **Référentiels publiés à fin 2024** : Partenariats associations-entreprises en 2011, Evaluation partenariale et Modèle d'investisseur sociétal en 2015, Co-construction territoriale en 2016 et Modèles socio-économiques d'intérêt général en 2019.

Le Projet « Yposchesi 2050 »¹²

Face aux incertitudes grandissantes et aux défis de transformation systémique, une question ontologique traverse le nouveau Projet stratégique du RAMEAU : **que pouvons-nous faire dès aujourd'hui pour co-construire avec les jeunes un Avenir commun dont ils seront fiers de pouvoir eux-mêmes transmettre les résultats en 2050 ?**

Votée juin 2022, l'ambition est de donner envie à la jeunesse d'inventer ensemble le monde de demain ! C'est le sens du Projet « Yposkesi 2050 ».

Yposchesi en grec veut dire Promesse. Avoir choisi ce nom est doublement symbolique : il incarne la « promesse » du RAMEAU ; mais aussi, il fait référence au laboratoire de production des 1^{ers} traitements des biothérapies créé par l'AFM-Téléthon¹³. Cette dernière a réussi l'impossible en guérissant les maladies neuromusculaires pourtant réputées pour être les plus complexes des maladies rares

C'est parce que cela semble impossible qu'il faut nous y atteler dès aujourd'hui !

Le 1^{er} programme du nouveau quinquennat du RAMEAU, « **Jeunes & Territoires 2050** », a été initié dès la rentrée de septembre 2022. L'objectif est de répondre à la question : comment co-construire avec les jeunes, symboles de l'Avenir, sur les Territoire, qui incarnent « l'intérêt général à portée de main », des Projets qui dépassent « l'entre soi » afin d'apprendre à (re)faire alliance « entre tous » ?

Ensemble, mobilisons celles et ceux qui veulent faire le « pari de la confiance » d'un XXI^{ème} siècle plus fraternel, équitable et durable !

La charte éthique du RAMEAU

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

- 1- **INTERET GENERAL** : Toutes les actions engagées dans le cadre du RAMEAU ont pour objectif de servir l'intérêt général et répondre aux besoins du plus grand nombre.
- 2- **RESPECT DES DIFFERENCES** : Le RAMEAU est basé sur un principe de dialogue entre des mondes riches de leurs différences, dans le respect de la spécificité de chacun des acteurs. Au-delà d'une non-discrimination des personnes et des structures entre elles, il s'agit de promouvoir une véritable altérité.
- 3- **CO-CONSTRUCTION** : Les actions réalisées par Le RAMEAU sont co-construites avec les bénéficiaires et les parties prenantes afin d'en assurer la pertinence ; l'association s'associe systématiquement avec les acteurs de référence afin de leur apporter ses compétences et de les aider à faire émerger des solutions innovantes. Les logiques de partenariat et d'implication des réseaux sont intrinsèquement constitutives du projet associatif.
- 4- **HUMANISME & EFFICACITE** : Le RAMEAU est convaincu que les deux notions, loin d'être antagonistes, se complètent pour contribuer à la performance globale de toute organisation.
- 5- **INDEPENDANCE** : Le RAMEAU ne dépend d'aucun organisme public ou privé, ne soutient aucune cause politique, idéologique ou religieuse, et agit en parfaite indépendance.

¹² Voir note de lancement du 4 juillet 2022 « A l'écoute des jeunes et des Territoires pour inventer ensemble 2050 ! »

¹³ Laboratoire Yposkesi, marque déposée

- 6- **SOLIDARITE** : Le RAMEAU favorise la solidarité entre les acteurs avec lesquels il travaille, y compris entre les acteurs d'intérêt général afin de co-construire un XXI^e siècle plus solidaire et durable.
- 7- **EXEMPLARITE & TRANSPARENCE** : Le RAMEAU s'applique à lui-même les convictions qu'il promeut et s'efforce quotidiennement d'avoir un fonctionnement exemplaire sur l'ensemble de ses projets et de sa gestion. Il agit en parfaite transparence, notamment en matière de financement et de gouvernance, et s'impose toutes les règles de bonne conduite pour rendre ses actions visibles et lisibles. Le RAMEAU identifie et suit les indicateurs de performance qui permettent d'évaluer son utilité sociale.

Le modèle de fonctionnement du RAMEAU

Le RAMEAU se construit avec ses partenaires et ses bénéficiaires. Plus de 1.500 dirigeants d'entreprise et d'association ont contribué, par leurs avis et leurs conseils, à concevoir progressivement un dispositif à forte valeur ajoutée pour la co-construction du bien commun.

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

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

La gouvernance du RAMEAU est assurée par un Conseil d'orientation de 12 membres, conduit par Charles-Benoît HEIDSIECK - Président-fondateur du RAMEAU - et un Conseil d'administration de 12 membres, présidé par Brigitte GIRAUD. La présidence bicéphale et la composition équilibrée des instances témoignent de la volonté de représentativité de l'association. La gouvernance réunit des personnalités reconnues et qualifiées qui partagent la même envie d'agir pour favoriser la co-construction du bien commun. La diversité de leurs parcours et la richesse de leurs expériences garantissent la pérennité des objectifs poursuivis, la pertinence des décisions stratégiques prises, ainsi que la qualité des travaux de recherche empirique menés.

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

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

Une réforme de Gouvernance a été votée en 2019, avec le passage à un Conseil d'orientation pouvant aller jusqu'à 21 membres répartis en 3 collèges de 7 membres : les représentants des parties prenantes du laboratoire de recherche, les partenaires stratégiques et les dispositifs issus de ses travaux. La mise en place se fait en fonction des rythmes des différents travaux de recherche.

Jusqu'en juillet 2025, Le RAMEAU a disposé d'une équipe mobilisée, composée d'experts et de conseils en stratégie. Elle était engagée au service du Projet collectif porté par le laboratoire de recherche. Leur réactivité et la diversité de leurs compétences a constitué une réelle source de richesse et d'excellence qui a permis une forte autonomie d'action de chacun. Le modèle est devenu 100% bénévole au second semestre 2025.

Un modèle socio-économique robuste et résilient

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

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

Outre une équipe de talent jusqu'en juillet 2025, Le RAMEAU s'appuie à la fois sur la mobilisation de sa gouvernance et sur un réseau de bénévoles, dont des contributeurs réguliers. Il bénéficie aussi d'un soutien structurant des métiers du conseil. Cela lui permet de mobiliser des cabinets volontaires. Le bénévolat et les contributions en nature représentent entre 10% et 1/3 du modèle économique du RAMEAU selon les années.

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

Le financement du RAMEAU est assuré par des partenaires dans le cadre de recherche-actions qui permettent de valider les hypothèses de recherche empirique. Le modèle de financement se rapproche de celui d'une Chaire académique.

Depuis 2023, le modèle socio-économique du RAMEAU est aligné sur le double objectif d'autonomiser l'Observatoire des partenariats et de développer les solutions de financement et d'investissement expérimentées par le Fonds ODD 17.

- **Les alliances stratégiques :**

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



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

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

C'est ainsi 11,1 M€ qui ont été investis entre 2014 et 2024 afin de déployer une stratégie d'accélération des alliances d'intérêt général à la hauteur des enjeux et des défis partagés au plus près du « 1^{er} kilomètre des besoins ». Sur quel équilibre socio-économique repose cet investissement ?

En tant que modèle de recherche innovant, Le RAMEAU a dû justifier de son positionnement atypique auprès de l'administration fiscale dès 2008. Après 18 mois d'échanges structurants, son statut d'intérêt général a été arbitré favorablement à la condition que l'association ne fasse aucune prestation de service – ni conseil, ni formation – d'aucune manière que ce soit. L'objectif est de rester dans la position de recherche empirique, et de rendre accessible à tous le fruit de ses travaux. Accompagné par un expert-comptable de qualité et audité par un Commissaire aux comptes depuis la création du laboratoire de recherche empirique, ces conditions ont toujours été respectées. Le contrôle fiscal de l'association en 2025, conclu sans redressement a confirmé ce statut d'intérêt général.

Tenant compte de l'atypicité de ce modèle socio-économique, similaire à celui d'une chaire de recherche partenariale, la gouvernance du RAMEAU a observé depuis sa création une approche prudentielle qui lui a permis à la fois de constituer des fonds propres par accumulation successive des résultats annuels (*fixé par objectif de la gouvernance à 2% du budget*), et de ne jamais être en déficit. De même, cette gestion prudentielle a permis de ne jamais avoir recours à un découvert bancaire.

Malgré les changements d'étape du RAMEAU, et la crise de la Covid 19, Le RAMEAU a toujours su gérer ses risques financiers, même lorsque la situation était tendue. La prudence de sa gestion, l'optimisation de ses moyens et la confiance de ses partenaires lui ont toujours permis de faire face à ses obligations sociales et financières.

En 2025, le refus d'un prêt bancaire par l'organisme spécialisé dans l'ESS a obligé Le RAMEAU à passer à un modèle 100% bénévole.

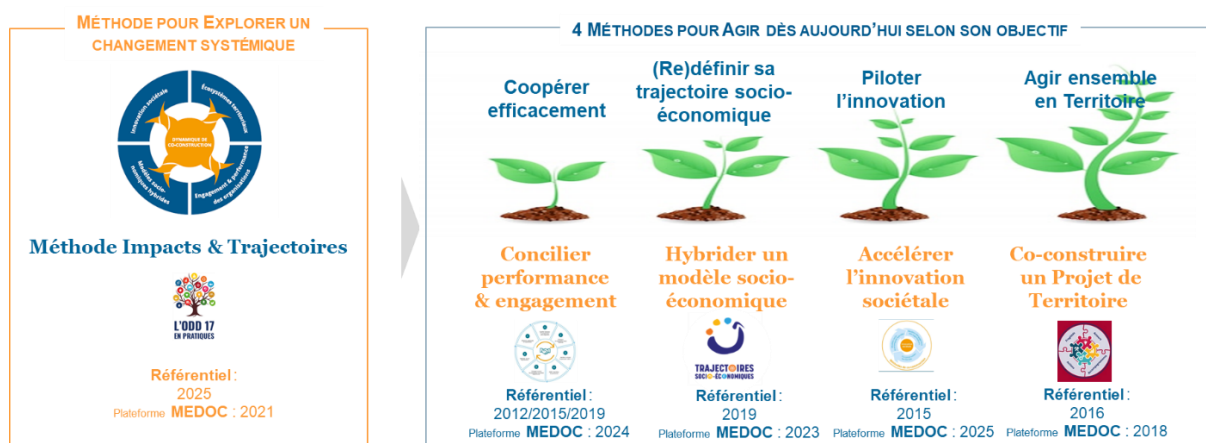
L'exercice 2025 est en ce sens une année exceptionnelle. Malgré les difficultés liées au refus d'accompagnement des opérateurs financiers, et malgré une année marquée par le départ pour raisons économiques de l'ensemble de son équipe salariée à mi-année, Le RAMEAU a su (ré)inventer en 9 mois un modèle 100% bénévole afin de préserver ses actifs d'intérêt général, et de pouvoir poursuivre son action de transmission auprès des praticiens, des acteurs académiques et des institutions.

4- Bilan 2025 : l'année du changement

L'année 2025 a été féconde à défaut de pouvoir être sereine. Afin de donner confiance dans notre capacité collective à relever les défis devant nous, notre laboratoire de recherche a pu co-élaborer durant l'année un mode opératoire pour définir des trajectoires justes, durables et éclairés dont les impacts sont clairement mesurables en termes de performance, d'innovation et de confiance.

Malgré les difficultés rencontrées, l'année 2025 aura marqué un nouveau tournant dans la capacité du RAMEAU à éclairer les conditions d'une conduite du changement cohérente avec les défis d'aujourd'hui.

Rétrospective 2025 : Apprendre à agir vite !



Face aux urgences géopolitiques, sociales, économiques et environnementales, il faut agir vite... Oui ! mais pas à n'importe quel prix au risque d'entraîner des conséquences plus graves encore que les maux actuels.

Dans la continuité de la démarche d'innovation systémique résumée dans les cahiers de recherche publiés avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts⁶, Le RAMEAU proposait en mars 2025 une méthode pour « Agir VIT-E ». Il s'agit d'**avoir la Sagesse d'articuler quatre priorités stratégiques d'intérêt général** :

- Reconnaître la **Valeur** de la diversité des modèles qui constituent notre écosystème,
- Evaluer les **Impacts** de nos stratégies, tant en termes de performance que d'innovation et de confiance,
- Accompagner l'élaboration de **Trajectoires** durables et inclusives afin d'assurer à la fois la cohésion des acteurs, la cohérence des actions, et la pérennisation des ressources,
- Faire **Ensemble** ce qu'il est impossible à chacun de faire seul face à l'ampleur des transitions que nous vivons, en s'appuyant sur la force des Territoires comme vecteur d'un renouvellement de méthodes d'intérêt général « à portée de main ».

⁶ Trois cahiers de recherche ont respectivement rendu compte des impacts des alliances d'intérêt général en matière de **confiance**, d'**innovation** et de **performance** : « [ODD 17 : les impacts du faire alliance en France](#) » (mars 2022), « [ODD 17 : les leviers d'un changement systémique](#) » (janvier 2023) et « [ODD 17 : Economie\(s\) & Territoire\(s\)](#) » (décembre 2023). Un 4^{ème} cahier de recherche « [ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ?](#) » a ensuite rendu compte du programme de recherche « **Chef de projet innovation territoriale** », mené sous l'égide de la Fondation des Territoires entre 2019 et 2024, afin de qualifier la diversité des chemins possibles.

Le rapport « [Agir VIT-E : allier Valeurs, Impacts et Trajectoires... Ensemble !](#) » faisait ainsi le bilan des enseignements de deux décennies de recherche empirique, et introduisait une année 2025 dédiée à « créer de la valeur en Commun(s) ». L'objectif clairement affiché était d'anticiper les échéances démocratiques structurantes pour notre Nation : les municipales de mars prochain. Il avait été publiquement partagé lors du colloque au Sénat « Mettre l'Agenda 2030 au cœur des municipales 2026 » organisé le 28 février par le collectif « Elus & ODD », et traduit dans la [lettre ouverte aux élus et élus locaux](#) publiée à cette occasion. Cette lettre était en résonance non seulement avec les Objectifs de Développement Durable, mais aussi avec le rapport « [Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance](#) » publié en 2015 à quelques semaines de la signature de l'Agenda 2030. Plus que jamais une décennie plus tard, il est en effet essentiel de s'appuyer sur les avancées collectives afin de ne pas laisser croire que nous serions impuissants devant l'ampleur des crises que nous traversons.

Les Territoires jouent un rôle déterminant dans les transitions. Le regard croisé des élus locaux, des acteurs économiques et des associations d'intérêt général dans l'étude « [Tendances et fragilités économiques](#)⁷ » publiée en novembre dernier a permis de qualifier l'état des lieux au « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.

Alors, comment faire concrètement ? Le cheminement 2025 a permis de proposer **un mode opératoire simple, pertinent et frugal pour activer dès aujourd'hui une réponse collective à la hauteur de nos défis communs.**

Un mode opératoire concret pour Agir ensemble et accélérer les transitions.

Après avoir proposé un modèle⁸ en 2023, puis testé une méthode⁹ en 2024, l'année 2025 a été l'occasion de réaliser le référentiel « Impacts & Trajectoires en Commun(s) ». L'objectif est de permettre à chacun, selon son profil, ses objectifs et sa maturité de se situer dans un monde en mutation, de définir une trajectoire durable et inclusive, ainsi que de valoriser ses impacts de performance, d'innovation et de confiance. En synthèse, quel en est le mode opératoire ?

1 – Savoir se situer dans un monde en mutation :

Fondée sur [l'étude d'impact](#) du faire alliance en France, l'étude « [savoir se situer dans un monde en mutation](#) » avait pu décrypter en 2024 les enjeux et pratiques de 10 profils d'acteurs, dans 16 domaines d'actions à l'échelle de 5 niveaux territoriaux, du local à l'international. Pour aller plus loin, l'Observatoire des partenariats a publié des [fiches Repères](#) par acteurs, par domaines et par territoire. 2025 a permis notamment d'éclairer :

- **Domaines d'actions** : 10 « [défis en commun](#) » ont été décryptés, de l'éducation au pilotage durable des Territoires, afin de mettre à disposition de tous la diversité des ressources qui ont été collectivement capitalisées. Pour en illustrer les interactions, 3 podcasts ont respectivement abordés l'état des lieux de nos [fragilités sociales](#), [écologiques](#) et [économiques](#)¹⁰.
- **Profils d'acteurs** : après avoir [écouté les jeunes](#) sur leurs aspirations en 2023, puis les [élus locaux](#) sur leurs trajectoires de transitions en 2024, ce sont les acteurs économiques dans leur diversité qui ont été écoutés en 2025. L'[étude exploratoire](#) réalisée en miroir de l'étude menée en 2020 lors de la sortie de la crise sanitaire a permis de capter les évolutions structurantes. Après la mise en débat de ces premiers enseignements, l'étude pilote « [Tendances & fragilités économiques](#) » a ensuite pu être réalisée auprès des entreprises, des associations et des collectivités territoriales pour faire un état des lieux partagé au plus près des réalités de terrain.
- **Echelons territoriaux** : l'accompagnement de 81 écosystèmes territoriaux représentatifs de la diversité des situations métropolitaines et ultramarines dans le cadre du programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » piloté par le Fonds ODD 17 a permis de réaliser une [étude sur les besoins territoriaux](#), en partenariat avec l'ADEME, AG2R LA MONDIALE et le Fonds de Développement de la Vie Associative (FDVA). Elle révèle 4 niveaux distincts de maturité auxquels il convient d'apporter des réponses¹¹.

⁷ Etude « [Tendances & fragilités économiques](#) » pour l'Observatoire des partenariats (Comisis & OpinionWay, novembre 2024)

⁸ Livre « [Commun\(s\) : discours de la méthode vers le Pari de la confiance](#) » (Editions du Net, octobre 2023)

⁹ Méthode « [Impacts & Trajectoires](#) » (Le RAMEAU, septembre 2024)

¹⁰ Dans le cadre d'un partenariat avec le journaliste Patrick LONCHAMPT, [17 podcasts ont été réalisés](#) depuis 2022 sur les enjeux et pratiques de coopérations qui incarnent le 17^{ème} Objectif de Développement Durable dans la série « Comment vas-tu bien la planète ? ».

¹¹ Rapport « [Comment agir ensemble en Territoire ? Panorama des solutions éprouvées par la pratique](#) » (Fonds ODD 17, novembre 2025)

2 – Définir une trajectoire durable et inclusive :

Fort de 15 ans d'expérimentations au plus près du « 1^{er} kilomètre » des réalités locales, et du modèle issu de la recherche empirique, la méthode « [Impacts & Trajectoires](#) » a été mise en accès libre dès septembre 2024. Elle permet à chacun de qualifier ses objectifs prioritaires en termes de performance, d'innovation et de confiance, et d'identifier ainsi le(s) parcours d'usage de la capitalisation mutualisée le(s) plus adapté(s) en fonction de sa situation.

Chacun des parcours d'usage propose des Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences (MEDOC) pour définir une trajectoire durable et inclusive en fonction de son profil et de ses objectifs, mais aussi de sa maturité. Il est ainsi possible de composer soi-même son parcours sur mesure pour s'informer, se former et agir efficacement. Pour cela, 3 leviers complémentaires sont mis à disposition : le [cycle d'informations](#) hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles & annuelles « L'ODD 17 en pratiques », les [plateformes d'accompagnement numérique](#) et le maillage de 350 « [catalyseurs territoriaux](#) » qui animent au quotidien les interactions entre les acteurs publics et privés de leur territoire.

En 2025, chacun des objectifs a été enrichi d'un mode opératoire pour agir dès aujourd'hui :

- **Concilier performance & engagement** : la plateforme « [Coopérer efficacement](#) » a proposé un premier [parcours expérientiel](#) pour valoriser et développer ses compétences. Vous l'avez manqué ? N'hésitez pas à vous inscrire pour une prochaine session. D'ici-là, la [base IMPACT-Alliances](#) est le GPS idéal pour s'inspirer et piloter ses partenariats. Plus de 1.000 exemples inspirants y sont référencés.
- **Hybrider son modèle socio-économique** : la plateforme « [Trajectoires socio-économiques](#) » a mis en ligne une [boussole numérique](#) pour mieux se repérer dans la diversité des ressources. L'analyse des enseignements des [webinaires mensuels](#) animés depuis 2020, Le RAMEAU a rédigé le [rapport conclusif « Vers de nouveaux modèles socio-économiques »](#). Ces résultats ont permis de développer des modules de formation pour les associations, les fondations, les collectivités territoriales et les agents publics. Ils ont été testés au second semestre et seront déployés en 2026.
- **Accélérer l'innovation sociétale** : dix ans après la publication du référentiel « [Modèle d'investisseur sociétal](#) », et 7 ans après celle du guide « [l'investissement sociétal en action](#) », les savoir-faire acquis par la recherche empirique ont été modélisés en [7 compétences stratégiques](#), et diffusés au travers de la plateforme « [Piloter l'innovation sociétale : valoriser et développer ses compétences](#) ». Après avoir mis en ligne un [parcours « découverte »](#) pour faire ses premiers pas, et expérimenté [trois parcours « expérientiels »](#) pour valoriser et révéler ses compétences, le [kit pratique « Social Impact Manager »](#) a été réalisé à l'occasion d'un parcours de formation académique européen co-piloté par Paris 1 Panthéon-Sorbonne et ESS France. Il a été expérimenté par les étudiants de la 1^{ère} promotion lors d'un Hackathon réalisé en partenariat avec le Territoire de Paris-Est Marne & Bois et du PTCE Vivre les Mureaux.
- **Co-construire un Projet de Territoire** : la plateforme « [L'innovation territoriale en Actions](#) » a fêté les 15 ans de la méthode « Agir ensemble en Territoire » en mettant en ligne une [boussole numérique](#) sur les coopérations territoriales. La 11^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire (cf. [programme](#) et [replay](#)) a permis de valoriser la diversité et la complémentarité des ingénieries de proximité qui favorisent l'innovation locale. Le Réseau des catalyseurs territoriaux a en publié un Vadémécum : « [Ingénieries territoriales : \(ré\)inventons nos lieux et nos liens](#) », et la Fondation des Territoires la note stratégique « [Créer de la valeur en Commun\(s\)](#) ».

3 – Valoriser ses impacts de performance, d'innovation et de confiance :

3^{ème} étape du cheminement, comment valoriser la création de valeur en Commun(s) ? La publication en 2019 des deux référentiels « Modèles socio-économiques d'intérêt général » et « L'évaluation partenariale en pratique » marquaient l'un et l'autre le début de la mission ministérielle confiée au RAMEAU sur l'accélération des alliances stratégiques. Ils s'inscrivaient en introduction de l'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance en France.

La nouvelle démarche de recherche empirique initiée alors avait pour objectif d'appréhender le 3^{ème} levier d'activation de l'intérêt général : un modèle d'évaluation de l'impact systémique. Pour cela, il s'agissait d'imaginer l'articulation entre l'évaluation de la performance d'un Territoire, d'une organisation et d'une personne. Cette exigence d'un modèle à trois dimensions a été co-construite avec les acteurs académiques en 2019 afin de sécuriser un triple effet de levier de performance, d'innovation et de confiance¹². Il aura ensuite fallu 7 ans de cheminement, d'expérimentations, de prototypages et de modélisation afin d'arriver à une « juste » articulation des dimensions territoriales, organisationnelles et individuelles. Ces avancées ont été formalisées en 2025 au travers de démarches complémentaires :

- **A l'échelle des Territoires** : le programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » avec 81 écosystèmes territoriaux a permis d'élaborer un mode opératoire qui articule la capacité d'action des Collectivités territoriales, des acteurs économiques et des associations d'intérêt général. De la [lettre ouverte aux élus locaux](#) au [panorama du socle commun des connaissances](#), en passant par le [kit pratique](#) « Réussir ensemble les transitions », les Territoires peuvent puiser dans ces ressources celles qui leur permettent de se projeter tout en qualifiant objectivement leur maturité.
- **A l'échelle des organisations** : les notes stratégiques « [innover en confiance](#) », « [numérique & Territoires](#) » et « [décrypter une valeur systémique](#) » permettent d'appréhender l'utilité de se lancer dans une démarche apprenante « [Impacts & Trajectoires](#) » afin de se projeter dans une transformation féconde de son modèle.
- **A l'échelle des personnes** : les nouveaux formats pédagogiques répondent aujourd'hui à la diversité des besoins. Faire ses premiers pas, se former, valoriser sa pratique professionnelle et/ou apprendre au travers de contenus académiques ... chacun pourra trouver la démarche qui lui correspond le mieux pour s'approprier les connaissances, développer ses compétences et valoriser son engagement.

Mettre en Récit notre capacité de changement systémique

Les trois Récits des transitions publiés l'an dernier nous invitent à poursuivre les démarches apprenantes initiées ; que ce soit [AVEC les pionniers](#) pour éclairer les chemins innovants, [AVEC les institutions](#) pour (ré)apprendre à articuler notre cadre commun avec l'agilité de l'action de proximité, ainsi qu'[AVEC les acteurs académiques](#) pour modéliser les nouvelles pratiques.

C'est à partir de ces cheminements que les objectifs 2026 ont été fixés.

¹² Cahier de recherche « [ODD 17 : les impacts du faire alliance en France](#) » (Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts & Le RAMEAU, mars 2022)

Un bilan financier qui traduit une transition

Comme 2023, l'année 2024 a été une année de fort investissement avec le Fonds ODD 17 pour faire la démonstration de la valeur ajoutée de l'investissement dans « le premier kilomètre des besoins », ainsi qu'avec la capitalisation réalisée au travers de 7 plateformes numériques.

Le bilan de l'exercice est de 573.786 €. Le réalisé d'exploitation 2024 s'élève à 685.045 €. Il laisse apparaître un résultat déficitaire de 66.777 €. Après affectation du résultat, les fonds propres s'élèvent à 252.195 €.

Comme chaque année, il convient aussi de mentionner les actifs non comptables réalisés en 2025 à hauteur de 264.691 €.

Depuis sa création, l'association Le RAMEAU est gérée sur un principe de prudence, favorisant la démonstration de valeur ajoutée avant de lancer les investissements structurels nécessaires à l'accomplissement de ses missions. Afin d'assurer une parfaite transparence financière, Le RAMEAU s'est associé dès l'origine les compétences de personnes qualifiées pour tenir les comptes. L'association tient en particulier à remercier son expert-comptable, le cabinet BDL qui assure la tenue des comptes depuis sa création en partie gracieusement. Elle tient aussi à souligner la qualité de ses échanges avec son Commissaire aux Comptes, le Cabinet Grant Thornton. Comme chaque année depuis sa création, le rapport du Commissaire aux comptes certifie sans réserve les comptes 2025 de l'association.

Pour mémoire, en 2024, les investissements réalisés sur amortissement décennal 2024-2033 ont été valorisés à hauteur de 330 K€. Ils présentent les caractéristiques suivantes :

Numérique & Territoires		Invest. av 2024	Partenaires	Invest. 2024	Contrib. par auto-financement	VALEUR ACTIF
2018	Plateforme L'innovation territoriale en Actions	250	200	15	15	50
2021	Plateforme odd17.org	250	150	30		130
2022	Base IMPACT-Alliances	60		10		70
2023	Plateforme Trajectoires socio-économiques	150		45		195
2024	Plateforme Coopérer efficacement	0		50		50
2024	Plateforme Piloter l'innovation sociétales	0		150		150
		710		300		645
Recherche		Coûts R&D	Partenaires	Invest. 2024		VALEUR ACTIF
2020-2024	Vers nouveaux équilibres socio-économiques	200	190	10		20
2019-2024	Chef de projet innovation territoriale	150	30	10		130
2022-2024	Etude exploratoire Jeunes & Territoires 2050	150	20	10		140
		500	240	30		290
en cours	Réussir ensemble territorialisation des transtions	901	157			744

Conformément à la loi en vigueur, l'association publie l'ensemble de ses comptes sur le site du J.O. Les documents financiers sont constitués de :

- 1- Bilan de l'association sur la période du 1/01/2025 au 31/12/2025 (version synthétique et détaillée),
- 2- Compte de résultat de l'association sur la même période (synthétique et détaillé),
- 3- Rapport de gestion du Trésorier,
- 4- Budget prévisionnel 2026.

Ces informations font l'objet de documents spécifiques, joints en annexe au présent rapport d'activité de l'association.

2019-2026 : les effets de la mission ministérielle

En 2019, une mission ministérielle était lancée pour accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales. Le 7 mai 2020, une feuille de route de 21 mesures était validée par le Secrétaire d'Etat à l'Engagement, et un rapport conclusif de fin de mandature était remis à sa successeur le 7 mai 2022. Qu'en est-il depuis ? Quel bilan faire de ce cheminement ?



Devant le bruit assourdissant des arbres qui tombent, il n'est pas inutile de **prendre le temps de partager le Récit structurant de la forêt qui pousse !** Quel qu'en soit le contexte, le mouvement de co-construction du bien commun poursuit son développement. Il incarne le sens de l'Histoire, et ceux qui tentent d'imposer par la force un autre chemin savent que leur temps est compté. Pour ceux qui veulent s'allier au contraire, le temps est un allié...

Comme tout changement de modèle et innovation transformatrice, l'épreuve et les preuves du temps sont les garants de racines profondes qui structurent notre avenir. Tel le roseau de la fable, « il plie et ne rompt pas ! ». Il est important de faire le bilan des 7 dernières années à la date anniversaire de la « feuille de route » ministérielle validée en 2020. C'est très symbolique au moment où les représentants du RAMEAU rentrent de la conférence conclusive à Milan du programme européen « Social Impact Manager » (cf. actualités du [Jeudi de l'ODD 17 du 30 avril](#)). Piloté en France par Paris 1 Panthéon-Sorbonne et ESS France, il incarne l'évolution des tendances et l'impérative nécessité de répondre ensemble aux fragilités.

En 2026, Le RAMEAU fête ses 20 ans. Depuis 2006, il observe, analyse et expérimente de nouveaux modèles d'alliances d'intérêt général qui incarnent un mouvement émergent de co-construction du bien commun. Comme le laboratoire d'innovation partenariale est structuré autour de programmes de recherche empirique sur 7 ans, il est pertinent d'en relire le chemin depuis 2019 pour le relier à nos défis d'aujourd'hui. C'est d'autant plus structurant que ce cheminement a permis de faire émerger un « cadre commun » pour accélérer les alliances stratégiques entre acteurs publics et privés au plus près des réalités territoriales.

Les racines d'une mission ministérielle structurante...

En 2019, le 2^{ème} cycle de recherche empirique du RAMEAU s'achevait sur **un triple résultat opérationnel, académique et institutionnel.**

Côté opérationnel, l'étude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats confirmait que 81% des français avait une « envie d'alliance » pour faire face à nos défis communs. Côté académique, des Ateliers praticiens-chercheurs avaient alors permis de modéliser une approche systémique du pilotage de l'intérêt général dans sa triple dimension d'une vision partagée, d'une action collective transformatrice et d'un modèle de gestion régulatrice responsabilisant. Ce dernier invitait à agir à trois niveaux : celui des individus, celui des organisations publiques & privés et celui des Territoires, lieux d'incarnation de l'intérêt général « à portée de main ». Côté institutionnel, la préfiguration d'une Fondation des Territoires était déjà à l'œuvre depuis l'été 2018 afin de mieux appréhender et valoriser la capacité d'innovation des Territoires.

Fort de 14 ans de recherche empirique, Le RAMEAU publiait alors deux référentiels conclusifs de ses travaux : l'un sur les spécificités des modèles socio-économiques d'intérêt général, et l'autre sur l'évaluation partenariale en pratique. **Deux nouveaux défis constituaient alors les priorités du lancement d'un 3^{ème} cycle de recherche empirique.** Il s'agissait d'une part d'ancrer structurellement le mouvement d'alliance d'intérêt général au travers d'une reconnaissance institutionnelle, et d'autre part de dépasser le stade des « pionniers » pour outiller tous les acteurs avec des méthodes adaptées non seulement à leur profil et à leurs objectifs, mais aussi à la réalité de leur territoire et à leur maturité. Le mouvement étant encore récent, il s'agissait alors de l'implanter solidement, et de prendre en compte la diversité des pratiques afin de ne pas l'enfermer dans une réponse trop normative.

Les Territoires étant en avance sur ces deux points, **c'est à partir du « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement qu'il convenait alors de se tourner, avec une légitimité institutionnelle,** pour en faire connaître et reconnaître la valeur. Après la démarche institutionnelle engagée avec les Ministres de la Cohésion des Territoires à la suite d'une proposition faite au Cabinet du Président de la République en 2018 de créer une Fondation des Territoires, une deuxième démarche a été initiée avec le Secrétaire d'Etat à l'engagement pour co-élaborer une feuille de route ministérielle afin d'accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales.

Les résultats d'une réflexion en « Commun(s) » ...

Comment permettre à tous les acteurs, dans tous les domaines et sur tous les Territoires de contribuer à **répondre à nos défis communs, en valorisant la diversité des engagements et en (ré)conciliant économie et intérêt général ?** Durant 7 mois, un travail collectif a permis d'élaborer une « feuille de route » de 21 mesures (7 opérationnelles, 7 stratégiques et 7 politiques). Elle répondait à 4 objectifs structurels :

- ☑ **Rendre plus lisibles et visibles les démarches de co-construction,** ainsi que les méthodes, outils et ingénieries pour les rendre plus efficaces.
- ☑ **Investir dans l'ingénierie d'alliance** afin de soutenir les territoires et les organisations déjà engagées, mais aussi d'accompagner les « premiers pas » de ceux qui ne l'étaient pas encore. D'où la création du Fonds ODD 17.
- ☑ **Lever les freins juridiques aux alliances d'intérêt général,** décryptés dans la proposition de loi d'expérimentation du droit d'alliance d'intérêt général.
- ☑ **Impulser l'envie « d'apprendre à faire alliance ».** Incarné par l'article 3 de la proposition de loi qui propose d'inscrire les coopérations d'intérêt général dans le Code de l'Education, en mobilisant les acteurs académiques dans leur double mission de recherche et d'enseignement.

Lors du bilan institutionnel, le 7 mai 2022, la synthèse faisait ressortir que 12 mesures avaient connu des résultats au-delà des objectifs initiaux, 7 avaient atteint les objectifs fixés et 2 étaient en retard sur les prévisions de mise en œuvre : celle de mettre le sujet des alliances stratégiques à l'agenda politique des différents profils de décideurs publics & privés, et celle de faire voter la proposition de loi d'expérimentation du droit d'alliance d'intérêt général, déposée à l'Assemblée Nationale le 14 février 2021. Chacune des 21 mesures avaient fait l'objet d'une analyse des avancées réalisées (cf. [rapport de synthèse 2019-2022 à la Ministre](#)).

Sur cette base, un travail d'évaluation et de valorisation de ce cheminement a été alors engagé par le Fonds ODD 17 créé en 2020 pour mettre en œuvre cette « feuille de route » ministérielle et accompagner les Territoires dans leurs démarches innovantes de coopérations inter-acteurs et inter-territoires (cf. [article « Apprenons à valoriser le faire alliance »](#), mars 2022).

3 M€ de fonds privés avaient déjà été engagés, et les partenaires s'engageaient alors à doubler cet engagement pour mener jusqu'au bout la démonstration de l'utilité d'investir dans les alliances d'intérêt général qui incarnent le 17^{ème} Objectif de Développement Durable en pratique. L'enjeu clairement posé était d'inventer l'infrastructure nécessaire afin de répondre aux besoins du « 1^{er} kilomètre », et de pouvoir les connecter à la diversité des solutions qui cherchent à déployer leur « dernier kilomètre ». Depuis 2020, 5,7 M€ ont ainsi été investis pour mettre en œuvre les 21 mesures ministérielles et accompagner dans la durée 81 écosystèmes territoriaux (cf. [bilan 2023-2025 du Fonds ODD 17](#), et [programme 2026](#) : *Agissons ensemble en Territoire*).

Le cheminement en « Commun(s) » ...

Pour comprendre l'utilité de cet engagement, il est utile d'en retracer, année par année, les grandes avancées.

- ☑ **2020 – Faire valoir le « jouer collectif »** : la mobilisation des praticiens, des acteurs académiques et des institutions a permis d'élaborer les 21 mesures ministérielles. Elles ont été éprouvées à l'écoute des français et des dirigeants économiques en sortie de confinement, puis auprès des élus locaux en début de mandat. La démarche d'anticipation de sortie de crise, co-animé avec la Médiation des entreprises, a fait la preuve de la valeur du « jouer collectif » en temps de crise, et l'expérimentation de « catalyse croisée » dans le Massif central a illustré la complémentarité des acteurs publics & privés dans la prise en compte des fragilités.
- ☑ **2021 – Capitaliser les pratiques innovantes** : la plateforme [odd17.org](#) a mutualiser les savoirs et savoir-faire capitalisés depuis une décennie. En amont, le rapport « Intérêt général dès aujourd'hui l'affaire de tous ! » a fait le bilan de la démarche 2014-2021, et a été remis aux institutions (Assemblée Nationale, CESE et Haut-Commissariat au Plan). En aval, deux leviers structurels ont été co-élaborés : la proposition de loi au cœur de la mission ministérielle a été déposée à l'Assemblée Nationale, et la Charte du faire alliance vue aux différents échelons territoriaux a été co-construite sous l'égide de la Fondation des Territoires. 21 principes fondateurs à un dialogue et à une action partenariale en confiance fixaient un cadre commun.
- ☑ **2022 – Evaluer les impacts** : les résultats de l'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance en France confirmaient le passage d'un « devoir d'alliance » qualifié en 2015 à une « envie d'alliance » ancrée et incarnée en 2022. Ces travaux ont été résumés dans les cahiers de recherche de l'Institut de la Caisse des Dépôts, et la création de la Fondation des Territoires acte du passage du prototypage à la mise en œuvre d'une démarche de valorisation des impacts concrets des nouvelles alliances sur les Territoires, lieux d'incarnation de l'intérêt général « à portée de main ».
- ☑ **2023 – Modélisation du cadre de référence** : après les leviers d'activement de l'intérêt général en 2015 (Vision, Action & Gestion), puis la vision systémique de leur articulation en 2019, la « matrice des trajectoires » propose en 2023 un cadre cohérent de mise en œuvre des impacts de performance, d'innovation et de confiance, en tenant compte d'une temporalité adaptée. L'évaluation du Fonds ODD 17 confirme la pertinence d'investir dans l'innovation territoriale. Un nouveau guide pratique « Coopérer efficacement » et la plateforme « Trajectoires socio-économiques » viennent éclairer la diversité des chemins, en tenant compte des maturités respectives des personnes, des organisations et des Territoires. La Charte d'engagement réciproque du faire alliance est signée avec les représentants de l'Etat et des Territoires. L'étude « La parole des jeunes en Actions ! » confirme une approche territorialisée des transitions, et la nécessité de co-construire AVEC eux les nouveaux modèles d'action.

- ☑ **2024 – Méthode « Impacts & Trajectoires »** : pour permettre à chacun de se situer, d'élaborer son Cap et de le décliner en trajectoire juste et durable, la méthode « Impacts & Trajectoires » est proposée librement en ligne. Du cahier de recherche « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? » à l'étude « savoir se situer dans un monde en mutation » de l'Observatoire des partenariats, en passant par un état des lieux des maturités territoriales vues par les élus locaux, le passage de la connaissance empirique à la compétence stratégique devient opérationnel. Il est matérialisé par la grille de qualification des pratiques professionnelles qui permet à chacun de se situer dans sa capacité à piloter les changements induits par l'ampleur des transitions. Le programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » est lancé pour déployer les coopérations d'intérêt général à grande échelle.
- ☑ **2025 – Mode opératoire** : sur la base du rapport conclusif « Vers de nouveaux modèles socio-économiques » qui décrypte les conditions d'un nouvel « &équilibre de la maison, deux kits pratiques sont élaborés : « Réussir ensemble les transitions » à l'échelle des territoires, et « Social Impact Manager » à l'échelle des organisations. La stratégie « Numérique & Territoires » déclinent en plateforme 4 objectifs qualifiés : coopérer efficacement, (re)définir sa trajectoire socio-économique, piloter l'innovation sociétale et co-construire un Projet de territoire juste et durable. L'étude « Tendances & fragilité économique » invite à accélérer la démarche d'alliance territoriale.
- ☑ **2026 – Mise en œuvre collective** : la démarche des [« 4 saisons des Territoires »](#) donne le rythme sur l'année pour accompagner les nouvelles trajectoires territoriales 2026-2033. Le Fonds ODD 17 décline son [action aux 4 niveaux de maturité des Territoires](#), et invite à suivre [3 cycles de valorisation des compétences](#) dont les Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale seront le point d'orgue.

Cette rapide synthèse du cheminement rappelle **la valeur du temps... et l'importance d'en capitaliser les étapes**. Comme tout processus de changement, **la conduite des transitions exige d'articuler trois impacts à des temporalités différentes** : la **performance** à 18 mois, **l'innovation** à 7 ans et le renouvellement de la **confiance** qui nécessite 4 « saisons » d'innovation pour pleinement (ré)inventer nos imaginaires collectifs.

Les apprentissages de 20 ans de pratique de coopérations innovantes ont été capitalisés dans la « [cartographie des MEDOC des Transitions](#) ». C'est en effet à partir de Méthodes, d'Exemples, de Données, d'Outils et de Compétences en « Commun(s) » que nous pourrions relever les défis des turbulences actuelles, et (ré)inventer nos modèles d'action vers des équilibres plus justes et durables. Un rêve ? Non, une réalité déjà bien ancrée au cœur de nos Territoires dont nous devrions apprendre collectivement à faire le « Pari de la confiance ».

Ensemble, Agissons dès aujourd'hui et Inventons demain !

5- 2026 : (Ré)Agir vite avec la trajectoire 2026-2033 !

2026 sera l'année des 20 ans du RAMEAU. Le laboratoire de recherche marquera cet anniversaire avec 3 publications : la cartographie des MEDOC en avril, le guide pratique « Cap & trajectoires socio-économiques » en septembre, et le référentiel « Impact & trajectoires en Commun(s) » en novembre. Une année pour Agir sur nos fragilités et Explorer les modèles de demain. Au moment où les Territoires se dotent d'une nouvelle gouvernance jusqu'en 2033, c'est le « juste » temps pour (ré)Agir vite !

Après deux décennies de recherche empirique, Le RAMEAU est légitime pour partager les résultats de ses travaux de recherche afin de valoriser et développer les alliances d'intérêt général au « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.

Trois priorités en 2026 : diffuser les MEDOC pour accélérer les transitions, impulser et accompagner les « 4 saisons » des Territoires, et prouver qu'il est possible de faire 4 fois plus pour 3 fois moins grâce à des alliances stratégiques qui donnent leur « juste place » à chacun.

Diffuser les MEDOC pour accélérer les transitions !

De nouvelles formes d'alliance se développent en France et dans le monde pour relever nos défis communs. Depuis 2006, Le RAMEAU en observe et en expérimente les pratiques innovantes. Issue de la recherche empirique, la [cartographie des MEDOC des Transitions](#) – Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences – constitue le 1^{er} volet d'un triptyque publié à l'occasion de ses 20 ans.

**Vous souhaitez conduire un changement juste socialement, équilibré économiquement et durable écologiquement ?
la cartographie des MEDOC est faite pour vous !**

Vous cherchez un traitement de choc pour réussir les transitions ?

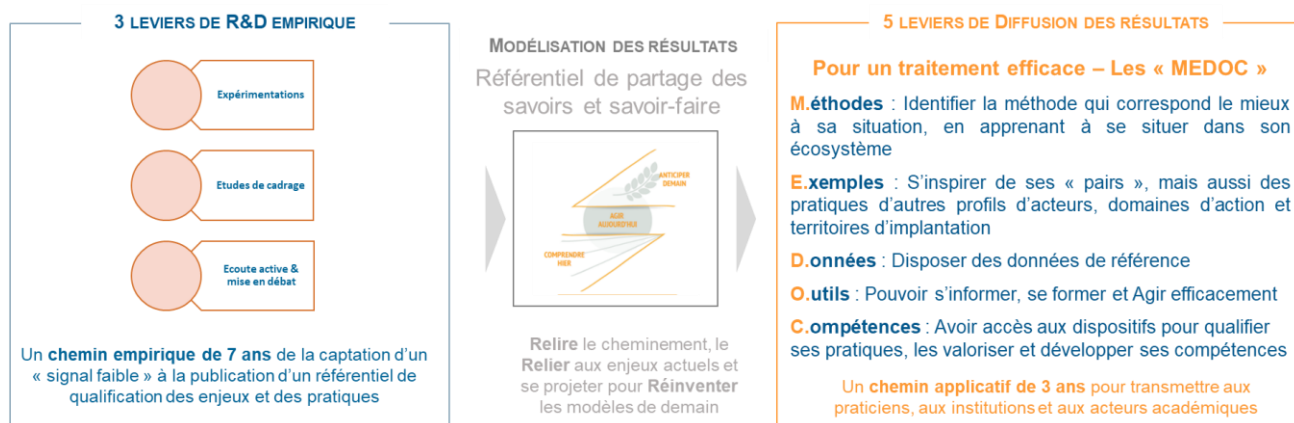
Prenez vos « MEDOC » !

Bénéficiez de 5 niveaux de ressources issues de 20 ans de recherche empirique pour être efficace :

- M.éthodes** : Identifiez la méthode qui correspond le mieux à votre situation, en apprenant à vous situer dans votre écosystème, 
- E.xemples** : Inspirez-vous de vos « pairs », mais aussi des pratiques d'autres profils d'acteurs, domaines d'actions et territoires d'implantation, 
- D.onnées** : Disposez des données de référence, 
- O.utils** : Accédez aux ressources pertinentes pour vous informer, vous former et Agir efficacement, 
- C.ompétences** : Qualifiez vos pratiques, valorisez-les et développez vos compétences ! 

Laboratoire d'innovation partenariale, Le RAMEAU pilote des travaux de recherche empirique sur les alliances innovantes qui accélèrent les réponses concrètes face à nos défis communs. Signal faible à sa création en 2006, l'émergence d'un mouvement de co-construction du bien commun en France est devenue depuis une réalité ancrée et incarnée au « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.

La méthode de recherche empirique du RAMEAU est innovante. Elle se déroule en 3 temps sur 10 ans de cheminement apprenant. Inspirée du chemin du médicament, elle est atypique. Son objectif est de capter les signaux faibles issus des « pionniers » de pratiques innovantes.



Que peuvent vous apporter 20 ans de recherche empirique sur nos enjeux et nos pratiques en « Commun(s) » ?

1. Des **méthodes** pour fixer votre Cap, piloter votre trajectoire et évaluer vos impacts,
2. Des **exemples** inspirants pour vous situer dans un monde en mutation,
3. Des **données** fiables pour piloter votre action,
4. Des **outils** pertinents, éprouvés par la pratique, pour vous informer, vous former et vous permettre d'agir efficacement,
5. Des moyens de valoriser vos **compétences** et de développer les pratiques dont vous avez besoin pour impulser le changement nécessaire à votre action.

Après avoir rendu compte des résultats de l'étude d'impact¹³ réalisée par l'Observatoire des partenariats entre 2018 et 2022, Le RAMEAU a publié le livre « *Commun(s)* » : *discours de la méthode vers le Pari de la confiance*¹⁴. C'est sur cette base que le laboratoire de recherche empirique a modélisé la démarche « Impacts & Trajectoires » pour permettre à chacun de se positionner. La synthèse d'études « Comment se situer dans un monde en mutation » et le rapport conclusif « Vers de nouveaux modèles socio-économiques » en ont étayé l'utilité.

Comment Agir dès aujourd'hui sur les fragilités, et explorer les modèles de demain ?

Dès février 2025, Le RAMEAU invitait à mettre l'Agenda des Objectifs de Développement Durable au cœur des municipales 2026 (cf. [lettre aux élus](#)). Quelques mois plus tard, il publiait la note stratégique « [Numérique & Territoires](#) » pour éclairer comment **associer les compétences territoriales et la puissance des outils numérique pour accompagner les transitions**, notamment au sein des Territoires les moins dotés en ingénieries locales.

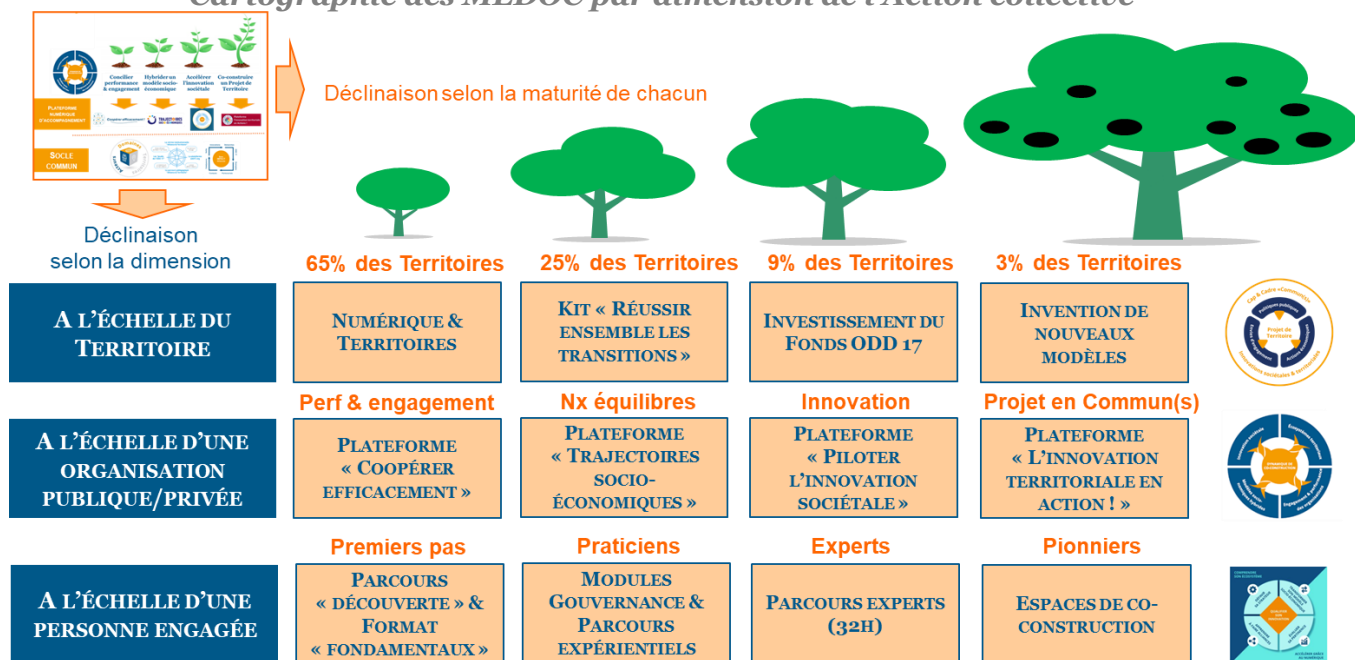
¹³ 4 cahiers de recherche rendent compte des résultats de l'étude d'impact : [ODD 17 : les impacts du faire alliance en France](#), [ODD 17 : les leviers d'un changement systémique](#), [ODD 17 : Economie\(s\) et Territoire\(s\)](#) et [ODD 17 : Quelles trajectoires territoriales ?](#)

¹⁴ Livre « Commun(s) » discours de la méthode vers le Pari de la confiance (Éditions Le RAMEAU, octobre 2023) publié à l'occasion du colloque « Jeunes & Territoires 2050 » au Conseil économique, social et environnemental (CESE) sous la co-présidence de la Ministre de la Jeunesse et du Président du CESE

Dans cet esprit, la boussole « [Agir ensemble en Territoire](#) » a été mise en ligne lors des Rencontres « IA & Territoires » de l'association d'élus & d'agents ANPP – Territoires de Projets afin de partager les pratiques innovantes capitalisées **au service du « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.**

Un an plus tard, à l'occasion de ses 20 ans, notre laboratoire de recherche empirique va plus loin en diffusant la « [cartographie des MEDOC des Transitions](#) » ... autrement dit les ressources qui ont fait leurs preuves **pour (re)définir une trajectoire d'actions à la hauteur de nos défis communs.**

Cartographie des MEDOC par dimension de l'Action collective



Au moment où tous les équilibres socio-économiques sont questionnés, et où les défis environnementaux n'ont jamais été aussi complexes, il est urgent de tirer les enseignements de deux décennies d'observations et d'expérimentations du mouvement de co-construction du bien commun. Les enjeux sont clairs : apprendre à articuler progrès social, équilibre économique et préservation écologique. Une utopie ? Pas pour tous ! De nombreux exemples inspirants montrent qu'il est possible de réussir cet assemblage gagnant. **C'est au cœur des Territoires qu'il est possible de l'observer, de le qualifier, de le modéliser et de le déployer.**

L'an dernier, les 3 Récits des transitions ont résumé l'état des lieux des cheminements réalisés [AVEC les praticiens « pionniers »](#), [AVEC les acteurs académiques](#) et [AVEC les institutions](#). En 2026, cette cartographie des MEDOC constitue le 1^{er} des volets d'un triptyque composé à l'occasion du 20^{ème} anniversaire du RAMEAU. Seront aussi publiés le guide pratique « Cap & trajectoires socio-économiques » le 19 septembre, et le référentiel « Impacts & Trajectoires en Commun(s) » le 17 novembre prochain.

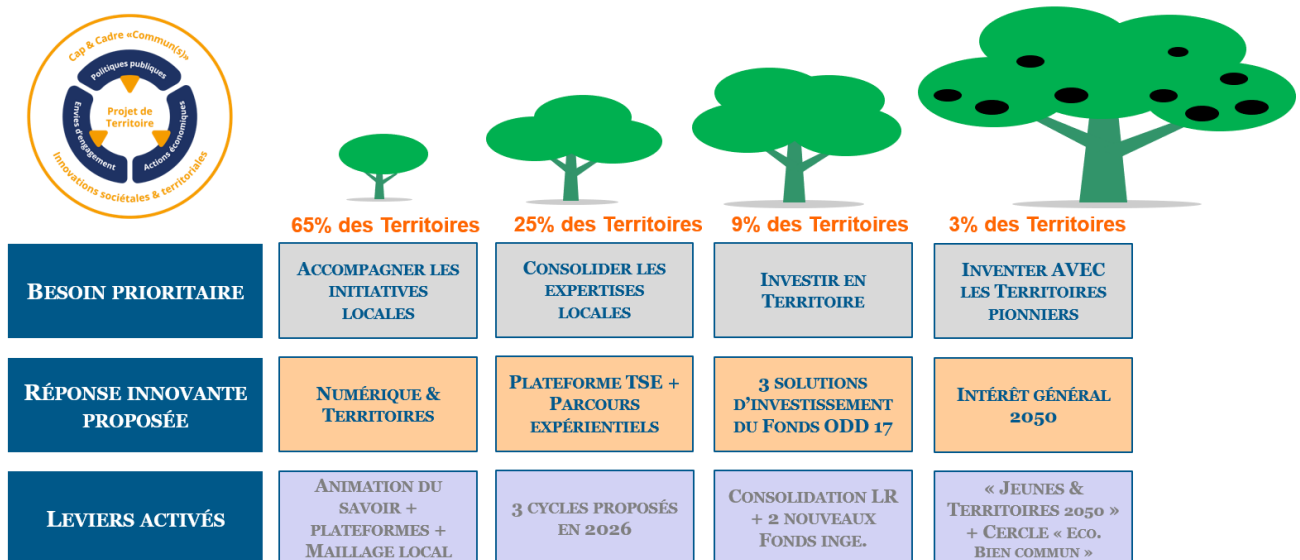
Accompagner les « 4 saisons » des Territoires !

La stratégie de transmission des résultats de la recherche empirique est organisée auprès de **3 cibles** : les praticiens, les acteurs académiques et les institutions.

Le tableau ci-dessous en résume l'objectif et les leviers d'action :

AUPRÈS DES PRATICIENS	AUPRÈS DES ACTEURS ACADÉMIQUES	AUPRÈS DES INSTITUTIONS
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Objectif : rendre les savoirs et savoir-faire accessible à tous en fonction de ses besoins et sa maturité ❑ Leviers : Trois réponses <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'animation du savoir de l'Observatoire des partenariats avec la plateforme odd17.org ▪ Les 4 plateformes numériques d'accompagnement ▪ Le maillage territorial de 350 « catalyseurs territoriaux » 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Objectif : passer de la recherche empirique à la compétence stratégique du changement ❑ Leviers : Trois angles d'actions <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'animation d'un panel de chercheurs avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts ▪ Les formats pédagogiques pour un enseignement adapté ▪ La RSE des établissements pour les mobiliser localement 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Objectif : valoriser les pratiques innovantes qui (ré)inventent nos modèles d'actions ❑ Leviers : Trois priorités <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les associations d'élus pour valoriser la co-construction des politiques publiques au « 1^{er} km » ▪ Les partenaires sociaux pour valoriser l'investissement et la gestion paritaire alliant perf & IG ▪ Les institutions pour pérenniser des espaces de dialogue et l'infrastructure du « faire alliance »

La stratégie de transmission est structurée autour d'un **démonstrateur** : le programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ». Dans ce cadre, des solutions adaptées ont été mises en œuvre au **4 niveaux de maturité territoriale**. Une mobilisation 2026 autour des 4 réponses innovantes inventées :



Préparé depuis 18 mois, la **démarche des « 4 saisons des Territoires »** accompagne la mise en place des nouvelles mandatures avec 21 actions et 3 temps forts autour de **4 objectifs** :

- **L'hiver profond des Territoires** : éclairer la diversité des chemins capitalisés sur la co-construction du bien commun. De l'actualité partagée au travers des « [Jeudis de l'ODD 17](#) », au 6^{ème} séminaire de recherche coorganisé avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts le **9 avril 2026**, 7 étapes ont été conçues pour rendre compte du socle commun des connaissances et des savoir-faire mutualisés autour d'un 360° des méthodes, exemples, données, outils et compétences (MEDOC) qui ont fait leurs preuves, librement accessibles aux Territoires pour conduire et accélérer leurs transitions.

- **Le printemps fécond des Territoires : diffuser les pratiques innovantes pour élaborer le cap des nouvelles mandatures.** De la diffusion du panorama des MEDOC le 9 avril, à la valorisation le **7 juillet prochain** des démarches apprenantes qui ont fait leur preuve lors des 2^{èmes} [Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale](#) et de la 12^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en territoire, pas moins de 7 étapes permettront à chacun de se préparer à accompagner les nouvelles mandatures 2026-2033.
- **L'été foisonnant des Territoires : valoriser la pluralité des chemins apprenants pour (ré)concilier économie et intérêt général.** De la publication de la [Tribune de la Fondation des Territoires « Economie\(s\) & Territoire\(s\) : quelle trajectoire en Commun\(s\) ? »](#), au 9^{ème} diner annuel « Elus & Entreprises, le **17 novembre**, pas moins de 7 étapes permettront de consolider les équilibres socio-économiques des Territoires en partageant la variété des nouveaux modèles qui ont fait leurs preuves, leur permettant ainsi de choisir celui ou ceux les plus adaptés à leur situation.
- **L'automne, la vendange des Territoires : mobiliser chacun autour du cadre en « Commun(s) » au cœur des territoires.** Du 108^{ème} Congrès des maires où sera publié le référentiel « Impacts & trajectoires en Commun(s) » au bilan 2026 de l'accompagnement au lancement de la nouvelle mandature, ne doutons pas dès aujourd'hui de la diversité des fruits récoltés au « 1^{er} kilomètre ». Il sera alors temps de préparer 2027 !

Ces « 4 saisons des Territoires » favoriseront **la capacité de chacun à se positionner à partir de son propre engagement** pour le nouvelle mandature 2026-2033. Aurons-nous pu prouver la valeur d'un « jouer collectif » durable et inclusif ? Aurons-nous su inverser la tendance vers des équilibres plus stables qui (re)donnent confiance dans notre avenir ? Aurons-nous commencé à (ré)investir dans l'intérêt général ? ... Donnons-nous collectivement la chance durant les 9 prochains mois, le temps d'une gestation, pour croire que c'est (encore) possible !

Trois fois plus... pour quatre fois moins !

Quel que soit l'acteur concerné, il va falloir apprendre à être plus frugal ! L'avantage pour notre laboratoire de recherche empirique d'avoir dû se (ré)inventer en 9 mois vers un modèle 100% bénévole, c'est qu'une fois encore cela nous met en avant de phase vers les nouveaux équilibres qu'il nous faut aider à faire émerger.

C'est grâce à la confiance d'une famille, et à son investissement dans l'actif du RAMEAU et dans l'animation des dispositifs issus de sa recherche empirique, que le passage à un modèle 100% bénévole a été possible. Dans ces conditions, Le RAMEAU peut ajuster ses moyens en fonction des besoins de ses partenaires stratégiques.

C'est en effet la formule pour faire « trois fois plus pour quatre fois moins ». Il faut et il suffit de se mettre en harmonie avec son écosystème et les volontés d'action de ses partenaires. Le passage d'une fonction de « pilote de l'innovation » à « co-pilote de l'action partenariale » permet de mobiliser les « justes moyens », en étant à sa « juste place », et en faisant le pari que collectivement nous serons au « juste temps ». Cette stratégie permet un budget 2026 limité à 150 K€.

Budget 2026

CHARGES 150 K€, DONT 90 K€ ENGAGÉS	REVENUS 150 K€, DONT 20 K€ DE REPRISE FONDS DÉDIÉS
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Charges structurelles LR : 55 K€ (dont 33 K€ d'amortissement des investissements numériques, 11 K€ de SI et 9 K€ de gestion) <input type="checkbox"/> Animation du savoir : 50 K€ (dont 10 K€ AdeR, stage 3 K€ et bulletin 3 K€) <input type="checkbox"/> Nouveaux projets : 20 K€ (cf. Ft Marne & Bois) <input type="checkbox"/> Capitalisation & évaluation programme « Réussir ensemble territorialisation des transitions » : 25 K€ 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Partenaires structurels : 50 K€ (DJPVA + contribution des dispositifs) <input type="checkbox"/> Partenaires d'animation du savoir : 50 K€ (en un ou plusieurs partenariats pour l'Observatoire des partenariats) <input type="checkbox"/> Partenaires Fonds ODD 17 : 50 K€ pour l'autonomisation du Fonds ODD 17, dont 30 K€ acquis avec les 2 fonds de la Ft Marne & Bois <input type="checkbox"/> Reprise des fonds dédiés : 20 K€

En guise de conclusion : Cap vers 2033 !

Qui aurait pu prévoir il y a 18 mois que la transformation du RAMEAU serait aussi radicale ? Loin de réduire la capacité d'action du laboratoire de recherche empirique, le passage à un modèle 100% bénévole lui permet de diffuser plus vite les MEDOC qu'il a (re)découverts au travers d'une stratégie partenariale renouvelée et renforcée.

Au moment où les Territoires définissent leur trajectoire 2026-2033, aidons les à fixer un Cap 2033 ambitieux à la hauteur de nos défis collectifs.

Le RAMEAU prouve, au travers de sa propre expérience, que la fragilité peut devenir une force collective si nous savons (ré)inventer ensemble ce qu'il est impossible de faire seul.

Une utopie ? Non, une réalité déjà en émergence sur nombre de nos Territoires en France métropolitaine et ultramarine. La démonstration en sera faite le 7 juillet 2026 à l'occasion des Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale pour lesquelles Le RAMEAU se mobilise aux côtés du Réseau des catalyseurs territoriaux et de la Fondation des Territoires qui les organisent cette année. Ce sera un démonstrateur de la puissance d'alliances qui étaient encore peu vraisemblable il y a 18 mois.

En effet, la profondeur de la crise que nous traversons mobilise les énergies. Telle une forêt qui pousse, elles ne sont pas visibles si nous ne savons pas les analyser et en comprendre les racines. Tous ceux qui ont pris conscience de ce mouvement au « 1^{er} kilomètre » des réalités locales font aujourd'hui le « Pari de la confiance ». Ils ne sont plus seuls aujourd'hui, de plus en plus de réseaux nationaux publics et privés ont compris le sens de leurs trajectoires de changement vers de nouveaux équilibres plus justes, durables et équilibrés.

Faisons connaître ce mouvement de co-construction du bien commun qui donne confiance en l'Avenir. Il permet d'Agir dès aujourd'hui sur nos fragilités communes et d'explorer de nouveaux modèles. N'ayons plus peur ! (Ré)Agissons...

Vous y êtes prêts ? Nous oui !

ANNEXE

Les annexes ci-après ont pour objectif de détailler les différentes avancées et les modalités d'actions qui permettent d'être opérant dès aujourd'hui pour engager une démarche apprenante de déploiement des solutions pour accélérer la territorialisation des transitions.

1- Les résultats de la recherche sur l'ODD 17

Si l'Agenda 2030 positionne la capacité à « faire alliance » comme un Objectif en soi, c'est qu'il ne s'agit pas seulement d'en définir les modalités pour l'activer. L'injonction à l'alliance n'est en rien efficace ; elle est même contreproductive. Pour créer la performance, l'innovation et la confiance qu'elle est capable de faire émerger, il convient d'en conduire la transformation nécessaire. En comprendre les changements de paradigme est au cœur des travaux de recherche empirique du RAMEAU.

Un défi : (ré)concilier « économie(s) » et « intérêt général »

Créé en 2006 sous statut associatif d'intérêt général, Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche empirique**. Il est à la fois un **observatoire** pour qualifier les enjeux et pratiques des démarches partenariales, un **centre d'expérimentations** pour faire émerger de nouveaux modèles, et un **lieu de réflexions prospectives** afin de déployer des solutions innovantes qui réduisent les fragilités et font émerger de nouveaux équilibres socio-économiques durables. [Qui sommes-nous ? – Le RAMEAU](#)

Dès l'origine, la **question de recherche** a été : **comment conduire les grandes transformations systémiques en associant des acteurs au profil radicalement différent ?** Plutôt que de chercher à identifier le modèle le plus pertinent, les travaux consistent à identifier quelle est la place de chacun pour être plus pertinent. De là, l'objectif est d'étudier quelle pouvait être la valeur de nouvelles alliances pour l'intérêt général.

Le rapport sur les mutations de l'intérêt général en France, et la signature des Objectifs de Développement Durable en 2015 ont clarifié l'enjeu des travaux de recherche empirique : comment concrètement (ré)concilier l'économie avec l'intérêt général. Autrement dit, **comment (ré)inventer des équilibres socio-économiques qui garantisse à la fois l'accélération des transitions, et l'inclusion de toutes et tous dans un pilotage de l'intérêt général où la place de chacun est respectée à la fois comme contributeur et bénéficiaire de la transition que nous devons réussir ensemble pour faire face à nos périls communs ?**

Dès lors, la question n'est pas seulement de garantir une cohérence de l'action, ni même d'inventer de nouvelles solutions, mais elle est aussi de favoriser la cohésion de tous afin de pouvoir conduire le changement le plus sereinement possible. C'est ce que Le RAMEAU qualifie de « **Pari de la confiance** ». C'est ce qui **positionne le 17^{ème} Objectif de Développement Durable en réelle philosophie politique de l'Action** : comment valoriser la capacité de chacun à contribuer à une métamorphose qui nous impacte tous ?

La pertinence du cap et du cadre communs ne peuvent pas seuls garantir l'adhésion de tous ; c'est aussi la pédagogie de « l'équilibre de la Maison commune ». Autrement dit, il est nécessaire d'appréhender l'économie d'une nouvelle manière en l'observant sous trois leviers : la valorisation des richesses humaines impliquées dans leur diversité, la qualité et la durabilité des ressources financières pour agir, et la capacité à faire alliance tant pour créer de la valeur en « Commun(s) » que pour assurer une meilleure frugalité des moyens mobilisés.

Cette définition invite à analyser ce qu'est « l'économie de l'alliance », sa place dans l'émergence de nouvelles solutions durables, et son rôle dans le pilotage de l'intérêt général.

Dans ce contexte, la **valeur du temps est la vertu cardinale** d'un processus de recherche qui s'invente « en chemin ». La démarche nécessite de comprendre hier, d'anticiper demain, afin de mieux pouvoir agir aujourd'hui.

Une méthode de recherche empirique avec et dans les Territoires

Analyser une réalité de terrain non conscientisée exige d'inventer un mode opératoire pour la comprendre, la modéliser, la partager, et la transmettre. C'est le chemin d'apprentissage réalisé depuis 2006, où chaque jour apparaît une donnée à intégrer dans une connaissance qui se construit « goutte à goutte ».

A partir des « signaux faibles » captés sur les Territoires en observant les pratiques des acteurs, la méthode de recherche empirique expérimentée est **fondée sur un triptyque** :

- les **expérimentations** représentatives de la diversité des acteurs, actions et territoires,
- les **études statistiques et analyses scientifiques** de l'Observatoire des partenariats pour mettre en perspective les résultats empiriques,
- les **misés en débat**, à une échelle nationale et territoriale, pour permettre d'en comprendre la nécessaire déclinaison pour répondre à la diversité des besoins, et en valoriser la variété des réponses.

Le livre « Commun(s) » : discours de la méthode – Vers le « Pari de la Confiance, publié en octobre dernier à l'occasion du [colloque « Jeunes & Territoires 2050 : l'engagement des Jeunes en Actions ! »](#), explicite cette **méthode de recherche empirique du RAMEAU**. Conçue progressivement au cours des démarches apprenantes qu'il a pilotée, elle permet de produire successivement 4 natures de résultats qui se mesurent sur un **minimum de 7 ans** :

- 1- **Espace de dialogue en confiance entre « mondes » riches de leurs différences :**
- Exemple / la démarche d'anticipation de sortie de crise pour les acteurs, actions et alliances d'intérêt général, mis en place entre mars et septembre 2020 lors de la crise de la Covid 19, en partenariat avec la Médiation des Entreprises)
- 2- **Sémantique partagée sur des mots « sensibles » :** faciliter les dialogues contradictoires entre acteurs de profils différents - *Exemple / le « Dictionnaire des praticiens » publié en annexe du rapport de la Commission Innovation de la Chambre supérieure de l'ESS en 2018*
- 3- **Méthodes partagée sur les objectifs en « Commun(s) » :** mise à disposition de tous les résultats de la recherche empirique, librement accessible à tous - *Exemples /*
 - a. *La boussole de l'ODD 17 en pratiques :* [La boussole de l'ODD 17 – ODD17.org](#)
 - b. *les 4 kits pratiques « Agir en commun » :* [Des outils pour agir – ODD17.org](#)
- 4- **Création d'un dispositif en « Commun(s) » :** lorsqu'un point de blocage est identifié, création en « Commun(s) » d'un dispositif multi-acteurs pour y répondre. 9 dispositifs en « Commun(s) » ont ainsi été créés depuis 2006, dont le premier en 2008 avec l'Observatoire des partenariats. Cette ultime étape n'est pas systématique.

L'ultime étape de la recherche empirique est de co-construire l'infrastructure

Cette étape n'est nécessaire que dans la partie qui doit être pilotée en « Commun(s) ». Tout ne le justifie pas, et il est important de sécuriser que loin de créer un « dispositif supplémentaire », ce dernier vient fluidifier des liens qui ne se feraient pas autrement. C'est donc une démarche de subsidiarité dont il est question, et non de « coordination » ou de « fédération » de ce qui se fait. Ces fonctions techniques et politiques sont assurées par ailleurs, et les infrastructures cibles doivent justement s'appuyer sur elles pour identifier leur utilité.

Pour en assurer la pertinence, cette dernière étape de recherche repose sur un processus de création d'un dispositif en « Commun(s) » structuré en 3 temps :

- 1- **Qualification des besoins** : R&D empirique avec des observations et expérimentations sur au moins un cycle d'innovation de 7 ans,

(NB / sauf dans le cas de l'Observatoire des partenariats qui a été créé dès les 18 premiers mois du RAMEAU pour objectiver par des données statistiques fiables les retours d'expérience empirique réalisés pour qualifier les « signaux faibles »)

- 2- **Modélisation d'un dispositif collectif** : Sur la base de la « preuve de concept » obtenue durant le cycle d'innovation, constitution d'une gouvernance partagée des résultats et co-élaboration d'un dispositif en « Commun(s) ». Durant cette phase de préfiguration, Le RAMEAU porte le risque juridique et financier, et incube le dispositif le temps nécessaire à la gouvernance collective d'en définir les modalités de lancement, de pilotage et d'évaluation. Le temps constaté est entre 3... et 15 ans !

(Ex/ Fonds ODD 17, Fondation pour la Co-construction du bien commun, Observatoire des partenariats)

- 3- **Autonomisation du dispositif** : Une fois le dispositif de plein exercice défini collectivement, Le RAMEAU transfère l'ensemble des droits et usages des résultats de la recherche sous réserve que l'usage d'intérêt général soit préservé et que l'équilibre entre les partenaires fondateurs soit respecté. Il devient alors un « simple » membre de la gouvernance collective.

(Ex/ ADASI, Réseau des Catalyseurs territoriaux, Fonds i, Fondation des Territoires)

Le cheminement depuis 2006 : un apprentissage en 3 temps

Pour incarner cette démarche, il convient d'en retracer les étapes :

- **2006-2015 – LE TEMPS DU DEFRICHAGE** : il aura fallu une décennie pour comprendre, et décortiquer les **enjeux systémiques par domaines, par acteurs... et par territoires**. C'est sur ce dernier angle que les découvertes ont été les plus structurantes (*voir en annexe des exemples d'analyses systémiques par domaines, par acteurs et par territoires*). C'est la compréhension des spécificités territoriales qui a permis à l'Observatoire des partenariats, à partir de 2015, d'avoir une réelle approche systémique, d'abord des fragilités, puis des impacts (*voir la [collection des fiches Repères par domaines, par acteurs et par territoires](#)*). Cette connaissance partagée permet à chacun de se situer dans son écosystème de proximité, mais aussi dans notre écosystème plus global, tout en articulant les deux.

Se situer dans une dynamique systémique



- **2015-2022 – LE TEMPS DE LA MODELISATION** : fort de cette connaissance des enjeux et des pratiques selon ces différents angles, les 7 années suivantes ont permis de donner un éclairage sur les trois leviers d'activation de l'intérêt général : la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice. En synthèse :
 - **Sur la vision partagée** : les travaux avec les acteurs académiques ont permis de faire émerger une vision holistique du continuum de l'action, de la vision partagée au système de gestion des territoires, des organisations et des personnes (voir cahier de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance). Trois déclinaisons en « Récits » ont ensuite été possibles : opérationnel (voir plateforme de « back office » partagée odd17.org, animée par la démarche « l'ODD 17 en pratiques »¹⁵), institutionnelle (voir missions ministérielles, et création de la Fondation des Territoires), et philosophique (voir publication des livres de « Bien commun : vers la fin des arrogances en 2016 » jusqu'à « Commun(s) : discours de la méthode en 2023 »).

Une capacité d'actions holistique



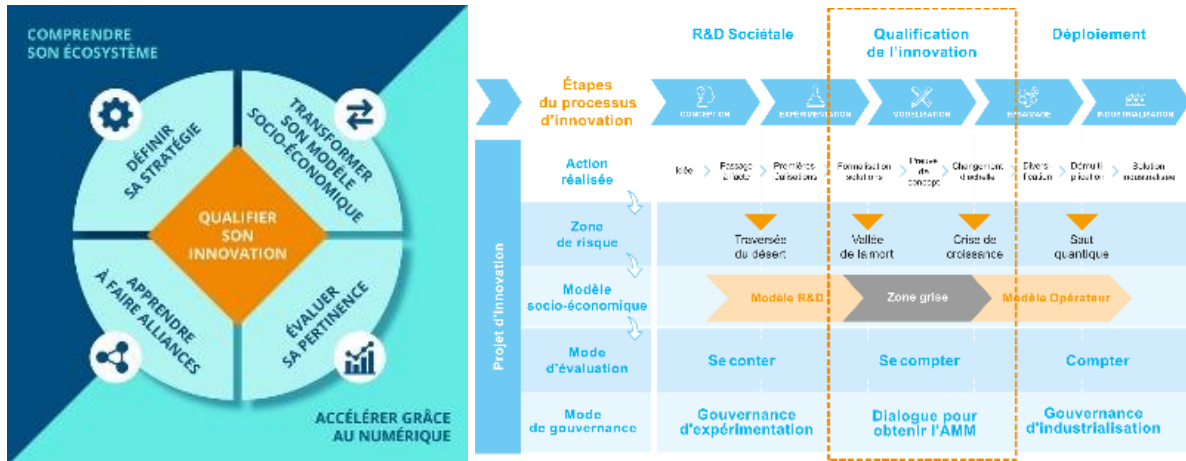
- **Sur l'action collective transformatrice** : les travaux ont permis de faire une description de la manière de conduire le changement grâce à 7 forces complémentaires qui propose une méthode de pilotage de la complexité (voir détail en annexe).
- **Sur la gestion régulatrice** : les travaux ont permis de mettre en débat les conditions de valorisation des coopérations au service de l'intérêt général, et d'en proposer un cadre juridique (cf. [proposition de loi déposée à l'Assemblée Nationale en février 2021](#)).
- **DEPUIS 2023 – LE TEMPS DE L'ACCOMPAGNEMENT AUX TRANSITIONS** : fort de ces avancées académiques, institutionnelles et opérationnelles, une nouvelle étape a été engagée en 2023 pour transmettre les travaux et contribuer activement à l'accompagnement des transitions, au plus près des besoins, des fragilités et des envies d'engagement.

La démarche repose sur une **triple innovation** :

- **Des solutions méthodologiques** : la démarche de qualification de l'innovation sociétale permet de se situer et d'identifier les leviers d'actions pour accélérer le processus d'innovation au « juste temps ». Elle permet aussi aux « investisseurs sociétaux » d'identifier les modes de financement, d'accompagnement et d'évaluation les plus adaptés à l'étape du projet.

¹⁵ La dynamique d'animation hebdomadaire (les « Jeudis »), mensuelle (le Récit, l'interview, le webinaire et le podcast), trimestrielle (le bulletin de veille & d'analyse de l'innovation sociétale) et annuelle (deux dossiers JURIS Associations : l'un en juillet sur les spécificités des modèles socio-économiques d'intérêt général, et l'autre en novembre sur les coopérations territoriales). Cette dynamique est rattachée à la plateforme de « back office » partagée odd17.org, mise en ligne en 2021 dans le cadre de la mission ministérielle d'accélération des alliances d'intérêt général.

7 leviers d'analyse de l'innovation

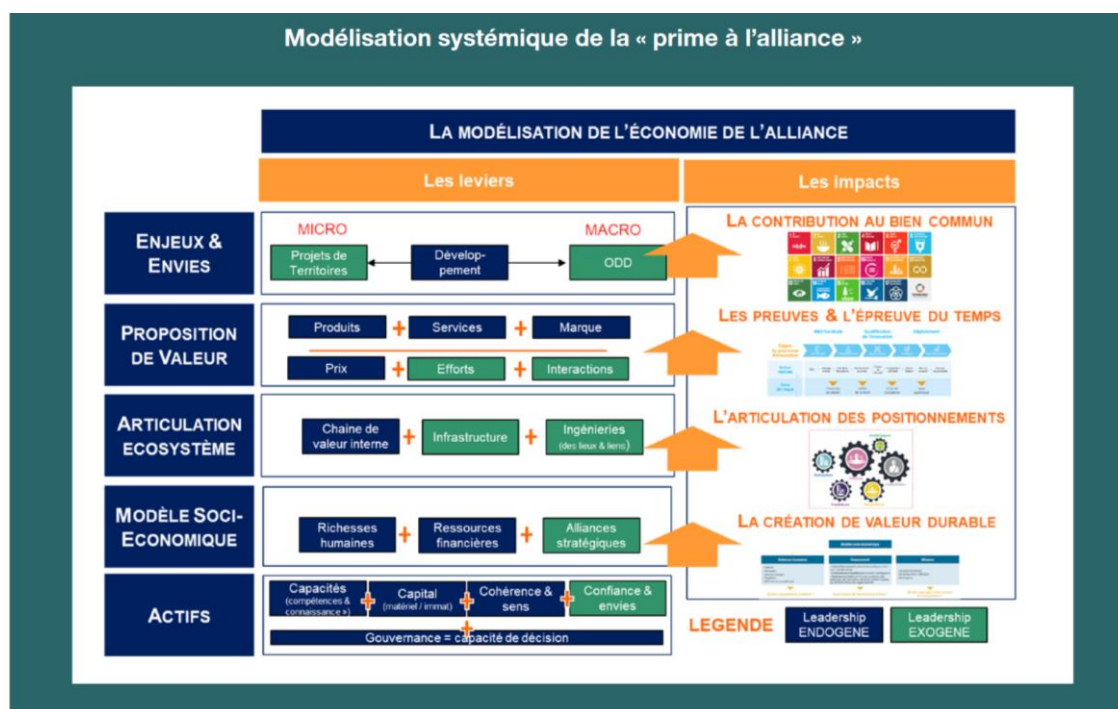


- **D'une infrastructure en « Commun(s) »** : le cheminement de recherche empirique a progressivement fait émerger un ensemble de dispositifs complémentaires pour contribuer significativement à l'accélération des alliances d'intérêt général. Ouverts à tous, ils sont aujourd'hui suffisamment éprouvés pour être plus largement utilisés, en inventant ensemble les modalités de gouvernance et de complémentarité avec les autres dispositifs existants afin de valoriser l'interaction plutôt que de favoriser la « concurrence » entre les solutions d'information, de financement et d'accompagnement des projets d'intérêt général.

Des dispositifs en « Commun(s) » pour accélérer les transitions



- **D'un mode de calcul et de valorisation de « l'économie d'alliance »** : pour permettre à cette infrastructure commune de se développer, encore fallait-il modéliser la création de valeur qui permet d'intégrer la « prime à l'alliance » dans les modèles de financement et d'investissement. La seule « économie d'échelle » n'est pas suffisante pour justifier une stratégie d'alliance, et dans les faits elle se révèle bien souvent plus « consommatrice » de financement que créatrice de valeur et de frugalité. Le schéma ci-dessous synthétise les travaux de recherche qui (dé)montrent aujourd'hui le modèle de valeur sur lequel une « prime à l'alliance » peut légitimement être activée. Cette démarche de valorisation est expérimentée par le Fonds ODD 17 dans sa propre prise de risque sur l'investissement en fonds propres qu'il réalise.



Les résultats de la recherche empirique : 3 impacts qualifiés, mesurés et illustrés

La modélisation des résultats issus des « dialogues de gouvernance » et des expérimentations a ensuite été confrontée à la maturité collective au travers des plans quinquennaux de l'Observatoire des partenariats, afin d'en vérifier la solidité.

Qu'avons-nous observé de la capacité d'actions de terrain que nous vivons au quotidien sans nécessairement la conscientiser ? Les plans quinquennaux de l'Observatoire ont apporté les éclairages suivants :

1. 2008-2012 : le **programme ARPEA** (Analyse des Relations Partenariales entre Entreprises & Associations) a mis en lumière des pratiques partenariales plus importantes qu'elles n'étaient conscientisées, à la fois en quantité et en qualité...notamment parce qu'elles étaient mises en œuvre de manière très empirique en proximité des besoins sans que l'action ne soit nécessairement formalisée, et encore moins capitalisée. Ce programme a permis une classification des partenariats qui articulent économie et intérêt général, des partenariats de pratiques responsables au mécénat, en passant par les coopérations économiques et les alliances d'innovation sociétale. Il a nourri particulièrement le programme « modèles d'investissement sociétal ».
2. 2013-2017 : le **programme PHARE** (Analyse et comparaisons des fragilités économiques, sociales, environnementales et sociétales, à l'échelle des régions françaises) a révélé non seulement la diversité des appréhensions des fragilités selon les territoires, mais plus encore le décalage entre les réalités objectives et les ressentis subjectifs. Il a été structurant dans l'émergence et la reconnaissance de la fonction de « catalyseurs territoriaux » qui se développaient alors « sous les radars ».
3. 2018-2022 : le **programme IMPACT** (1^{ère} étude d'impact du « faire alliance » qui incarne l'ODD 17 en pratiques à l'échelle d'une Nation et de ses 13 régions métropolitaines) a fait ressortir le changement de besoin : la question n'est plus « faut-il jouer collectif ? », mais « comment faire ? » car les effets des coopérations d'intérêt général sur la performance, l'innovation et la confiance sont aujourd'hui conscientisés. Entre 2015 et 2021, la dynamique s'est transformé d'un « devoir d'alliance » à une « envie d'alliance »... sans savoir cependant quels leviers actionner pour ne pas être dans une seule déclaration d'intention, aujourd'hui plus porteuse de risque que de valeur. Il a permis une réelle reconnaissance institutionnelle et académique, qui a permis de passer à une nouvelle étape d'accélération des alliances stratégiques au service de l'intérêt général.

En synthèse, le schéma suivant résume l'état de l'art des recherches déjà publiées au travers des cahiers de recherche avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts qui synthétisent les avancées de la recherche empirique :



C'est sur ces fondements que le **programme ECOSYSTEMES 2023-2027** (Analyse des capacités d'actions collectives par taille de territoire et taille d'organisation) s'est ouvert lors du colloque du 3 novembre 2022 « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France » (cf. [ensemble des résultats de l'étude d'impact et Actes du colloque](#)). L'objectif est d'analyser la diversité des approches qui peuvent permettre à chacun de s'engager en confiance en fonction de sa réalité de terrain.

Les programmes applicatifs : 3 dynamiques collectives pour activer chacun des impacts

Les résultats de l'étude d'impact ont permis de faire émerger en 2023 une « **matrice des trajectoires** » dans le cadre de la démarche prospective « Intérêt général 2050 » (cf. [note « Ensemble, inventons 2050 »](#)).

Matrice des trajectoires pour piloter la complexité des transitions

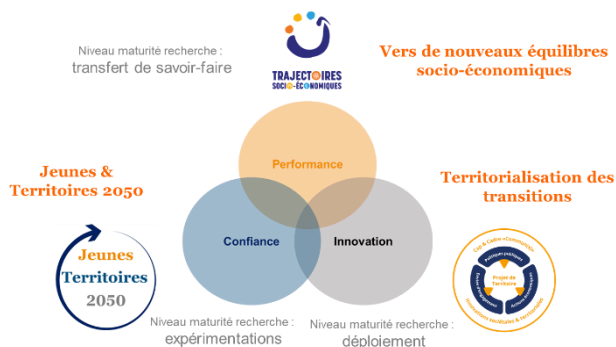
	PERFORMANCE	INNOVATION	CONFIANCE
	Tactique (18 mois)	Stratégique (7 ans - 2030)	Prospective (28 ans -> 2050)
Gestion régulatrice (acteurs publics)	AU CŒUR (60%)	EN AVAL (25%)	EN AMONT (15%)
Action collective transformatrice (organisations privées et publiques)	EN AMONT (15%)	AU CŒUR (60%)	EN AVAL (25%)
Vision partagée (personnes)	EN AVAL (25%)	EN AMONT (15%)	AU CŒUR (60%)
Temporalités	18 mois	7 ans	28 ans

Cette matrice propose à la fois de pondérer les trois leviers d'activation de l'intérêt général différemment selon l'impact attendu, mais aussi invite à y associer une temporalité adaptée à l'enjeu associé : 18 mois pour la performance, 7 ans pour l'innovation et 28 ans pour la (re)construction d'un imaginaire de confiance collective.

Fort de cette nouvelle hypothèse de recherche, les programmes applicatifs suivants ont été renforcés et ajustés :

- **PERFORMANCE** – **Vers de nouveaux équilibres socio-économiques** : le [rapport intermédiaire « vers de nouveaux modèles socio-économiques »](#) de janvier 2024 en a mis en exergue les enjeux, et la [note de synthèse remise aux rapporteurs](#) lors de l'audition au CESE sur le financement des associations en explique l'urgence. L'article « [Agir ensemble : Agilité, Inventivité et Frugalité](#) » fait la pédagogie de ce que transmet au quotidien la [plateforme « Trajectoires socio-économiques »](#), sous le pilotage d'un Comité national co-animé aux côtés de la DJEPVA.
- **INNOVATION** – **Réussir la territorialisation des transitions** : au cœur de l'action 2024, les enjeux ont été exposés dans la [note « Ensemble, accompagnons les transitions »](#) en février, et les modalités détaillées dans cette note de cadrage.
- **CONFiance** – **Jeunes & Territoires 2050** : [l'étude exploratoire](#) a été publiée en janvier 2024 lors du Festival de l'Apprendre de Lyon à l'occasion de la 6^{ème} Journée Mondiale pour l'Education. Elle invite à valoriser l'engagement territorial des jeunes. En cours de cadrage, la seconde étape du programme 2022-2027 sera annoncée au second semestre, à l'occasion de la 7^{ème} Journée de (Re)Connaissance de la co-construction du bien commun, le 3 octobre prochain. La 6^{ème} Journée avait été consacré au colloque « Jeunes & Territoires 2050 : L'engagement en Actions ! », sous la co-présidence de la Ministre Prisca THEVENOT et du Président du CESE, Thierry BEAUDET (cf. [Acte du colloque du 5 octobre 2023](#)).

Les 3 programmes applicatifs sur impacts de l'ODD 17 en pratiques !



les

2 – Le bilan des 21 mesures de la mission ministérielle pour accélérer les alliances

Ensemble, valorisons le « faire alliance » en France

En octobre 2019, le Gouvernement confie à la Députée Cathy RACON-BOUZON et à Charles-Benoît HEIDSIECK une mission ministérielle pour éclairer les moyens d'accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales. Après 6 mois d'élaboration collective, le 7 mai 2020, rappelant que 81% des Français souhaitent que le « devoir d'alliance » se transforme en « envie d'alliance »¹⁶, une « feuille de route » a été lancée autour de 4 objectifs structurels et de la mise en œuvre de 21 mesures.

Un bilan intermédiaire a été réalisé tous les six mois depuis deux ans¹⁷. Le **bilan final le 7 mai 2022**. Il montre combien les avancées sont aujourd'hui réelles. La démarche a permis de faire connaître et reconnaître une réalité « sous les radars », de consolider les infrastructures du « faire alliance » et d'outiller tous les profils d'acteurs afin qu'ils puissent développer leur propre parcours d'usage.

Les résultats en synthèse pour valoriser le « faire alliance »

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

Les avancées sur la valorisation du « faire alliance »



Le bilan final a été remis au Gouvernement le 7 mai 2022. Il a notamment été mis en valeur lors d'une émission « carnet de campagne » sur France inter le 5 mai 2022, et une interview digitale du magazine Le POINT le 7 mai 2022.

¹⁶ Etude « jouer collectif en sortie de crise » pour l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, mai 2020)

¹⁷ <https://www.associations.gouv.fr/bilan-de-2-ans-de-cheminement-collectif.html>

Résultats des 4 objectifs structurels en synthèse

Chacun des 4 objectifs a connu des avancées notables.

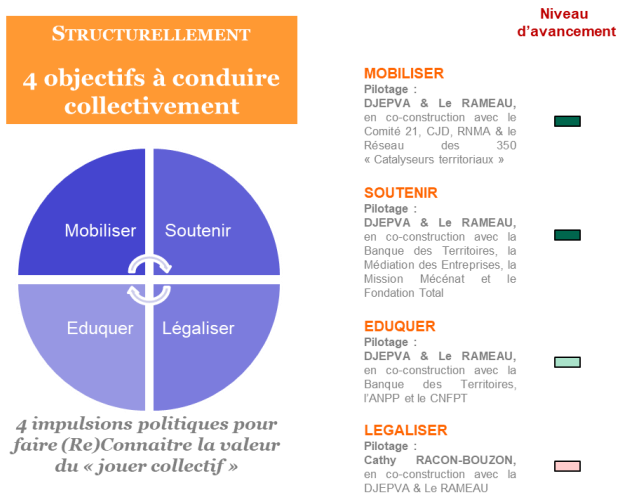
Le **premier objectif structurel** était de **rendre plus lisibles et visibles les démarches de co-construction, ainsi que les méthodes, outils et ingénieries pour les rendre plus efficaces**. Une « vitrine » a été créée sur le site associations.gouv.fr dès le 7 mai 2020. L'espace numérique « Alliances & Territoires » connaît un vif succès de fréquentation. Les 6^{ème} et 7^{ème} Rencontres annuelles des pionniers des alliances en Territoire ont permis de qualifier les attentes des 350 « catalyseurs territoriaux » afin de les aider à animer les démarches locales. Fort de ces enseignements, la plateforme de capitalisation « l'ODD 17 en pratiques » a été lancée le 12 juillet 2021¹⁸. Un parcours pédagogique « Alliances & Territoires » et 7 parcours méthodologiques « Agir ensemble en Territoire » ont été développés¹⁹. Afin de faciliter l'appropriation, des parcours d'usage sont développés avec les réseaux volontaires.

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

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

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

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



¹⁸ www.odd17.org

¹⁹ A découvrir sur l'espace numérique « Alliances & Territoires » du site associations.gouv.fr

Mobiliser pour valoriser le « faire alliance »

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

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



Comment valoriser les avancées acquises dès aujourd'hui ?

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

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

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

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

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

Ensemble, valorisons l'ODD 17 en pratiques !

3 – Le projet stratégique 2022-2027 du RAMEAU

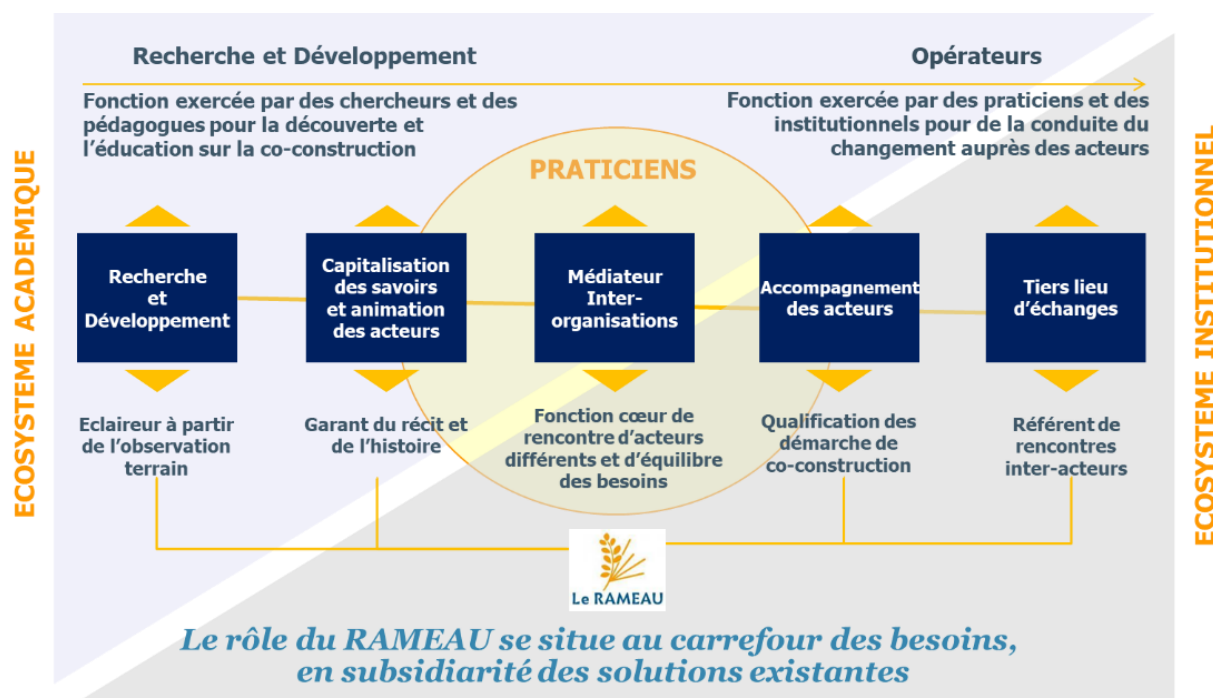
Le Conseil d'orientation et l'Assemblée Générale du RAMEAU ont fixé en juin 2022 l'ambition du nouveau Projet stratégique « Yoschesi 2050 ». Retour sur les avancées du Projet « Co-construisons 2022 » pour mieux en comprendre les fondements !

Le 30 juin 2022, le laboratoire de recherche empirique a fait le bilan de son Projet quinquennal 2018-2022, avant de fixer les orientations de son nouveau Projet 2023-2027. Dans la continuité de 16 ans de travaux sur les alliances d'intérêt général, l'ambition est grande face à l'ampleur de nos défis communs. Plus que jamais, la Gouvernance et l'équipe du RAMEAU croient à la force du « **pari de la confiance** ».

Les avancées du Projet « Co-construisons 2022 ! »

En 2018, c'est après 9 mois d'analyse des besoins prioritaires face aux fragilités grandissantes que Le RAMEAU a élaboré son Projet stratégique « Co-construisons 2022 ! ». L'état des lieux du « devoir d'alliance » avait été mis en lumière à la fois sur le plan international, national et local. L'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, signé en 2015 à l'unanimité des 193 pays membres des Nations Unies, fixait un cadre et une grammaire commune. En France, le programme quinquennal PHARE 2013-2017 de l'Observatoire des partenariats avait établi un regard croisé des fragilités et leurs déclinaisons à l'échelle des régions. La modélisation des besoins prioritaires du « faire alliance » sur les enjeux les plus complexes avait alors fixé les orientations 2018-2022 du laboratoire de recherche empirique.

Le Projet « Co-construisons 2022 ! » en synthèse



L'ambition 2018-2022 se déclinait autour de 3 objectifs :

- 1- Faire (Re)connaître la **valeur du « faire alliance »** ... en renforçant le dialogue avec les institutions,
- 2- **Outiller** les organisations et les Territoires... en mobilisant les réseaux de référence,
- 3- Passer de la connaissance empirique à la **compétence stratégique**... en s'alliant avec le monde académique.

15 jours après la validation de ce Projet stratégique, le 1^{er} acte a été d'en présenter les enjeux au Cabinet du Président de la République. Le 12 juillet 2018, Le RAMEAU a ainsi pris ses **3 premiers engagements** : lancer la **plateforme « l'innovation territoriale en Actions ! »** pour mettre à disposition des Territoires les données, outils et compétences utiles à la co-construction au plus près des besoins, proposer un cadre juridique adapté à l'ODD 17 en pratiques au travers d'un **droit d'alliance d'intérêt général**, et lancer la préfiguration d'une Fondation des Territoires pour être à l'écoute de la diversité des dynamiques locales.

Le cheminement quinquennal a commencé par **une question « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »**. Le **colloque au CESE du 12 janvier 2018** avait mobilisé plus de 300 dirigeants publics et privés pour identifier les conditions du « faire société ». Ce cheminement s'est terminé en 2022 par une réponse : la création de la **Fondation des Territoires**. Elle marque l'urgence de passer à l'action pour « apprendre à faire alliance » à partir des réalités de terrain afin de pouvoir impliquer tous les acteurs, dans tous les domaines sur tous les Territoires. 21 co-fondateurs issus d'univers très différents s'y sont engagés !

En 5 ans, les conditions d'une **conduite du changement de la complexité systémique** ont été réunies. Un **Cap** clair et partagé, un **Cadre** cohérent avec la réalité de terrain, une **Capitalisation** opérationnelle des pratiques pionnières, et une **Co-ingénierie** active pour passer de l'action de chacun à l'interaction entre tous.

Les 4 « C » de la Conduite du Changement



La question était ensuite « au service de quoi » mettre cette force collective ?

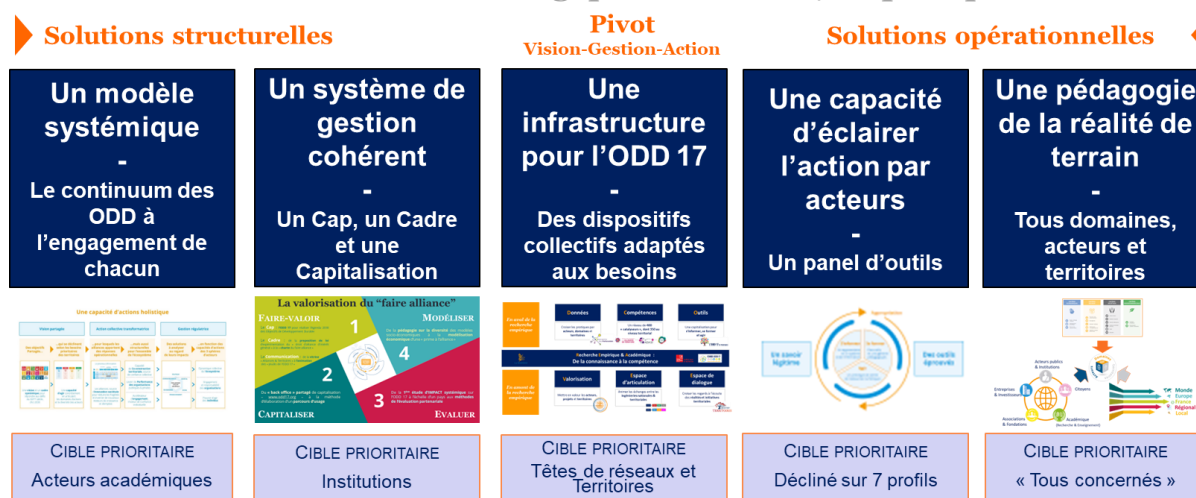
Les enjeux du « faire alliance » en 2022

Pour élaborer son nouveau Projet stratégique, Le RAMEAU a mené durant 9 mois un travail d'analyse en profondeur des défis actuels auxquels le « faire alliance » peut contribuer. Les résultats de l'étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle de la France a été à ce titre un outil précieux d'aide à la décision. Réalisée entre 2018 et 2022 par **l'Observatoire des partenariats**, cette étude a (dé)montré qu'en 5 ans notre pays est passé du sentiment d'un « devoir d'alliance » à celui d'une « envie d'alliance ». Ne nous trompons donc pas de combat ... car les armes pour mobiliser et agir efficacement n'étaient alors plus les mêmes !

En synthèse, il convenait de répondre aux besoins à la fois opérationnels, stratégiques et politiques de l'ensemble des acteurs de l'écosystème afin de pouvoir actionner efficacement le « faire alliance ». Ce dernier reste encore très largement « sous les radars » de notre conscience collective, et il convient de prendre le temps de l'activer.

Pour relever ces défis du « faire alliance », **5 leviers stratégiques** ont été qualifiés et outillés.

Les leviers stratégiques de l'ODD 17 en pratiques



Le « comment faire ? » et le « au service de quoi ? » sont maintenant établis après 16 ans de recherche empirique à l'écoute de la diversité des solutions qui s'inventent d'ores et déjà sur le terrain. **Au cœur de nos Territoires, une diversité de profils d'acteurs agissent déjà ensemble en tenant compte des fragilités et des spécificités de chacun** : associations, entreprises, fondations, collectivités territoriales, services de l'état, acteurs académiques, initiatives citoyennes...

Une question demeure : « au service de qui ? » faut-il mobiliser la dynamique de co-construction du bien commun ?

Le nouveau Projet « Yposchesi 2050 »²⁰

Face aux incertitudes grandissantes et aux défis de transformation systémique, une question ontologique traverse le nouveau Projet stratégique du RAMEAU : **que pouvons-nous faire dès aujourd'hui pour co-construire avec les jeunes un Avenir commun dont ils seront fiers de pouvoir eux-mêmes transmettre les résultats en 2050 ?**

L'ambition est de donner envie à la jeunesse d'inventer ensemble le monde de demain ! C'est le sens du Projet « Yposkesi 2050 ».

Yposchesi en grec veut dire Promesse. Avoir choisi ce nom est doublement symbolique : il incarne la « promesse » du RAMEAU ; mais aussi, il fait référence au laboratoire de production des 1^{ers} traitements des biothérapies créé par l'AFM-Téléthon²¹. Cette dernière a réussi l'impossible en guérissant les maladies neuromusculaires pourtant réputées pour être les plus complexes des maladies rares

C'est parce que cela semble impossible qu'il faut nous y atteler dès aujourd'hui !

Le **1^{er} programme du nouveau quinquennat du RAMEAU, « Jeunes & Territoires 2050 », a été initié dès la rentrée de septembre 2022**. L'objectif est de répondre à la question : comment co-construire avec les jeunes, symboles de l'Avenir, sur les Territoire, qui incarnent « l'intérêt général à portée de main », des Projets qui dépassent « l'entre soi » afin d'apprendre à (re)faire alliance « entre tous » ?

Ensemble, mobilisons celles et ceux qui veulent faire le « pari de la confiance » d'un XXI^{ème} siècle plus fraternel, équitable et durable !

²⁰ Voir note de lancement du 4 juillet 2022 « A l'écoute des jeunes et des Territoires pour inventer ensemble 2050 ! »

²¹ Laboratoire Yposkesi, marque déposée

Vers un « Récit partagé » du faire alliance

Le 31 mars 2022, à l'occasion d'un dîner de presse au CESE, Le RAMEAU a proposé le « Récit partagé » ci-dessous afin d'inviter chacun à contribuer à l'ODD 17 en pratiques en France. L'objectif est clair : réussir ensemble l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable afin de prouver qu'il est possible de faire le « pari de la confiance » d'un avenir meilleur.



Valorisons l'engagement collectif au plus près des Territoires !

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

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

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

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

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

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

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

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

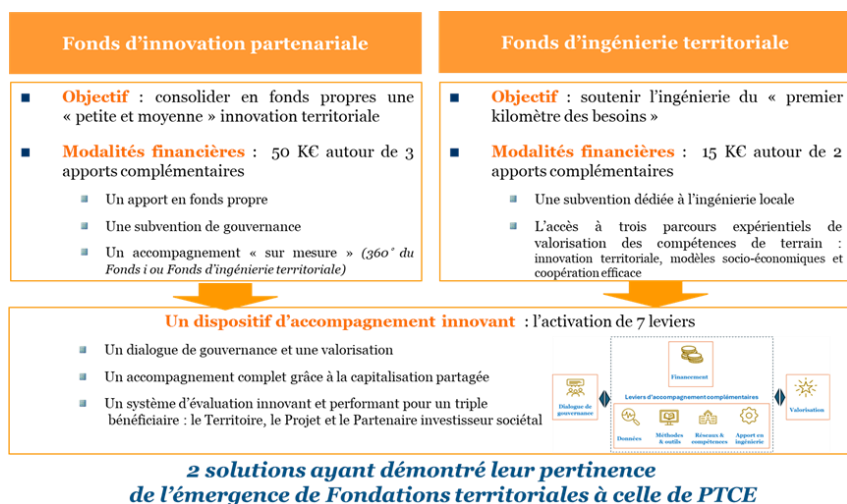
4- Les solutions éprouvées par le Fonds ODD 17

Définis dans la [Charte d'engagement réciproque du faire alliance](#), les **leviers d'actions du Fonds ODD 17** sont activés pour **contribuer à la consolidation des projets soutenus**.

En amont et en aval, « dialogue de gouvernance » et « valorisation » sont les 2 leviers « pivots » des solutions de financement des projets :

- Le « **dialogue de gouvernance** » : à partir de la **Charte d'engagement réciproque**, les temps d'écoute permettent de définir conjointement comment les moyens mis à disposition vont se décliner opérationnellement. Ils sont des temps destinés à permettre au projet d'exprimer ses besoins.
- La « **valorisation** » : ce levier est activé de la **stratégie d'entrée** du Fonds ODD 17 (*valoriser ensemble pourquoi le projet est innovant*), jusqu'à sa **stratégie de sortie** (*valoriser comment le modèle socio-économique (ré)inventé est innovant*).
 → Les actions de valorisation sont définies conjointement, notamment à partir de l'animation hebdomadaire des « [Jeudis de l'ODD 17](#) », et le podcast mensuel « Comment vas-tu bien la planète » par le chroniqueur Patrick LONCHAMPT dans la collection « [l'ODD 17 en pratiques](#) » (voir [podcasts précédents](#)).

Le **levier financier** : la dotation se décline de la façon suivante :



Trois autres leviers d'accompagnement sont activés selon les besoins du projet :

- L'accès aux **données** : à partir de [l'étude d'impact du « faire alliance »](#), la [fiche Repère « Jouer collectif »](#) a qualifié pour chacune des 13 régions métropolitaines les fragilités prioritaires perçues par les acteurs locaux, ainsi que les dynamiques de coopération pour y répondre. Elle est utile pour se situer dans son écosystème régional. Un 1^{er} Cahier d'observation ultra-marin sera disponible le 11 juillet. De plus, la [base IMPACT-Alliances](#) référence 1.200 exemples inspirants qui peuvent éclairer sur la diversité des initiatives. Ces données peuvent contribuer à **situer et valoriser les spécificité du projet**.
- La mise à disposition des **méthodes et outils** : issus d'une décennie de recherche empirique, la fiche action [équilibrer son modèle socio-économique](#) et la [plateforme « Trajectoires socio-économiques »](#) ont été développées pour aider les acteurs, actions et alliances d'intérêt général à consolider leur modèle socio-économiques. Nous recommandons en particulier au projet de participer aux [webinaires mensuels « Vers de nouveaux équilibres socio-économiques »](#), dédiés aux ODD qui concernent le projet.
- L'apport en **ingénierie et compétences** : deux ingénieries complémentaires sont activées selon la temporalité du projet. Un **Atelier sur la qualification des actifs et du modèle socio-économique**, ainsi que la participation aux **parcours expérimentiels « qualifier son innovation territoriale » et/ou « coopérer efficacement »**.

5- La Charte d'engagement réciproque du faire alliance

Charte d'engagement réciproque du faire alliance

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

Dans un contexte de profonde transformation, chacun est invité à « faire alliance ». Selon l'Observatoire des partenariats, 81% des Français, 92% des maires, 84% des dirigeants d'entreprise et 97% des responsables associatifs ¹⁴ considèrent qu'il est urgent de jouer collectif pour inventer collectivement des réponses face à nos défis communs. C'est ce qu'incarne le 17^e Objectif de Développement Durable (ODD).

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

18 octobre 2023

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

¹⁴ Etudes IMPACT de l'Observatoire des partenariats (Comisis – Opinion Way, septembre 2021)

Présentation du Fonds ODD 17

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

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

Le Fonds ODD 17 s'inscrit dans ce cadre pour soutenir les alliances d'intérêt général. Il se structure autour de **3 volets d'investissement** : les coopérations innovantes au service des Projets de territoire, les leviers de mutualisation de la connaissance sur les coopérations (*données, méthodes & outils, développement des compétences et recherche*), et les projets structurants d'ingénierie partenariale (*expérimenter la capacité de déploiement du mouvement de co-construction du bien commun en France*).

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

- **2020** – 9 mois de conception à partir du 20/03/20 : comment accélérer les alliances à la fois pour répondre à la crise à court terme et sécuriser l'Agenda 2030 à moyen terme ?
- **2021-2023** – trois ans d'investissement dans un panel représentatif d'expérimentations nationales & territoriales qui illustrent la diversité des besoins d'ingénierie (domaine / acteur / territoire), et quadruple évaluation des impacts de l'investissement dans l'ingénierie du « premier kilomètre des besoins » en territoire.
- **2023-2025** – Une stratégie sur trois ans pour promouvoir et développer le financement et l'investissement dans les alliances d'intérêt général et les ingénieries pour les accélérer.

Au 18 octobre 2023, date de la nouvelle version de la « Charte », une cinquantaine de projets ont bénéficié du Fonds ODD 17 dans le cadre de sa démarche expérimentale.

Les objectifs de la « Charte d'engagement réciproque du faire alliance »

Après la sélection des projets qualifiés, le Fonds ODD 17 invente avec eux un modèle souple qui permet à chacun de créer plus de valeur à la fois pour les projets leur écosystème et les investisseurs sociétaux.

Fort de l'expérience de 15 ans de recherche empirique du RAMEAU, une « Charte du faire alliance » a été co-construite en 2021 sous l'égide de la Fondation des Territoires. Le Fonds ODD 17 l'a immédiatement déclinée afin d'établir un dialogue le plus clair, lisible et fécond avec les projets soutenus et les territoires dans lesquels ils s'inscrivent. Il s'agit d'un « contrat de confiance » qui pose les conditions d'une relation équilibrée, durable et à forte valeur ajoutée pour tous. Après trois d'application, elle en propose une nouvelle version enrichie grâce à trois ans d'expérimentations.

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

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

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

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

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

La « Charte d'engagement réciproque du faire alliance »

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

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

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

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

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

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

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

Ces 21 leviers d'engagement réciproque sont librement à adapter en fonction de chaque situation, et donnent lieu à un dialogue avec les projets afin d'identifier comment les appliquer.

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

Partagée le 18 octobre 2023, à Paris, à l'occasion du Forum National des Associations et des Fondations, signée par la **Ministre Prisca THEVENOT, Secrétaire d'Etat chargée de la Jeunesse, du Service national universel et de la Vie Associative, Jean-Paul DELEVOYE, Président de la Fondation des Territoires, Laurence POIRIER-DIETZ et Frédérique Le MONNIER**, respectivement **Présidente et Déléguée générale de la Fondation GRDF, Charles-Benoît HEIDSIECK et Brigitte GIRAUD**, respectivement **Président-Fondateur et Vice-présidente du RAMEAU**, et Florence GILBERT, **Directrice générale de Wimooov**, en présence de **Sylvain WASERMAN, Président de l'ADEME**

Co-signée le 22 novembre 2023, à Paris, à l'occasion du Salon des maires, par la **Députée Josiane CORNELOUP, Présidente de l'ANPP-Territoires de Projet**, et **Yannick BLANC, Président de l'Institut Français du Monde Associatif (IFMA)**.