



LES CAHIERS DE RECHERCHE

ODD 17* : Les leviers d'un changement systémique



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Bilan du programme IMPACT 2018-2022
de l'Observatoire des partenariats



Institut pour la recherche

L'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts soutient des projets de recherche s'inscrivant dans les champs d'intervention et les missions de la Caisse des Dépôts.

Son rôle est de favoriser la recherche dans les domaines liés aux activités de la Caisse des Dépôts, sur des thématiques variées telles que l'épargne, la finance long terme, le développement économique des territoires, la transition énergétique et écologique, les impacts du vieillissement, etc.

*17^{ème} Objectif de Développement Durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies

Le RAMEAU

Laboratoire d'innovations partenariales, Le RAMEAU est à la fois un **observatoire** pour qualifier les enjeux des partenariats, un **centre d'expérimentations** pour faire émerger de nouveaux modèles et un **lieu de réflexions prospectives** pour déployer des solutions innovantes à grande échelle.

Ce cahier de recherche a été réalisé sous le pilotage de Charles-Benoit Heidsieck, Président-Fondateur du RAMEAU et d'Elodie Jullien, Directrice de la recherche.



En synthèse

Après 5 ans de travaux, la **1^{ère} étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle de la France** se termine par la publication de ce **cahier de recherche conclusif « ODD 17 : les leviers d'un changement systémique »**¹.

Le 17^{ème} Objectif de Développement Durable (ODD) incarne la nécessité de mobiliser tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les territoires. L'enjeu est de réussir l'Agenda 2030 des Nations Unies, signé en 2015. Plus que jamais, le « comment faire ? » est au cœur des débats dans cette période de crises successives et d'incertitudes grandissantes face à des défis devenus systémiques.

De 2018 à 2022, le programme quinquennal IMPACT de l'Observatoire des partenariats a qualifié, mesuré et illustré les effets des alliances d'intérêt général sur l'innovation, la performance et la confiance². Les chemins de coopération se multiplient. Ils sont motivés par de nouveaux équilibres entre performance et engagement, de nouvelles trajectoires socio-économiques, des processus d'innovation novateurs et/ou la capacité à co-construire des Projets de territoire qui mobilisent l'ensemble des forces vives. Encore fallait-il en mesurer les effets auprès des organisations publiques & privées, et consulter les Français pour écouter leurs convictions. C'est aujourd'hui chose faite ! Ce cahier de recherche en synthétise les résultats.

Introduction

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

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

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

L'envie d'alliance face aux défis



Après avoir réalisé l'état des lieux des partenariats en France (programme ARPEA 2008-2012), puis qualifié les fragilités territoriales prioritaires par territoire (programme PHARE 2013-2018), l'Observatoire des partenariats a lancé en novembre 2017 son 3^{ème} programme quinquennal : le programme IMPACT. Entre 2018 et 2022, il a permis de réaliser la 1^{ère} étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle de la France avec une approche des spécificités régionales. Ces travaux rendent compte des avancées significatives des pratiques, et en expliquent les impacts. En 5 ans, le retard que la France avait au plan international s'est réduit ; nous sommes passés d'un « devoir d'alliance » à une « envie d'agir ensemble ».

Publié en mars 2022, le cahier de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France³ » décrit les étapes de l'émergence du mouvement de co-construction en France depuis 2001, en le reliant à l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, et éclaire les positions et les pratiques des Français, des élus locaux, des entreprises, des associations et des fondations.

Ce second cahier de recherche détaille les impacts du faire alliance en matière d'innovation, de performance et de confiance.

¹ <https://www.caissedesdepots.fr/institut-pour-la-recherche/cahiers-de-recherche>

² <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/11/LR-BilanProgrammeIMPACT-BAD.pdf>

³ https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2022-04/220401_ODD17_ALLIANCE.pdf

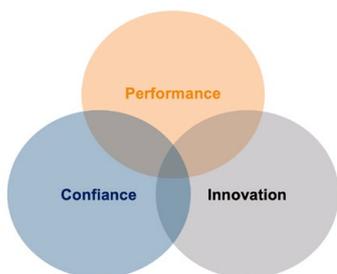
Le cheminement de la qualification des impacts de l'ODD 17 en France

Durant 5 ans, une démarche apprenante a éclairé les impacts des alliances d'intérêt général et du mouvement de co-construction qui se développe sur les territoires⁴. Outre les études statistiques réalisées, elle a mobilisé plus d'une centaine de réseaux publics et privés à la fois aux plans national et local.

1. Les hypothèses de la recherche empirique

Le programme d'études IMPACT⁵ de l'Observatoire des partenariats a été lancé en 2017 pour mesurer les effets concrets du faire alliance sur l'innovation, la performance et la confiance.

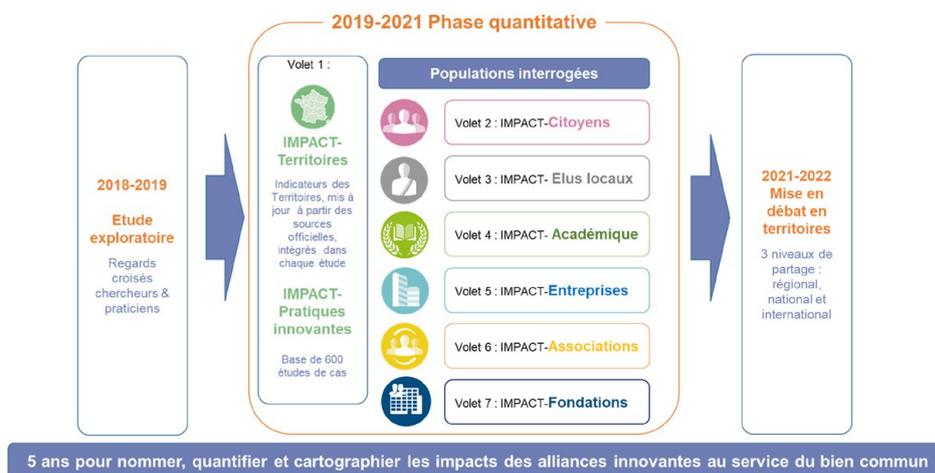
Les hypothèses initiales



2. Le croisement des regards...

L'étude d'impact de l'ODD 17 en France a mobilisé 21 études statistiques, le recensement de 1.000 exemples représentatifs de la diversité des pratiques, ainsi que l'organisation de 7 débats nationaux et d'une cinquantaine d'événements locaux et s'est conclu par un colloque national le 3 novembre 2022⁶.

L'approche méthodologique



3. ...pour comprendre les mutations systémiques

L'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable propose depuis 2015 une vision systémique de nos défis communs au travers de 17 objectifs et de 169 cibles à atteindre. Mais comment faire concrètement ? Pour mieux comprendre les enjeux et les conséquences pour chacun, Le RAMEAU invite à une lecture sous **3 angles : les domaines, les acteurs et les territoires.**

Le Rubik's Cube systémique



Tel un Rubik's Cube, la lecture permet ainsi de fixer l'un de ces trois axes pour mieux observer les deux autres. Chacun ayant son propre prisme, cette approche permet ainsi de croiser les regards entre dynamiques différentes, et de pouvoir les comparer « toute chose égale par ailleurs ».

C'est à partir de cette grille de lecture qu'il a été possible d'avoir une analyse systémique de 6 profils d'acteurs, dans 16 domaines d'actions, sur 3 échelons territoriaux (national, régional & local).

⁴ Note « quelles définitions des Territoires » (Fondation des Territoires, décembre 2022) : https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/11/FDT_DefinitionTerritoire-BAD-NOTE-29-11-22.pdf

⁵ <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/02/LR-ObservatoirePartenariats-ActesColloque-23-11-18.pdf>

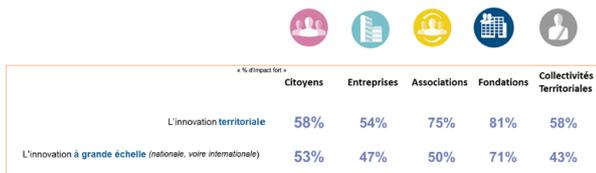
⁶ Colloque « ODD 17 : les impacts du Faire alliance en France », à voir en replay : <https://www.lerameau.fr/colloque-odd-17-les-impacts-du-faire-alliance-en-france-novembre-2022/>

Les impacts du faire alliance en pratiques

À partir des 3 impacts qualifiés par la recherche empirique, les Français, les élus locaux, les dirigeants d'entreprise, d'association et de fondation se sont exprimés sur leur vision et leurs pratiques. Ces résultats ont été mis en perspective par les acteurs académiques. Cette analyse croisée, statistiquement représentative à l'échelon national et régional, a été mise en débat sur le plan local avec le Réseau des 350 « catalyseurs territoriaux⁷ ». Elle a ensuite étudié les spécificités des 16 domaines de fragilité, notamment au travers du cycle de webinaires prospectifs « CAP 2030 vers de nouveaux modèles socio-économiques ».

1. Les alliances, une source d'innovation sociale et territoriale

A la question, **les alliances entre collectivités, entreprises et associations ont-elles un impact sur... ?** Le taux de répondant ayant qualifié de « fort ou très fort » est de :



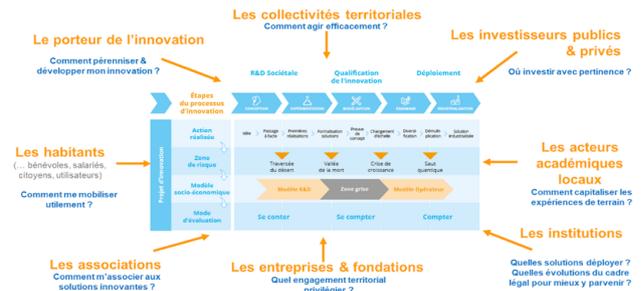
Pour chacun des profils d'acteurs, les effets du « faire alliance » sur l'innovation ont été identifiés, tant sur les territoires qu'à plus grande échelle, à des proportions variées.

L'alliance est un levier d'innovation pour piloter un projet novateur, de son émergence à son déploiement⁸. Expérimenté empiriquement durant une décennie sur une diversité de domaines d'activités, le **processus d'innovation sociétale** allie innovation sociale et innovation territoriale⁹.

Dans la pratique, la mobilisation de toutes les énergies est nécessaire pour faire émerger, modéliser puis déployer l'innovation. La mobilisation de tous :

- › Des habitants aux acteurs académiques pour **qualifier les besoins**,
- › Des collectivités territoriales aux entreprises et fondations pour **mobiliser les moyens nécessaires**,
- › Des associations aux investisseurs pour **articuler les complémentarités**,
- › Du porteur de l'innovation aux institutions pour **piloter le processus d'innovation**.

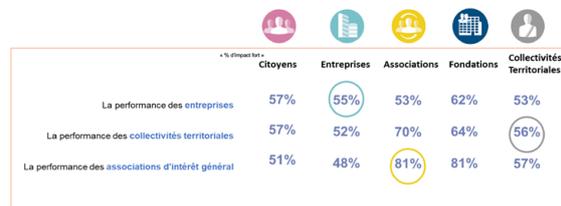
Le processus d'innovation en actions



C'est cette capacité d'**innovation partenariale** qui justifie l'accélération du faire alliance en France. Ce mouvement incarne l'ODD 17 en pratiques. Il est déjà actif, mais encore très peu conscientisé. La raison en est simple : la dynamique est particulièrement visible sur les territoires qui jouent le rôle de « pailleasse d'expérimentations » ... mais qui sont rarement (re)connus pour cette faculté intrinsèque.

2. Les alliances, un levier de performance pour tous les acteurs

A la question, **les alliances entre collectivités, entreprises et associations ont-elles un impact sur ... ?** Le taux de répondant ayant qualifié de « fort ou très fort » est de :



Il est intéressant de constater que l'impact du « faire alliance » sur la performance des entreprises, collectivités et associations est appréhendé par chacun des profils qui en **reconnait d'abord l'effet sur son propre modèle**.

Dans un contexte d'accroissement des défis sociétaux et de raréfaction des ressources, tous les acteurs se doivent de (ré)inventer leur propre équilibre. Les **partenariats stratégiques** se sont progressivement imposés comme un moyen d'y contribuer. Les modèles socio-économiques ont ainsi ajouté un pilier supplémentaire au traditionnel tandem : richesses humaines et ressources financières. A cette dimension « capital/travail » vient ainsi s'ajouter aujourd'hui la **capacité à s'articuler à son écosystème au travers d'alliances stratégiques**. L'objectif est de créer à la fois plus de valeur ajoutée et plus de frugalité¹⁰.

⁷ <https://catalyseurs-territoriaux.org/>

⁸ Cf. carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Innovation » : https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/06/CarnetRechercheLR-ODD_17-Alliance-Innovation-vf.pdf

⁹ Cf. description dans le Guide l'investissement sociétal en actions (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

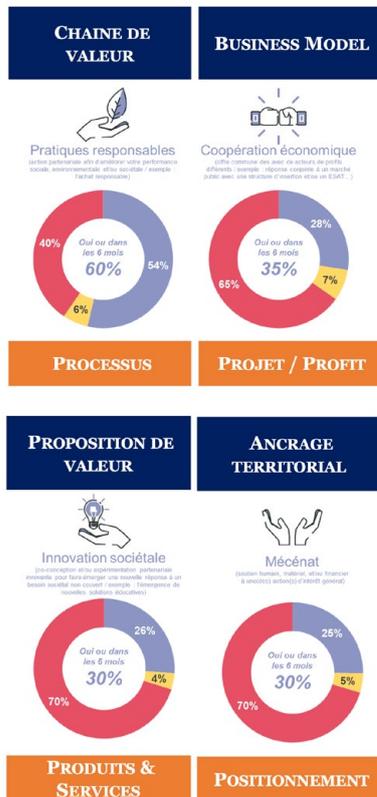
¹⁰ Voir les référentiels « modèles socio-économiques d'intérêt général » (https://www.lerameau.fr/reconnaissance_mse/) et « l'évaluation partenariale en pratiques » (<https://www.lerameau.fr/publication-du-referentiel-levaluation-partenaire-en-pratique/>)

Les 3 piliers des modèles socio-économiques



Cette tendance structurelle est particulièrement visible dans les partenariats qui allient économie et intérêt général. De nouveaux équilibres ont pu être trouvés grâce à une hybridation de modèles complémentaires. En fonction des objectifs de chacun, il est possible de **choisir le mode de partenariat qui répond le mieux aux objectifs partagés des partenaires** : pratiques responsables, coopération économique, innovation sociétale et/ou mécénat.

Modèles & taux de pratique des partenariats alliant économie & intérêt général



L'alliance est un levier de performance, 3^{ème} levier de tout modèle socio-économique **aux côtés des richesses humaines et des ressources financières**¹¹.

3. Les alliances, un vecteur de confiance collective et individuelle

A la question, **les alliances entre collectivités, entreprises et associations ont-elles un impact sur... ?** Le taux de répondant ayant qualifié de « fort ou très fort » est de :

	Citoyens	Entreprises	Associations	Fondations	Collectivités Territoriales
La mobilisation collective d'un territoire autour d'un projet partagé	61%	58%	88%	95%	63%
L'engagement des personnes pour leur territoire	58%	56%	83%	86%	67%

Le « faire alliance » est un levier de mobilisation collective, mais aussi d'engagement des personnes.

L'alliance est un ferment des projets de territoire, c'est un moyen de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux autour des priorités partagées¹². De l'Agenda 2030 aux projets de territoire dans le cadre des Contrats de Relance et de Transition Ecologique (CRTE), il est essentiel d'assurer un continuum géographique. Les démarches de co-construction permettent une (ré)conciliation entre les légitimités des acteurs, mais aussi des échelons territoriaux entre eux. Un programme empirique pour le vérifier a notamment été animé collectivement entre 2018 et 2022 dans le cadre de la préfiguration de la Fondation des Territoires¹³.

La tension des légitimités respectives nationale vs locale



¹¹ https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/09/CarnetRechercheLR-ODD_17-Alliance-Performance-BAD.pdf

¹² Cf. Carnet de recherche « ODD 17 : Alliance et territoires » : https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/07/CarnetRechercheLR-ODD_17-Alliance-Territoire-vf.pdf

¹³ <https://fondationdesterritoires.org/>

L'objectif d'agir ensemble est d'inventer des réponses qui permettent à la fois de réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable. Il correspond aux attentes des organisations publiques et privées, mais aussi aux besoins des personnes. Les Français souhaitent en effet être associés à ces démarches de co-construction car elles donnent sens à leurs engagements.

L'alliance est perçue comme source d'engagement des personnes dans les différentes dimensions des 4 moteurs d'engagement qualifiés par l'approche empirique¹⁴.

Les 4 moteurs d'engagement



L'étude IMPACT-Citoyens réalisée en septembre 2022 par Comisis - OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats souligne que les alliances d'intérêt général ont une capacité à (re)donner confiance.

Les enseignements de l'étude d'impact

En mesurant et en illustrant les effets des alliances d'intérêt général sur l'innovation, la performance et la confiance, l'étude d'impact a permis d'éclairer les objectifs du « faire alliance », de décliner les Récits nécessaires pour permettre à chacun de se mobiliser à son niveau, et de faire (re)connaître une valeur collective qui reste encore aujourd'hui très largement inconsciente.

1. Tous impactés, tous concernés, tous outillés

Les nouvelles alliances répondent à 4 objectifs

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

Chacun de ces objectifs correspond à un degré de maturité différent. Il ne s'agit donc pas de vouloir tout faire, mais de définir en fonction de son profil, de son historique, de ses besoins et de ses envies le mode d'implication partenarial pertinent.

Une série d'outils a été développée pour permettre à chacun de se situer et de se positionner. Parmi eux, le « carré magique » pour qualifier ses propres objectifs est un moyen simple d'identifier la « porte d'entrée » la plus adaptée pour initier une démarche partenariale.

Les 4 objectifs du faire alliance



« Carré magique » des objectifs



¹⁴ Cf. carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Engagement » : https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/04/CarnetRechercheLR-ODD_17-Alliance-Engagement-vf.pdf

2. Les 3 « Récits » pour apprendre à piloter la complexité

Au-delà de l'action des organisations publiques et privées, les nouvelles alliances impactent aussi la **gestion de l'intérêt général**. La principale avancée du cheminement empirique de l'étude d'impact est la modélisation d'un continuum entre le cadre systémique de l'Agenda 2030 et la contribution respective des écosystèmes territoriaux, des organisations et des personnes, **en articulant leurs légitimités respectives**.

L'illustration a pu en être faite tant du point de vue académique¹⁵ que politique¹⁶. Cette convergence a permis de qualifier que les 3 leviers d'activation sont : la Vision, l'Action et la Gestion.

Une capacité d'actions holistique



3 « Récits » ont ainsi pu être déclinés et articulés : **une vision prospective d'une nouvelle philosophie de l'Action, une gestion régulatrice renouvelée de l'intérêt général, et une valorisation de la capacité de chacun à contribuer à relever nos défis communs**. Ces Récits incarnent trois temporalités différentes.

Récit n°1 : vers 2050, le Récit philosophique de la (re)découverte du Lien commun

De l'utilité d'une vision partagée d'abord. La modélisation des 7 forces du changement¹⁷ précise qu'après la prise de conscience du besoin de changer, la seconde étape est **l'élaboration d'une vision partagée**. Elle est traditionnellement impulsée par les « pionniers » et les « penseurs ».

Les 7 forces du changement



Cependant, dans un contexte de crises successives et d'incertitudes grandissantes, alors que toute forme de légitimité est aujourd'hui questionnée, comment construire cette vision partagée ?

La Fondation pour la Co-construction¹⁸ du bien commun éclaire une nouvelle philosophie de l'action. Au travers de la publication de 3 livres¹⁹, de 3 promotions « d'éclaireurs 2030²⁰ » et du lancement de la démarche prospective « Intérêt général 2050²¹ », elle invite à appréhender la **dimension philosophique de (ré)conciliation d'un « Lien » commun** qui unit chacun à son écosystème grâce à ses différences. L'objectif est de pouvoir (re) construire une **vision de l'avenir commun** en valorisant une diversité de chemins et en acceptant d'être à l'écoute des dissensus.

Récit n°2 : Horizon 2030, le Récit politique d'un pilotage renouvelé de l'intérêt général

Publié en 2015, le rapport « intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance²² » a été formalisé au moment où les 193 pays des Nations Unies signaient l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable. Ces travaux ont été mis en débat en 2018 lors du colloque « intérêt général : dès aujourd'hui

¹⁵ Livre collectif « Partenariats & innovation sociale : vers une co-construction du bien commun » (Chronique Sociale, 2020)

¹⁶ Dossier JURIS Associations « Intérêt général, un concept en mutation (mars 2019) : <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2019/04/dossierJA-ig.pdf>

¹⁷ <https://www.carenews.com/le-rameau/news/odd-17-le-changement-viendra-des-territoires>

¹⁸ Créée en 2016 lors de la publication du livre collectif « bien commun : vers la fin des arrogances ! », Editions Dalloz, décembre 2016

¹⁹ « L'alchimie du bien commun » en 2018, « Ensemble valorisons l'ODD 17 » en 2020 et « Projet (Re)Naissance : de l'économie d'alliance à la (re)découverte de notre Lien commun » en 2021 <https://co-construisonsdemain.org/>

²¹ <https://mailchi.mp/a8cfd19a7932/les-jeudis-de-lodd-17-num52>

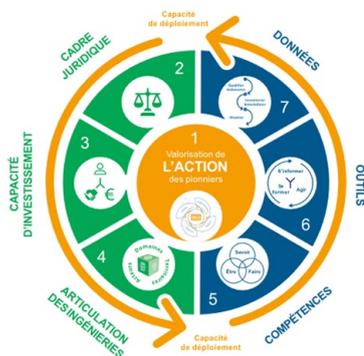
²² <https://rapportinteretgeneral.files.wordpress.com/2015/12/lr-rapport-collectif-interet-general.pdf>

l'affaire de tous²³ ». Cette rencontre a éclairé sur la diversité des chemins pour réaliser les ODD, ainsi que sur la place des Territoires comme lieux d'expérimentations et de mobilisation des énergies.

Un an plus tard, le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL lance une mission ministérielle²⁴ pour accélérer les alliances stratégiques, au plus près des territoires. Les conclusions lui sont rendues en plein cœur de la crise²⁵ de la Covid-19. C'est dans ce contexte que la démarche d'anticipation de sortie de crise pour les actions et les acteurs d'intérêt général a nécessité d'activer immédiatement les 21 mesures préconisées dans le rapport ministériel remis au Ministre le 7 mai 2020²⁶. Au même moment, le Fonds ODD 17 est créé pour financer l'ingénierie d'alliance.

Ces travaux ont permis de modéliser les conditions pour déployer les alliances stratégiques. Il convient d'activer 7 leviers qui ont été qualifiés et dont les articulations sont au cœur de notre capacité collective à faire alliance. La **mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques »** a mis en œuvre une stratégie collective de valorisation du « faire alliance » en France. Le bilan réalisé en octobre 2022²⁷ en livre les avancées... mais aussi les défis à « mi-chemin » de l'Agenda 2030 !

Les 7 leviers pour accélérer le faire alliance



Récit n°3 : Dès aujourd'hui, le Récit stratégique du faire alliance pour tous

Afin d'aider les organisations publiques et privées à élaborer leurs démarches partenariales, Le RAMEAU développe depuis une décennie la démarche M.E.D.O.C. : des méthodes, exemples, données, outils et compétences adaptées à la diversité des besoins. Après avoir outillé les « pionniers » (2012-2014), puis les « actifs » (2014-2020), le laboratoire de recherche expérimente depuis 3 ans l'apport auprès des « premiers pas » dans le cadre du Fonds ODD 17.

Pour être efficace, il convient de laisser à chacun le choix de son parcours d'usage. Rendre lisible et visible la diversité des moyens de s'informer, de se former et d'agir efficacement est stratégique. La meilleure pédagogie est la preuve par l'exemple. A l'image des « bonnes nouvelles des Territoires²⁸ », le recensement de plus de 1.000 exemples inspirants²⁹ illustre aujourd'hui la capacité de tous à agir.

3. Apprendre à activer la potentialité du faire alliance !

Fondé sur la confiance, le « faire alliance » ne se décrète pas ! La méthode pour réussir une démarche apprenante de co-construction est un facteur clé de succès.

Afin d'assurer une large diffusion du faire alliance, le Fonds ODD 17 a mis en place une **stratégie de valorisation des alliances d'intérêt général pour faire (re) connaître leur valeur** en France au travers de 4 piliers :

Les 4 piliers de la (re)connaissance du faire alliance



FAIRE-VALOIR le cap et le cadre au travers d'une communication accessible à tous :

La mobilisation des institutions, des réseaux de terrain et des acteurs académiques a permis d'élaborer un **cap** qui se décline au travers des 3 « Récits » philosophiques, politiques et stratégiques. Le **cadre** a été défini au travers de la proposition de loi sur le droit d'alliance d'intérêt général³⁰, mais aussi opérationnellement avec la « Charte du faire alliance » co-écrite avec les territoires volontaires par la Fondation des Territoires en 2021³¹. Enfin, la **vitrine institutionnelle** est l'espace « Alliances & Territoires » du site www.associations.gouv.fr qui assure le relais d'une communication régulière sur les avancées de la co-construction en France.

²³ http://co-construisonsdemain.org/wp-content/uploads/2020/10/actes_colloque_interet-general_2018.pdf
²⁴ <https://www.associations.gouv.fr/alliances-strategiques-entre-associations-entreprises-et-collectivites.html>
²⁵ <https://www.lerameau.fr/anticipation-sortie-de-crise-bilan-perspectives/>
²⁶ <https://www.lerameau.fr/odd-17-en-pratique-un-programme-en-21-mesures/>

²⁷ <https://www.carenews.com/le-rameau/news/fnaf-2022-l-odd-17-trois-ans-apres>
²⁸ https://youtu.be/t7PZWPZ_ugM
²⁹ <https://observatoire-des-partenariats.fr/base-impact-alliances>
³⁰ https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/115b3849_proposition-loi
³¹ <https://www.carenews.com/le-rameau/news/decouvrez-la-charte-du-faire-alliance>

CAPITALISER les pratiques innovantes pour les partager :

La **capitalisation** des données, outils et compétences nécessaires au déploiement de la capacité de coopération est aujourd'hui **librement accessible** en ligne pour les différents profils d'acteurs (collectivités, entreprises, associations, fondations) grâce à la plateforme de capitalisation partagée ODD17.org³².

D'autres ressources existent : toutes les semaines, le flash'info « les Jeudis de l'ODD 17 » éclaire une actualité susceptible d'accélérer le passage à l'acte ; les fiches Repères³³ de l'Observatoire des partenariats fournissent également des données précises sur la diversité des pratiques par acteur, par domaine et par territoire ; le kit « connaissance des dynamiques territoriales³⁴ » constitue la clé d'entrée du parcours pédagogique « Alliances & Territoires³⁵ » qui permet à chacun de faire ses premiers pas en fonction de ses objectifs, de ses moyens, de sa maturité... et de ses envies ! Enfin, à partir de cette capitalisation partagée, le parcours « ODD 17 en pratiques³⁶ » permet aux réseaux publics et privés de concevoir un parcours d'usage adapté à leurs membres.

ÉVALUER les résultats et les impacts selon les objectifs adressés :

L'**étude d'impact de l'ODD 17 en France** vient éclairer les enjeux et les pratiques. Elle confirme le passage d'un « devoir d'alliance » en 2015 à une « envie d'alliance » en 2022. Un référentiel « l'évaluation partenariale en pratique³⁷ » permet d'outiller les organisations et les territoires qui souhaitent valoriser leur capacité à faire alliance en proposant une méthode qui a été éprouvée par la pratique.

MODÉLISER ÉCONOMIQUEMENT la création de valeur et la capacité à la démultiplier :

Depuis 2006, 100 M€ ont été investis pour expérimenter et (dé)montrer à la fois **la création de valeur et la frugalité de « l'économie de l'alliance »**³⁸. L'évaluation de l'expérimentation 2020-2022 du Fonds ODD 17 a permis de confirmer que l'investissement dans l'ingénierie d'alliance permet d'être deux fois plus frugal, trois fois plus durable et d'apporter un coefficient 7 à un investissement sociétal réalisé. Depuis 2019, la pédagogie de la valeur de l'économie de l'alliance a été initiée en partant des modèles d'intérêt général pour progressivement évoluer vers les modèles écosystémiques.

Le cycle pédagogique sur la diversité des modèles socio-économiques



³² Plateforme de capitalisation « l'ODD 17 en pratiques », www.odd17.org

³³ <https://observatoire-des-partenariats.fr/la-collection-des-fiches-reperes>

³⁴ <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/dynamiqueterritoriales>

³⁵ <https://www.associations.gouv.fr/decouvrez-le-parcours-alliances-territoires.html>

³⁶ <https://www.associations.gouv.fr/lancement-du-parcours-odd-17.html>

³⁷ https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/wp-content/uploads/2019/11/Referentiel2019_LR_BD_Pages.pdf

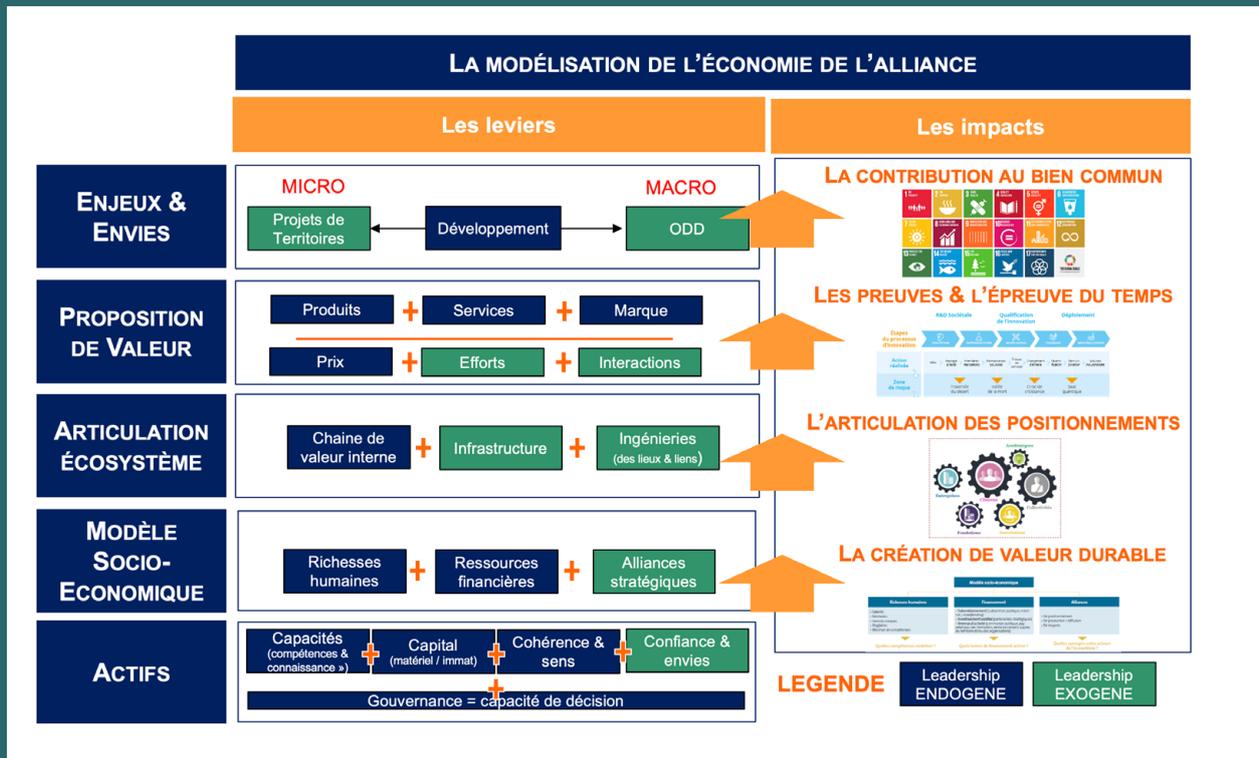
³⁸ <https://www.carenews.com/le-rameau/news/odd-17-investissons-dans-l-intelligence-collective>

Conclusion

Une décennie de travaux de recherche empirique a permis de **modéliser une approche systémique de la « prime à l'alliance »** (cf. schéma). Cette modélisation a été déclinée sur 3 modèles socio-économiques : celui des structures d'intérêt général, des investisseurs sociaux et des opérateurs d'utilité sociale, et a été outillée avec 7 leviers de moyens pour consolider les modèles socio-économiques hybrides.

Pour aller plus loin, un 4^{ème} plan quinquennal d'études de l'Observatoire des partenariats va s'atteler à l'analyse et à la qualification des modèles en croisant les effets de taille à la fois des organisations et des territoires. Cette démarche permettra une meilleure connaissance des écosystèmes et de leurs articulations.

Modélisation systémique de la « prime à l'alliance »



L'Observatoire des Partenariats



L'Observatoire des Partenariats, a pour vocation d'observer, de qualifier, de mesurer et d'illustrer le mouvement de co-construction en France. Après avoir réalisé l'état des lieux des partenariats (programme ARPEA 2008-2012), puis qualifié les fragilités territoriales prioritaires par territoire (programme PHARE 2013-2018), il a lancé en novembre 2017 son 3^{ème} programme quinquennal : le programme IMPACT. Il a été copiloté par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, Comisis, Le Groupe La Poste, la Fondation TotalEnergies et le Fonds ODD 17.

Entre 2018 et 2022, ce programme a mesuré les impacts des alliances d'intérêt général en matière d'innovation, de performance et de confiance. Il a qualifié à la fois l'ampleur du mouvement de co-construction, la maturité des organisations à se saisir de la dynamique partenariale émergente, ainsi que les spécificités des différents profils d'acteurs, en fonction des domaines d'actions et des territoires.

Les partenaires de l'Étude IMPACT sont :



Institut pour la recherche



Le RAMEAU



Laboratoire d'innovations partenariales, Le RAMEAU est à la fois un **observatoire** pour qualifier les enjeux des partenariats, un **centre d'expérimentations** pour faire émerger de nouveaux modèles et un **lieu de réflexions prospectives** pour déployer des solutions innovantes à grande échelle.

Pour avoir accès à la capitalisation partagée sur les alliances d'intérêt général et le mouvement de co-construction en Territoire, et disposer d'une actualité hebdomadaire, n'hésitez pas à consulter :

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



Ensemble,
faisons grandir
la France

caissedesdepots.fr