Le RAMEAU
Co-construisons demain

Note de réflexion prospective

Les impacts des alliances sur la performance des organisations

Janvier 2018

Le mouvement de co-construction s'accélère en France, notamment sur les territoires[1]. Les travaux du RAMEAU permettent d'en éclairer à la fois les fondements et les impacts. Les expérimentations de terrain ainsi que les études de l'Observatoire des partenariats ont progressivement fait ressortir empiriquement 3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun, sur :

- La performance des organisations,
- Les innovations territoriales et sociétales,
- La confiance des Hommes et des territoires, levier d'engagement.

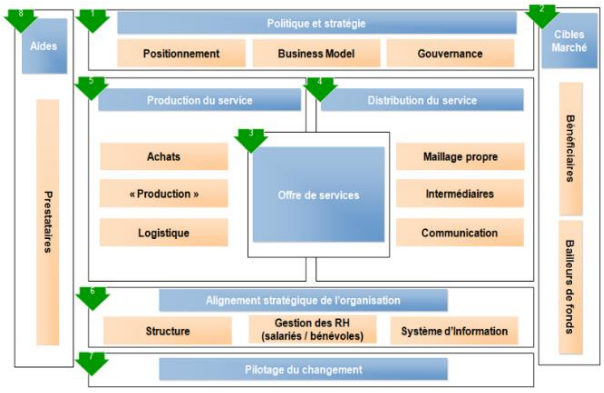
En 2017 le cycle thématique « Alliance & Performance » a décrit volet par volet les résultats d'une décennie de recherche sur chacun des acteurs (associations, entreprises, accompagnateurs, investisseurs, fondations et acteurs publics) ainsi que sur l'écosystème (les territoires). Cette note en retrace les principales conclusions.

L'analyse de la performance des organisations

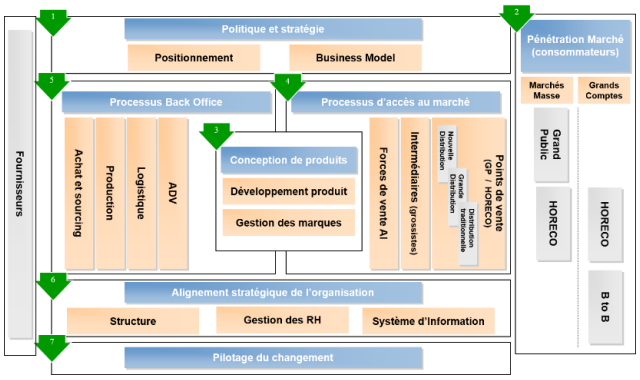
Dès 2007, Le RAMEAU a posé une analyse comparée des chaînes de valeur des entreprises et des associations *(cf. infra)*. Fort des différences qu'il a observées, il en a déduit une complémentarité utile pour co-construire des solutions innovantes face aux nouveaux besoins du bien commun. Il a aussi vérifié son intuition de départ, à savoir que la mobilisation d'acteurs différents nécessite de démontrer que ces nouvelles alliances auraient un impact non seulement sur le bien commun, mais aussi sur la performance de chacun des acteurs impliqués.

La complémentarité des modèles de performance

La démarche du RAMEAU a tout d'abord porté sur **l'analyse de deux modèles de performance**. Deux chaînes de valeurs ont été étudiées : celle de l'entreprise et celle d'une structure d'intérêt général. L'objectif était de comprendre le fonctionnement de ces deux types d'organisations et d'en étudier les différences.



Exemple de la chaîne de valeur d'une association du domaine de la santé



Exemple de la chaîne de valeur d'une entreprise internationale dans le domaine industriel

[1] Données du programme d'études PHARE de l'Observatoire des partenariats http://observatoire-des-partenariats.fr/

Chacun des deux modèles repose sur 7 leviers, dont l'architecture est commune. Naturellement, ils se traduisent de manière différente, mais cette symétrie permet de faire des parallèles et d'étudier les spécificités de chaque modèle. Le RAMEAU en a publié les caractéristiques par acteur[2].

La façon d'appréhender ces leviers est différente d'une organisation à l'autre. Par exemple, en matière d'organisation interne, la gestion des richesses humaines ne peut être la même lorsqu'il s'agit de ne gérer que des salariés dans le cas d'une entreprise, ou au contraire une mixité des statuts (bénévoles, salariés, services civiques) au sein des structures d'intérêt général.

Ce sont les différences d'approche qui rendent ces organisations complémentaires. Le RAMEAU en a déduit qu'il existait **entre les différents types d'organisations une diversité qui permet de co-construire des solutions innovantes**.

C'est parce que les réponses à apporter selon la nature de l'organisation sont différentes que la co-construction est un levier de performance. Le croisement des regards et la compréhension des autres modèles permettent à chacun de (ré)inventer son propre modèle. C'est la richesse de la diversité qui permet non seulement une créativité accrue, mais aussi d'identifier les complémentarités pour articuler des solutions plus performantes.

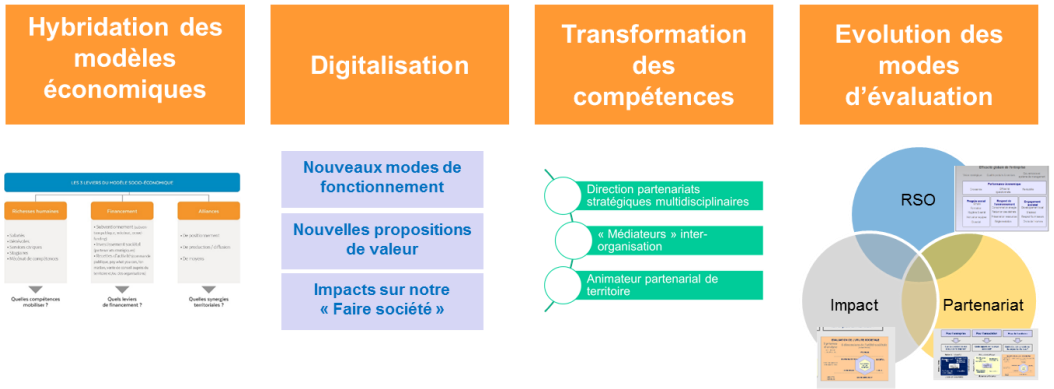
Pour co-construire, encore faut-il que chacun des acteurs partage des enjeux communs.

Des enjeux partagés pour co-construire entre « mondes différents »

La seconde étape a consisté à synthétiser les enjeux partagés de tous les acteurs pour assurer leur performance. 4 enjeux de performance se sont vite imposés comme convergents :

- L'hybridation des modèles socio-économiques,
- La digitalisation, moteur de mutation du fonctionnement, mais aussi de la valeur ajoutée des activités,
- La transformation des compétences au sein des organisations,
- L'évolution des modes d'évaluation de la performance, mais aussi de l'impact de l'action des organisations.

4 enjeux partagés par tous les acteurs



Aujourd'hui, tous les acteurs (structures d'intérêt général, entreprises, acteurs publics) sont en effet confrontés à ces 4 enjeux de performance. Celui de leur **modèle socio-économique** tout d'abord : la question pour chacun des acteurs est de savoir comment articuler au mieux les richesses humaines mobilisées, les leviers financiers, ainsi que les alliances qui deviennent de véritable levier de

[2] Pour les entreprises : l'Entreprise Responsable en 2013, et Entreprise & Territoires en 2017,
Pour les associations : Panorama & enjeux du secteur associatif en 2010, et pourquoi investir dans le secteur en 2012,
Pour les fondations : Panorama & enjeux des fondations en 2011, et enjeux & pratiques en 2013 & 2017
Pour les investisseurs : Regards croisés des investisseurs sociétaux en 2015, et acte des travaux entre investisseurs en 2017

l'hybridation des modèles. Pour assurer la pérennité de l'action, la transformation du modèle socio-économique est un enjeu majeur pour toutes les organisations.

Un second enjeu est celui de la **digitalisation** : celle-ci impacte les produits et services que les organisations proposent, ainsi que leurs modes de fonctionnement et les usages. Mais la numérisation impacte aussi plus globalement notre « faire société », et la place de chacun des acteurs.

Un troisième enjeu est celui des **compétences et de leur évolution** : les compétences évoluent notamment au regard de l'importance de la digitalisation dans nos modes de fonctionnement. Mais plus globalement, cette évolution est due à une nécessité d'ouverture sur l'écosystème : les organisations doivent faire avec les autres acteurs de leur environnement. Ce mouvement de co-construction se traduit par l'émergence de nouveaux métiers (Directeur des partenariats stratégiques, catalyseurs territoriaux et médiateurs inter-organisations[3]). L'évolution des métiers impacte nécessairement les compétences qui s'y attachent.

Enfin, le dernier enjeu commun est celui de **l'évaluation** ; les organisations ont à articuler différents modes d'évaluation. Ce n'est pas simple car ces modes d'évaluation se diversifient autour de :

- L'évaluation de leur **performance** (la RSE se transforme progressivement en RSO - Responsabilité Sociétale des Organisations – qui impacte toutes les organisations publiques et privées),
- L'évaluation de la **pertinence** (l'analyse des impacts s'impose progressivement comme un levier complémentaire à l'évaluation de la performance). Ce mode d'évaluation se développe mais demeure complexe à mettre en œuvre.
- L'évaluation des **partenariats**[4] (en quoi la relation partenariale impacte chacun des partenaires et plus globalement l'écosystème dans lequel ils évoluent). Ce mode d'évaluation est lui aussi en émergence. Il permet de mesurer concrètement ce qu'a permis de créer la relation partenariale mise en place.

Ces 4 enjeux communs sont des opportunités pour co-construire : chacune des organisations apporte ainsi sa légitimité, sa complémentarité pour trouver ensemble des solutions.

Les impacts des alliances sur la performance de trois acteurs

L'impact de la co-construction sur la performance des entreprises, des structures d'intérêt général et des acteurs publics permet de comprendre l'émergence d'un mouvement qui s'accélère sur les territoires.

La co-construction et les entreprises

Depuis un certain nombre d'années, les entreprises sont évaluées selon un nouveau modèle de performance : « la RSE ou responsabilité sociétale des entreprises ». Celui-ci est basé sur deux axes :

- L'entreprise est invitée à construire un nouveau dialogue avec ses parties prenantes,
- L'entreprise est évaluée selon des critères économiques classiques, mais aussi selon des critères sociaux, environnementaux et sociétaux.

Dans ce contexte, la co-construction permet aux entreprises de répondre à des objectifs complémentaires.

Tout d'abord, grâce à des partenariats avec d'autres acteurs tels que les structures d'intérêt général, l'entreprise répond à son enjeu de nouer un nouveau dialogue avec ses parties prenantes externes. Par ailleurs, ces partenariats peuvent aussi être un outil de mobilisation en interne en contribuant à de nouvelles actions de management (cohésion, engagement des salariés).

Enfin, les partenariats notamment avec des structures d'intérêt général permettent à l'entreprise d'enrichir sa capacité d'innovation (capter des signaux faibles et anticiper, créer de nouveaux produits

[3] Présentation des 3 nouveaux métiers lors du Campus de l'innovation managériale, à l'ESSEC, le 25 novembre 2017 – www.lerameau.fr
[4] Référentiel évaluation de l'utilité sociétale des partenariats, Le RAMEAU, 2015

ou services), voire sa performance économique (optimisation de coûts, accès à des marchés publics comprenant des clauses sociales, développement de nouveaux marchés).

Ainsi, **les partenariats permettent à l'entreprise d'aller plus loin que le simple dialogue avec ses parties prenantes**.

La co-construction et les structures d'intérêt général

Les structures d'intérêt général sont confrontées d'une part, à l'accroissement de leurs sollicitations (du fait de l'augmentation des besoins) et d'autre part, de la raréfaction de leurs ressources. Ainsi, leur enjeu est d'inventer des modèles socio-économiques hybrides c'est à dire mixant des natures différentes de ressources : publiques, privées, revenus d'activité… tout en restant d'intérêt général.

Dans ce contexte, les partenariats avec d'autres acteurs leur permettent de répondre à un double objectif :

- Capter de nouvelles ressources qu'elles soient financières et / ou de compétences,
- Construire / inventer de nouvelles solutions. Pour cela, les structures d'intérêt général peuvent s'appuyer sur l'implication des réseaux d'acteurs auxquels elles ont accès grâce aux partenariats et sur la capacité des acteurs publics et privés à pouvoir démultiplier les innovations qu'elles portent.

La co-construction et les acteurs publics

Les acteurs publics ont pour enjeu de trouver un équilibre entre d'une part, « l'effet ciseau » (c'est-à-dire l'accroissement des besoins et la raréfaction des ressources), et d'autre part, le fait que cet effet ciseau porte sur l'ensemble des domaines (économique, social, sociétal et environnemental).

La co-construction entre acteurs de « mondes différents » est un moyen, pour l'acteur public, de répondre à cet enjeu. Elle apporte des réponses aux besoins du territoire (en termes de développement économique et de cohésion), mais aussi à sa propre performance (en termes d'attractivité et de qualité de vie du territoire).

Les alliances participent à la construction et à la mise en oeuvre des politiques publiques sur les territoires en fonction de leurs spécificités.

Il est intéressant de décliner l'analyse en fonction des profils des maires.

Les maires ont un **discours déterminé et dynamique** qui exprime leur volonté de se situer au plus près des acteurs de leur territoire - citoyens, associations et entreprises - avec **différents profils qui émergent.**

5 profils de maires ont été repérés selon leurs aspirations et leurs méthodes. L'ensemble de ces profils signale des leviers et des freins différents à la co-construction.

Les leviers de performance des organisations

Actuellement, chaque organisation, publique et privée, est impactée par les quatre enjeux partagés décrits précédemment : l'hybridation des modèles socio-économiques, la digitalisation, la transformation des compétences et l'évaluation. Dans ce contexte de mutation accélérée des organisations et de leurs écosystèmes, le RAMEAU considère que ces enjeux sont appelés à devenir des leviers de performance. C'est pourquoi le RAMEAU va partager plus largement les fruits de ses recherches en 2018 sur chacun de ces sujets majeurs.

L'hybridation des modèles socio-économiques

Si l'on définit l'économie au sens de « l'équilibre de la maison », il est surprenant de constater les polémiques que les questions sur les modèles économiques suscitent. En observant de plus près ce paradoxe, il est facile de constater qu'il existe trop souvent une confusion entre l'économie et la financiarisation de l'économie ; autrement dit sur le fait que l'outil de l'économie, la finance, prend le pas sur sa finalité : répondre aux besoins des hommes et des territoires grâce à des produits et services inclusifs respectant notre environnement et tenant compte des plus fragiles d'entre nous. L'économie est donc un enjeu structurant pour « faire société ».

Ainsi, **la question des modèles socio-économiques des organisations est au cœur des questions sur la co-construction du bien commun.** La complémentarité entre les modèles permet de couvrir des besoins de différentes natures et d'inventer des réponses adaptées. L'hybridation entre modèles permet de concevoir, tester et déployer des solutions qui n'auraient pas été possibles sans ce croisement des capacités respectives des acteurs publics, des entreprises et des structures d'intérêt général à capter des ressources différentes et à savoir les mobiliser différemment.

Pourtant, à y observer de plus près, lorsque les modèles des différents acteurs sont comparés, il s'agit essentiellement de questions de statut, de modes de gouvernance, de pratiques, voire de valeur (… sur lesquelles les postures sont encore très marquées par le jugement de « l'autre » !). Il est surprenant de constater qu'il est très peu fait mention des différences structurelles des modèles socio-économiques, pourtant à la source d'une véritable valeur collective si elle est partagée intelligemment, en cohérence avec la légitimité de chaque modèle.

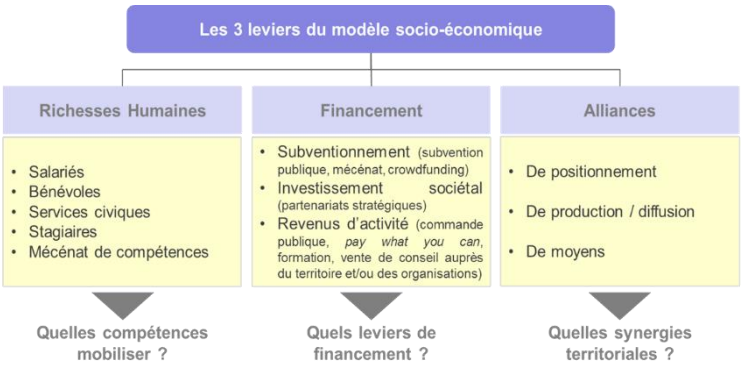
Prenons l'exemple des différences entre entrepreneurs sociaux et structures d'intérêts général (associations et fondations). La question n'est pas tant de savoir quel modèle est le plus performant, mais de constater qu'ils ne reposent pas - par nature - sur le même modèle socio-économique. L'un est fondé sur un modèle de revenu d'activité (fut-il hybride et dans un premier temps de R&D subventionnée) alors que l'autre ne peut pas l'être par essence. C'est bien pour cette raison que les structures d'intérêt général peuvent capter des ressources financières et humaines de natures différentes. Le meilleur exemple est celui du bénévolat qui n'est autorisé pour aucun acteur économique reposant sur un revenu d'activité.

Choisir exclusivement un modèle d'entreprenariat social serait renoncer à 13 million de bénévoles représentant l'équivalant de 40 milliards d'euros de contribution aux actions d'intérêt général. A l'inverse, le modèle innovant d'entreprenariat social, par sa souplesse et ses caractéristiques, présente sans aucun doute un modèle d'avenir.

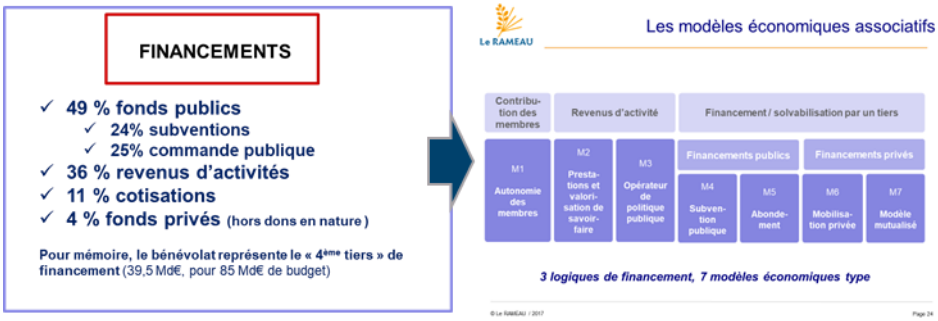
En matière de modèles socio-économiques, **il convient donc de ne pas choisir et de promouvoir collectivement l'un et l'autre. C'est la diversité qui permet de trouver la solution adaptée en fonction de la situation.**

A partir de ce constat, **il est particulièrement intéressant d'étudier les modèles socio-économiques associatifs d'intérêt général. Ils sont les plus complexes**, et permettent donc d'étudier les « conditions extrêmes » pour garantir « l'équilibre de la maison ». Le passage d'un modèle collectif de subventionnement vers celui d'un investissement sociétal nécessite d'inventer de nouvelles hybridations. Comme souvent, le secteur associatif est l'éclaireur de « signaux faibles ». Il assure un rôle de R&D sociétale. Ce qui est découvert dans ces conditions complexes peut être utile aussi aux acteurs publics, qui s'appuient sur ce secteur pour co-construire des politiques publiques, mais aussi aux entreprises qui découvrent ainsi de nouvelles façons de créer de la valeur. L'histoire montre que les secteurs de la formation professionnelle, des médias, des services à la personne ou de l'économie verte sont nés grâce à une lente maturation inventée au sein des structures d'intérêt général.

Comme tout modèle socio-économique, ceux des structures d'intérêt général reposent sur 3 leviers : les richesses humaines, les modes de financement et les alliances. Cependant la diversité des ressources auxquelles elles peuvent avoir accès, et l'accélération de leur hybridation en présentent de véritables spécificités.



Nous avons donc collectivement un enjeu à mieux comprendre les caractéristiques des modèles socio-économiques associatifs. Dès 2014, après une réflexion collective de 3 ans, le Mouvement Associatif a mis en valeur les spécificités des 7 modèles socio-économiques du secteur[5]. Depuis, le secteur de l'environnement a fait un remarquable travail d'expérimentation et d'outillage qui a donné lieu à la création d'une plate-forme numérique pour outiller et accompagner les associations environnementales[6]. De même, le secteur de l'éducation populaire a publié en juin 2017 une étude particulièrement intéressante sur l'évolution des modèles socio-économiques des acteurs de leur secteur[7] .



Grâce à un partenariat avec Juris Associations, qui consacre depuis 2013 un dossier annuel au sujet, il est possible de retracer, année après année, les évolutions majeures et les avancées collectives en matière de modèles socio-économiques. Le RAMEAU a aussi capitalisé les pratiques des pionniers qu'il a rassemblé en 2016 au sein d'une plateforme numérique de capitalisation (cf. https://modeleecoassociatif.wordpress.com/). Il suit avec attention les travaux innovants en la matière.

2018 sera l'occasion de nouvelles avancées en matière de modèles socio-économiques.

[5] Note « Typologie des modèles socio-économiques associatifs » (Mouvement Associatif – Collectif G10 Janvier 2014)
[6] Site Trajectoire socio-économique : http://wpcrdlaenv.pr-rooms.com/
[7] La lettre du Fonjep – Juin 2017

Comprendre le mouvement de digitalisation

Fort des enseignements des travaux de recherche sur l'impact de la digitalisation dans le secteur associatif initié en 2009 en partenariat avec GENERALI, Le RAMEAU rappelle régulièrement l'importance de traiter la question à 3 niveaux : **les nouveaux modes de fonctionnement, les nouvelles propositions de valeur d'offre de produits et de services, mais aussi les conséquences sur notre manière de « faire société »,** voir sur l'humanité. Ce nécessaire regard à 3 niveaux pour appréhender la digitalisation de manière systémique a été une nouvelle fois mise en valeur dans l'article publié dans Juris Associations à l'occasion du dossier spécial sur le numérique[8].

Dans ce cadre, il faut souligner le formidable potentiel qu'offre la digitalisation. Quelques exemples : l'AFM-Téléthon ne pourrait pas mobiliser les 200 000 organisateurs d'évènements qui permettent à 5 millions de français de s'engager chaque année concrètement pour le Téléthon. La Fédération des Entreprises de Propreté ne pourrait pas être pionnière dans sa capacité à déployer le programme RSE de la profession en permettant à près de 400 TPE et PME de bénéficier de ses travaux collectifs. Le Commissariat général à l'égalité des territoires n'aurait pas pu impulser la dynamique collective du « carrefour des solutions » impliquant une trentaine de réseaux qui capitalise les informations sur les initiatives d'innovation sociale sur les territoires. Le collectif RéZolutions Numériques ne ferait pas le tour de France du numérique pour partager, avec les acteurs des territoires, les formidables possibilités qu'ils ont à leur disposition en rendant plus lisible et visible le panel foisonnant des outils numériques au service des projets d'intérêt général.

Dans ce contexte, Le RAMEAU a souhaité être éclairé sur la valorisation de l'open-source. L'objectif est à la fois d'étudier les nouveaux modes d'animation des communautés numériques, ainsi que d'analyser les modèles socio-économiques liés à l'open-source. En partenariat avec la Fondation Accenture, un premier travail de clarification a été réalisé pour poser les fondements de l'approche open-source en l'illustrant par des formes très différentes d'application[9].

Fort de ces avancées, 2018 donnera lieu à la fois à la mise en ligne d'un centre de ressources numériques capitalisant l'ensemble des travaux du RAMEAU sur le sujet, mais aussi à une recherche-action pour établir une cartographie de l'écosystème numérique au service du bien commun.

Des nouveaux métiers en perspective !

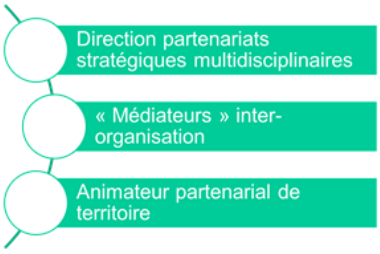
Que ce soit au travers de la mobilisation des métiers du conseil en stratégie et management au travers de Consult'In France pour co-construire des solutions d'accompagnement adaptées aux besoins du secteur associatifs, ou au travers des leviers de l'engagement des salariés mis en valeur dans un rapport interministériel[10], Le RAMEAU a toujours été sensible à la question des compétences liées aux dynamiques d'alliances innovantes au service du bien commun. Le premier cercle de réflexion prospective lancé en 2008 a eu pour objectif de comprendre pourquoi, alors que le bénévolat de compétences se développait rapidement, il n'en était pas de même pour le mécénat de compétence qui peinait à émerger en France[11].

Une décennie de recherche a permis de qualifier comment les partenariats impactent les compétences, et plus encore comment ils peuvent devenir des moteurs de l'engagement en créant une confiance partagée entre acteurs de monde différents. C'est la raison pour laquelle Le RAMEAU a renforcé ses liens avec les acteurs académiques sur le sujet. Il s'est notamment impliqué dans l'étude européenne de l'ESSEC sur les leviers de l'engagement personnel, et dans le

[8] Dossier Juris Association n° 561 – juin 2017
[9] Etude sur les modèle d'animation du savoir (Fondation Accenture, juillet 2017)
[10] Rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs (Ministère en charge de la Vie Associative – Le RAMEAU, novembre 2014)
[11] Rapport de synthèse du groupe prospectif « bénévolat et mécénat de compétences » (Le RAMEAU, mars 2009)

programme européen de recherche du CRESO sur les impacts des alliances sur le management des organisations.

Dès 2006, les enjeux des nouvelles alliances au service du bien commun sur les richesses humaines des organisations, publiques et privées, entreprises et associations, faisaient partir des hypothèses de recherche. En revanche, Le RAMEAU n'avait pas imaginé à l'époque que le mouvement de co-construction émergeant allait devenir moteur de nouveaux métiers. C'est à l'occasion du bilan du premier plan quinquennal (2008-2012) de l'Observatoire des partenariats qu'est apparue cette évidence : si le mouvement prenait l'ampleur identifiée, il allait nécessiter de nouvelles compétences.



Fort de ce constat, Le RAMEAU a décidé dès lors de mieux comprendre quels métiers pourraient être impactés, voir créés grâce à cette dynamique. Rapidement, **3 angles complémentaires ont émergé.**

Les partenariats devenant de plus en plus stratégiques, les compétences nécessaires n'allaient plus être seulement techniques, mais également stratégiques et même politiques puisque les alliances touchent au positionnement des organisations et donc au cœur de leur valeur. Les responsables et directeurs des partenariats pour les associations, les entreprises et les acteurs publics allaient donc changer radicalement de profil.

Les partenariats s'incarnent sur les territoires. L'écosystème, dans lequel ils s'ancrent est déterminant pour leur capacité à se déployer. Il devient stratégique d'inventer de nouvelles formes d'animation des territoires. Ces **« catalyseurs territoriaux »** que le RAMEAU a vu émerger dès 2008, allaient devenir de plus en plus nombreux. Alors qu'en 2010, les collectivités territoriales se questionnaient encore sur la pertinence des nouvelles alliances[12], 76% des maires en 2016 considéraient que leur territoire est entré dans une nouvelle dynamique de co-construction[13].

Les alliances nécessitent un tiers de confiance pour passer les étapes structurantes. Il était donc logique que de nouveaux modes d'accompagnement puissent se développer. En complément du conseil qui peut être prodigué à l'un ou l'autre des partenaires, **le rôle d'un « médiateur »** neutre entre les organisations partenaires allait s'imposer. Comme la médiation sociale qui a mis 20 ans à s'imposer en France, cette nouvelle forme de médiation inter-organisation mettrait du temps à s'inventer.

Depuis 5 ans, Le RAMEAU étudie donc les métiers de « directeur des partenariats stratégique », de « catalyseur territorial » et de « médiateur inter-organisation ». Comme pour tous ses programmes de recherche, il s'appuie à la fois sur des expérimentations de terrain, sur des études et sur des réflexions prospectives mobilisant la diversité des acteurs impliqués. Le laboratoire de recherche empirique a publié ses premiers enseignements à l'occasion du Campus ESSEC de l'Innovation Managériale le 25 novembre 2017[14].

Pour accélérer l'émergence de nouveaux métiers, il ne faut pas seulement les révéler mais aussi les outiller. Sur la base de la capitalisation des pionniers, Le RAMEAU a conçu des méthodes, des outils mais aussi des formations adaptées à ces nouveaux besoins pour aider les organisations et les territoires à se saisir du mouvement de co-construction qui s'accélère[15].

L'émergence des nouveaux métiers s'invente tous les jours sur le terrain. Collectivement, nous n'en sommes pas encore à maturité pour concevoir des référentiels métiers pertinents ; en revanche capitaliser sur l'expérience des pionniers permet de transmettre une bonne compréhension des enjeux et des pratiques à ceux qui sont dans l'action. C'est le sens des MOOC conçus en partenariat avec l'ESSEC pour favoriser l'apprentissage par les regards croisés de ceux qui ont expérimenté les alliances innovantes, que ce soit entre organisations (MOOC « les partenariats qui changent le monde ») ou sur les territoires (MOOC « les alliances qui changent les territoires »).

[12] Etude ARPEA – collectivités territoriales – Comisis 2011
[13] Etude PHARE – Institutions – Comisis 2016
[14] Synthèse de la conférence « nouveaux métiers de la co-construction » (Le RAMEAU, novembre 2017)
[15] Panorama des 5 formats d'appropriation de la co-construction (Le RAMEAU, mars 2017)

Pour aller plus loin, Le RAMEAU a conçu des parcours d'expérience qui permettront de faire découvrir entre pairs les richesses de la co-construction. Les deux premiers ont été initiés fin 2017. L'un porte sur la co-construction territoriale à destination des catalyseurs territoriaux, il est conçu avec le CGET. L'autre concerne les nouvelles alliances, 3ème levier des modèles socio-économiques hybrides, à destination des réseaux associatifs ; il est conçu avec le DJEPVA.

2018 sera l'occasion de les expérimenter avec les 12 pilotes qui ont été sélectionnés par parcours.

Evaluation : prendre le temps de clarifier les concepts !

Les besoins économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux s'amplifient dans un contexte de raréfaction des ressources. Les modèles socio-économiques s'adaptent en se diversifiant et en s'hybridant. La digitalisation vient à la fois faciliter la démultiplication de l'accès à l'information, et percuter de plein fouet toutes les organisations. Les compétences évoluent pour prendre compte ces transformations structurelles, faisant émerger de nouveaux métiers et muter profondément ceux déjà existants.

Dans ce contexte, **est-il vraiment surprenant que les modes d'évaluation soient en plein bouleversement ?** RSO, mesure d'impact, étude de matérialité… Les prismes d'analyse se multiplient pour permettre de rendre compte non seulement de la performance des organisations publiques et privées, mais aussi de leur pertinence. Dans un monde en tel bouleversement, **il ne suffit plus en effet d'être performant ; il est surtout nécessaire d'être pertinent**. Le contexte (re)questionne tous les modèles et aucun acteur n'est épargné par le changement de posture que cela impose. Le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! »[16] explique parfaitement pourquoi l'humilité devient de mise. Elle invite chacun à se tourner vers l'autre pour l'aider à (ré)inventer son propre modèle. Nous vivons l'opportunité historique de redécouvrir les vertus du collectif et de nous saisir du mouvement de co-construction pour inventer des solutions à l'ampleur des enjeux. La conférence du 5 septembre 2017 lors du Forum Mondial Convergences[17] éclaire sur la situation actuelle et invite à une réelle réflexion pour un droit à l'expérimentation partenariale[18] qui nous donne collectivement le temps de construire de nouveaux modèles.

Nous sommes alors dans une apparente contradiction : comment évaluer la pertinence des actions engagées en cohérence avec des modèles qui n'existent pas encore ? **Il convient d'éviter deux attitudes opposées : attendre que les concepts se soient stabilisés pour commencer à s'en saisir, ou croire que nous avons déjà les modes d'évaluation adaptés.** Ces deux approches mènent à des situations tout aussi dangereuses : s'immobiliser ou s'illusionner sur notre maturité collective.

L'évaluation doit au contraire devenir **un nouvel outil pour construire progressivement des boussoles qui donnent le sens**. Donner le sens, ce n'est pas seulement rappeler les valeurs, l'ADN sur lequel repose l'organisation à laquelle on appartient. C'est aussi donner une direction, un cap vers lequel se diriger. Plus la mer est calme, plus il est facile de changer de cap. Plus la tempête est forte, plus le cap doit être conservé fermement tout en adaptant les manœuvres. L'évaluation, ce sont donc les balises qui permettent de vérifier que le bateau reste sur sa route malgré les inévitables adaptations qu'il doit en permanence prendre en compte.

[16] Voir la présentation du livre – pour commander le livre : http://www.editions-dalloz.fr/vers-la-fin-des-arrogances.html

[17] Voir la synthèse de la table ronde conférence-plénière « Coopération entreprises et acteurs solidaires : l'impact des alliances innovantes » (Convergences – Le RAMEAU, octobre 2017)

[18] Etude sur les freins techniques aux alliances stratégiques (CNAM-Le RAMEAU, septembre 2017)

Pour y parvenir, encore faut-il que les concepts soient clairs. Il est important de pouvoir identifier les outils qui correspondent non seulement aux objectifs mais aussi au degré de maturité des organisations concernées. Il ne faut pas se tromper, et il est important de choisir le mode d'évaluation adapté à sa propre situation.

Le RAMEAU souligne l'importance des distinguer trois besoins complémentaires mais radicalement différents : **l'évolution de la performance** (la RSO devenant une logique transverse à tous les acteurs), **l'évaluation de la pertinence** (les mesures d'impact venant éclairer sur la capacité à répondre aux besoins ou tout au moins à la prise en compte des externalités de l'activité) et **l'évaluation partenariale** (qu'est-ce que la relation entre partenaires a produit, pour eux mais aussi pour le bien commun).

Si la première forme d'évaluation est maintenant de mieux en mieux éclairée et outillée, la seconde n'en est qu'à ses balbutiements. La troisième n'est quant à elle encore clairement perçue comme telle. Elle est souvent confondue avec les deux autres. Le RAMEAU a publié en 2015 un référentiel pour en rappeler les spécificités[19]. Il souligne qu'il est d'autant plus dommage que l'évaluation partenariale ne soit pas mieux prise en compte qu'elle peut être une marche intéressante pour passer d'une évaluation de la performance à une mesure d'impact. En effet, le croisement des regards, notamment sur l'impact du partenariat sur le bien commun, peut aider à clarifier les impacts sociétaux d'un projet et à identifier des indicateurs qui ne sont pas visibles du seul côté de celui qui agit. Cette marche que représente l'évaluation partenariale est donc à recommander à tous ceux qui se questionnent sur leur propre impact.

L'étude sur les pratiques d'évaluation partenariale réalisée en 2015 sera renouvelée en 2018.

[19] Référentiel sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats associations – entreprises – Le RAMEAU 2015

En guise de conclusion sur la performance des organisations

Le colloque du 10ème anniversaire de l'Observatoire des Partenariats, le 23 novembre 2017 à la Caisse des Dépôts, a permis de croiser les regards entre les praticiens et les acteurs académiques sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun. Performance, innovation et confiance ont été alors questionnées sous le prisme d'une approche de co-construction[20].

2018 sera l'occasion de publier le 2ème rapport quinquennal (2013-2017) de l'Observatoire des partenariats en soulignant le « devoir d'alliance » plébiscité par toutes les parties prenantes (citoyens, entreprises, associations et institutions), ainsi que les actes du colloque du 23 novembre 2017 sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun. Une série d'Ateliers permettra d'approfondir ces premiers résultats.

D'un dialogue structurant, l'évolution des relations entre mondes riches de leurs différences ont progressivement conduit à des expérimentations radicalement novatrices. Percevant l'impact des partenariats stratégiques sur leur propre performance, les pionniers ont ainsi créé des alliances permettant de créer des solutions qu'aucun des partenaires n'avait pu concevoir seul. A titre d'exemple, le fonds d'investissement Solifap est né de la co-construction entre la Fondation Abbé Pierre et le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE[21]. Il permet d'apporter une réponse très concrète pour consolider les associations qui luttent contre le mal logement.

Pourtant ces pionniers sont confrontés à des freins techniques extrêmement forts[22]. Le droit français est en effet conçu pour protéger les personnes, morales ou physiques, mais pas pour réguler les alliances, et encore moins entre mondes différents. Il ne s'agit pas de vouloir combler ce vide juridique par une batterie de nouvelles lois et normes. Non seulement le rapport du Conseil d'Etat[23] sur la qualité du droit de 2016 rappelle que pour être de qualité le droit doit être lisible et applicable, (ce qui n'est plus le cas depuis quelques années au regard de l'inflation législative), mais surtout les modèles de co-construction encore en expérimentation ne sont pas stabilisés et s'inventent chaque jour. Vouloir les réguler dans un cadre trop fermé les figerait dans un état instable, stoppant net le mouvement de co-construction du bien commun qui est un espoir pour l'avenir.

Il convient donc de proposer autre chose pour répondre au « devoir d'alliances »[24] plébiscité par 69% des citoyens, 81% des dirigeants d'entreprises, 86% des responsables associatifs et 87% des maires. Le RAMEAU milite pour un droit à l'expérimentation partenariale, fondé sur la continuité du droit inclus dans la constitution en 2001 et acté par la loi de 2003. Il a été rejoint dans cette conviction par le CGET et le SGMAP[25], par le MEDEF[26], par l'AFM[27] et beaucoup d'autres qui ont perçu l'importance de prendre le temps de consolider le mouvement d'alliances stratégiques émergent en lui donnant un cadre à la fois simple et rigoureux.

Les échanges avec le Haut-Commissariat à l'ESS et à l'Innovation Sociale permettent d'être optimiste sur les avancées en la matière dès 2018 !

---

[20] Voir Newsletter du RAMEAU de décembre qui en donne les premiers enseignements
[21] Voir discours de Charles-Benoit HEIDSIECK, lors de l'AG de Solifap (mai 2017)
[22] Note sur les freins techniques aux alliances stratégiques - *Le RAMEAU – Novembre 2016, et* Etude sur les freins techniques aux alliances stratégiques (CNAM-Le RAMEAU, septembre 2017)
[23] Rapport de Conseil d'Etat - 2016
[24] Résultats du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats (Comisis - Opinion Way, 2015-2017)
[25] Rapport « Ensemble Accélérons ! » - CGET / SGMAP – Janvier 2016
[26] Note "L'émergence d'une troisième économie fondée sur des coopérations renforcées entre entreprises et associations" (MEDEF, mars 2016)
[27] Plaidoyer pour la campagne présidentielle - AFM-Téléthon – Avril 2017

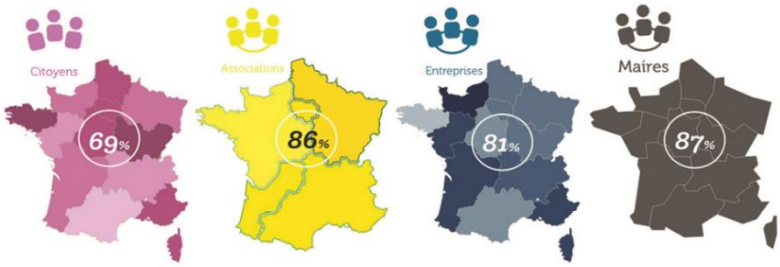
ANNEXE 1 – Les outils mis à disposition par Le RAMEAU

Le RAMEAU est un laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes au service du bien commun *Depuis onze ans, il anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d'ingénierie, qu'il met à disposition de tous en open source.*

Les alliances, un nouveau mode d'action pour répondre aux besoins sociétaux

Perception des acteurs sur le « devoir d'alliances »

Un « devoir d'alliances » est plébiscité pour réduire les fragilités et créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi par 69% des citoyens, 86% des dirigeants associatifs, 81% des dirigeants d'entreprises et 87% des maires28….



Impacts des alliances

… pour contribuer à l'innovation, à la performance des organisations et à la confiance, moteur de l'engagement des Hommes et des territoires.

De quoi parle-t-on, à quoi servent les alliances, comment faire ?

8 centres de ressources numériques accessibles en « open source »

Afin d'aider les organisations qui souhaitent agir et approfondir leur démarche de co-construction, Le RAMEAU a modélisé ses enseignements et les a rendus accessibles en « open source » dans des centres de ressources numériques.

Le RAMEAU propose différents formats pour une appropriation efficace

Formations

Ces partages sont disponibles sous cinq formats :

- **Des sessions de sensibilisation**
- **Des contenus académiques**
- **Des formations en ligne** (Mooc)
- **Des form'actions** (1 à 3 jours)
- **Des parcours d'expérience** (9 mois)

[28] Programme PHARE de l'Observatoire des Partenariats, Comisis – Opinion Way, 2015-2016

ANNEXE 2 – Les centres de ressources numériques

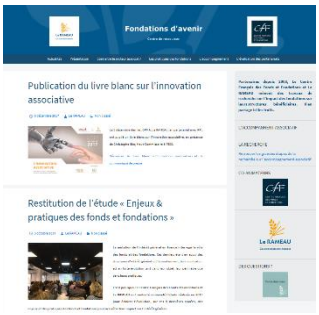
***Le RAMEAU met à disposition le fruit de ses travaux sous forme de plateformes de capitalisation de l'expérience**. Après avoir qualifié les enjeux et expérimenté des solutions innovantes pour y répondre, il en modélise les enseignements. Les centres de ressources numériques contiennent des publications, des résultats d'étude, des retours d'expériences, des méthodes et outils en fonction des besoins identifiés de chacun des acteurs. Ils sont illustrés par les pratiques des pionniers qui ont expérimenté des modèles novateurs. Vous y trouverez des kits pratiques composés de 4 parties : le cadre de référence, les illustrations, la méthodologie et la boite à outils.*

*Pour les enjeux de **performance des investisseurs sociétaux** :*
https://investisseursocietal.wordpress.com/

*Pour les enjeux de **performance des associations** :*
https://modeleecoassociatif.wordpress.com/

*Pour les enjeux de **performance des entreprises** :*
https://rseetpartenariats.wordpress.com/

*Pour les enjeux de **performance des territoires** :*
https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/



*Pour les enjeux de **performance des fondations** :*
https://communautefondations.wordpress.com/