Investir en « commun(s) » pour accélérer les transitions

En ce début d'année, nous vous souhaitons un millésime 2025 fécond et riche de rencontres inspirantes. Souhaitons-nous collectivement que cette 10ème année de la signature des Objectifs de Développement Durable (ODD) soit l'occasion de valoriser la capacité de celles et de ceux qui créent de la valeur et de la frugalité en « Commun(s) ». Pour y contribuer, ce dossier est consacré à l'investissement au service de l'intérêt général et des transitions.

Dans son Avis de mai 2024, adopté à l'unanimité, le Conseil économique, social et environnemental (CESE) a rappelé l'urgence démocratique de (ré)investir dans les acteurs, actions et alliances d'intérêt général (cf. Avis « Financement des associations, une urgence démocratique ! »). Lors de sa session plénière du 11 décembre dernier, la capacité à faire alliance a été mise à l'honneur (cf. article du CESE). C'est dans le même esprit que le webinaire mensuel « Vers de nouveaux équilibres socio-économiques », conclusif d'un cycle triennal, a mis en valeur la création de valeur partagée intra- et inter-territoriale (cf. replay du webinaire « *Cap 2030 vers l'ODD 10, investir pour réduire les inégalités entre les Territoires* »).

Dans ce contexte, ce dossier vous propose **3 angles de vues complémentaires** :

- La **place du paritarisme de gestion dans la lutte contre les fragilités**, au travers de l'interview de Frédérique DECHERF, Directrice de l'Action Sociale de la **Fédération AGIRC-ARRCO**,
- La **mise en perspective de notre capacité collective à investir en « Commun(s) »**, illustrée par le programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions », piloté par le **Fonds ODD 17**, et soutenu par le **Fonds de Développement de la Vie Associative** (FDVA),
- La **démarche inspirante** de **Clus'Ter Jura** pour **animer et valoriser l'innovation territoriale**, au travers, notamment, de l'expérimentation d'un Fonds d'impulsion.

Ces trois exemples nous invitent à Agir ensemble pour créer des solutions à la hauteur de nos défis collectifs, mais aussi pour co-élaborer des trajectoires durables et inclusives tenant compte de la diversité des profils d'acteurs, des domaines d'actions et des échelons territoriaux. L'étude *Savoir se situer dans un monde en mutation* de l'Observatoire des partenariats décrypte 10 profils d'acteurs, 16 domaines d'actions et 5 échelons territoriaux. Elle illustre que chacun peut aujourd'hui Agir à son échelle, selon sa maturité et ses priorités (cf. démarche « Impacts & Trajectoires »). Alors, n'en doutons pas, cette année 2025 sera l'occasion de valoriser les acteurs, actions et alliances qui placent le « Faire Société » au cœur de leur démarche !

Pour y contribuer activement, le Cercle « *Economie du bien commun : (ré)inventer les modèles d'intérêt général* » a été lancé en octobre dernier (cf. note stratégique « Décrypter la valeur écosystémique »). Il s'inscrit dans le cadre de la démarche « Intérêt général 2050 » (cf. note « Ensemble, inventons 2050 »). Après l'écoute des jeunes en 2023, et le décryptage de la diversité des territoires en 2024, c'est la valorisation de la création de valeur et de frugalité en « Commun(s) » qui sera au cœur des travaux du RAMEAU en 2025. Gageons que cette dynamique donnera envie à d'autres d'Agir ensemble face à nos défis communs.

Bonne lecture … et belle année !

***Charles-Benoît HEIDSIECK**, Président-Fondateur du RAMEAU*

La place du paritarisme de gestion pour réduire les fragilités

Depuis la création de la Sécurité Sociale en 1945, le paritarisme de gestion joue un rôle stratégique dans le modèle socio-économique français en contribuant à la cohésion sociale et territoriale. Ce rôle a été illustré le 10 décembre dernier lors de l'interview mensuelle « 3 questions à… » des Jeudis de l'ODD 17. L'invitée était Frédérique DECHERF, Directrice de l'Action Sociale de la Fédération AGIRC ARRCO.

Cette interview mensuelle s'inscrit dans la continuité des interviews, d'octobre, sur la transition écologique (*voir interview d'Anne VARET, Directrice Exécutive de la Prospective et de la Recherche à l'ADEME*), et de novembre, avec la présentation du guide méthodologique « Construire une stratégie locale de développement durable », pour mettre en œuvre l'Agenda 2030 dans les Collectivités (*voir interview de Simon LUCK, Responsable Territoires Durables et Citoyenneté Ecologique au Comité 21*).

Frédérique DECHERF a répondu aux questions d'Armelle de ROTON qui anime les Jeudis de l'ODD 17.

En synthèse, son intervention a éclairé 3 questions :

Pourriez-vous nous présenter brièvement l'Action Sociale AGIRC ARRCO ?

L'AGIRC ARRCO est le système de retraite complémentaire obligatoire des salariés du secteur privé, financé par les cotisations salariales et patronales versées par 1,8 million d'entreprises. Une partie de ces cotisations sert aussi à financer des services d'actions sociales, ouverts aux actifs et aux 14 millions de retraités, sur un format individuel et collectif. Ces services permettent, par exemple, d'accompagner des personnes confrontées à des situations de rupture de vie (décès, divorce …), d'informer et de former de futurs retraités à ce changement de vie, via du contenu accessible en ligne, et des interventions en entreprise.

Des jeunes retraités peuvent également bénéficier de bilans personnalisés de prévention ; participer à des conférences, organisées sur tous les territoires, sur le thème des aidants, de la prévention de la perte d'autonomie en âge ; à des ateliers inter régimes (organisés avec des régimes de retraite obligatoire de base). Des services pour favoriser la mobilité des seniors de plus de 75 ans sont également proposés, en lien avec des services d'aide à domicile.

En matière d'Action Sociale, la Fédération AGIRC ARRCO et les Groupes de Protection Sociale travaillent dans une véritable logique partenariale avec les institutions, les entreprises et les acteurs associatifs dans un objectif de répondre au plus près des besoins des seniors.

Pouvez-vous nous donner quelques exemples concrets de projets réalisés ?

Des caisses de retraite complémentaire (Malakoff Humanis, KLESIA, AG2R La Mondiale …) ont la capacité d'identifier des innovations sociales, de mener des expérimentations territoriales sur certains sujets, avant un potentiel déploiement national piloté par la Fédération AGIRC ARRCO.

Dans le domaine des aidants, KLESIA a soutenu l'émergence d'une plateforme avec des services géolocalisés. Après la phase d'expérimentation, la Fédération AGIRC ARRCO a soutenu le changement d'échelle de cette plateforme au niveau national : « Ma boussole aidants ». Le service civique Solidarité Seniors a été testé par Malakoff Humanis, pour accompagner 6 à 9 mois des personnes âgées, en établissements et à domicile. Fort de l'impact évalué et de son utilité, ce programme a été déployé nationalement, avec le concours de la Fédération AGIC ARRCO, auprès de 110 000 bénéficiaires.

Ce déploiement national permet de rendre des projets plus lisibles et accessibles, à l'ensemble des ressortissants.

Depuis 80 ans, l'action sociale AGIRC ARRCO capte les « signaux faibles », expérimente de nouvelles solutions qui peuvent ensuite être très largement déployées et adapte son offre en fonction des évolutions de la société.

En quoi les coopérations territoriales sont-elles devenues ces dernières années essentielles pour faire émerger de nouvelles solutions durables et inclusive ?

La logique de proximité est déterminante, pour apporter des services adaptés aux besoins du territoire. L'Action Sociale est présente aux côtés des Conseils départementaux, des élus locaux. Cette présence s'incarne par des agences conseil retraite, des points d'action sociale et des espaces prévention.

Un autre enjeu réside dans le conventionnement inter-régime action sociale, permettant un déploiement massif d'ateliers, dans le champ du bien vieillir (prévention, aidants). La Fédération AGIRC ARRCO joue un rôle-clé d'articulation des acteurs, pour s'assurer d'actions durables et inclusives, menées en complémentarité avec l'existant.

Pour plus de détail : revivez l'interview au travers du replay !

POUR ALLER PLUS LOIN :

En décembre, le webinaire « *CAP 2030 vers l'ODD 10, investir pour réduire les inégalités entre les Territoires !* » a mis en exergue la diversité des profils d'investisseurs pour accélérer les transitions.

Il a été animé par **le Réseau des catalyseurs territoriaux,** en partenariat avec **Clus'Ter Jura.** Après une introduction sur le **bilan du cycle 2022 – 2024 « Vers de nouveaux équilibres socio-économiques »**, par la DJEPVA et Le RAMEAU, le Réseau des catalyseurs territoriaux a mis en perspective les pratiques de catalyse territoriale. Il a mis en valeur **la diversité des formes d'investissement**, de la philanthropie au financement public en passant par le paritarisme de gestion, du local au national, avec comme **objectif commun de répondre aux besoins** de la diversité **des Territoires**. Ce webinaire a également permis d'illustrer la boussole de l'ODD 10 en **Bourgogne Franche-Comté,** avec les témoignages de la **Région Bourgogne Franche-Comté,** du **Fonds ODD 17,** de **l'Agirc-Arrco** et de **Clus'Ter Jura.**

Ce webinaire est à (re)voir en replay !

Fonds ODD 17, investissons en « Commun(s) », au 1er kilomètre des besoins !

Depuis 2020, le Fonds ODD 17 investit dans l'ingénierie d'alliance d'intérêt général. Après 5 ans, il retrace dans cet article les enseignements de son cheminement apprenant, et les objectifs du programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ».

La note « Décrypter une valeur écosystémique »[1] rappelle l'urgence de (ré)inventer les équilibres socio-économiques de tous les acteurs – publics et privés – mais aussi la diversité des dynamiques déjà engagées. Que ce soit l'action publique *(cf. Vadémécums de l'ANPP Territoires de Projet[2])*, le paritarisme de gestion *(cf. interview avec l'AGIRC ARRCO dans ce dossier)*, l'économie *sectorielle (cf. exemple de la Fédération des Entreprises de Propreté[3])* ou l'économie sociale et solidaire *(cf. illustration de Clus'Ter Jura dans ce dossier)*, les exemples ne manquent pas de dynamiques ambitieuses pour investir au service de nouveaux modèles plus durables et équitables. La base IMPACT-Alliances recense plus de 1 000 pratiques inspirantes, et 350 écosystèmes résilients, et propose chaque semaine de (re)découvrir des alliances au travers des « Jeudis de l'ODD 17 »[4]. L'ensemble de cette capitalisation et de ce partage de la connaissance a été rendu possible, grâce au Fonds ODD 17.

Présentation d'un dispositif co-construit au service de l'intérêt général

Créé en 2020 dans le cadre d'une mission ministérielle pour accélérer les alliances stratégiques entre Collectivités, associations et entreprises, il en a financé les 21 mesures issues d'une démarche de co-construction avec une centaine de réseaux. Après un premier cycle d'expérimentations, de 2020 à 2022, il a fait l'objet d'une quadruple évaluation en 2023 (cf. rapport d'évaluation). Fort des résultats, il est passé de la R&D à une phase de prototypage, en 2023-2024. Ce sont ainsi plus de 80 expérimentations qui ont été soutenues pour (dé)montrer et illustrer la valeur de l'investissement d'intérêt général dans l'ingénierie locale au service de l'innovation territoriale qui incarne le 17ème Objectif de Développement Durable (ODD) en pratique. C'est ainsi 5 millions d'euros d'investissement privé qui ont été mobilisés.

Le Fonds ODD 17 a développé trois outils d'investissement et de financement répondant aux différents besoins qui ont été qualifiées durant la phase de R&D :

- Les Fonds d'investissement structurel pour le développement des données, connaissances et compétences en « Commun(s) »,
- Les Fonds d'innovation partenariale pour les « petites et moyennes » innovations, structurantes sur un Territoire,
- Les Fonds d'ingénierie territoriale pour donner les moyens aux « petits et moyens » territoires de réussir les transitions.

---

[1] Note stratégique « Décrypter une valeur écosystémique » (Le RAMEAU, 12/2024)

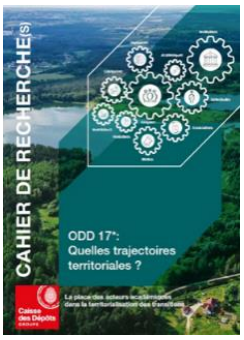
[2] Carnet de recherche « Collectivités territoriales et bonheur local ! » (Le RAMEAU, 20/11/2024)

[3] Portrait de la démarche sectorielle RSE de la FEP (Fondation pour la Co-construction du bien commun, 10/2024)

[4] Inscription sous ces liens : base IMPACT-Alliances ; Jeudis de l'ODD 17

Ces trois nouveaux outils de financement et d'investissement s'appuient sur une méthode apprenante d'écoute du « 1er kilomètre des besoins », d'activation de 7 leviers pour accélérer les projets d'intérêt général, et d'une approche de valorisation originale pour faire (re)connaitre la valeur créée en « Commun(s) ».

7 leviers mobilisés pour agir :



Fort des résultats obtenus, le programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » a été lancé en 2024. Il s'appuie sur les enseignements du programme « Chef de projet innovation territoriale » 2019-2024 de la Fondation des Territoires (*cf. Cahier de recherche ODD 17 : Quelles trajectoires territoriales ? de l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts*), ainsi que sur le retour d'expérience de 10 ans de défrichage de l'ingénierie de « catalyse territoriale » (*cf. 10ème anniversaire des Rencontres des pionniers des alliances en Territoire*), et sur les travaux sur l'engagement territorial des entreprises (*Cf. plateforme Coopérer efficacement*).

Ce programme vise à couvrir les 12 régions métropolitaines ainsi qu'un premier territoire ultramarin avec les solutions éprouvées par le Fonds ODD 17 pour accompagner, financer et valoriser l'action et l'ingénierie du faire alliance au plus près des besoins et des envies d'engagement. Soutenu par le Fonds de Développement de la Vie Associative (FDVA), cette démarche apprenante 2024-2026 va permettre de déployer les solutions sur plus de 300 territoires.

Décryptage du programme « Territorialisation des transitions »

Objectif :

Animer une convergence entre les dynamiques territoriales aptes à accélérer la réussite des transitions autour d'un cap & cadre communs incarnés et ancrés dans un Projet de territoire qui mobilisent la diversité des engagements locaux.

Pratiquement, il s'agit de favoriser, d'accompagner et d'investir dans le croisement de 3 dynamiques :

- La co-construction des politiques publiques (cf. *programme « Chef de projet innovation territoriale »*),
- La capacité d'innovation et de mobilisation des structures d'intérêt général (cf. *livre blanc de l'innovation associative*),
- L'engagement territorial des entreprises (cf. *les 3 guides « Construire ensemble » du MEDEF*).

Modalités :

Activer les 4 leviers d'accélération de l'innovation territoriale : la connaissance des pratiques de terrain, la capitalisation numérique des méthodes d'accompagnement éprouvées, la qualification des compétences, et la capacité d'investissement. Cette articulation a été décryptée dans la note « L'innovation territoriale en Actions » de la Fondation des Territoires.

Les leviers d'accélération de l'innovation territoriale

Périmètre :

- **Territoires – Périmètre géographiques** : 12 régions métropolitaines et un premier territoire ultra-marin,
- **Acteurs – Partenaires mobilisés** : 80 partenaires pour accompagner, financer et évaluer les dynamiques collectives,
- **Domaines d'action – Approche systémique** : les 17 Objectifs de Développement Durable, les 16 domaines de fragilité qualifiés en France (cf. étude 2024 de l'Observatoire des partenariats) et toutes les transitions sont éligibles au soutien du programme dans la mesure où le projet mobilise la diversité des acteurs d'un écosystème territorial.

L'ambition 2025 : 200 territoires supplémentaires afin de **couvrir 300 territoires en cette année 2025** qui marque celle d'un triple 10ème anniversaire : celui de la signature de l'Agenda 2030, celui du rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », et celui des résultats du programme « Modèle d'investisseur sociétal ».

Une action à suivre tout au long de l'année 2025 grâce au cycle d'animation de la connaissance de la plateforme odd17.org. Le thème 2025 de l'ODD 17 en pratiques est : *Valeur(s) en « Commun(s) »*.

Clus’Ter Jura : animer et valoriser l’innovation territoriale

Face aux défis contemporains, des initiatives collaboratives émergent pour unir les forces locales et répondre aux enjeux de la transition écologique et sociale. Focus sur le collectif Clus’Ter Jura, dont les démarches exemplaires irriguent le territoire lédonien, la région Bourgogne-Franche-Comté et inspirent une diversité d’acteurs de l’ingénierie et de l’investissement en France.

L’innovation territoriale en Actes depuis 2014

Créé en 2014, et labellisé Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE), **Clus’Ter Jura** est une initiative collective privée unique qui incarne une vision novatrice du développement économique et social. Fondé sur la coopération entre entreprises, collectivités, associations et citoyens, ce modèle a mutualisé une ingénierie territoriale au service du développement de nouvelles activités et propose un cadre commun d’actions et de méthodologie de projet, depuis l’analyse de besoins des ressources. Il articule frugalité de moyens et création de valeur sur le territoire jurassien.

Clus’Ter Jura est un catalyseur de projets innovants et durables qui mobilise des réseaux d’acteurs variés. Sa mission repose sur trois axes principaux :

- **Créer et animer une communauté de projets** autour des valeurs portées par l'économie sociale et solidaire (ESS) et la vision du PTCE.
- **Faire émerger des opportunités locales** en identifiant les besoins spécifiques du territoire.
- **Accélérer la création d’activités économiques** grâce à des méthodologies rigoureuses, tout en favorisant des projets porteurs de sens.

Clus’Ter Jura se distingue par la mise en œuvre de projets concrets qui renforcent le tissu économique et social local. Ces projets s’inscrivent principalement dans les domaines suivants :

- **Transition écologique** : en accompagnant les acteurs locaux dans la réduction de leur empreinte environnementale et en favorisant des solutions d'économie circulaire.
- **Insertion professionnelle** : grâce à des partenariats avec des organismes de formation et des entreprises, facilitant l'accès à l'emploi pour les publics éloignés du marché du travail.
- **Économie de proximité** : en soutenant des initiatives locales qui renforcent les circuits courts et les productions locales

Le succès de Clus’Ter Jura repose sur une gouvernance participative qui inclut tous les acteurs concernés, des entreprises aux collectivités. Ce modèle collaboratif permet d’assurer une gestion transparente et une implication forte des partenaires, tout en adaptant les projets aux besoins spécifiques du territoire.

En 2024, les actions ont principalement porté sur la dynamique d’engagement citoyen **Start Up de Territoire**, et le **Fonds territorial d’impulsion Clus’Ter Jura**.

La dynamique Start Up de Territoire constitue un espace de dialogue territorial et de compréhension des besoins, qui mobilise une diversité d’habitants et de profils d’acteurs (associations, entreprises, publics, ingénierie …). Elle permet d’accompagner progressivement des projets par des collectifs d’acteurs, avec un filtrage progressif : 140 idées, 15 défis, 7 projets incubés pendant 9 mois. En 2024, Malakoff Humanis a rejoint l’équipe cœur pour contribuer à l’émergence de solutions pour le bien vieillir.

Le Fonds Territorial d'Impulsion : renforcer l'impact de l'entrepreneuriat collectif

Fort de son savoir-faire dans la coopération, Clus'Ter Jura a développé, depuis 2022, un nouveau dispositif : le Fonds Territorial d'Impulsion. En partenariat avec France Active Franche-Comté, le Clus'TerJura a initié la création d'un outil pionnier qui permet de **financer le test de projets entrepreneuriaux coopératifs émergeants,** pour :

- Lever un frein majeur à l'entrepreneuriat coopératif : concrétiser des "occasions manquées" en validant sur le terrain la faisabilité du projet (viabilité, pertinence de l'offre, capacité coopérative)
- Généraliser l'expérimentation en tant que laboratoire du territoire
- Répondre à un besoin : une innovation à l'échelle nationale, très attendue dans le secteur de l'entrepreneuriat
- Impliquer concrètement des acteurs économiques du territoire dans un outil d'investissement au service des projets

Ce dispositif vise à répondre à deux défis majeurs constatés :

- Une faible densité en milieu rural, avec des difficultés à identifier des **profils d'entrepreneurs** sur le territoire
- Une **complexité de l'entrepreneuriat collectif**, générant une certaine inertie dans l'élan entrepreneurial

Face à ces défis, en s'appuyant sur le mécénat territorial, ce Fonds permet financer des expérimentations comme des études de marché *in situ*.

Le fonds d'impulsion couvre les coûts d'une expérimentation, notamment :

- le 1er poste du projet (le développeur/porteur)
- les besoins d'investissements au démarrage de l'activité testée
- l'accompagnement en ingénierie projet

Reposant sur un modèle hybride, le dispositif du fonds s'alimente en contributions d'acteurs publics et privés :

- La Région Bourgogne-Franche-Comté et la Banque des Territoires en soutien historique, et autres collectivités par la suite
- Des entreprises mécènes et des citoyens engagés sur le développement économique et social du territoire

En 2025, ce Fonds sera mobilisé sur 3 projets.

En synthèse, Lucie COULON, Directrice du Clus'Ter Jura, a partagé, en décembre 2024, lors du webinaire *« CAP 2030 vers l'ODD 10, investir pour réduire les inégalités entre les Territoires ! » (cf.* replay) les enseignements majeurs du retour d'expériences acquis comme accompagnateur et investisseur privé territorial :

- **Importance du dialogue privé – public – société civile**, afin de partager une compréhension commune des besoins du territoire ; de co-construire ensemble des dispositifs adaptés d'innovation et d'investissement ; et de comprendre un modèle socio-économique hybride.
- **Prendre le temps de construire un écosystème** d'entrepreneuriat collectif de territoire.