Le RAMEAU
Co-construisons demain

TRAJECTOIRES SOCIO-ÉCONOMIQUES

Rapport conclusif

« Vers de nouveaux modèles socio-économiques »

Cycle 2022 - 2024

20 février 2025

Programme réalisé en partenariat avec :

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA JEUNESSE
DJEPVA
Caisse des Dépôts GROUPE
FONDS ODD 17

Table des matières

Edito – Faire VIT-E ! 3
Introduction – Créer de la valeur en Commun(s) 5
Fondamentaux d'un équilibre socio-économique 6
Une définition polysémique 6
Une diversité de modèles à appréhender 8
Une approche systémique pour se situer 10
Modèles socio-économiques : des enjeux à la pratique 12
Cap & cadre communs : des Objectifs de Développement Durable (ODD) à une action holistique 12
Les enjeux d'alliance : de la performance de l'action à la pertinence des interactions 13
Une matrice de trajectoire pour Agir dès aujourd'hui 14
Accompagner le « 1er kilomètre » des transitions 16
Valoriser la connaissance en Commun(s) 16
Proposer une diversité de formats pour valoriser ses pratiques et développer ses compétences 16
Eclairer « nos défis en Commun(s) » 18
Et après ? 19
Annexe 1 – Résultats mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques d'intérêt général » 20
Annexe 2 - La plateforme « Trajectoires socio-économiques » 23
Annexe 3 - La démonstration par la preuve 25
Annexe 4 – Remerciements 28

Edito – Faire VIT-E !

Par Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU

Vincennes, le 20 février 2025

Il y a un an, le rapport intermédiaire « Vers de nouveaux modèles socio-économiques » était introduit par la comparaison entre deux discours sur l'état du monde, prononcés à deux décennies d'écart, entre les Présidents de la République Française, Jacques CHIRAC, en septembre 2002, et Emmanuel MACRON, le 16 janvier 2024. Depuis lors, trois Premiers Ministres se sont succédé en France, l'élection américaine a bouleversé l'équilibre géopolitique mondial, le Conseil économique, social et environnemental a alerté sur l'état de la France et sur l'urgence de réinvestir dans l'intérêt général, et l'étude annuelle du CEVIPOF vient de souligner l'effondrement de la confiance dans nos institutions depuis deux décennies.

Plus que jamais, « *Notre maison brûle, et nous regardons ailleurs. La nature, mutilée, surexploitée, ne parvient plus à se reconstituer, et nous refusons de l'admettre. L'humanité souffre* ». Pire encore « Notre équilibre de la Maison » ne tient plus, et nous regardons ailleurs !

Une urgence : **faire VIT-E !** Autrement dit, avoir la Sagesse d'articuler quatre priorités stratégiques d'intérêt général :

- Reconnaitre la **V**aleur de la diversité des modèles qui constitue notre écosystème,
- Evaluer les **I**mpacts de nos stratégies, tant en termes de performance que d'innovation et de confiance,
- Accompagner l'élaboration de **T**rajectoires durables et inclusives afin d'assurer à la fois la cohésion des acteurs, la cohérence des actions, et la pérennisation des ressources,
- Faire **E**nsemble 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 ».

En effet, ne nous trompons pas de combat, conduire un changement structurel est tout sauf un long fleuve tranquille où il suffirait de paroles performatives et de systèmes normatifs pour réguler ce qu'il reste largement à (ré)inventer. C'est bien une stratégie de « l'enracinement », ancrée et incarnée, qui permet de réduire les fragilités tout en faisant émerger de nouveaux moteurs de développement socio-économique durable. « L'équilibre de la Maison » n'est pas magique, il se construit pas à pas pour sécuriser un Avenir en Commun(s) où chacun est à sa juste place.

Devant cette responsabilité collective pharaonique, les 193 Nations Unies avaient eu la Sagesse en 2015 de se donner 15 ans pour réussir ce « Pari de la confiance ». Au deux tiers du chemin, il n'est pas inutile d'utiliser la méthode des « 3 R » proposée par Le RAMEAU pour faire un point d'étape objectif : Relire notre histoire, la Relier à nos défis d'aujourd'hui, pour qualifier ce que nous devons Ré-inventer pour demain.

Relire notre histoire !

En 2015, année de la signature de l'Agenda 2030 des ODD, la recherche empirique contribue à trois éclairages : le rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », le référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » et le référentiel « Evaluation partenariale ». Le premier donnait une vision partagée des mutations du concept d'intérêt général, le second ouvrait les perspectives d'une action plus partenariale pour développer l'innovation, et le troisième proposait une méthode pour en évaluer tant les résultats que les trajectoires.

En 2018, alors que le colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » est un succès, l'Observatoire des partenariats lance avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts l'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance. Ce programme quinquennal a (dé)montré que la France est passée d'un « devoir d'alliance » en 2015 à une « envie d'alliance » en 2022. Les raisons en sont simples : il y a une conscience partagée de la **nécessité d'Agir ensemble** pour réussir les transitions. Les impacts de performance, innovation et confiance, sont ainsi qualifiés, mesurés, illustrés et partagés dans leurs dimensions opérationnelles, stratégiques et politiques.

Depuis 2022, quatre cahiers de recherche ont été publiés avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts pour progressivement éclairer le chemin d'un « jouer collectif » durable et inclusif : 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 ?.

La Relier à nos défis d'aujourd'hui !

Publiée en octobre 2024, l'étude « Savoir se situer dans un monde en mutation » de l'Observatoire des partenariats éclaire sur les avancées par domaines d'actions, profils d'acteurs et Territoires. Elle décrypte 16 fragilités, les interactions entre les 10 acteurs de l'écosystème français, et les articulations entre 5 échelons territoriaux. Se plonger dans l'étude de l'Observatoire des partenariats est un bon moyen de connaitre et comprendre la diversité des pratiques en émergences, ainsi que les « signaux faibles » qui donnent confiance en l'Avenir en « Commun(s) ».

Pour aller plus loin, l'Observatoire des partenariats propose depuis janvier 2025 d'éclairer « Nos défis en Commun(s) ». Ce fut celui de l'EDUCATION : apprendre à faire alliance, en janvier à l'occasion de la 7ème Journée mondiale de l'Education. Celui de février est FRAGILITES SOCIALES : du manque de biens au manque de liens, à l'occasion de la publication de ce rapport conclusif « Vers de nouveaux modèles socio-économiques ». Ces éclairages sur nos défis communs se nourrissent en effet des enseignements du cycle des webinaires mensuels « Vers de nouveaux équilibres socio-économiques » qui illustrent et incarnent les propos de ce rapport (*cf. rapport dédié aux synthèses*).

Ré-inventer demain !

Ce rapport est une réponse concrète au rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance ». En 2015, il s'agissait d'une invitation à se questionner sur les conditions de la réussite des transitions. Une décennie plus tard, ce rapport en donne une réponse concrète au travers de la valorisation des modèles socio-économiques d'intérêt général.

Il était important que ce rapport symbolise la démarche « numérique et Territoire » initiée dès 2014, et renforcée depuis 2020. Il est ainsi à la fois publié dans le cadre du 45ème webinaire du cycle mensuel « Trajectoires socio-économiques », et dans celui de la publication du livre blanc de Mesure de l'impact sociétal à Montpellier par la Chaire Management Inclusif et Engagement Sociétal de MBS School of Business.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture de ce rapport, et vous remercions par avance de le partager largement.

Ensemble, créons de la valeur en Commun(s) !

Introduction – Créer de la valeur en Commun(s)

Initiés dès 2010, les travaux de recherche empirique sur les spécificités des modèles socio-économiques d'intérêt général ont permis dès 2013 de capitaliser les pratiques inspirantes au travers d'un partenariats avec Juris associations. C'est en 2020 qu'ils ont pris une nouvelle dimension avec l'objectif de créer de la valeur en Commun(s).

La feuille de route ministérielle pour accélérer les alliances stratégique a été l'occasion d'impulser en 2020 la démarche de valorisation des modèles socio-économiques d'intérêt général. Elle s'appuyait sur la capitalisation d'une décennie de recherche empirique modélisée l'année précédente dans le référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général ».

Ce rapport est la 6ème étape de cette démarche de pédagogie collective menée en partenariat avec la DJEPVA, la Caisse des Dépôts et le Fonds ODD 17. Rappelons les étapes préalables :

- Initialisation en 2020 du cycle des **webinaires mensuels** sur la spécificité des modèles d'intérêt général pour en valoriser la diversité des pratiques.
- Mise en ligne en 2021 d'un **parcours découverte** pour permettre à chacun de qualifier son modèle en s'appropriant les fondamentaux des connaissances capitalisées sur les trois leviers de tous modèles : les richesses humaines engagées, les ressources financières mobilisées et les alliances stratégiques déployées.
- Lancement institutionnel de la **plateforme Trajectoires socio-économiques** en 2023 par la Ministre de la Jeunesse et de la Vie associative pour rendre lisible, visible et accessible à tous la capitalisation en Commun(s) des connaissances.
- En 2024, déploiement du **module de sensibilisation de la gouvernance** et du **parcours expérientiel « hybrider son modèle socio-économique »** pour permettre à chacun de s'approprier des MEDOC - méthodes, exemples, données, outils et compétences - adaptés au « 1er kilomètre de son besoin ».

Après trois ans d'écoute d'une diversité de pratiques dans le cycle 2022-2024 « Vers de nouveaux équilibres socio-économiques » (*cf. rapport dédié*), ce rapport conclusif est donc une invitation à créer de la valeur en Commun(s) à partir de la diversité des pratiques existantes.

Plus que jamais en cette année du 10ème anniversaire de la signature des Objectifs de Développement Durable, il est indispensable de valoriser les pratiques et modèles de celles et ceux qui se mobilisent pour l'intérêt général et pour notre Avenir en Commun(s).

Fondamentaux d'un équilibre socio-économique

Face à l'accroissement des besoins sociétaux et à la raréfaction des ressources, tous les modèles socio-économiques sont en transformation. Pour relever ce défi, il est essentiel de comprendre ce qu'est un modèle socio-économique.

Cela vous concerne ? Partons à la découverte de ce concept multi-dimensionnel !

Une définition polysémique

En synthèse, le modèle socio-économique correspond aux moyens nécessaires pour conduire et pérenniser une action. Il se caractérise par la structure des coûts et des ressources pour réaliser l'ensemble des projets d'une organisation. En pratique, cet équilibre repose sur un trépied : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques.

La portée des mots : Vers « l'équilibre de la Maison » !

Plus encore que pour tout autre chose, la question des modèles socio-économiques mérite une attention particulière sur les mots choisis. L'économie au sens littéral, c'est « l'équilibre de la maison ».

S'approprier les spécificités du modèle socio-économique sur lequel repose son action, ce n'est pas d'abord se questionner sur ses financements, c'est identifier où se situe la valeur créée, comment être le plus frugal possible sur les moyens mobilisés, et quels sont les effets de levier de son action sur l'écosystème qui justifie d'en recevoir en retour les ressources nécessaires à sa réalisation. De la plus humble famille au plus haut sommet d'un Etat, en passant par toutes les formes d'organisations publiques et privées, la compréhension de « l'équilibre de sa Maison » est au cœur de toute capacité à piloter un Projet et à pouvoir en influencer son avenir. Encore faut-il identifier les différentes sources de valeur, et ne pas se limiter aux seules dimensions financières de la question économique.

Faire levier sur les 3 piliers pour transformer son modèle socio-économique

Les 3 piliers de tous modèles socio-économiques sont les richesses humaines engagées, les ressources financières mobilisées et les alliances stratégiques déployées. Chacun joue un rôle spécifique dans la valeur de l'action menée. C'est dans leur articulation que se situe « l'équilibre» de toute organisation. Pour être pertinent et pérenne, ce barycentre doit être adapté aux spécificités de chaque projet et évolutif dans le temps.

Chacun des piliers peut être diversifié et intensifié en fonction des activités de son organisation :

Les richesses humaines impliquées permettent de disposer des engagements et des compétences indispensables pour réaliser ses projets. Elles doivent être adaptées tant aux spécificités de l'organisation qu'aux aspirations propres à chacun.

Les ressources financières permettent de mobiliser les moyens nécessaires pour agir au quotidien. Une diversité de solutions existe pour couvrir les différents besoins. Une bonne connaissance des possibles est indispensable pour les diversifier.

Les alliances stratégiques permettent de bénéficier de synergies avec d'autres acteurs, voire d'éviter certains coûts. Elles deviennent un levier de plus en plus structurant, tant pour accélérer les transitions que pour créer plus d'impacts.

Des travaux ont été engagés sur chacun de ces trois piliers de tous modèles socio-économiques. **L'objectif est d'identifier les modalités d'accélération de la création de valeur et de la frugalité** engendrées par une meilleure articulation entre eux.

Du **côté des compétences/richesses humaines**, dans le cadre de travaux communs entre la Fondation des Territoires et la Chaire InterActions d'AgroParisTech, le programme « Chef de projet innovation territoriale » a permis de qualifier la **diversité des compétences à mobiliser pour innover.** Ces travaux ont permis d'établir une grille de qualification des pratiques[1].

Grille de qualification des pratiques et compétences transverses

Du **côté des ressources financières**, l'accès aux ressources, méthodes et formations est nécessaire pour aider les acteurs à appréhender l'équilibre socio-économique de leur projet, notamment sur les spécificités des modèles d'intérêt général. Cet objectif est au cœur de la plateforme « Trajectoires socio-économiques »[2].

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 impact[3] 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.

[1] La grille de de qualification des compétences
[2] https://trajectoires-socio-economiques.odd17.org/
[3] https://www.finance-fair.org/fr/actualites/fair-publie-sa-cartographie-des-acteurs-impact

Du côté des **alliances stratégiques**, la plateforme « Coopérer efficacement » a été lancée en octobre 2024 pour faciliter le partage d'expériences, et développer les compétences partenariales. Elle est associée à la base IMPACT-Alliances qui permet de piloter ses partenariats au quotidien.

Les 7 étapes pour réussir un partenariat stratégique

Aujourd'hui, les trois piliers 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. La diversité des modèles est ainsi une richesse à préserver.

Ne pas confondre l'outil et la finalité

Comprendre l'Action, c'est savoir l'observer dans le temps. Il convient de savoir regarder l'arbre et non pas seulement ses fruits. Quelle en est donc la sève ? C'est l'économie. Elle est trop souvent confondue avec les dérives de la financiarisation qu'elle a subies ces cinquante dernières années. En attaquant l'économie, nous nous trompons de combat. Nous regardons l'outil lorsqu'il faut regarder sa finalité. Cette tendance à ne traiter que la dimension de l'outil est au cœur de notre incapacité à voir les solutions qui s'offrent à nous, et à changer de regard.

Pour retrouver nos équilibres, nous devons donc (ré)apprendre à dépasser la puissance de nos outils pour revenir à leur fondement. Commençons donc par redonner son sens à l'économie – à « l'équilibre de la maison » - dont nous avons besoin pour agir. Sans énergie, pas de mouvement ! Quelles sont donc les balises entre lesquelles la finance se situe pour pouvoir mieux l'encadrer ? C'est le sens de l'analyse des modèles socio-économiques.

Une diversité de modèles à appréhender

Pour comprendre son modèle socio-économique, il est nécessaire d'en connaître la diversité. Pour définir sa propre trajectoire socio-économique, il est en effet indispensable de savoir se situer dans son écosystème.

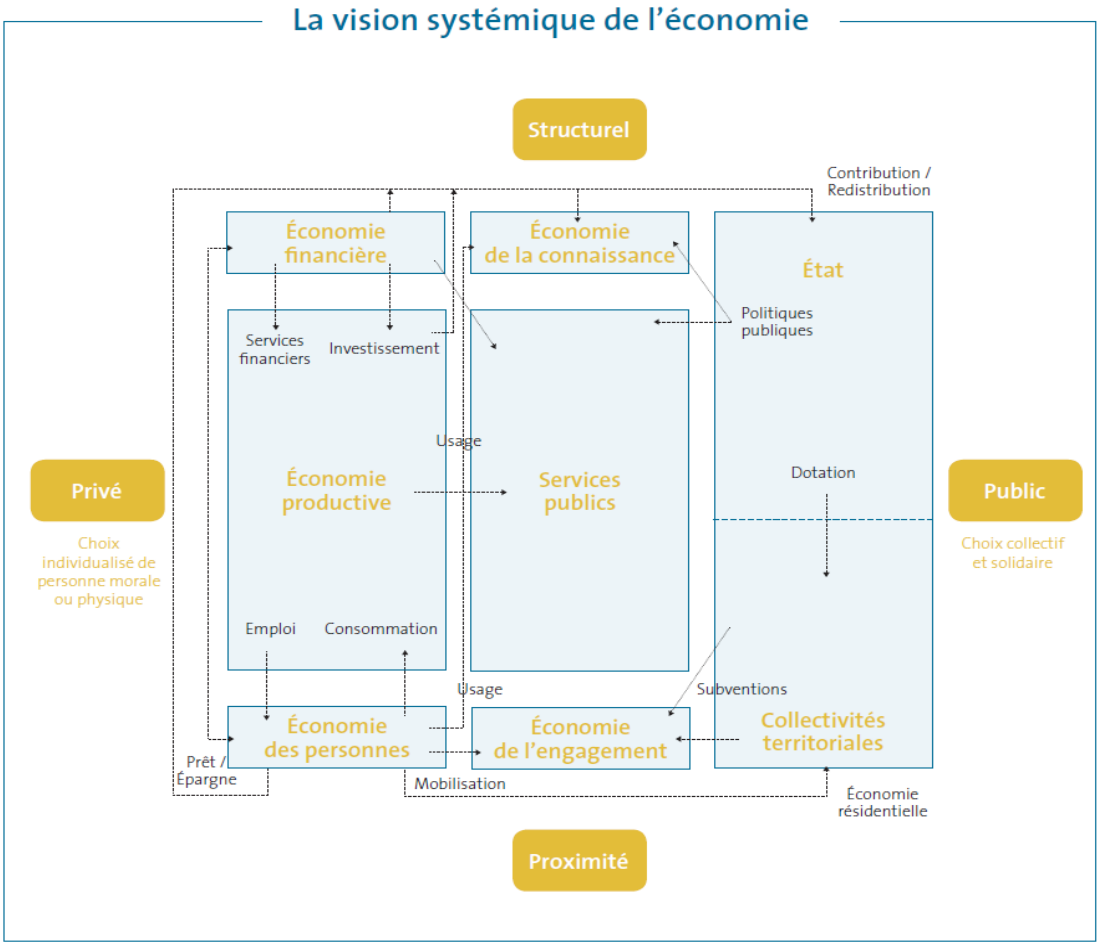
Une vision systémique de l'économie permet de comprendre à la fois sa propre valeur ainsi que celles des autres acteurs afin de mieux (ré)inventer les synergies à mettre en œuvre pour assurer son développement en créant plus de valeur, mais aussi en favorisant une plus grande frugalité. Cette approche globale permet de mieux (re)définir la manière d'activer et de transformer ses propres leviers d'action. Elle permet aussi d'identifier comment les hybrider sans perdre de vue ses propres objectifs.

Comment permettre à chacun de sécuriser son modèle et répondre à l'urgence de réinventer ensemble un modèle écosystémique qui garantisse l'intérêt général ? Pour répondre à cet équilibre complexe, il convient d'appréhender la diversité des modèles socio-économiques. En France, pas moins de sept modèles socio-économiques cohabitent. Ils ont été modélisés dans le référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » publié en septembre 2019.

Les travaux de recherche empirique du RAMEAU ont permis de qualifier et d'illustrer les modèles suivants : **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 résumées dans le schéma ci-dessous.

Articulation des modèles socio-économiques



Pour faire la pédagogie des interactions entre les modèles, il est utile de rappeler qu'aucun d'eux n'est universel. Ils sont tous pluriels. C'est la pluralité des approches dans un cadre commun qui permet à toutes les organisations publiques et privées de choisir son chemin tout en étant en mesure de contribuer au cap et au cadre communs.

Pour valoriser les spécificités de chacun des modèles, ainsi que de leurs interactions actuelles et potentielles, les travaux de recherche empirique du RAMEAU se sont particulièrement attachés au décryptage de quatre modèles complexes : celui de l'action publique, celui du paritarisme de gestion, celui des filières sectorielles et celui de l'Economie Sociale & Solidaire (ESS). Il est particulièrement structurant d'expliciter la bicephalité de chacun de ces modèles. Elle explique en grande partie les raisons pour lesquelles il est difficile de les appréhender de manière systémique, et plus encore de modéliser l'équilibre socio-économique de la Nation.

Résumée dans la note « Décrypter une valeur écosystémique », la description ci-dessous présente les principales caractéristiques des quatre modèles qualifiés :

- **Action publique** : si la collecte de l'impôt relève principalement de l'Etat, l'action publique est principalement opérée par les Collectivités territoriales. Si elles ne représentent que 19% de la dépense publique, elles réalisent 70% de l'investissement public. Territorialement, le système dual de déconcentration et de décentralisation est la clé des services publics. L'étude IMPACTS & TRAJECTOIRES – ELUS LOCAUX explicite les profonds changements à l'œuvre depuis 2020.
- **Paritarisme de gestion** : depuis 1945, l'Etat Providence s'appuie sur la gestion paritaire pour piloter différents enjeux d'intérêt général. Pourtant, les spécificités de ce modèle sont rarement mises en valeur alors qu'il porte une part significative de l'émergence des innovations territoriales et sociétales. L'exemple de la Fédération AGIRC-ARRCO au travers de son action sociale a été illustré par le guide « L'investissement sociétal en actions » dès 2018, après avoir été modélisé en 2015.
- **Economie sectorielle** : l'approche pragmatique d'une Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) ancrée et incarnée a été modélisée par l'ORSE et Le RAMEAU dès 2012. Sa traduction opérationnelle au travers de l'engagement territorial des entreprises a fait l'objet d'un guide pratique en 2018, et d'une plateforme dédiée en 2024. La Fédération des Entreprises de Propreté (FEP), engagée depuis 2008 dans une RSE sectorielle exemplaire, en illustre les pratiques innovantes.
- **Economie Sociale & Solidaire (ESS)** : au sein des différentes familles de l'ESS, il convient de distinguer celles relevant de l'utilité sociale et celles d'intérêt général. Les spécificités de ces dernières ont notamment été valorisées dans le livre blanc sur l'innovation associative en 2017, et plus encore lors de l'Avis du CESE en 2024.

Il est plus que jamais indispensable de développer une approche systémique pour répondre à l'équation apparemment insolvable d'un accroissement des fragilités face à la raréfaction des ressources. Chaque modèle a une « juste place » à trouver dans une réponse à inventer collectivement.

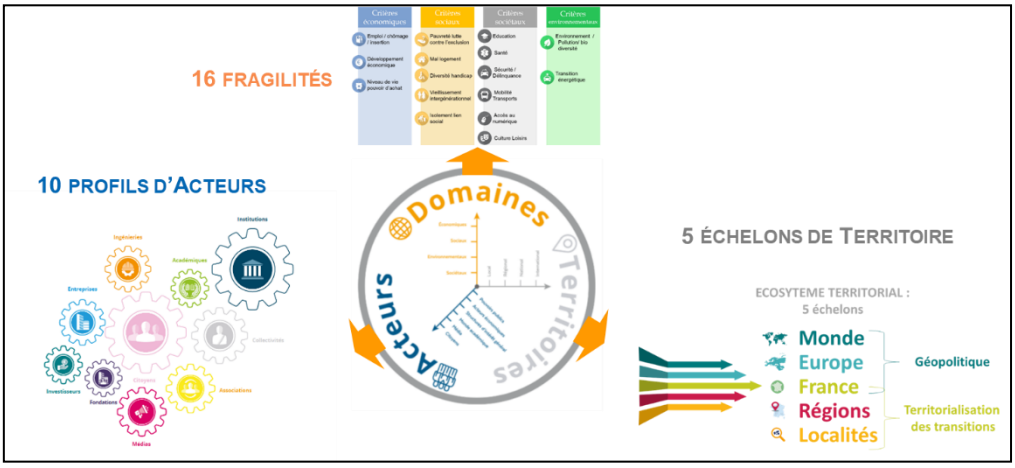
Une approche systémique pour se situer

Pour permettre à chacun de se situer, l'Observatoire des partenariats propose une méthode simple d'appréhension des diversités par domaine d'action, profils d'acteurs et échelons territoriaux.

Face aux changements de paradigmes que nous vivons, **comment se situer dans un écosystème de plus en plus mouvant ?** Telle est la plus complexe des questions ! Par essence, personne ne peut voir l'intégralité de l'écosystème dans lequel il évolue. Il est donc essentiel d'apprendre à se décentrer pour appréhender comment sa propre position se situe par rapport au barycentre des autres acteurs, et pouvoir ainsi qualifier et comprendre ses liens avec l'ensemble de son écosystème.

Pour comprendre cette réalité systémique, et établir une cartographie permettant à chacun de se situer, l'Observatoire des partenariats mène depuis 2008 des programmes d'études représentatives aux différents univers d'acteurs et d'actions, autour d'une analyse comparative à l'échelle des 13 régions métropolitaines françaises.

Périmètre d'observation systémique



Pour appréhender cette approche systémique, l'étude « savoir se situer dans un monde en mutation » décrypte **16 domaines** de fragilités, **10 profils** d'acteurs et **5 échelons** territoriaux. Ce rapport exploratoire du programme quinquennal 2023-2027 ECOSYSTEME a pour objectif de qualifier les réalités de terrain selon la double grille de lecture de la taille des organisations d'une part et de celle des Territoires d'autre part. La collection des fiches Repères permet ensuite d'approfondir les données par domaines, par acteur et par territoire. L'enjeu est de permettre à chacun de se situer afin de pouvoir définir une trajectoire adaptée[4].

Les 7 enseignements de l'étude « Savoir se situer dans un monde en mutation » :

1- **Eclairer la complexité** : face aux fragilités évolutives et dépendantes de leur écosystème, il est non seulement nécessaire d'étudier les enjeux et pratiques des différents profils d'acteurs, mais aussi de **qualifier les interactions** entre tous.

2- **Elargir le champ de vision** : analyser la territorialisation de l'action, qualifier l'envie d'engagement de la jeunesse, et se projeter après 2030 permettent d'établir un **état des lieux concret des transitions** en France. Ce dernier permet de mieux anticiper les mutations, et d'identifier les facteurs clés de succès pour piloter des trajectoires de changement à la hauteur des défis communs.

3- **Choisir un nouveau prisme d'observation** : devant la nécessité d'une analyse systémique, les **impacts du faire alliance** sont triples : performance, innovation et confiance. Les nouvelles alliances permettent de faire émerger de nouveaux équilibres socio-économiques à la fois plus créateurs de valeurs et plus frugaux.

4- **Analyser en profondeur la diversité des situations** : un **décryptage par domaines d'actions, profils d'acteurs et échelons territoriaux** éclairent la diversité des trajectoires durables et inclusives possibles. L'enjeu est de pouvoir assurer à la fois la cohérence des actions, la cohésion des acteurs et la pérennisation des ressources.

5- **Tirer les enseignements des points de blocage** : l'accroissement des fragilités, l'interconnexion entre les acteurs et les actions, et la crise de légitimité des institutions rendent indispensables les coopérations d'intérêt général pour **inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul**.

6- **Rendre compte de l'impensé** : les **effets de taille** des organisations et des territoires sont déterminants pour rendre compte de la réalité des situations vécues. Ils se cumulent dans l'analyse des fragilités pour comprendre la complexité du pilotage de l'intérêt général au plus près des réalités locales.

7- **Accompagner le passage à l'Action** : la démarche PHARE, lancée en parallèle de cette étude, permet à chacun de se situer pour piloter la complexité de la conduite d'un changement systémique.

[4] Voir démarche « Impact(s) & Trajectoire(s) » sur le site du laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU

Modèles socio-économiques : des enjeux à la pratique

Pour comprendre la notion « d'équilibre de la Maison », il est essentiel de la projeter dans les mutations actuelles. Plus aucune organisation – publique ou privée – ne peut croire pouvoir vivre en autarcie. L'interconnexion des modèles, et plus encore des équilibres socio-économiques, est une réalité de terrain dont il convient de (re)prendre conscience pour être en mesure d'en piloter les trajectoires, et les rendre durables et inclusives.

L'articulation entre le cap & le cadre communs et l'agilité de l'action au plus près du « 1er kilomètre des besoins » est au cœur des défis à relever. C'est cet équilibre entre le « JE » de chacun et le « NOUS » du pilotage de l'intérêt général qui donne le rythme et les rites du mouvement de co-construction du bien commun. Il repose sur une capacité à mettre en cohérence les actions, à préserver les ressources, et à sécuriser une cohésion des acteurs.

Cap & cadre communs : des Objectifs de Développement Durable (ODD) à une action holistique

C'est en 2015, avec l'Agenda 2030, que pour la 1ère fois une approche systémique mondiale de nos défis communs est à la fois qualifiée autour de 17 objectifs, mesurée au travers de 169 cibles, et projetée à travers une temporalité de 15 ans. Tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les Territoires sont ainsi à la fois co-responsables et co-acteurs de la transformation.

La (r)évolution culturelle de l'Agenda 2030 se mesure au cours des années. Ce qui pouvait sembler un « fourre-tout institutionnel » pour certains, se révèle être **une philosophie de l'Action politique exigeante et rigoureuse**.

Pour mettre en œuvre les ODD, et rendre l'Agenda 2030 opérant pour les acteurs de terrain, il est indispensable de **mobiliser les 3 leviers d'activation de l'intérêt général** : une Gestion régulatrice, une Action collective transformatrice et une Vision partagée. Etayée en 2018 par un colloque[5], puis mise en débat avec les acteurs académiques, la modélisation d'un continuum[6] a permis d'éclairer un chemin qui va du cap commun des ODD jusqu'à la contribution respective des personnes, des organisations et des écosystèmes territoriaux.

[5] https://co-construisonsdemain.org/wp-content/uploads/2020/10/actes_colloque_interet-general_2018.pdf
[6] https://odd17.org/outils-lodd-17

Les travaux d'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance[7], en France et dans ses 13 régions métropolitaines, ont ensuite 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**[8] 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**[9] 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)connaitre 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 !*[10]), la force d'entrainement du faire alliance est d'autant plus structurante que l'inertie à lever pour débuter une démarche de coopération est grande.

Les enjeux d'alliance : de la performance de l'action à la pertinence des interactions

Entre 2015 et 2022, le « Devoir d'alliance » est devenu « Envie d'alliance » … à la condition qu'elle soit comprise et respectée. Il ne peut y avoir d'injonction à faire alliance, et elle nécessite un « dialogue en confiance ».

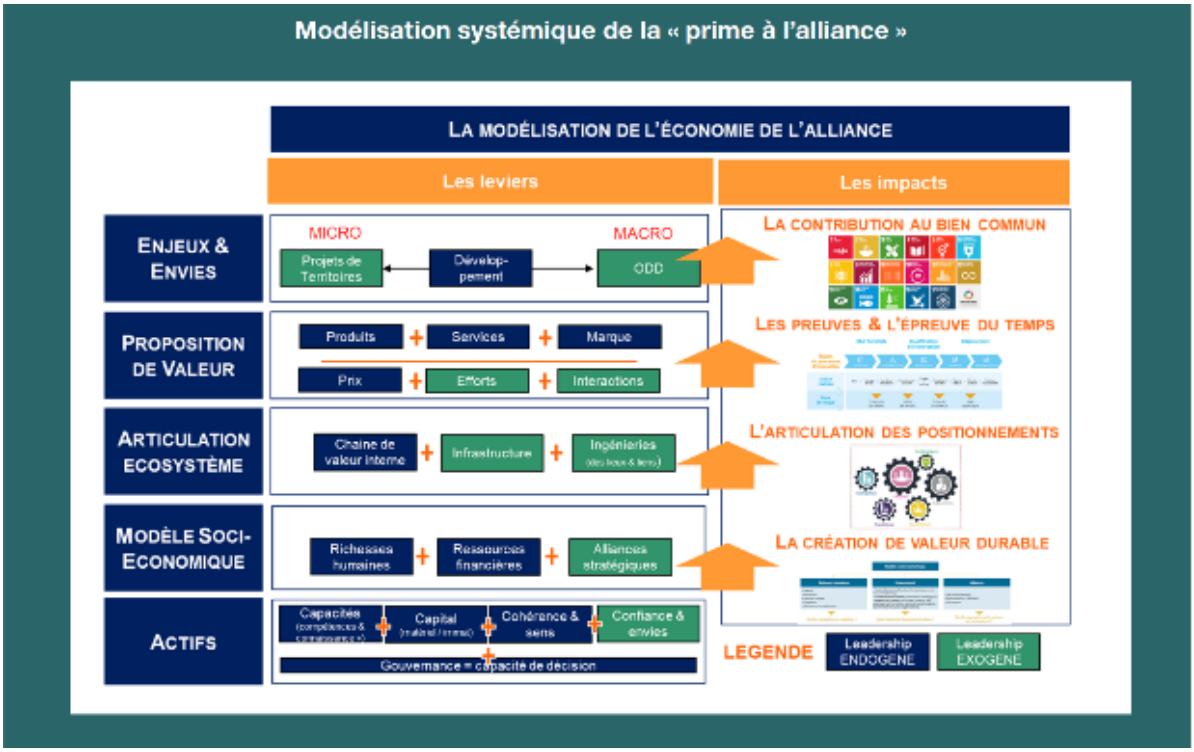
L'année 2024 a été consacrée à l'analyse des dynamiques territoriales, du local à l'international. Le cahier de recherche ODD 17 : Quelles trajectoires territoriales ? en retrace les conclusions : les Territoires sont le creuset de la conduite du changement que nous vivons. Prendre en compte leur diversité, et comprendre les effets de taille, sont les moyens les plus efficaces de co-construire des Projets de Territoire à l'ampleur de nos défis collectifs.

C'est à cette échelle qu'il a été permis de valider la pertinence d'une modélisation écosystémique de la performance d'une organisation publique ou privée dans le cadre d'une « économie d'alliance ». Cette dernière a été présentée dès 2013, lors des Assises de l'Entrepreneuriat, comme une solution efficace pour (ré)concilier économie et intérêt général. C'est 10 ans plus tard qu'il a été possible d'en modéliser le mode opératoire.

Le « jouer collectif » crée à la fois de la valeur et de la frugalité. Faire (re)connaitre la valeur d'un écosystème et des interactions au service de l'intérêt général a en effet nécessité une décennie de recherche empirique du RAMEAU. Elle s'ajoute aux sept années préalablement dédiées à expérimenter ces nouvelles alliances dans des contextes et avec des profils d'acteurs radicalement différents. Il aura ainsi fallu près de deux décennies de travaux pour modéliser cette « économie de l'alliance » telle qu'elle est résumée dans le schéma ci-après.

[7] https://odd17.org/impacts-odd-17
[8] https://trajectoires-socio-economiques.odd17.org/
[9] https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/10/Guide-IS_Pages_BD.pdf
[10] https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/05/ObservatoirePartenariat-Programme-Ecosyteme-Etudes-Jeunes-18-29-ans-Mai-2023-BAD.pdf

Modélisation de l'économie de l'alliance



La fiche IMPACT « Trajectoires de performance globale » précise les différentes modalités d'usage de cette modélisation.

Afin de rendre opérante cette approche, il convient de la mettre en perspective avec la démarche « Impact & trajectoires ». Cette dernière est fondée sur le principe d'une **triple temporalité** : 18 mois pour la performance, 7 ans pour un cycle complet d'innovation et 28 ans pour renouveler la confiance (*cycle de 4 saisons d'innovation*).

Une matrice de trajectoire pour Agir dès aujourd'hui

Selon l'impact prioritaire recherché – la performance, l'innovation, la confiance – les leviers à activer et la temporalité adaptée ne sont pas les mêmes. La démarche prospective « Intérêt général 2050 » a permis de faire émerger une « matrice des trajectoires » qui permet de se positionner en fonction de son profil, de ses moyens, de sa maturité et de ses engagements.

Définir sa stratégie ne consiste pas seulement à établir un bilan à 360° et à élaborer une « feuille de route », mais aussi à **définir une cible et une trajectoire pour y parvenir**. Pour se projeter dans l'avenir dans un contexte incertain, il faut une méthode efficace.

Les travaux de recherche empirique menés depuis 2015 ont permis de qualifier une matrice de trajectoire pertinente pour assurer à la fois la cohérence de ses actions, la pérennité de ses ressources et la cohésion des acteurs engagés dans la réussite de son activité. Elle s'appuie sur l'articulation des leviers pertinents pour un impact de performance, d'innovation et de confiance. Le barycentre et l'enchainement des leviers du triptyque Vision – Action – Gestion est en effet différent selon l'impact prioritaire de son action.

Matrice des trajectoires selon l'impact prioritaire

	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%)

Tester la démarche « Impacts & Trajectoires »

Afin de se projeter dans une trajectoire durable et inclusive, la démarche Impacts & Trajectoires propose de vous orienter vers la trajectoire qui vous correspond le plus en répondant à 4 questions simples. Elle vous permet aussi d'avoir accès aux ressources les plus adaptées à vos besoins (*les « MEDOC » – Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences*).

La démarche Impacts et Trajectoires a été conçue pour objectiver et activer une trajectoire d'actions cohérente à la fois avec son positionnement et son écosystème. Après deux décennies de recherche empirique, elle a été co-construite durant trois ans. Après trois mois de test – entre septembre et décembre 2024 – elle a été mise à disposition de toutes les organisations publiques et privées qui souhaitent fixer une stratégie durable et inclusive (*cf. module « définir sa stratégie » de la plateforme « Piloter l'innovation sociétale : valoriser et développer vos compétences »*).

La première étape de la démarche consiste à partir du « 1er kilomètre » de ses besoins et de ses priorités ! Pour l'initier, nous vous invitons donc à prendre en compte 4 facteurs structurels : l'impact attendu, la temporalité, l'articulation des leviers du triptyque « Vision-Action-Gestion » et le périmètre des acteurs mobilisés dans la (re)définition de la stratégie.

Vous pouvez tester la méthode en répondant à un questionnaire qui permet de mieux cibler les ressources qui vous correspondront le mieux en fonction de 4 critères simples :

- l'impact prioritaire que votre organisation recherche,
- votre temporalité,
- votre levier d'actions pivot pour engager la dynamique stratégique,
- les acteurs que vous souhaitez mobiliser dans votre réflexion.

La capitalisation des connaissances et des méthodes est un enjeu stratégique pour permettre à chacun de pouvoir accepter aux ressources qui lui correspondent. Il n'existe pas de « boites à outils » universelles, et il convient de veiller à rendre le plus visible et lisible la diversité des approches.

Accompagner le « 1er kilomètre » des transitions

Depuis 2020, une stratégie de capitalisation partagée a été mise en œuvre pour accompagner la diversité des besoins qualifiés par les expérimentations.

Valoriser la connaissance en Commun(s)

Rendre visible, lisible et accessible à tous les connaissances.

La plateforme « Trajectoires socio-économiques » propose une diversité de méthodes pour **comprendre, s'informer, se former, agir et accompagner** les acteurs, actions et alliances d'intérêt général lorsqu'ils s'interrogent sur les équilibres socio-économiques. La cartographie des rubriques illustre tous les points d'entrée possibles pour **concevoir et expérimenter son propre parcours d'usage** (*cf. détail en annexe*).

Proposer une diversité de formats pour valoriser ses pratiques et développer ses compétences

Permettre à chacun de définir son propre chemin d'apprentissage.

15 ans d'expérimentations ont permis de **qualifier 3 besoins d'appropriation des connaissances pour valoriser ses pratiques, et développer ses compétences en fonction de sa maturité** :

- **Faire ses premiers pas** pour appréhender la notion de modèle socio-économique, comprendre les fondamentaux, identifier les leviers à interroger, …
- **Valoriser ses pratiques innovantes** pour faire un bilan de ses connaissances sur les modèles socio-économiques, se questionner sur les caractéristiques de son modèle et identifier les leviers d'actions prioritaires …
- **Développer ses compétences** pour faire évoluer votre modèle socio-économique et conduire le changement.

Pour répondre à ces besoins, **7 formats d'appropriation** ont été développés, du module de sensibilisation de la gouvernance aux défis de transformation de leur modèle socio-économique à l'élaboration de contenus académiques enseignés dans des établissements d'enseignement supérieur.

Module gouvernance
« Vers une trajectoire socio-économique durable et inclusive »

Un **module d'aide à la décision** pour **appréhender** les enjeux, les pratiques et la diversité des modèles socio-économiques d'intérêt général et **éclairer** les trois piliers des modèle socio-économiques : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques. Module en accès libre !

Découvrir le module

Parcours découverte
« Qualifier son modèle socio-économiques »

Ce **parcours** permet en 7 étapes de **(re)découvrir** les enjeux de transformation des modèles socio-économiques, et être **capable de structurer** votre propre démarche. Parcours en accès libre !

Découvrir le parcours découverte

MOOC « Nouveaux modèles économiques associatifs »

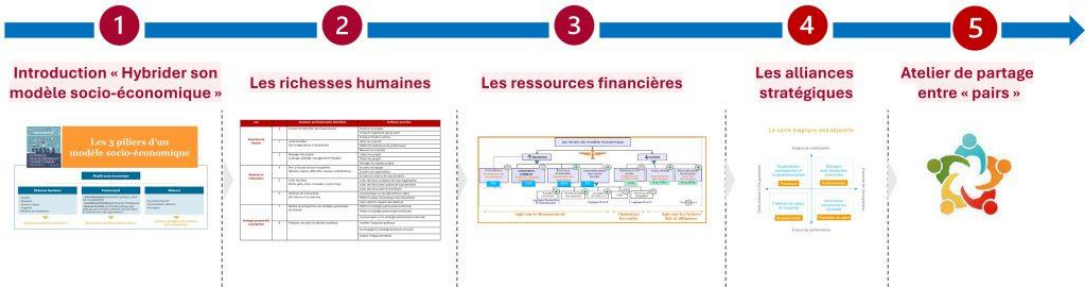
Ce **Mooc** éclaire la diversité des modèles, leurs spécificités, conditions de déploiement et d'évaluation. Ce MOOC est construit autour de 4 séances de 2h, articulant des témoignages de praticiens, le regard d'experts, des vidéos de synthèse des enseignements, des quiz et des outils pratiques. Mooc gratuit sur inscription lors de sessions régulières :

Découvrir le Mooc

Parcours expérientiel « Hybrider son modèle socio-économique »

Ce parcours vous permet de **qualifier vos connaissances et pratiques en matière d'équilibre socio-économique.** Au travers d'une démarche 100% digitale vous pourrez qualifier vous-même la maturité de vos pratiques, puis participer à un atelier de partage de pratiques pour vous inspirer de celles des autres.

Parcours sur inscription lors de sessions régulières : Découvrir le parcours et inscriptions



Formation aux fondamentaux (7h)

Afin de favoriser la montée en compétences des personnes et des organisations, **une journée de formation vous est proposée pour décrypter les modèles socio-économiques d'intérêt général**. La formation vise à :

- Sensibiliser à la diversité des modèles socio-économiques,
- Clarifier la compréhension des modèles socio-économiques d'intérêt général,
- Identifier les leviers à questionner : richesses humaines, financements et alliances stratégiques.

Formation sur demande, pour tous renseignement : info@lerameau.fr Découvrir le module

Formation expert (32h)

A destination des dirigeants associatifs et de toute personne investie dans le monde associatif et ayant déjà des connaissances sur le sujet, elle vise à apprendre à **qualifier son modèle socio-économique et à envisager sa transformation.** Véritable outil à votre service, n'hésitez pas à vous y inscrire. Vous pourrez échanger avec vos pairs et prendre part à une véritable communauté des « formés ».

Formation sur inscription auprès de l'AFF Découvrir la formation expert

Contenus d'enseignements académiques

Le RAMEAU a développé plusieurs contenus académiques en partenariat avec des établissement d'enseignement supérieur partenaires (ESSEC, CNAM, ETSHUA, …). Ces syllabus sont disponibles, sur demande, pour les acteurs académiques.

Contact : info@lerameau.fr

Eclairer « nos défis en Commun(s) »

L'Observatoire des partenariats vous propose les fiches Repères « Nos défis en Commun(s) » pour éclairer la diversité des connaissances capitalisées.

Durant trois ans, la plateforme trajectoires socio-économiques a animé un cycle de webinaires « Vers de nouveaux équilibres socio-économiques ». C'est à partir de cette ressource capitalisée et croisée avec d'autres sources que l'Observatoire des partenariats a lancé les fiches Repères « Nos défis en Commun(s) ». L'objectif est de permettre à chacun d'agir en répondant au cap et au cadre communs posés par l'Agenda 2030.

Partez à la (re)découverte de l'ensemble des Objectifs de Développement Durable qui constituent des défis qui sont déjà en cours d'être relevés collectivement au cœur des territoires. Inspirez-vous pour les mettre en pratique avec vos propres initiatives, en proximité avec les besoins, les ressources et les envies d'engagement.

Chaque mois jusqu'en décembre 2025, retrouvez, chaque première semaine du mois, un nouveau défi dans la collection des fiches Repères Domaines de l'Observatoire des partenariats.

10 défis ponctueront notre année et couvriront l'ensemble des 17 Objectifs de Développement Durable : après l'éducation en janvier, les fragilités sociales en février, vous retrouverez la mobilité durable et inclusive en mars, la santé pour tous en avril, le numérique éthique et inclusif en mai, la transition écologique en juin, la territorialisation des transitions en juillet, habiter la planète en septembre, se nourrir durablement en novembre, et enfin les territoires durables en décembre.

Les fiches Repères de l'Observatoire des partenariats se structurent autour de 3 parties :

- un rappel du cap et du cadre communs à tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les territoires,
- des exemples inspirants pour Agir ensemble sur les fragilités au plus près des besoins, des ressources et des envies d'engagement,
- des liens vers les ressources pour s'informer, se former et agir efficacement.

Chaque mois, ces défis seront complétés par un Récit du RAMEAU qui éclairera l'avancée de la recherche empirique sur le thème choisi. Partez à la (re)découverte de « Nos défis en Commun(s) » chaque 1er jeudi du mois dans l'actualité des Jeudis de l'ODD 17.

Les fragilités décryptées

par l'Observatoire des partenariats depuis 2015

Et après ?

10 ans après le rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », ce rapport propose de passer à une nouvelle étape de valorisation des connaissances sur les modèles socio-économiques.

Pour Agir ensemble dès aujourd'hui, trois rendez-vous sont proposés :

- Le **1er juillet** : la 11ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire, organisée par le Réseau des 350 catalyseurs territoriaux, « En direct des Territoires » sera l'occasion de présenter les avancées du programme « Réussir ensemble les transitions » piloté par le Fonds ODD 17, en partenariat avec le FDVA.

- Le **25 septembre** : le 5ème séminaire de recherche co-organisé par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU sera l'occasion de publier le référentiel « VIT-E : Valeurs, Impacts & Trajectoires – Ensemble ». Ne manquez pas le soir même la 8ème soirée organisée par la Fondation pour la Co-construction du bien commun sur le thème « Territorialisation des transitions : quelles places pour les acteurs académiques ? ».

- Le **25 novembre** : le 8ème diner « Elus & Entreprises » organisé par la Fondation des Territoires sera l'occasion de découvrir les résultats de l'étude IMPACTS & TRAJECTOIRES – Entreprises. Un an après l'étude réalisée auprès des élus locaux, elle éclairera sur les avancées de l'engagement sociétal des acteurs économiques dans leur diversité. La Fondation des Territoires publiera à cette occasion sa note stratégique annuelle sur le thème « Quelles valeurs en Commun(s) ? ».

D'ici-là, la plateforme odd17.org vous invite à découvrir le cycle « L'ODD 17 en pratiques », autour notamment de l'information hebdomadaire sur les alliances inspirantes, et la plateforme Trajectoires socio-économiques vous incite à suivre chaque mois le webinaire « Impact & Trajectoires socio-économiques » pour découvrir de nouvelles pratiques qui (ré)concilient intérêt général et économie.

N'hésitez pas à partager vos propres initiatives et pratiques.

Ensemble, créons de la valeur en Commun(s) !

Annexe 1 – Résultats mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques d'intérêt général »

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 20 mai 2020, rappelant que 81% des Français souhaitent que le « devoir d'alliance » se transforme en « envie d'alliance »[11], une « feuille de route » a été lancée autour de 4 chantiers structurels et 21 mesures techniques.

Les 9 mois d'élaboration du rapport ministériel sur l'accélération des alliances stratégiques ont été suivis par 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 l'article CAREnews « Apprenons à valoriser le faire alliance ».

Le bilan final établi le 7 mai 2022 pour fêter les deux années de mise en œuvre de la « feuille de route » a été remis à la Ministre Sarah EL HAIRY, alors Secrétaire d'Etat à la Jeunesse. Il a été mis en valeur lors d'une émission digitale du magazine Le POINT diffusée en ligne à la date anniversaire de la remise du rapport à son prédécesseur, Gabriel ATTAL. Elle est associée à un article sur l'étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle de la France et de ses 13 régions métropolitaines, réalisée par l'Observatoire des partenariats.

Résultats des 4 chantiers structurels en synthèse

Le **premier chantier structurel**, le plus politique, est 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.

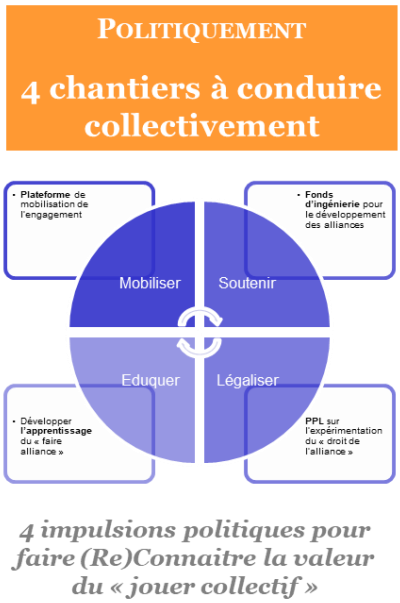
Le **second chantier structurel** est de **rendre plus lisibles et visibles non seulement les démarches de co-construction, mais aussi les méthodes, outils et ingénieries pour les rendre plus efficaces**. Une « vitrine » a été créée sur le site associations.gouv.fr dès le 7 mai 2020. L'espace numérique « Alliances & Territoires » connait un vif succès dont le taux de trafic sur le site témoigne. La 6ème et la 7ème Rencontre annuelle des pionniers des alliances en Territoire ont permis de qualifier les attentes des 350 « catalyseurs territoriaux » pour les aider à animer les démarches locales. Fort de ces enseignements, la plateforme « l'ODD 17 en pratiques[12] » a été lancée le 12 juillet 2021. Afin d'en faciliter l'usage, des parcours d'usage sont réalisés avec les réseaux volontaires. Le parcours pédagogique « Alliances & Territoires » et 7 parcours méthodologiques « Agir ensemble en Territoire » ont ainsi été développés[13].

[11] Etude « jouer collectif en sortie de crise » pour l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, mai 2020)
[12] www.odd17.org
[13] A découvrir sur l'espace numérique « Alliances & Territoires » du site associations.gouv.fr

Le **troisième chantier structurel**, plus technique, n'en est pas moins important. Il s'agit 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 moyens de mettre en œuvre les 21 mesures de la « feuille de route » ministérielle et dans les expérimentations partenariales innovantes locales et nationales. L'évaluation est en cours de réalisation.

Le **quatrième chantier** est culturel, il s'agit **« 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'éducation, 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.

Les résultats en synthèse : les 4 chantiers avancent avec des rites et à des rythmes différents.



4 impulsions politiques pour faire (Re)Connaitre la valeur du « jouer collectif »

Niveau d'avancement

LEGALISER
Pilotage :
Cathy RACON-BOUZON, en co-construction avec la DJEPVA & Le RAMEAU

MOBILISER
Pilotage :
DJEPVA & Le RAMEAU, en co-construction avec le Comité 21, CJD, RNMA & le Réseau des 350 « Catalyseurs territoriaux »

SOUTENIR
Pilotage :
DJEPVA & Le RAMEAU, en co-construction avec la Banque des Territoires, la Médiation des Entreprises, la Mission Mécénat et le Fondation Total

EDUQUER
Pilotage :
DJEPVA & Le RAMEAU, en co-construction avec la Banque des Territoires, l'ANPP et le CNFPT

Le suivi du programme de 21 mesures

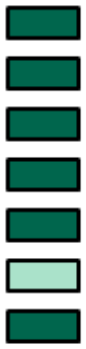
Chacune des 21 mesures s'appuie sur une (des) dynamique(s) déjà préexistante(s) qui a(ont) servi de point d'appui pour passer à une échelle plus large. Chaque mesure proposait dès le 7 mai 2020 un objectif, des modalités d'actions pour la mettre en œuvre, des facilitateurs pressentis pour animer la démarche de co-construction associée à leur réalisation, ainsi qu'un délai raisonnable pour des premiers résultats. La réalité de terrain a été parfois très différente des prévisions. Quel bilan après deux ans de mise en œuvre ?

Les résultats en synthèse : 12 mesures aux avancées très satisfaisantes, 7 satisfaisantes et 2 en retard

Tableau détaillé des résultats au 7 mai 2022

21 mesures autour de 3 dimensions et 3 temporalités

Niveau d'avancement



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

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

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

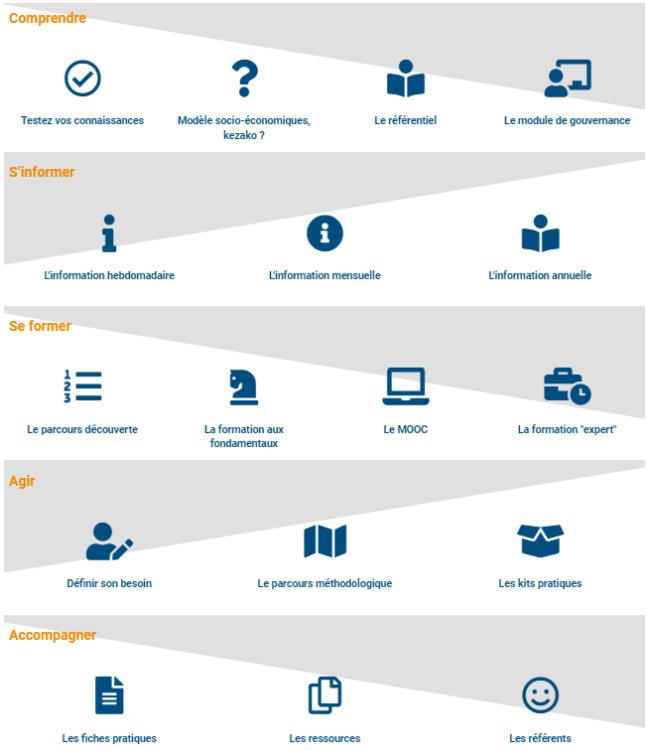
Annexe 2 - La plateforme « Trajectoires socio-économiques »

Fruit de 15 ans d'expérimentations, de capitalisation et de co-construction entre le secteur associatif, les services de l'Etat et les acteurs de la recherche, cette plateforme s'adresse à tous les acteurs, de tous domaines et de tous territoires.

La plateforme « Trajectoires socio-économiques » propose une diversité de méthodes pour **comprendre, s'informer, se former, agir et accompagner** les acteurs, actions et alliances d'intérêt général lorsqu'ils s'interrogent sur les équilibres socio-économiques. La cartographie ci-dessous illustre tous les points d'entrée possibles pour **concevoir et expérimenter son propre parcours d'usage**.

Selon ses besoins, chacun peut :

- **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, puis en expérimentant un parcours méthodologique, et en accédant au kit pratique dont vous avez besoin,
- **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 à leur Projet et à leur maturité.



La Ministre de la Jeunesse et de la Vie Associative, Prisca THEVENOT, le Président de l'ADEME, Sylvain WASERMAN, la Présidente de la Fondation GRDF, Laurence POIRIER-DIETZ, le Président de la Fondation des Territoires, Jean-Paul DELEVOYE, et le Président-Fondateur du RAMEAU, Charles-Benoît HEIDSIECK, ont lancé officiellement cette plateforme le 18 octobre 2023. Elle capitalise 15 ans de recherche empirique pour valoriser la diversité des modèles d'intérêt général.

La vidéo de présentation par la Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative (DJEPVA), l'Union Nationale des CPIE et Le RAMEAU fait le Récit du cheminement collectif qui a permis d'aboutir à cet outil commun.

Les usages de la plateforme « Trajectoires socio-économiques »

Pour mieux les découvrir, n'hésitez pas à visionner le teaser de la plateforme « Trajectoires socio-économiques », ainsi que le flyer de présentation. Il précise les exemples d'usage, les cibles et les principes de la plateforme « Trajectoires socio-économiques ».

Pour aller plus loin, vous pouvez aussi découvrir le Fonds ODD 17, ainsi que la Charte d'engagement réciproque du faire alliance, signée avec la Ministre Prisca THEVENOT, le 18 octobre 2023. Après trois ans d'expérimentation sur la période 2020-2022 (voir évaluation), ce dispositif de financement et d'investissement dans l'ingénierie des actions, acteurs et alliances d'intérêt général s'est réengagé sur la période 2023-2025.

Annexe 3 - La démonstration par la preuve

Fort de ce cheminent collectif, l'enjeu a été d'identifier la manière d'en faire une pédagogie adaptée afin que tous puissent s'en saisir.

Pour comprendre les données sur lesquelles reposent les analyses de la valeur, il est important de retracer le cheminement de l'Observatoire des partenariats qui permet une analyse multi-acteurs qui explore progressivement la complexité des réalités de terrain.

La preuve par l'exemple

La compréhension systémique et la méthode de passage des défis communs à l'action de chacun ne sont appréhendables que par l'exemple… celui qui « m'inspire ». Il est important de souligner qu'il ne peut seulement s'agir des cas « exemplaires ». Car si les plus inspirants sont les vitrines de notre capacité de transformation, ils ne sont pas source de passage à l'action. Pour prendre une métaphore sportive avec les Jeux Olympiques et Paralympiques : ce n'est pas parce que je suis inspiré par un Athlète que je me sens capable d'en faire autant… C'est tout le paradoxe des « pionniers » : s'ils sont sources d'inspiration, ils ne sont pas nécessairement levier d'engagement, car « je ne m'en sens pas capable ». Il est ainsi indispensable d'illustrer, d'ancrer et d'incarner la diversité des modes de faire pour que chacun se sente concerné, et puisse devenir ainsi impliqué.

C'est la raison pour laquelle le **cycle « Vers de nouveaux équilibres socio-économiques » a été structuré sur 3 ans** :

- 2022, valorisation de la diversité des acteurs de l'écosystème,
- 2023, valorisation de la richesse des interactions dans les différents domaines d'action,
- 2024, valorisation de la complémentarité des échelons territoriaux.

Il est donc pertinent de partager la diversité des réponses mises en valeur durant ces trois années. Le rapport de capitalisation des synthèses des webinaires est publié en même temps que ce rapport.

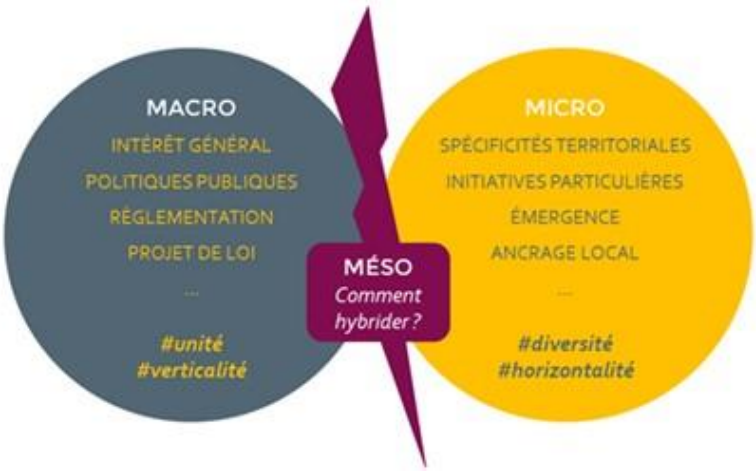
Nos défis en commun(s)

En 2024, **l'étude** "Savoir se situer dans un monde en mutation » a décrypté les pratiques de 10 profils d'acteurs, pour 16 domaines d'action sur 5 échelons territoriaux.

Après le cycle 2022-2024 « Vers de nouveaux équilibres socio-économiques » (voir les **30 webinaires** en replay), l'année 2025 va être l'occasion de décrypter 10 défis en Commun(s). Chaque mois, autour d'un enjeu prioritaire, l'Observatoire des partenariats vous proposera de croiser le Cap et le Cadre communs des Objectifs de Développement Durables (ODD) avec les solutions innovantes de proximité pour répondre à nos défis communs.

Ce décryptage permettra d'éclairer les inévitables tensions entre les 3 leviers d'activation de l'intérêt général : la Gestion régulatrice, l'Action collective transformatrice et la Vision partagée. Il soulignera notamment les articulations possibles entre les différents échelons territoriaux pour assurer à la fois la cohésion des actions, la pérennisation des ressources et la cohésion des acteurs.

L'articulation des légitimités



Pour en savoir plus découvrez la vidéo de **présentation des défis en Commun(s)** et les **fiches « Nos défis en commun(s) »**.

En attendant de découvrir tous les défis au rythme d'un par mois, découvrez le rapport de synthèse des webinaires 2022-2025 « Vers de nouveaux équilibres socio-économiques » dont le sommaire est détaillé ci-après.

Table des matières

Nos défis en commun(s) 3

Education : Apprendre à faire société 4
De nouveaux modèles pour l'éducation *(Septembre 2022)* 5
Cap 2030 vers l'ODD 4, l'Education en pratiques ! *(Mars 2023)* 8

Fragilités sociales : Du manque de biens au manque de liens 12
De nouveaux modèles pour le handicap *(Décembre 2022)* 13
Cap 2030 vers l'ODD 1, le Zéro Exclusion en pratiques ! *(Octobre 2023)* 17
Cap 2030 vers l'ODD 5, valorisons l'engagement de toutes et de tous ! *(Juin 2024)* 20

Mobilité durable et inclusive 26
De nouveaux modèles pour la mobilité *(Avril 2022)* 27
Cap 2030 vers l'ODD 11, la mobilité pour tous ! *(Mars 2024)* 31

La santé dans tous ses états 37
De nouveaux modèles pour la santé et l'innovation *(Mai 2022)* 38
De nouveaux modèles pour les aidants *(Juin 2022)* 42
Cap 2030 vers l'ODD 3, l'innovation territoriale au service du bien-être de tous ! *(Février 2024)* 45

Le numérique éthique et inclusif 49
De nouveaux modèles pour le numérique *(Janvier 2022)* 50
Cap 2030 vers l'ODD 12, les nouveaux modèles du numérique responsable en pratiques ! *(Décembre 2023)* 52

La transition écologique en Actes 57
De nouveaux modèles pour l'énergie et la lutte contre la précarité énergétique *(Février 2022)* 58
Cap 2030 vers l'ODD 15, la Biodiversité en pratiques ! (Février 2023) 61
Cap 2030 vers l'ODD 7, l'énergie en pratiques ! *(Avril 2023)* 65
Cap 2030 vers les ODD 6 & 14, les nouveaux modèles de l'eau en pratiques ! (Novembre 2023) 69
Cap 2030 vers l'ODD 13, la transition écologique au cœur des Territoires ! (Octobre 2024) 74

Territorialisation des transitions 80
Cap 2030 vers l'ODD 8, l'engagement territorial des entreprises en pratiques *(Mai 2024)* 81
Cap 2030 vers l'ODD 17, l'ingénierie territoriale à la manœuvre ! *(Septembre 2024)* 87
Cap 2030 vers l'ODD 10, investir pour réduire les inégalités entre Territoires *(Décembre 2024)* 94

Habiter la planète : ici et là-bas ? 103
De nouveaux modèles pour l'habitat *(Novembre 2022)* 104
Cap 2030 vers l'ODD 11, les Villes & Communautés durables en pratiques ! *(Mai 2023)* 108
Cap 2030 vers l'ODD 16 *(Janvier 2024)* 112

Se nourrir durablement : de la fourche à la fourchette 117
Cap 2030 vers l'ODD 2, l'alimentation durable en pratiques *(Avril 2024)* 118

Territoires durables 124
De nouveaux modèles pour l'emploi et l'insertion *(Mars 2022)* 125
De nouveaux modèles pour la culture *(Octobre 2022)* 127
Cap 2030 vers l'ODD 9, l'industrie et l'innovation en pratiques ! *(Juin 2023)* 130
Agenda 2030, tous concernés, que font les médias ? *(Novembre 2024)* 133

Remerciements 142

Annexe 4 – Remerciements

Intervenants des webinaires en 2022 :

ORGANISME	Prénom	NOM	Fonction
AFM-Téléthon	Christian	**COTTET**	Directeur Général
AG2R La Mondiale	Tristan	**HAUCK**	Directeur des partenariats - Action Sociale
AG2R La Mondiale	Stéphane	**SEBASTIANI**	Directeur des territoires - Action Sociale
AGEFIPH Ile de France	Julien	**VIAUD**	Chargé d'études et développement
ANPP - Territoires de projets	Jean-Sébastien	**CAILLEUX**	Chargé de mission
APF - France Handicap	Patrice	**TRIPOTEAU**	Directeur Général Adjoint
Banque des Territoires	Anne-Lise	**COMPAORE**	Chargée d'investissement au Pôle Impact Santé Médico-Social, de la Direction de l'investissement – Département de la Cohésion sociale & territoriale
Caisse des Dépôts	Christel	**SANGUINEDE**	Directrice de projet au département "Grand âge et santé" de la direction des politiques sociales
Caisse des Dépôts	Solène	**GUILLOT**	Chargé de mission partenariats au département handicap, Direction des politiques sociales
CAPEB Loire-Atlantique	Andréa	**LEMASSON**	Secrétaire générale
Cette Famille	Paul-Alexis	**RACINE-JOURDREN**	Président
Croix-Rouge française	Pauline	**LEBAS**	Chargée de mission innovation sociale
CRIJ Centre - Val de Loire	Thierry	**FEREY**	Directeur
Fédération des Entreprises de la Propreté (FEP)	Véronique	**VANSTEENE**	Cheffe de projet RSE
Fondation Avril	Anaïs	**LOSSIGNOL**	Chargée de mission France
Fondation GRDF	Frédérique	**LEMONNIER**	Déléguée générale
Fondation Paideïa	Hakim	**HALLOÛCH**	Directeur
Fondation RSM France	Charlotte	**BOSC**	Déléguée générale & Directrice Communication et marketing RSM France
Fondation RTE	Frédéric	**DOHET**	Délégué Général
Fondation TotalEnergies	Karine	**KACZKA**	Responsable Education & Insertion
Groupe RENAULT	François	**ROUVIER**	Expert Leader Social Business
Groupe TotalEnergies	Isabelle	**PATRIER**	Directrice France
Groupe VYV	Thierry	**WEISHAUPT**	Chargé d'affaires publiques
Habitat & Humanisme	Emmanuel	**DE LUTZEL**	Vice-président communication & ressources Morbihan et contributeur du pôle innovation & ressources
Institut Mines-Télécom (IMT)	Francis	**JUTAND**	Directeur Général Adjoint
Interfacia	Gabrielle	**GUEYE**	Fondatrice
Le Cent Sept	Florence	**LECLUSE**	Directrice
Le RAMEAU	Elodie	**JULLIEN**	Directrice de la recherche
Les Concerts de Poche	Sonia	**DE LEUSSE**	Directrice générale
Maison de l'Apprendre	Angélique	**FIGARI**	Présidente et co-fondatrice
Malakoff Humanis	Isabelle	**BLAEVOET**	Directrice innovations sociales
Ministère de la Culture	Léa	**MORGANT**	Cheffe de la mission mécénat
Newmeric	Caroline	**ALAZARD**	Directrice
Orse	Lydie	**RECORBET**	Chargée de missions Engagement social & sociétal
PTCE Vivre Les Mureaux	Jean-Marc	**SEMOULIN**	Président
Réseau Môm'Artre	Chantal	**MAINGUENE**	Fondatrice
SilverGeek	Vincent	**BLANCHARD**	Secrétaire général
SocialCoBizz	Claudine	**LECLERC**	Directrice
Solifap	Charles	**LE GAC**	Président
Stop Exclusion Energétique	Bernard	**SAINCY**	Président
Tous Tes Possibles	Guillaume	**HELLUY**	Directeur Général
Wimoov	Florence	**GILBERT**	Directrice
Wweeddoo	Laurent	**LESCURE**	Président et co-fondateur

Intervenants des webinaires en 2023 :

ORGANISME	Prénom	NOM	Fonction
ACTED	Fabien	**COURTEILLE**	Directeur Alliances & Partenariats 3 ZERO
AMRF	Yvan	**LUBRANESKI**	Vice-président Démocratie, Culture et Communication
Association Familles Rurales Landremont	Alain	**COLLIN**	Président
Bouge Ton Coq	Corentin	**EMERY**	Co-fondateur et Responsable du mouvement
Carbone bleu des Marais	Jean-Eudes	**TESSON**	Président-fondateur
Communauté d'agglomération Béthune-Bruay	Jérôme	**BROSSIER**	Directeur du Développement des Entreprises
Communauté d'agglomération du Grand Guéret	Annie	**ZAPATA**	Vice-présidente Santé, Economie sociale et solidaire et Mutualisation
Communauté Urbaine Dunkerque Grand Littoral	Fabrice	**TRUANT**	Responsable du bureau "Biodiversité"
CPIE Flandre Maritime	Guillaume	**SCHODET**	Directeur technique
Eau Publique du Grand Lyon	Philippe	**IMBERT**	Responsable Eau pour Tous - RSE
Eau Publique du Grand Lyon	Florestan	**GROULT**	Vice-président droit à l'eau & usagers
EDF Hydro	Karine	**GUEDENEY**	Responsable action territoriale
Entreprise R3D	Patrick	**GASPARD**	Dirigeant
Fondation Crédit Mutuel Alliance Fédérale	Djelloul	**BELBACHIR**	Conseiller mécénat
France Luxury Shirt	Diego	**DU REAU**	PDG
France Télévisions	Hélène	**AMOUSSOU**	Responsable Marque employeur culture, innovation et RH
Grand Paris Grand Est	Florence	**PRESSON**	Coordinatrice du Parcours de Rénovation Energétique Performante
Groupe EDF	Cécile	**LAUGIER**	Directrice Environnement Prospective
IGN	Emmanuelle	**ROUX**	Conseillère du Directeur Général
IMS Luxembourg	Nancy	**THOMAS**	Directrice générale
Institut Mines-Télécom	Francis	**JUTAND**	Personnalité qualifiée, Chaire "Economie des Communs de Données"
Learning Planet Institute	Céliane	**DE LUCA**	Cheffe de projet Communauté, Alliance
Leroy Merlin	Nicolas	**CORDIER**	Responsable du Business à Impact Social
Lycée polyvalent de Givors	Fabien	**TORA**	Professeur de Sciences Industrielles de l'Ingénieur
Maison de l'Apprendre	Tiphaine	**BONNET**	Co-fondatrice et Déléguée générale
Maison de l'Apprendre	Angélique	**FIGARI**	Co-fondatrice et Présidente
Métropole du Grand Lyon	Lucie	**VACHER**	Vice-présidente déléguée à l'Enfance, la Famille et la Jeunesse
Mille Sourires	Christine	**JULLIAN**	Présidente
MonEpi	Alain	**POUILLOT**	Co-fondateur
Newmeric	Caroline	**ALAZARD**	Présidente et co-fondatrice
Observatoire du Grand Rebond	Mickaël	**REAULT**	Fondateur
Office Français de la Biodiversité	Audrey	**COREAU**	Directrice Acteurs et Citoyens
Programme de Solidarité Eau	Christophe	**LE JALLE**	Directeur
PTCE CI&EL Gâtinais Montargois	Luc	**BELLIERE**	Fondateur
Région des Hauts-de-France	Frédéric	**MOTTE**	Conseiller régional, Président de la mission Rev3 et Délégué à la transformation économique de la Région
Réseau Alliances	Adrien	**HUC**	Responsable
Réseau Eco-Habitat	Franck	**BILLEAU**	Fondateur et Directeur Général
Secours Catholique - Caritas France	Hadrien	**LEGALLET**	Chargé de projet Précarité Energétique
Sémaphores	Céline	**FAIVRE**	Directrice de mission
Société Française de Prospective	Jean-Eric	**AUBERT**	Président
Stop Exclusion Energétique	Gilles	**BERHAULT**	Délégué Général
Stop Exclusion Energétique	Bernard	**SAINCY**	Président
UNCPIE	Brigitte	**GIRAUD**	Directrice
UNCPIE	Ludovic	**SERIN**	Chargé de mission
Valloire Habitat	Lucie	**GEORGEL**	Chargée de cohésion sociale

Intervenants des webinaires en 2024 :

ORGANISME	Prénom	NOM	Fonction
Agence d'Urbanisme Dunkerque Flandre	Sandrine	**DEVEYCX**	Chargée d'études
AgroParisTech	Laurent	**LELLI**	Directeur du campus de Clermont Ferrand
AgroParisTech	Cécile	**COT**	Chargée d'ingénierie de fomation - Campus de Clermont
AI-ODD France et AI-ODD International	Pascale	**FRESSOZ**	Fondatrice
ANCT	Patricia	**ANDRIOT**	Cheffe de projet Ruralités
BioVallée	Yannick	**REGNIER**	Directeur
Clus'Ter Jura	Lucie	**COULON**	Directrice
Communauté de Communes du Barséquanais	Vincent	**PUJOLLE**	Responsable du développement économique
Croix-Rouge française	Philippe	**DA COSTA**	Président
Département de l'Aude	Valérie	**DUMONTET**	Vice-présidente
Département de l'Aude	Catherine	**FALCH**	Chargée de mission jeunesse
Direction de la Jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA)	Chales-Aymeric	**CAFFIN**	Chef de Bureau de la Vie Associative
ESTHUA - Université d'Angers	Bruno	**AIRAUD**	Co-responsable du Master Territoire, Attractivité et Création
Eurométropole de Strasbourg	Charline	**FABIUS**	Cheffe de projet Feuille de route Economie - Direction du Développement Economique et de l'Attractivité
Eurométropole de Strasbourg	Yves	**ZIMMERMANN**	Directeur de projet Agenda 2030 - Secrétariat Général
Fédération Agirc-Arrco	Frédérique	**DECHERF**	Directrice de l'Action Sociale
Fondation Avril	Noémie	**SIMON**	Directrice des programmes France
Fondation de Lille	Delphine	**VANDEVOORDE**	Directrice
Fondation GRDF	Frédérique	**LE MONNIER**	Déléguée Générale
Fondation Territoriale de la Vienne	Vianney	**HAMOIR**	Président
Fondation territoriale de Loire-Atlantique	Fanny	**LEPOIVRE**	Directrice
Fonds Bayard	Céline	**HYON-NAUDIN**	Déléguée générale
Fonds ODD 17	Charles-Benoît	**HEIDSIECK**	Co-fondateur
Grand Bergeracois Audacieux	Baptiste	**GAPENNE**	Fondateur et Journaliste
Groupe La Poste	Bénédicte	**GEIRNAERT**	Responsable Animation RSE territoriale et performance sociétale
Groupe La Poste	Denis	**GRESLIN**	Directeur d'établissement Saintes Atlantique
IFMA	Floriant	**COVELLI**	Délégué général
Initiative pour le Désarmement Nucléaire	Bernard	**NORLAIN**	Président
Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts	Diane	**DE MARESCHAL**	Responsable des enjeux territoriaux
JURIS Associations	Pierre	**ALDROVANDI**	Responsable du pôle Associations, Rédacteur en chef des revues Juris
Labo des Partenariats	Cécile	**DUPRE LATOUR**	Co-directrice
Laboratoire Science & Nature	Olivier	**GUILBAUD**	Co-dirigeant
Le Projet Imagine	Frédérique	**BEDOS**	Fondatrice
Les Petits Débrouillards de l'Aude	Antoine	**SOUEFF**	Responsable d'antenne
MACIF	Alice	**SOREL**	Responsable innovation sociale
Malakoff Humanis	Maryse	**POULNOT**	Directeur de projet
Mediadvize	Patrick	**LONCHAMPT**	Fondateur et Journaliste
Observatoire des périls planétaires	Anne	**ROBIN**	Directrice scientifique
Open Diplomacy	Laurence	**MONNOYER-SMITH**	Co-présidente
Orse	Lydie	**RECORBET**	Chargée de mission Engagement Social & Sociétal
Pôle Mécénat Régional (PMR) des Pays de la Loire	Stéphane	**MARTINEZ**	Ancien président et accompagnateur du PMR, Fondateur de Mécén'ET
Région Bourgogne Franche-Comté	Emilie	**BUATOIS**	Chargée de mission Outils financiers et projets ESS
Région Grand Est	Clara	**JEZEWSKI-BEC**	Responsable Adjointe du Service Ingénierie Planification - Direction de la Cohésion des Territoires
Région Pays de la Loire	Isabelle	**LEROY**	Vice-présidente
Réseau des catalyseurs territoriaux	Elodie	**JULLIEN**	Secrétaire générale
Ronalpia	Josépha	**PORET**	Directrice générale
SDAJES de l'Aude	Loïc	**BONNAVENTURE**	Conseiller d'Education Populaire et de Jeunesse
Wimoov	Florence	**GILBERT**	Directrice générale