



LES CAHIERS DE RECHERCHE

ODD 17* : Economie(s) & Territoire(s)



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Premiers enseignements du programme
ÉCOSYSTÈME 2023-2027
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

L'Agenda 2030 des Nations Unies, signé en 2015 à l'unanimité des 193 Etats membres, est un cap et un cadre commun à tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les territoires. Son objectif est de réussir une transformation systémique qui tienne compte de toutes les transitions à opérer pour répondre aux défis communs auxquels l'Humanité est confrontée. Le 17^{ème} Objectif de Développement Durable (ODD) incarne la nécessité d'inventer ensemble ce qu'aucun acteur, aussi puissant soit-il, ne peut réussir seul. A mi-chemin de cette ambition mondiale, la France a rendu compte de l'état d'avancement de sa contribution à la réalisation des 17 ODD au travers de sa Revue Nationale Volontaire remise à l'ONU en juillet 2023. Elle se situe au 6^{ème} rang mondial. Le 8^{ème} anniversaire des ODD a été marqué par l'urgence de mieux valoriser la territorialisation de ce changement systémique afin d'articuler le cadre mondial, décliné en programmes nationaux, avec **la capacité d'innovation des Territoires pour (ré)inventer des modèles de développement inclusifs et durables**.

Après 5 ans de travaux entre 2018 et 2022, **la 1^{ère} étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle de la France et de ses 13 régions métropolitaines** a permis de qualifier, mesurer et illustrer les effets de levier des alliances d'intérêt général sur la performance des organisations publiques & privées, sur l'innovation territoriale & sociétale, ainsi que sur la confiance individuelle & collective¹. Ce cheminement quinquennal a fait l'objet de deux **cahiers de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France » et « ODD 17 : les leviers d'un changement systémique »**².

Fort de ces résultats, un nouveau programme quinquennal, **ÉCOSYSTÈME**³, de l'Observatoire des partenariats décline ces résultats selon les tailles des organisations et des territoires⁴. L'objectif est de pouvoir ainsi mieux accompagner le pilotage du changement induit par les évolutions de paradigme qu'exige la transformation systémique que nous vivons. Les Territoires étant au cœur de la capacité d'action, et cette dernière étant dépendante des modèles socio-économiques permettant de s'engager durablement, l'étude exploratoire du programme 2023-2027 s'est focalisée sur **les liens entre les Projets de territoire et la diversité des modèles socio-économiques permettant de les mettre en œuvre**. Ce cahier de recherche en résume les premiers enseignements.

Introduction

L'innovation territoriale au cœur de nos transformations !

La métamorphose actuelle est telle qu'il est impossible d'y répondre sans en vivre concrètement l'expérience. **Il n'est pas/plus possible de se projeter et d'imaginer les transitions sans en expérimenter préalablement les effets**. A l'image de la médecine, la complexité grandissante ne permet plus de s'appuyer uniquement sur la pharmacopée existante, elle nécessite d'inventer « la médecine de demain ». Cette médecine qui doit être « personnalisée » est à l'exemple des biothérapies génétiques et cellulaires. Elle ne peut être inventée « hors sol ». C'est sur la paillasse de chercheurs, dans le cadre

d'un chemin du médicament adapté aux contraintes des maladies rares et « en vendant des crêpes et des ballons » que l'AFM-Téléthon a permis à la France de devenir l'un des leaders mondiaux dans le domaine des innovations thérapeutiques⁵. Pourtant, nous n'en avons pas pleinement pris conscience... De même, les Territoires jouent le même rôle au plan sociétal sans que nous n'en comprenions la profondeur transformatrice.

Ce troisième cahier de recherche éclaire trois questions stratégiques :

1. Pourquoi les Territoires sont au cœur de la capacité à relever nos défis communs ?
2. Quel processus d'innovation sociétale permet de structurer notre réponse commune ?
3. Comment l'équilibre socio-économique peut-il être (ré)inventé ?

¹ <https://odd17.org/impacts-odd-17>

² <https://www.caisseedesdepots.fr/institut-pour-la-recherche/cahiers-de-recherche>

³ Découvrir les Actes du colloque « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France » : https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/01/Actes_LR_Colloque-03-11_BAD.pdf

⁴ <https://www.lerameau.fr/colloque-odd-17-les-impacts-du-faire-alliance-en-france-novembre-2022/>

⁵ Voir le retour d'expérience de l'AFM-Téléthon sur la base IMPACT-Alliances : <https://odd17.org/bases-de-connaissance>

Pourquoi mettre les Territoires au cœur des transitions ?

L'étude d'impact des alliances d'intérêt général et du mouvement de co-construction a fait apparaître l'importance du rôle des Territoires⁶.

L'Agenda 2030, un cap et un cadre commun à tous, décliné en actions⁷

Des Objectifs de Développement Durable au pilotage de l'intérêt général.

Dès 2015, deux mois après la signature de l'Agenda 2030, le rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance⁸ » identifie **trois leviers de son activation**. Pour activer les ODD à travers l'Agenda 2030, il faut : une Gestion régulatrice, une Action collective transformatrice et une Vision partagée. Etayés en 2018⁹, puis mis en débat avec les acteurs académiques, ils peuvent être modélisés par un continuum qui va du cap commun¹⁰ des ODD jusqu'à la contribution respective des personnes, des organisations et des écosystèmes locaux représenté ci-dessous.



Les travaux d'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance¹⁰ en France et dans ses 13 régions métropolitaines ont également permis de qualifier, mesurer et illustrer les effets du faire alliance sur la performance, l'innovation et la confiance. En synthèse :

- › **La performance : les nouveaux équilibres socio-économiques**¹² nécessitent d'inclure un troisième pilier. Aux côtés de l'implication des richesses humaines et de la mobilisation des ressources financières, la capacité à nouer des alliances innovantes est devenue un levier stratégique. L'interaction avec son écosystème n'est plus seulement un vecteur de frugalité, c'est aussi une source de création de valeur incontournable.
- › **L'innovation : le processus d'innovation sociétale**¹³ de son émergence à son déploiement, nécessite la mobilisation de profils d'acteurs très différents. Les écosystèmes impliqués ne sont pas les mêmes selon les étapes. Les liens entre « l'inventeur » et ces différents écosystèmes sont consubstantiels à la capacité à détecter les « signaux faibles », à mener des expérimentations innovantes, à en capitaliser les résultats et à en faire (re)connaître la valeur... avant que l'usage ne vienne consacrer la valeur intrinsèque de l'invention pour la transformer en innovation.
- › **La confiance : faire alliance crée la confiance... et l'envie d'engagement.** Confirmée par la dernière étude de l'Observatoire des partenariats auprès des

jeunes de 18 à 25 ans (cf. *étude la parole des jeunes en Actions !*¹⁴), la force d'entraînement du faire alliance est d'autant plus structurante que l'inertie à lever pour débiter une démarche de coopération est grande.

De l'intérêt général aux « Commun(s) » !

Fort de ces travaux réalisés à partir de l'action des institutions en charge de piloter l'intérêt général pour assurer la cohérence des actions et la cohésion des acteurs, il a ensuite été utile de **croiser le regard avec celui des organisations publiques et privées** afin d'établir leur contribution respective dans une préservation de leur propre équilibre.

La sémantique croisée entre intérêt général et « Commun(s) » est ainsi devenue stratégique. La fonction première de l'intérêt général est de garantir l'équilibre du « JE-NOUS ». C'est le regard du NOUS sur le JE. Le « Commun(s) » est le regard inverse. Il est ainsi pertinent de croiser ces regards témoignant d'une même réalité. La pédagogie du passage du NOUS, incarné par l'intérêt général, à la place du JE trouve sa traduction opérationnelle dans la triple dimension de « Commun(s) » qui répond - tel à un écho - aux trois leviers d'activation de l'intérêt général.

⁶ 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

⁷ Cette partie est très largement inspirée de la note « Ensemble, inventons 2050 » issue de la démarche « intérêt général 2050 » pilotée par la Fondation pour la co-construction du bien commun

⁸ <https://rapportinteretgeneral.files.wordpress.com/2015/12/lr-rapport-collectif-interet-general.pdf>

⁹ https://co-construisonsdemain.org/wp-content/uploads/2020/10/actes_colloque_interet-general_2018.pdf

¹⁰ <https://odd17.org/outils-lodd-17>

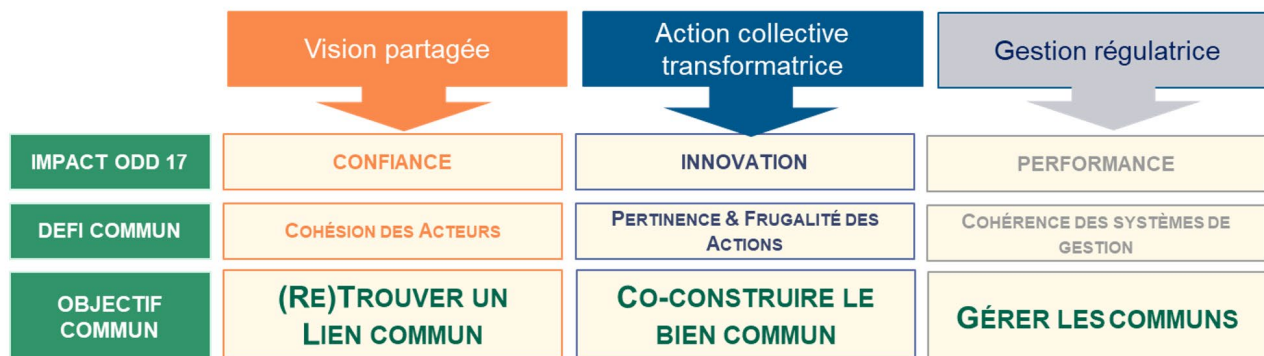
¹¹ <https://odd17.org/impacts-odd-17>

¹² <https://trajectoires-socio-economiques.odd17.org/>

¹³ https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/10/Guide-IS_Pages_BD.pdf

¹⁴ <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/05/ObservatoirePartenariat-Programme-Ecosysteme-Etudes-Jeunes-18-29-ans-Mai-2023-BAD.pdf>

Le tableau suivant traduit les convergences.



En synthèse, à la Vision partagée correspond la recherche d'un Lien commun¹⁵ qui nous unit malgré nos différences. A l'Action collective transformatrice correspond la dimension de co-construction du bien commun où chacun trouve sa juste place. A la Gestion régulatrice correspond la gestion des communs qui s'introduit avec une acuité particulière en cette période de raréfaction des ressources.

Dès lors que chacun ainsi sait comment s'articuler avec les enjeux d'intérêt général en jouant sa partition sur le(s) « Commun(s) », le Territoire devient structurant.

Les trois rôles stratégiques des Territoires

Le livre « *Commun(s) : discours de la méthode*¹⁶ » capitalise les connaissances sur l'émergence des nouveaux modèles nécessaires à « l'équilibre de notre Maison commune ». Il retrace les résultats de 17 ans de recherche empirique sur les enjeux, pratiques et retours d'expérience des différents profils d'acteurs : collectivités territoriales, entreprises, associations, institutions publiques et académiques. Un focus particulier est aussi mis sur les jeunes¹⁷.

Tous ces travaux convergent sur la notion de Territoire¹⁸ qui apparait comme le levier de conduite de changement prioritaire pour assurer une transformation systémique dans le cadre de transitions multiples et complexes.

Le « Territoire(s) » présente en effet trois caractéristiques intrinsèques :

- › Les territoires incarnent « l'intérêt général à portée de main », autrement dit, ils rendent accessible la notion, et permettent à chacun de pouvoir en être contributeur au plus près de sa propre réalité.

- › Lieux d'observation pour « capter les signaux faibles » à partir des réalités de terrain, ils sont les lieux d'expérimentation par excellence, où la dimension à « taille humaine » permet de tester des solutions innovantes en tenant compte des besoins, des ressources et des envies au plus près des fragilités.

- › Les territoires sont aussi un espace de confiance, où il est possible de sortir de « l'entre soi » pour prendre le risque de « l'entre tous ». Ils facilitent l'articulation des différences et la gestion des tensions.

Cette analyse permet de comprendre pourquoi la notion de Projet de Territoire devient un moyen d'incarner la transformation systémique et d'inviter à inventer ensemble les moyens d'y répondre. Elle explique aussi pourquoi des « catalyseurs territoriaux » ont émergé localement pour animer les relations entre les différents profils d'acteurs. Ils ont pour mission de faciliter les interconnaissances et de favoriser les expérimentations collectives.

Quelques chiffres Repères :

- › **833 périmètres de « Projets de Territoire »** ont été définis par les préfets de départements en concertation avec les élus, 660 sont portés par une intercommunalité et 173 par deux ou plusieurs EPCI,
- › **350 « Catalyseurs territoriaux »** ont émergé pour accompagner les coopérations innovantes.

¹⁵ Le « Lien commun » est une notion ontologique qui fait référence à ce qui unit les femmes et les hommes malgré leurs différences. Ce concept est détaillé dans le livre « *Projet (Re)Naissance : de l'économie d'alliance à la (re)découverte de notre Lien commun* » (Editions du Net, septembre 2021)

¹⁶ Livre « *Commun(s) : Discours de la méthode – Vers le Pari de la confiance* » (Editions du Net, sous la direction de Charles-Benoît HEIDSECK, octobre 2023)

¹⁷ Voir Actes du colloque « *Jeunes & Territoires 2050 : l'engagement en Actions* » (Le RAMEAU, novembre 2023) et dossier « *Engagement territorial : la jeunesse est dans la place* » (JURIS Associations, N° 689, décembre 2023)

¹⁸ Voir note de la Fondation des Territoires : https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/11/FDT_DefinitionTerritoire-BAD-NOTE-29-11-22.pdf

Différentes temporalités à articuler pour une trajectoire pertinente

Face à cette nécessité d'inventer des solutions localement tout en assurant un continuum avec le cadre commun à la fois national et international de l'Agenda 2030, la démarche « Intérêt Général 2050¹⁹ » a fait émerger une matrice d'articulation des trajectoires.

A partir des enseignements tirés par la cinquantaine d'expérimentations soutenues par le Fonds ODD 17²⁰ entre 2020 et 2022, l'introduction de temporalités différentes pour piloter la tactique (18 mois), la stratégie (7 ans) et la prospective (28 ans) permet à chacun de mieux se projeter en fonction de ses objectifs, de sa responsabilité et de sa maturité. Cette (ré)introduction de la variable temps a bien souvent permis de faire accepter de nouveaux équilibres au travers d'une pédagogie adaptée à chacune

des temporalités. Le dialogue en a ainsi été grandement facilité, et il a permis d'articuler des positions qui semblaient irréconciliables.

Fort de ces expériences, la matrice suivante a été proposée pour articuler les trajectoires nécessaires à un changement systémique selon la temporalité des résultats attendus. « Au cœur » de chaque approche se trouve le levier à activer pour atteindre le résultat attendu, en « amont » se situe celui qui permet d'éclairer le levier prioritaire pour les décisions à prendre, et en « aval » se situe le levier impacté par les actions engagées. Chacun peut se positionner sur le barycentre qui correspond le mieux à sa situation tout en contribuant activement à nos défis communs.

Matrice d'articulation des trajectoires

	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%)

Dès lors que les trajectoires peuvent être convergentes, comment s'assurer que les pilotages tactiques, stratégiques et prospectifs soient cohérents ? En introduisant le temps nécessaire à toute innovation sociétale comme pivot central, il devient possible d'assurer une cohérence des temporalités.

Quel processus d'innovation sociétale pour structurer une réponse commune ?

En 2015, l'année où l'Agenda 2030 est signé, le référentiel « modèle d'investisseur sociétal²¹ » explique pourquoi les alliances d'intérêt général sont des accélératrices du processus d'innovation sociétale. Autrement dit, si le cap et le cadre sont alors posés par les Objectifs de Développement Durable, et que sa traduction française passe par l'animation des trois leviers d'activation de l'intérêt général, c'est dans une **capacité à traduire dans les actes la recherche de solutions systémiques**

que se trouve la capacité réelle de conduite du changement.

Qu'est-ce qu'une innovation sociétale ?

Pour bien comprendre la notion, il est nécessaire de distinguer quatre stratégies d'innovation : l'optimisation et la transformation par les processus, ainsi que l'extension et l'invention. C'est à partir de cette dernière que la notion d'innovation sociétale prend tout son sens.

De la moins complexe à la plus impactante, les quatre stratégies d'innovation se caractérisent comme suit :

- › **Projets d'optimisation** : adaptation de processus existants pour en améliorer le fonctionnement,
- › **Projets d'extension** : adaptation du périmètre d'actions d'un produit ou service,
- › **Projets de transformation** : création d'un nouveau processus,
- › **Inventions** : nouveaux produits ou services.

Toute **innovation** n'est pas **transformatrice** ! Il faut d'abord qu'il y ait une invention... puis qu'elle soit com-

¹⁹ Voir note « Ensemble, inventons 2050 » (Fondation pour la Co-construction du bien commun, novembre 2023)

²⁰ Le Fonds ODD 17 a été créé dans le cadre de la « feuille de route » ministérielle d'accélérer des alliances d'intérêt général afin d'en financer les 21 mesures et d'expérimenter de nouveaux

modèles d'investissement dans l'ingénierie du « premier kilomètre des besoins »
²¹ Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

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

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

En effet, contrairement à une innovation technologique, l'innovation sociétale est à (ré)inventer en fonction du Territoire dans lequel elle s'inscrit. Elle permet de répondre aux situations plus complexes. Pour y parvenir, si les fondements et les ingrédients sont communs, ils ne peuvent être universels sans réinvention locale. Pour assurer les cas les plus complexes, **il n'y a d'innovation sociétale que partenariale** puisqu'elle permet de mobiliser les énergies créatrices pour réussir à (ré)inventer localement - en tenant compte des priorités, des acteurs et des actions déjà à l'œuvre - ce qu'aucun ne peut concevoir seul.

Pour qualifier l'innovation sociétale, nous retiendrons qu'elle (ré)invente localement le « dernier kilomètre des solutions » pour tenir compte du « premier kilomètre des besoins ». Elle doit donc être à la fois sociale et territoriale, c'est-à-dire en capacité de se (ré)inventer en fonction du terroir où elle s'incarne. C'est cette réinvention locale, qui tient compte de l'horizontalité de toute réponse systémique, qui explique que son déploiement ne soit pas un simple mimétisme de ce qui a préalablement été expérimenté.

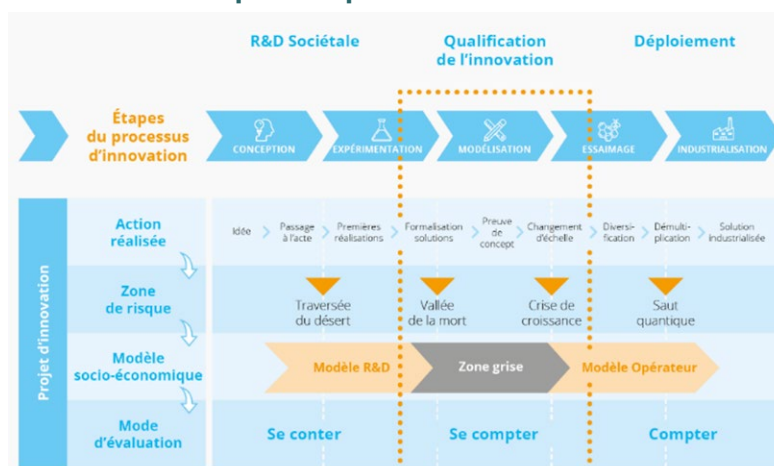
Un processus d'innovation à la fois ancré et incarné territorialement

Pour être sociétale, l'innovation doit être ancrée pour assurer la cohérence des actions, et incarnée pour garantir la cohésion des acteurs. C'est ce qui explique que toute innovation transformatrice doit tenir compte du territoire sur lequel elle est née, et doit pour se déployer en comprendre les mécanismes et les spécificités. Pour prendre une comparaison vinicole, elle est tel un œnologue qui maîtrise parfaitement l'art de l'assemblage, et qui sait qu'avec le même cep de Pinot Noir planté en Alsace, Bourgogne ou Champagne, il ne produira pas le même vin. C'est cette appréhension du territoire – du « terroir » - qui permet de respecter et de reconnaître les spécificités locales, et donc de pouvoir mieux mobiliser les ressources et les engagements en proximité. Ainsi, le « dernier kilomètre des solutions » peut s'articuler efficacement avec le « premier kilomètre des besoins ».

Dès lors la question est de savoir **comment industrialiser ce qui ne peut être standardisé ?** La réponse est venue de la pratique de terrain avec l'exemple de l'AFM-Téléthon. Cette dernière a dû inventer un « autre chemin » thérapeutique pour guérir les maladies rares les plus complexes (celle des muscles... et donc des liens entre les organes !). De même, nous devons inventer d'autres chemins pour répondre à l'ampleur des transformations actuelles. A partir du chemin du médicament, a été testé et éprouvé le « **chemin du médicament sociétal** » ; celui où les chercheurs ne sont autres que les organisations publiques et privées qui testent, parfois même sans le conscientiser, une forme de Recherche & Développement (R&D) sociétale pour répondre à nos défis communs.

Le **processus d'innovation sociétale**, qui allie innovation sociale et innovation territoriale, se caractérise par trois phases (*R&D sociétale, qualification de l'innovation et déploiement*), qui se décomposent en 5 étapes selon le schéma ci-dessous. A chaque phase correspond une série d'actions, une zone de risque, un modèle socio-économique, ainsi qu'un modèle d'évaluation. Il se traduit opérationnellement par des cycles de 7 ans²².

Les caractéristiques du processus d'innovation sociétal



²² Cf. description dans le Guide l'investissement sociétal en actions (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

L'alliance est un levier d'accélération pour piloter un projet novateur, de son émergence à son déploiement²³. La capacité d'action partenariale permet de mobiliser la **complémentarité** des positionnements, des talents et des moyens. Elle permet aussi de prendre conscience de réalités nouvelles jusque-là observées par aucun des partenaires. C'est ce processus d'innovation sociétale **vécu empiriquement** par les acteurs publics et privés qui justifie l'émergence du faire alliance depuis deux décennies 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 « paillasse d'expérimentations » ... mais qui sont rarement (re)connus pour cette faculté intrinsèque.

Pour activer la capacité d'innovation transformatrice, il est dès lors nécessaire d'apprendre à mieux la qualifier.

Qualifier l'innovation sociétale pour la déployer

Comprendre, c'est bien, être en capacité de transformer, c'est mieux ! La recherche empirique n'a pas seulement pour objectif de décrire les mécanismes à l'œuvre, souvent non conscientisés, mais aussi de savoir comment les appréhender afin d'être en mesure de piloter la complexité. C'est notamment le cas pour l'innovation sociétale car **seule la pratique de terrain observée durant un temps suffisamment long permet d'en comprendre non seulement ses résultats, mais aussi les mécanismes de sa reproductibilité**. Comme pour toute innovation, ce n'est pas seulement le tube à essai contenant le « principe actif » qui est nécessaire, mais aussi le carnet de recherche pour en expliquer le chemin, avec ses flux et ses reflux, ses succès et ses échecs. Seul ce « Récit » permet de ne pas reproduire les erreurs déjà vécues, gagnant ainsi un temps précieux pour tous.

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



²³ Cf. carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Innovation » : https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/06/CarnetRechercheLR-ODD_17-Alliance-Innovation-vf.pdf

Que tirer des enseignements de la recherche empirique ?

Ainsi **en matière de solutions innovantes**, le livre blanc sur l'innovation associative²⁴ explique pourquoi **le tissu associatif d'intérêt général est générateur de nombreuses innovations sociétales**. Capteur des « signaux faibles » par nature, il expérimente des réponses en proximité avec les besoins, les fragilités et les envies d'engagement. Les acteurs d'intérêt général sont ainsi une « passerelle » naturelle entre la recherche académique et l'action « industrialisée » des politiques publiques et/ou des acteurs économiques. C'est la raison pour laquelle les alliances d'intérêt général sont fréquentes car elles permettent de réfléchir ensemble à partir d'une « preuve de concept » sur la capacité de développement, puis de déploiement de l'invention.

En matière de chaînes de valeur innovantes, le référentiel « l'évaluation partenariale en pratique²⁵ » explicite les complémentarités entre les modèles de performance des acteurs publics et privés, ainsi que la force de leur articulation pour faire émerger des dispositifs et des infrastructures à la fois souples et pertinents. Là où chacune des chaînes de valeur ont leurs propres limites, c'est dans leurs interactions que se trouvent souvent les leviers d'invention. Autrement dit, au-delà de la qualité de l'action de chacun, c'est dans l'articulation des interactions entre tous que se trouvent des solutions systémiques parfaitement adaptées aux contraintes et aux capacités de chacun. Pour prendre une métaphore horlogère, c'est comme une montre dont les engrenages lorsqu'ils sont assemblés crée une valeur supplémentaire à l'action individuelle de chacun.

Enfin, **en matière de modèles socio-économiques innovants**, le guide « l'investissement sociétal en actions » - préalablement cité - met en valeur les interactions. Attardons-nous sur cette 3^{ème} condition : celle de l'innovation en matière de modèle socio-économique. « L'équilibre de la Maison » se traduit du grec par le mot « Economie ». Nous comprenons immédiatement l'importance du Sens de ce mot, et l'urgence de le sortir d'une seule conception gestionnaire dans laquelle il est trop souvent enfermé. Il ne faut pas confondre cette notion avec l'un de ses outils qu'est la finance. Le modèle socio-économique est le moteur qui permet à un Projet de se réaliser, là où la finance n'en est que l'un des carburants.

Pour (ré)inventer demain, nous devons de toute urgence nous (ré)approprier les notions de base de ce qu'est « l'équilibre de notre maison » tant individuellement qu'en commun. La « Maison brule, et nous regardons ailleurs ! ». Cette célèbre phrase du Président de la République Française au 4^{ème} Sommet de la Terre, le 2 septembre 2002,

est restée dans toutes les mémoires. 21 ans plus tard, « l'équilibre de la Maison » est plus que jamais au cœur des débats...

Il est donc urgent de se questionner collectivement sur la diversité des modèles socio-économiques nécessaires, de l'émergence jusqu'au déploiement des innovations sociétales, en France et dans le monde. La réussite de l'Agenda 2030, mais aussi la gestion des crises successives qui vont encore s'accélérer, en dépendent. 4 questions stratégiques se posent²⁶ :

- › La (re)définition de tous modèles socio-économiques autour de 3 piliers : les richesses humaines mobilisées, les ressources financières et les alliances stratégiques pour s'ancrer dans son écosystème,
- › L'articulation de la diversité des modèles de notre écosystème afin de mieux les hybrider (cf. infra),
- › La valorisation des actions sociétales autour de 4 piliers : leur capitalisation, leur évaluation, leur modélisation économique et leur faire-valoir,
- › Le pilotage du continuum des besoins à la mobilisation des actifs en « inventant » une « prime à l'alliance » pour la contribution à nos défis systémiques incarnés par les Objectifs de Développement Durable. C'est là l'apport stratégique de l'ODD 17 : cartographier les liens qui vont de nos ressources aux impacts des actions réalisées²⁷.

La mission ministérielle 2020-2022 a permis de qualifier le cap et le cadre d'engagement partenarial²⁸, de capitaliser et d'animer un commun de la connaissance²⁹, et d'être à l'écoute des résultats de l'étude d'impact du faire alliance (cf. infra). Il convenait aussi d'approfondir la notion de modèles socio-économiques hybrides, ainsi que la question des interactions entre les modèles, afin d'éclairer les Territoires sur les moyens de mobiliser efficacement toutes les énergies disponibles aux différents échelons territoriaux.

²⁴ Livre blanc « L'innovation associative » (GPMA – Le RAMEAU, décembre 2017)

²⁵ Référentiel « L'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

²⁶ Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » (Editions DALLOZ, JURIS Associations, septembre 2019)

²⁷ Cahier de recherche « ODD 17 : les leviers d'un changement systémique » (Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts & Le RAMEAU, janvier 2023)

²⁸ Voir bilan de la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales » (Le RAMEAU, mai 2022) : <https://www.carenews.com/le-rameau/news/odd-17-resultats-de-la-strategie-collective-du-faire-alliance-en-france>

²⁹ Plateforme odd17.org

Comment (ré)inventer de nouveaux équilibres socio-économiques ?

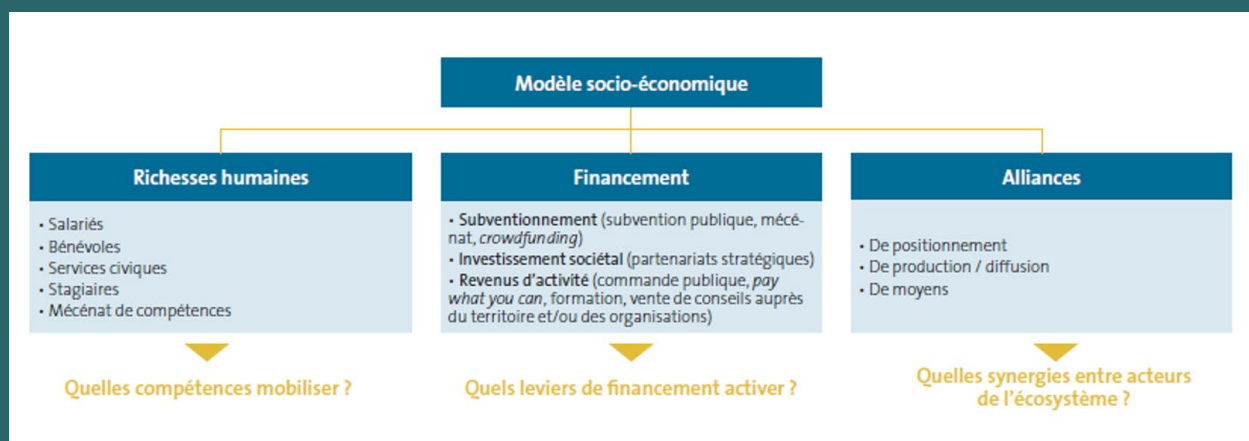
Pour permettre de faire émerger de nouveaux équilibres, il est indispensable de qualifier et d'illustrer la diversité des modèles, et de mieux en comprendre les articulations.

Articuler les légitimités au cœur même des modèles socio-économiques

Dans un contexte d'accroissement des défis sociétaux et de raréfaction des ressources, tous les acteurs se doivent

de (ré)inventer leur propre équilibre. L'étude d'impact du faire alliance réalisée entre 2018 et 2022 a (dé)montré que les **partenariats stratégiques** se sont progressivement imposés comme un moyen d'y contribuer³⁰. 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 frugalité³¹. Dans la recherche de nouveaux équilibres, c'est ce qui permet aujourd'hui de garantir une pérennité aux activités en les ancrant dans leur écosystème.





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 mécénat³².

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

Types de partenariat				
	Pratiques responsables	Coopération économique	Innovation sociétale	Mécénat
Objectifs	Chaîne de valeur	Modèle socio-économique	Proposition de valeur	Positionnement
Taux de pratique	54%	28%	26%	25%
Résultats	Optimisation processus	Équilibre économique	Nouveaux produits & Services	Ancrage interne et externe

³⁰ https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/09/CarnetRechercheLR-ODD_17-Alliance-Performance-BAD.pdf

³¹ Référentiel « l'évaluation partenariale en pratiques » (<https://www.lerameau.fr/publication-du-referentiel-leveluation-partenariale-en-pratique/>)

³² Voir Guide et méthode « coopérer efficacement » (ORSE & Le RAMEAU, septembre 2023) : <https://odd17.org/guide-cooperer-efficacement>

Ce changement de paradigme oblige à prendre le recul nécessaire pour bien comprendre à la fois la diversité des modèles en présence, et la valeur des interactions entre eux.

Qualifier la valeur intrinsèque des interactions

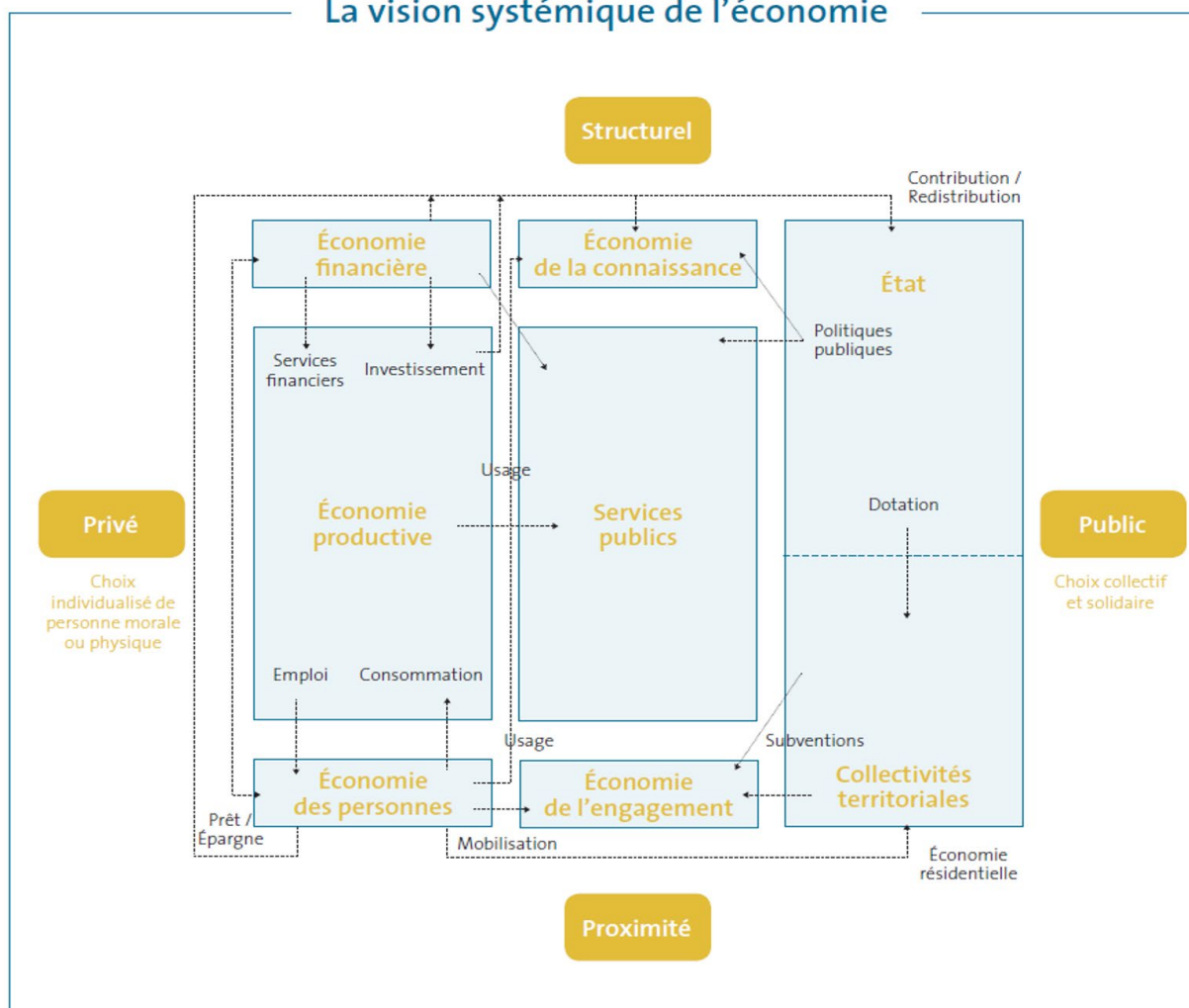
Nos travaux nous ont amenés à répertorier la diversité des modèles présents dans un écosystème socio-économique.

Sept modèles se dégagent : **l'action publique, trois modèles privés** (les personnes, l'économie productive et l'économie financière), et **trois modèles hybrides d'intérêt général** (l'économie de la connaissance à travers le monde académique, les services publics et l'économie de l'engagement).

Les interactions entre ces 7 modèles sont qualifiées dans le schéma ci-contre

Articulation des modèles socio-économiques

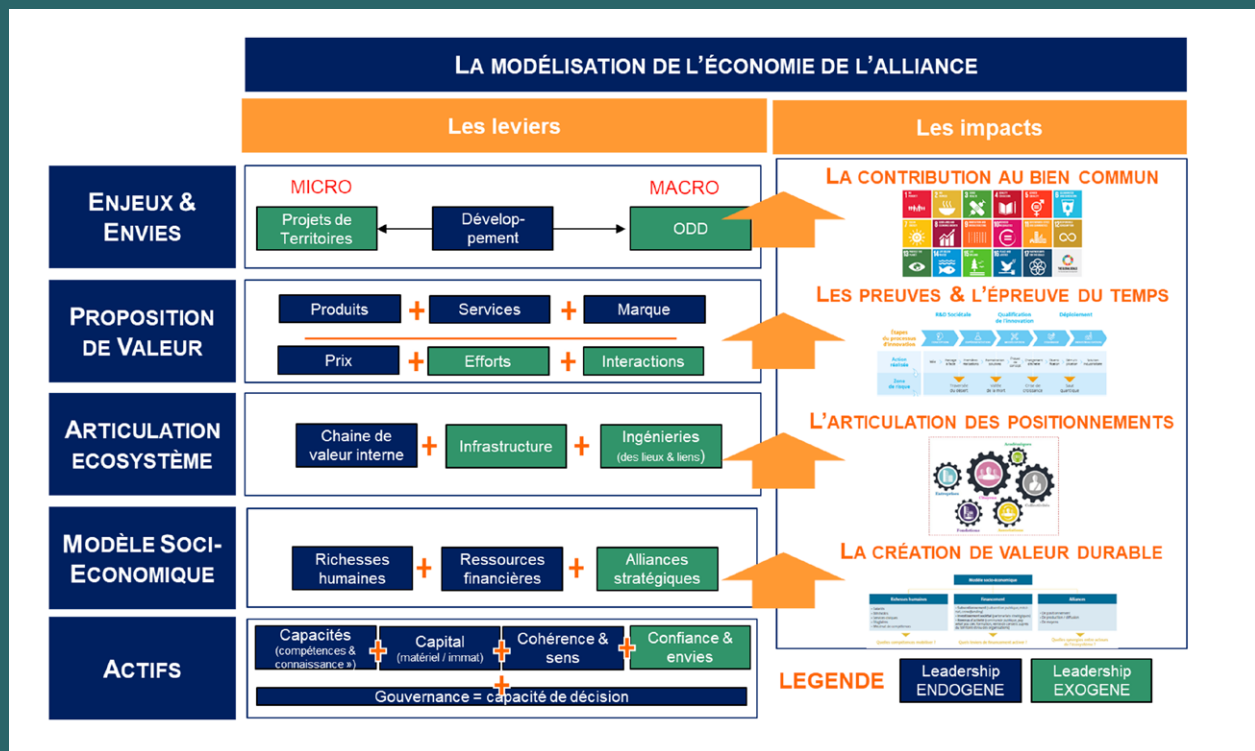
La vision systémique de l'économie



Cette analyse a permis de **modéliser une approche systémique de la « prime à l'alliance »** (cf. schéma ci-dessous)³³. Cette dernière correspond à la valeur non perçue et non valorisée à date des interactions induites

de toute activité. Elle correspond à la valeur des liens avec l'écosystème qui n'est pas pris en compte dans la détermination de la valeur socio-économique d'un bien ou d'un service.

Modélisation systémique de la « prime à l'alliance »



Ces effets de levier socio-économiques des alliances d'intérêt général sont confirmés par l'activité du Fonds ODD 17³⁴, créé à l'occasion de la mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques d'intérêt général, qui a soutenu une cinquantaine d'innovations territoriales. Après trois ans, la quadruple évaluation du Fonds ODD 17 a prouvé que **l'investissement dans l'ingénierie et la « prime à l'alliance » avait pour effet des projets deux fois plus frugaux, trois fois plus durables et avec un effet de levier de retour sur engagement de 7 € pour 1 € investi.**

Ces résultats contribuent à penser l'ingénierie de l'alliance non plus comme une dépense, mais comme un investissement, et à retenir les ratios suivants pour sécuriser les actions et les acteurs d'intérêt général (cf. schéma ci-dessous).

Modélisation des ratios d'équilibre des actions d'intérêt général



³³ Cette modélisation a ensuite été déclinée sur 3 modèles socio-économiques : celui des structures d'intérêt général, des investisseurs sociétaux et des opérateurs d'utilité sociale, et a été outillée avec 7 leviers de moyens pour consolider les modèles socio-économiques hybrides. Voir programme « Vers de nouveaux équilibres socio-économiques » copiloté depuis

2020 par le Ministère de l'Éducation Nationale et Le RAMEAU : <https://www.lerameau.fr/modeles-socio-economiques-le-cycle-de-webinaires-mensuels/>
³⁴ <https://odd17.org/le-fonds-odd-17>

Activer les trois piliers des modèles socio-économiques

Des travaux ont été engagés sur chacun des trois piliers des modèles socio-économiques : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques. L'objectif est d'identifier les modalités d'accélération de la création de valeur et la frugalité engendrées par les alliances d'intérêt général.

Du **côté des compétences/richesses humaines**, dans le cadre de travaux communs entre la Fondation des Territoires et la Chaire InterActions d'AgroParisTech, la **qualification des situations professionnelles** dans lesquelles se traduit l'ingénierie d'alliance, et en particulier dans le cadre de « l'ingénierie du premier kilomètre des besoins³⁵ », souligne la **diversité des compétences à mobiliser**. Elles sont nécessaires pour réussir les transitions au plus près des réalités de terrain. Ces travaux sont notamment issus du programme « Chef de projet innovation territoriale » lancé en 2019 pour valoriser la capacité d'innovation des Collectivités territoriales³⁶, ainsi que de l'animation du Réseau des 350 « catalyseurs territoriaux³⁷ » au travers de la plateforme « l'innovation territoriale en Actions³⁸ ». 8 situations professionnelles ont ainsi été détaillées³⁹.

Les 8 situations professionnelles des Chefs de projet innovation territoriale

Axe	Situations professionnelles identifiées	
Expertises de Gestion	1	Trouver et diversifier des financements
	2	Contractualiser (de la négociation à l'évaluation)
	3	Manager des projets (Cadrage, pilotage, management d'équipe)
Relations et Interactions	4	Être à l'écoute active de son écosystème (Besoins, enjeux, difficultés, risques, contributions)
	5	Créer des liens (Entre pairs, entre « mondes », entre tous)
	6	Valoriser les interactions (En internes et en externes)
Stratégie et projection	7	Mettre en perspective la stratégie partenariale territoriale
	8	Préparer une aide à la décision politique

Du **côté des ressources financières**, l'accès à des ressources, des méthodes et de la formation est nécessaire pour aider les acteurs à appréhender l'équi-

libre socio-économique de leur projet, notamment sur les spécificités des modèles associatifs, les gouvernances... C'est ce que permet la plateforme « Trajectoires socio-économiques⁴⁰ ».

Zoom sur la plateforme « Trajectoires socio-économiques »

Selon les différents besoins qualifiés, elle permet de :

- > **COMPRENDRE** : la notion de modèle socio-économique et les fondamentaux qui la constituent,
- > **S'INFORMER** : régulièrement, mensuellement et/ou annuellement sur les actualités et avancées collectives,
- > **SE FORMER** : au travers d'un parcours découverte en 7 étapes, d'une formation sur les fondamentaux, d'un MOOC sur les spécificités des modèles associatifs et/ou une formation « expert » de 32h conduite par l'AFF,
- > **AGIR** : en définissant ses besoins, en expérimentant un parcours méthodologique, et en accédant au kit pratique selon ses besoins,
- > **ACCOMPAGNER** : grâce à une série de méthodes et de ressources pour aider les gouvernances, les équipes et les référents socio-économiques des acteurs, actions et alliances d'intérêt général, à définir la trajectoire socio-économique qui répond le mieux à leur Projet et à leur maturité.

La compréhension des différents écosystèmes de projets à fort impact social doit être également recherchée. Ainsi le Réseau FAIR a réalisé une cartographie des acteurs à impact⁴¹ dans le cadre du cycle « Investissements & Territoires » du Cercle des investisseurs à impact social initié par la Caisse des Dépôts en 2016, et coanimé avec FAIR et Le RAMEAU. Cette cartographie permet de mieux se situer dans un écosystème complexe pour ceux qui ne le connaissent pas.

Du côté des **alliances stratégiques**, trois avancées majeures au service des Territoires sont à souligner. L'ANPP-Territoires de Projet a publié à l'occasion du dernier Congrès des maires le Vadémécum « Faire Territoire : coopérons pour réussir nos transitions⁴² », la Charte d'engagement réciproque du faire alliance⁴³ a été signée le 18 octobre dernier avec la Ministre Prisca THEVENOT, et le guide « Coopérer efficacement⁴⁴ » a été diffusé dès le 5 septembre dernier à l'occasion du 15^{ème} Forum Mondial 3Zéro.

³⁵ A l'occasion des Rencontres du Développement Durable 2023, la Fondation a remis la note « Compétences des Territoires ? » à la Ministre Dominique FAURE

³⁶ Premiers enseignements dans le dossier « Coopération territoriale : la clé de sol » (JURIS Associations N°688, 15 novembre 2023)

³⁷ <https://catalyseurs-territoriaux.org/>

³⁸ <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>

³⁹ https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/10/FDT_ValeurCompétencesCPII-vf.pdf

⁴⁰ <https://trajectoires-socio-economiques.odd17.org/> - La plateforme a été lancée officiellement par la Ministre de la Jeunesse, du SNU et de la Vie Associative, Prisca THEVENOT, le 18 octobre 2023 lors du Forum National des Associations et des Fondations.

Une vidéo de présentation par la Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative (DUEPVA), l'Union Nationale des CPIE et Le RAMEAU fait le Récit du cheminement collectif qui a permis d'aboutir à ce « commun des connaissances ». La plateforme capitalise 15 ans de recherche empirique pour valoriser la diversité des acteurs, actions et alliances d'intérêt général.

⁴¹ <https://www.finance-fair.org/fr/actualites/fair-publie-sa-cartographie-des-acteurs-impact>

⁴² <https://www.anpp.fr/2023/11/vademecum-cooperons-pour-reussir-nos-transitions/>

⁴³ https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/10/FondsODD17_Charte_Engagement-Reciproque-BAD-1.pdf

⁴⁴ <https://odd17.org/guide-cooperer-efficacement>

Les 7 étapes pour réussir un partenariat stratégique



Aujourd'hui, les trois leviers de tous modèles socio-économiques – compétences, financements & alliances – sont source d'hybridations fécondes lorsqu'il s'agit d'articuler des complémentarités dans le respect de chacun des acteurs impliqués. Dès lors, il s'agit moins de vouloir inventer LE modèle universel le plus performant que de (re) découvrir la diversité des modèles pour être plus pertinent. C'est dans cette sagesse qui invite à

sortir des « zones de confort » et à passer de « l'entre soi » à « l'entre tous » que nous parviendrons à de nouveaux équilibres socio-économiques durables et inclusifs. Apprenons donc à dépasser l'action de chacun pour voir la valeur de l'interaction entre tous. C'est sans doute là l'enjeu majeur de l'ODD 17 en pratiques. A mi-chemin de l'Agenda 2030, il nous reste sept ans pour réussir ce défi.

Conclusion

C'est bien à partir des Territoires, en pilotant des processus d'innovation sociétale qui s'appuient sur des modèles socio-économiques eux-mêmes innovants que nous réussissons les transitions.

Pour y parvenir, l'expérimentation 2020-2022 du Fonds ODD 17 a fait ressortir **4 leviers stratégiques qui accélèrent l'innovation territoriale : les 4 C** (Connaissance, Compétences, Capitalisation et Capacité d'investissement). Elle a (dé)montré que le financement de l'ingénierie d'alliance est un « investissement rentable ». Le Fonds ODD 17 s'engage sur la période 2023-2025 à mobiliser les acteurs publics et privés volontaires pour constituer un « commun de données et de méthodes », ainsi que pour investir dans les innovations au plus près des Territoires. Il rendra compte régulièrement de ses avancées.

Leviers d'innovation territoriale



**Ensemble, accélérons les alliances stratégiques
au service des Territoires !**

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), qualifié les fragilités territoriales prioritaires par territoire (programme PHARE 2013-2018), puis qualifier, mesurer et illustrer les impacts du faire alliance (programme IMPACT 2018-2023), il a lancé en novembre 2022 son 4^{ème} programme quinquennal : le programme ECOSYSTEME. Il a été copiloté par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le Ministère de l'Éducation Nationale, la Caisse des Dépôts, Comisis, et le Fonds ODD 17.

Entre 2023 et 2027, ce 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 donnera une meilleure connaissance des écosystèmes et de leurs articulations, mais aussi permettra de décliner les impacts des alliances d'intérêt général en matière d'innovation, de performance et de confiance par taille d'organisation et de territoire. L'enjeu est d'accélérer le mouvement de co-construction du bien commun qui a émergé sur les Territoires, et d'accompagner la capacité des organisations publiques et privées de s'approprier la diversité des modèles d'alliance en tenant compte de leur profil, de leurs objectifs, de leurs contraintes, de leurs moyens, de leur maturité... et de leur envie.

Les partenaires avec :



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