NOTE DE REFLEXION PROSPECTIVE

Impacts des alliances innovantes au service du bien commun

Février 2018

Le mouvement de co-construction entre organisations de nature différentes s'accélère sur les territoires[1]. Il est donc essentiel d'en comprendre à la fois les fondements et les impacts. Les recherches de terrain du RAMEAU et les études de l'Observatoire des Partenariats[2] ont dégagé 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 au service du bien commun.

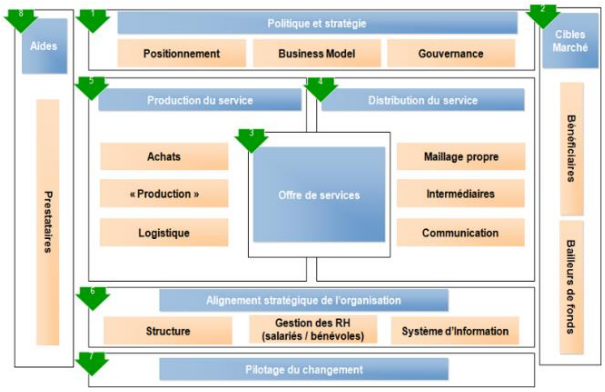
A l'occasion des 10 ans de l'Observatoire des partenariats le 23 novembre 2017, Le RAMEAU a présenté ses travaux de recherche sur les 3 impacts des alliances au service du bien commun.

Impacts sur la performance des organisations[3]

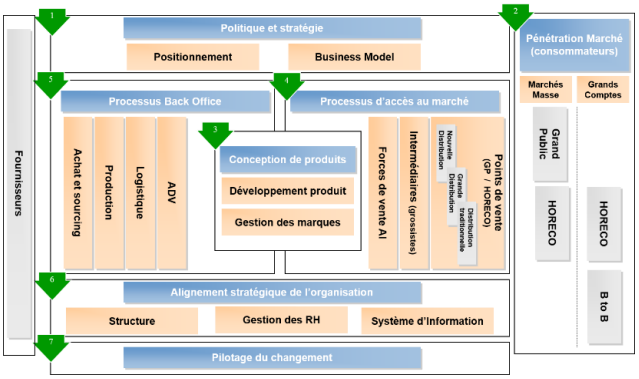
Le RAMEAU s'est basé sur un cheminement spécifique pour appréhender l'impact des alliances sur la performance des organisations. Il a tout d'abord consisté à qualifier la complémentarité des différentes organisations à agir ensemble. Ensuite, il fallait comprendre pourquoi les organisations ont un enjeu à co-construire. Enfin, il a été nécessaire de démontrer que ces nouvelles alliances avaient un impact non seulement sur le bien commun mais aussi sur la performance des organisations impliquées.

La complémentarité des modèles de performance

La démarche a tout d'abord porté sur **l'analyse de deux modèles de performance**. Ainsi, dès 2007, deux chaines de valeurs ont été étudiées en parallèle : celle des entreprises et celle des structures d'intérêt général. L'objectif était de comprendre comment ces deux types d'organisations fonctionnent et d'étudier les éventuelles différences.



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



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

Chacun des deux modèles reposent sur 7 leviers, dont l'architecture est commune, comme la politique & la stratégie de la structure, le système de réalisation des produits et services proposés, l'alignement de l'organisation interne à la stratégie, le pilotage, etc.

[1] Données du programme d'études PHARE de l'Observatoire des partenariats http://observatoire-des-partenariats.fr/
[2] L'Observatoire des partenariats est piloté par Le RAMEAU
[3] Note « Alliances et performance des organisations », Le RAMEAU, janvier 2018

La façon d'appréhender ces leviers est différente d'une organisation à l'autre. Par exemple, concernant l'organisation interne, la gestion des ressources humaines est commune aux deux organisations mais au sein de l'entreprise il s'agit de gérer des salariés, alors qu'au sein des structures d'intérêt général elle consiste à gérer des salariés, des bénévoles voire d'autres natures de ressources humaines telles que les jeunes en service civique ou le mécénat de compétences.

Cette différence d'approche rend ces 2 organisations complémentaires. Le RAMEAU en a déduit qu'il existe, **entre les différents types d'organisations, une complémentarité qui leur permet de co-construire des solutions innovantes**.

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

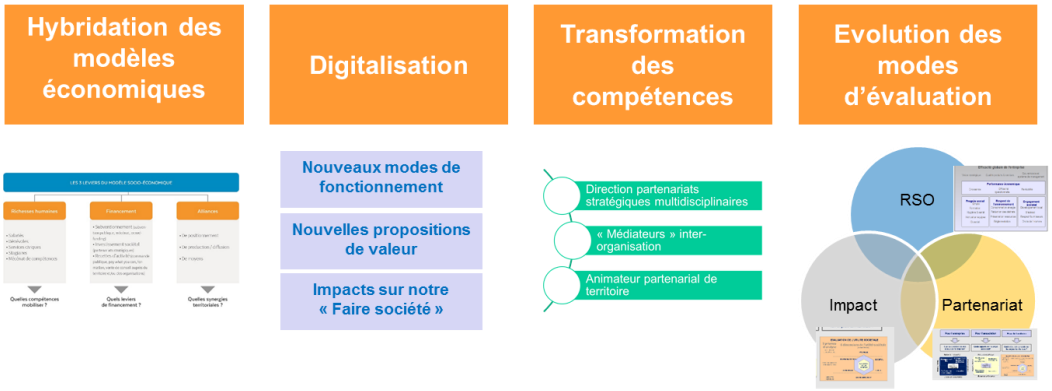
Des enjeux partagés pour co-construire entre acteurs de « mondes différents »

La 2ème étape du cheminement a été de synthétiser les enjeux partagés par tous les acteurs (structures d'intérêt général, entreprises, acteurs publics). Aujourd'hui, chaque organisation publique et privée est confrontée à 4 types de questionnement structurants pour son développement :

- Celui de **la transformation du modèle socio-économique**[4] : l'enjeu pour chacun des acteurs est d'avoir un modèle socio-économique pérenne. Pour cela, la question est de savoir comment articuler au mieux les ressources humaines, les leviers financiers, les alliances avec d'autres. La tendance est à l'hybridation des modèles.
- Celui de la **digitalisation**[5] : l'enjeu est qu'elle fait évoluer rapidement les produits et services, les modes de fonctionnement et les usages. Elle impacte aussi plus globalement notre « faire société », et la place de chacun des acteurs. La question est de savoir comment utiliser au mieux les outils numériques et de savoir jusqu'où accepte-on que notre société soit digitalisée.
- Celui des **compétences et de leur évolution**[6] : 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 : les organisations doivent faire avec les autres. Ce mouvement de co-construction se traduit par l'émergence de nouveaux métiers (Directeur des partenariats stratégiques, catalyseurs territoriaux et médiateurs inter-organisations). Par exemple, le métier des fondations redistributrices (ou Grant maker) évolue de « simples » bailleurs de fonds vers un métier d'accompagnement des projets. La question qui se pose est comment intégrer ces nouveaux métiers au sein des organisations et faire évoluer les compétences qui s'y attachent.
- Enfin dernier enjeu, celui de **l'évaluation**[7] : les organisations ont à articuler différents modes d'évaluation. Ces modes d'évaluation se diversifient et se structurent autour de 3 défis :
  - L'évaluation de la **performance des actions** engagées (mode le plus usité),
  - L'évaluation de la **pertinence de la solution** proposée (en quoi elle répond aux besoins adressés, produit-elle des impacts). Ce mode d'évaluation se développe mais demeure complexe à mettre en œuvre.
  - L'évaluation des **partenariats**[8] (en quoi la relation partenariale impacte chacun des partenaires et plus globalement le bien commun). Ce mode d'évaluation est en émergence.

[4] Plus de détails sur la plateforme de capitalisation « Modèles socio-économiques » https://modeleecoassociatif.wordpress.com/
[5] Article Le RAMEAU « Les perspectives du numérique » (dossier JURIS Numérique, 2017)
[6] Présentation de ces 3 nouveaux métiers lors de la conférence au Campus de l'innovation managériale, à l'ESSEC, le 25 novembre 2017 – www.lerameau.fr
[7] Note « Alliances et performance des organisations » (Le RAMEAU, janvier 2018)
[8] Référentiel « Evaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mai 2015)

4 enjeux partagés par tous les acteurs



Ces 4 enjeux se posent à chacune des organisations, prises individuellement. **Ils peuvent aussi être considérés comme des opportunités pour co-construire :** chacune des organisations apporte ainsi sa légitimité, sa complémentarité pour trouver ensemble des solutions.

Les alliances et la performance des acteurs publics et privés

Depuis une décennie, Le RAMEAU a mis en évidence l'impact de la co-construction sur la performance des entreprises, des structures d'intérêt général et des acteurs publics.

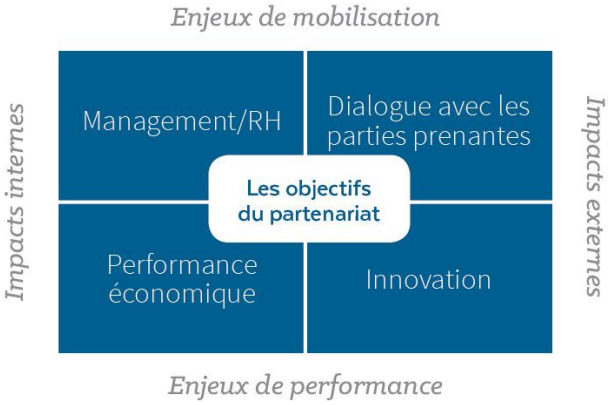
La co-construction et les entreprises[9]

Les entreprises sont évaluées aujourd'hui selon un nouveau modèle de performance : RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises. Celui—ci est basé sur deux principes :

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

Dans ce contexte, la co-construction permet aux entreprises de répondre à des objectifs complémentaires, de mobilisation d'une part et de performance d'autre part.

Tout d'abord, grâce à des partenariats avec d'autres acteurs telles que les structures d'intérêt général par exemple, l'entreprise répond à son enjeu de nouer un nouveau dialogue avec ses parties prenantes externes, notamment sur les territoires[10]. 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).



[9] Guide « Construire ensemble » (Medef - Le RAMEAU, avril 2014)
[10] Guide « Entreprises et territoires » (Medef - Admical, Orse et Le RAMEAU, à paraître automne 2018)

De plus, 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 de nouveaux besoins), voire sa performance économique (optimisation de coûts, accès facilité à des marchés publics, développement de nouveaux marchés).

Ainsi, **les partenariats permettent à l'entreprise d'aller plus loin que le simple dialogue avec ses parties prenantes pour inventer avec elles de nouvelles formes d'actions.**

La co-construction et les structures d'intérêt général[11]

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 à la raréfaction de leurs ressources[12]. Ainsi, leur enjeu est d'inventer de nouveaux modèles socio-économiques. Ceux-ci sont de plus en plus hybrides, c'est à dire mixant des natures différentes de ressources : publiques, privées, revenus d'activité… tout en restant d'intérêt général, c'est-à-dire ne reposant pas majoritairement sur un revenu d'activité.

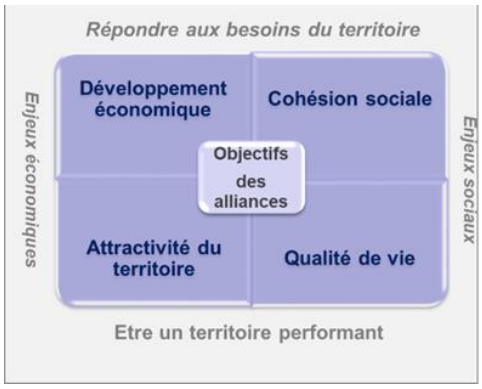
Dans ce contexte, les partenariats avec d'autres acteurs leur permettent de répondre à un double objectif :

- Capter de nouvelles ressources qu'elles soient financières et / ou de compétences,
- Construire / inventer de nouvelles solutions[13]. 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[14]

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)[15].

La co-construction entre acteurs de « mondes différents » est un moyen, pour l'acteur public, de répondre à cet enjeu[16]. 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 sont un moyen pour co-construire des politiques publiques et de les décliner sur les territoires en fonction de leurs spécificités[17].

[11] Plus de détails sur la plateforme de capitalisation « Partenariats associations - entreprises » https://partenariatassociationsentreprises.wordpress.com/
[12] « Panorama et enjeu du secteur associatif » (Le RAMEAU, 2010, mise à jour en 2017)
[13] Livre blanc « L'innovation associative » (GPMA - Le RAMEAU, décembre 2017)
[14] Etude PHARE Institutions de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)
[15] Résultats programme d'études PHARE de l'Observatoire des partenariats, 2015 - 2017
[16] Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)
[17] Rapport « Ensemble accélérons !» (SGMAP - CGET, janvier 2016)

Impacts sur l'innovation sociétale[18]

Pour appréhender la question des impacts des alliances sur l'innovation sociétale, le cheminement du RAMEAU s'est réalisé étape par étape[19]. Ainsi, les travaux du RAMEAU ont permis de qualifier l'innovation sociétale ainsi que son processus d'émergence et de déploiement.

Les caractéristiques de l'innovation sociétale

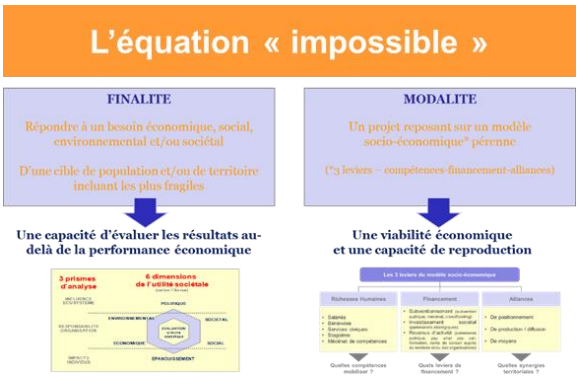
Pour comprendre l'innovation sociétale, il est nécessaire d'apporter des précisions sur la terminologie utilisée[20] :

- L'initiative : toute démarche contribuant à améliorer une situation par une contribution adaptée aux besoins des personnes, des organisations ou des territoires.
- L'invention : solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés – elle est portée par son inventeur, et se caractérise par une « preuve de concept ».
- L'innovation : solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés, ayant été déployée à une échelle suffisamment significative pour impacter l'ensemble de l'écosystème – elle dépasse la capacité d'action de son seul inventeur, et l'invention est déclinée au travers de multiples usages.

Une **innovation sociétale** se caractérise par sa **double finalité** :

- Elle répond à des besoins économiques, sociaux, sociétaux ou environnementaux,
- Elle s'adresse à des populations et / ou des territoires, incluant prioritairement les plus fragiles.

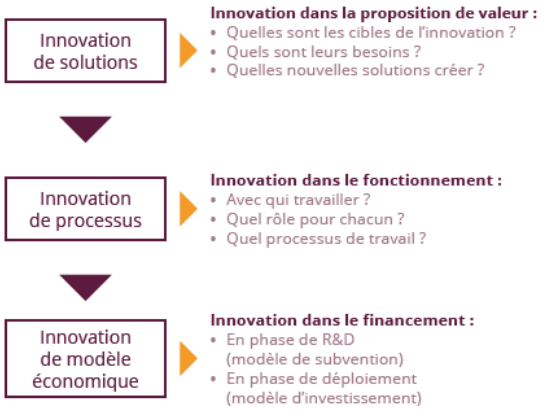
Souvent, les innovations sociétales sont initiées par des structures d'intérêt général qui, de par leurs spécificités, savent capter les signaux faibles et anticiper les besoins[21].



De par sa finalité, une innovation sociétale a vocation à être déployée auprès du plus grand nombre. Cependant, le déploiement à grande échelle des innovations sociétales peut s'avérer difficile. En effet, ce sont des **projets complexes** (ils répondent souvent à plusieurs besoins et font intervenir différents acteurs), **peu rentables** (leur finalité n'est pas la rentabilité financière) et **plus risqués** car leur utilité sociale est difficilement mesurable à court terme[22].

Le **déploiement d'une innovation sociétale est possible dès lors que l'innovation porte sur trois dimensions :**

- **<u>L'innovation de solution</u>**. La solution doit apporter quelque chose de nouveau. C'est la **proposition de valeur,**
- **<u>L'innovation de processus</u>**. Cette solution doit s'appuyer sur un **fonctionnement** adapté : avec qui travailler ? Quels sont les différents acteurs qui vont permettre à l'innovation de se déployer ? c'est la chaîne de valeurs,
- **<u>L'innovation de modèle économique.</u>** Celui-ci doit être viable à long terme. Evidemment, le rôle de partenaires publics et privés y est majeur pour mixer les sources de **financement, de compétences et d'alliances.** C'est l'hybridation des modèles socio-économiques.

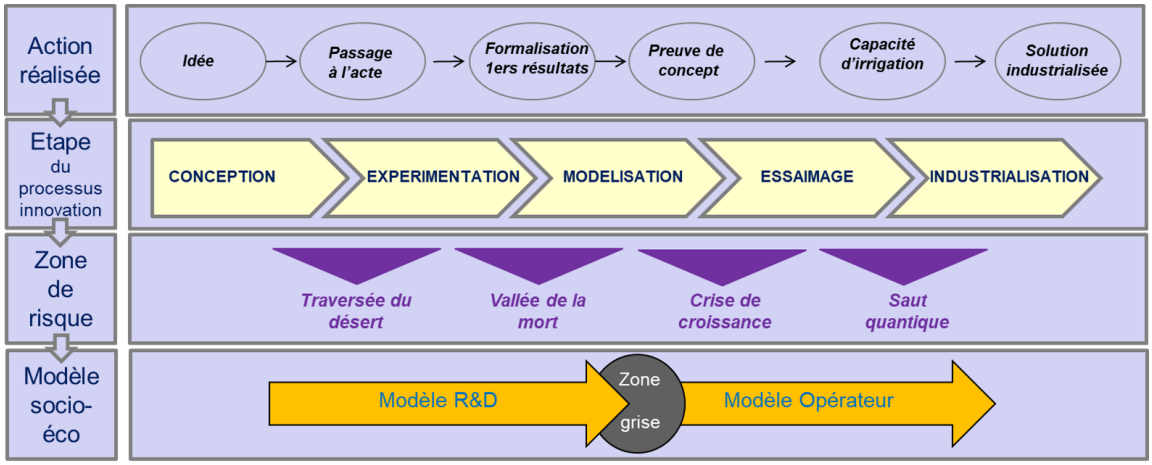


[18] « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)
[19] Centre de ressources numérique Modèle d'investisseur sociétal : https://investisseursocietal.wordpress.com/
[20] Dictionnaire des praticiens (Le RAMEAU, janvier 2018)
[21] Livre blanc « L'innovation associative » (GPMA - Le RAMEAU, décembre 2017)
[22] CR « Séminaire Investisseurs – Accompagnateurs de l'innovation sociale » (CDC - Le RAMEAU, mai 2017)

Les innovations sociétales ont des spécificités remarquables. Leur déploiement est possible dès lors qu'elles réinventent la proposition de valeur, les processus mis en place et un modèle socio-économique viable. Elles ne peuvent se construire et se déployer que par la complémentarité de différents acteurs[23].

Le processus d'innovation sociétale[24]

Bien que souvent très informel, le processus d'innovation sociétale comprend des phases bien distinctes. A partir d'une décennie de recherche et d'expériences de terrain auprès de structures d'intérêt général, Le RAMEAU a modélisé les **cinq étapes de ce processus** : **la conception, l'expérimentation, la modélisation, l'essaimage et l'industrialisation de l'innovation.**



La **conception** : les besoins sont repérés et analysés ; des idées de solutions émergent.

L'expérimentation : les solutions imaginées sont testées. Au fur et à mesure, les réponses sont affinées et s'adaptent en fonction des réalités rencontrées. C'est une démarche apprenante.

La modélisation : il s'agit de formaliser les résultats de l'expérimentation, ce qui a fonctionné et le descriptif de la solution retenue. Cette étape est cruciale pour le développement de l'innovation à plus grande échelle, car elle permet au porteur de l'innovation de structurer le développement de son projet, mais également de partager la « découverte », de la rendre accessible, et ainsi de permettre à d'autres acteurs de s'en saisir.

L'essaimage : c'est la 1ère phase du développement de l'innovation. Elle permet de diffuser plus largement la solution grâce à un développement porté par l'innovateur initial.

L'industrialisation : l'innovation sociétale a pour finalité d'être diffusée largement, bien au-delà du champ d'action de la seule structure « conceptrice ». A ce stade, l'innovation peut devenir une politique publique, cela peut aussi devenir un nouveau marché, porté par des acteurs économiques.

Au cours de ce processus, le **modèle socio-économique du projet évolue[25]**. Jusqu'en phase de modélisation, le modèle économique est un modèle de Recherche & Développement, basé sur de la subvention puisque la solution en cours n'est pas « rentable » par définition. Dès lors que le projet d'innovation sociétale entre dans une phase de changement d'échelle, il doit reposer sur un modèle viable à long terme, d'opérateur. La difficulté réside dans le passage de l'un à l'autre[26].

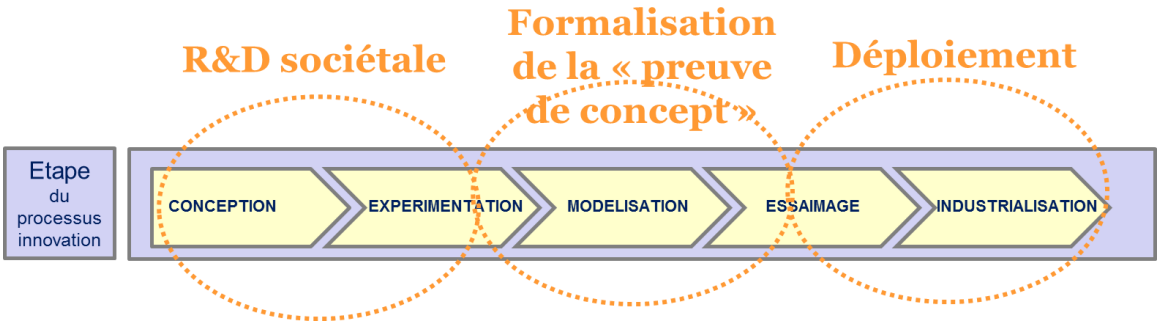
Ce processus est un cheminement long et complexe. Chaque phase correspond à des réalités différentes pour le projet et donc mobilise des partenaires divers et complémentaires.

L'enjeu des innovateurs est de maîtriser ce processus c'est-à-dire d'être en capacité de déterminer les besoins qui permettront de passer à l'étape d'après.

[23] Dossier « l'Intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? » (Le RAMEAU, janvier 2018)
[24] Etude systémique de l'innovation sociétale (Le RAMEAU, novembre 2016)
[25] Note « Modèles socio-économiques du processus d'innovation sociétale » (Le RAMEAU, janvier 2015)
[26] Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

Des besoins différents selon les phases[27]

Les « innovateurs » ont des besoins différents d'une grande phase à l'autre.



En **phase de R&D sociétale**, le besoin de l'innovateur est d'avoir des **avis** pour confirmer son intuition, puis des **moyens** financiers et humains pour agir.

En phase de formalisation de la « preuve de concept », le besoin de l'innovateur est **d'avoir le temps** pour modéliser les résultats de l'expérimentation. Cela permet de définir le juste dimensionnement du déploiement de l'innovation.

En **phase de déploiement**, le besoin est **d'irriguer l'innovation** auprès de l'ensemble de l'écosystème, et de permettre aux acteurs publics et privés de s'en saisir pour en démultiplier l'impact.

Tout au long de ce processus, « l'innovateur » ne pourra cheminer tout seul. Il aura besoin de partenaires d'actions, mais aussi de partenaires qui auront un rôle majeur sur le déploiement de l'innovation.

Les alliances et l'innovation sociétale[28]

Les travaux du RAMEAU ont montré que les alliances entre acteurs complémentaires favorisent l'émergence et le développement d'innovations territoriales et sociétales : elles leur permettent de passer les différentes étapes et elles sont également, une occasion pour développer une relation partenariale d'enrichissement mutuel.

Tout d'abord, elles sont un moyen pour **accompagner le projet d'innovation sociétale tout au long de son processus** et ainsi, assurer son passage d'une phase à l'autre.

Cet accompagnement repose sur **quatre leviers complémentaires**[29] :

- Du financement,
- De l'apport en expertises et réseau complémentaire,
- Du conseil en stratégie et management ainsi que du soutien d'aide à la décision pour la gouvernance,
- De l'évaluation pour valoriser l'utilité sociale du projet d'innovation.

Il ne s'agit pas d'apporter une réponse standard quel que soit le projet, quel que soit son stade de développement. Mais au contraire, **d'articuler** les quatre leviers **en fonction des besoins des projets d'innovation.** Ces besoins ne sont pas les mêmes selon les phases de développement. De la R&D sociétale au déploiement, en passant par la modélisation, il convient d'adapter les modes de soutien.

Matrice des besoins et des leviers d'accompagnement

	Conception	Expérimentation	Modélisation	Essaimage	Industrialisation
Enjeux	Avoir un avis pour confirmer l'intuition	Avoir des moyens pour essayer	Avoir du temps pour définir le juste dimensionnement du déploiement	Se développer	Irriguer l'ensemble de l'écosystème
Financement	+	++ (acteurs)	++ (en ingénierie)	+++	+
Compétences & réseau	++ (avis)	+	+	++	+++ (partenariat)
Expertises et conseil	-	-	+++ (stratégique)	++ (opérationnel)	+ (politique)
Valorisation de l'utilité sociale	+	+ (cadrage)	+++ (preuve de concept)	++	+++ (stratégie de partenariat)

[27] Retour d'expérience Consult'In France « Accompagnement de l'innovation sociétale » (Le RAMEAU, janvier 2017)
[28] Synthèse de l'étude systémique sur l'innovation sociétale (Le RAMEAU, mai 2017)
[29] Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

Il est donc important que l'innovateur et les **partenaires publics et privés comprennent bien l'étape** dans laquelle se trouve le projet d'innovation pour adapter les leviers d'accompagnement aux besoins.

Outre qu'ils sont un moyen pour accompagner les projets, **les alliances sont aussi une opportunité pour co-construire entre partenaires des solutions à grande échelle[30]. Elles répondent au « devoir d'alliances » plébiscité par l'ensemble de l'écosystème comme le soulignent les résultats du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats.**

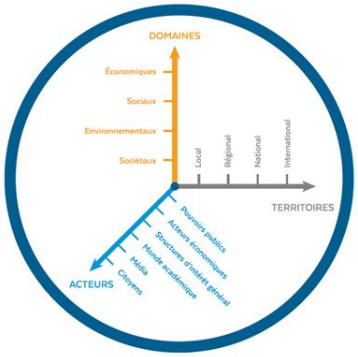
Impacts sur la confiance des Hommes et des Territoires

Pour bien appréhender la relation entre « Alliances et confiance des Hommes et des territoires », il est nécessaire de rappeler les mutations de l'intérêt général que nous connaissons en ce début du XXIème siècle.

Les enjeux de l'intérêt général[31]

L'intérêt général est confronté à un **double challenge** :

- **Réussir sa mutation**. Face à l'ampleur des enjeux collectifs auxquels nous sommes confrontés, une triple articulation est nécessaire entre :
  - Les domaines (économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux),
  - Les acteurs publics et privés,
  - Les territoires (national / local).
- **Agir en cohérence**. 3 sphères d'acteurs sont appelés à agir en synergie : la sphère politique, le pouvoir d'agir des citoyens, et la capacité d'action des organisations.



À quels enjeux collectifs sommes-nous confrontés ?

Face à l'ampleur des mutations de notre société, il est nécessaire de réussir une triple articulation.

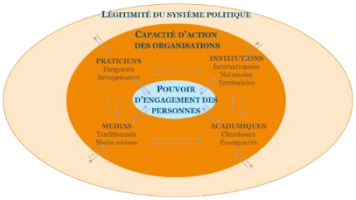
Notre mode d'action collective est ainsi appelé à se transformer en profondeur. Face à ces challenges qui peuvent être source d'inquiétude, l'enjeu est de donner espoir dans notre capacité à relever ce double défi.

Les alliances et la confiance des Hommes et des Territoires

Dans ce contexte de transformation, **les alliances favorisent la confiance en agissant à 2 niveaux** :

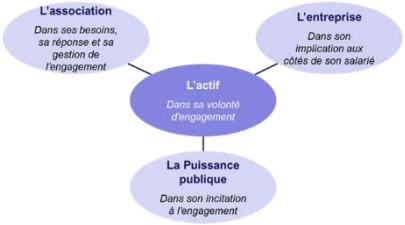
- Sur l'engagement des personnes,
- Sur l'écosystème territorial.

L'écosystème territorial



Les organisations jouent un rôle de relais entre le cadre collectif et l'action individuelle pour répondre aux besoins d'un territoire

L'engagement des personnes



L'engagement des personnes est facilité par les organisations avec lesquelles il est en relation

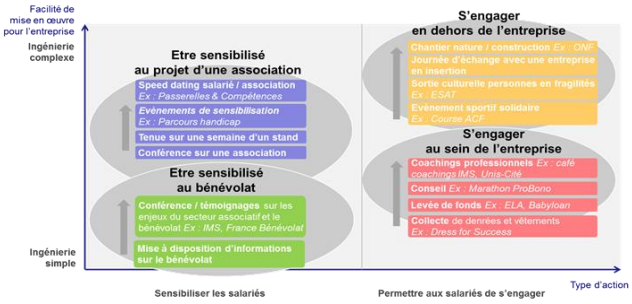
[30] Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions Dalloz, collection Juris-Associations, décembre 2016)
[31] Rapport collectif « intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », novembre 2015

L'engagement des personnes[32]

Les alliances entre organisations de nature différente, qu'elles soient publiques et/ou privées, donnent un cadre à l'engagement, **elles permettent de le faciliter**.

Les alliances peuvent ainsi faciliter :

- **Les moteurs de l'engagement : pourquoi les personnes s'engagent**. Les alliances permettent de répondre aux besoins d'engagement. Pour les salariés, par exemple, cela permet de répondre à des objectifs de contribution au bien commun, et/ou des objectifs personnels, d'épanouissement.



- **Les moyens de l'engagement**. Il existe une diversité d'actions pour favoriser l'engagement : des actions de sensibilisation auprès des salariés (sur des projets d'intérêt général, sur le bénévolat et le mécénat de compétences par exemple). Les structures employeuses peuvent aussi organiser l'engagement : soit en leur sein (collecte de denrées alimentaires et de vêtements, par exemple) ou en dehors (journées d'échanges, évènements de mobilisation).

Ces expériences d'engagement permettent de créer chez les personnes engagées un climat de confiance. Ce climat de confiance a un effet vertueux puisqu'il va susciter à nouveau la volonté des personnes à s'engager plus amplement.

La co-construction territoriale[33]

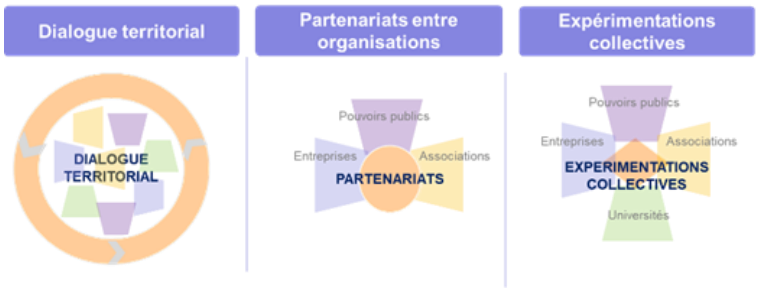
Dans l'écosystème territorial, les organisations jouent un rôle de relais entre le système politique et la capacité d'engagement des personnes. Ainsi, elles portent des actions en réponse aux besoins des territoires.

Face aux enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, et à l'accroissement des besoins, aucune organisation ne peut agir seule. Dans ce contexte, la **co-construction** entre acteurs complémentaires **devient une nécessité pour réduire les fragilités et créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois au sein des territoires.**

Les collectivités territoriales ont aujourd'hui pleinement conscience de l'importance des partenariats pour répondre aux enjeux de leurs territoires. Au total, **76% des maires perçoivent que la dynamique de co-construction est ancrée dans leur territoire.**[34] Elle n'en pose pas moins question, puisque 46% d'entre eux ne savent pas encore comment faire concrètement pour l'animer.

Trois dynamiques complémentaires permettent aux territoires de favoriser cette co-construction :

- Animer le dialogue territorial : mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'enjeux du territoire,
- Accompagner l'émergence de partenariats entre organisations,
- Favoriser des expérimentations collectives.



[32] Rapport interministériel « L'engagement associatif des actifs » (Ministère en charge de la Vie Associative - Le RAMEAU, novembre 2014)
[33] Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)
[34] Etude PHARE Institutions pour l'Observatoire des Partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)

Ces alliances sur les territoires sont la preuve que les organisations ont la capacité à relever collectivement leurs défis. Cette dynamique collective créée une source de confiance dans l'avenir pour les territoires concernés qui deviennent des lieux de résilience.

En conclusion

Le mouvement d'alliances innovantes au service du bien commun s'impose progressivement comme une méthode efficace pour relever les défis de ce début de XXIème siècle. Sur un plan international, les Objectifs du Développement Durable l'ont acté en septembre 2015 en instituant au titre d'objectif la stratégie de moyens des partenariats avec l'ODD 17[35].

En France, le colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » du 12 janvier 2018 au CESE a souligné l'importance de changer de méthode si nous voulons collectivement être en mesure de répondre aux nouveaux besoins, notamment des plus fragiles d'entre nous[36].

[35] 1er rapport non gouvernemental sur les ODD (Comité 21, juin 2017)
[36] Dossier « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ! » (Le RAMEAU, janvier 2018)

Annexe : les outils d'appropriation des travaux du RAMEAU

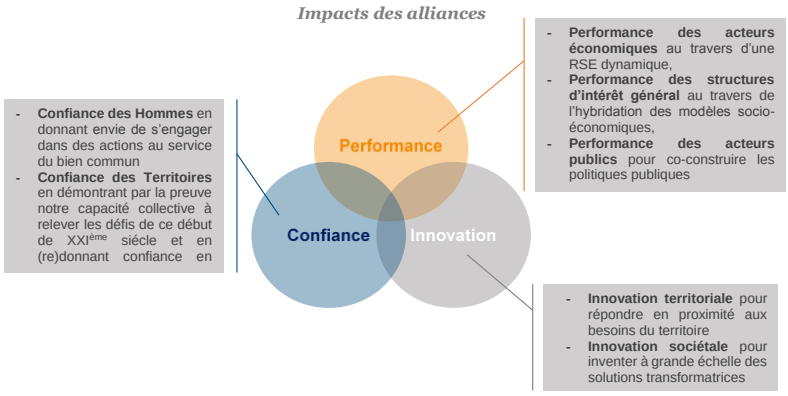
La co-construction s'impose comme un nouveau moyen à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi.

Elle est perçue comme source d'innovation par 69% des français, 87% des maires, 81% des dirigeants d'entreprises et 86% des responsables associatifs[37].

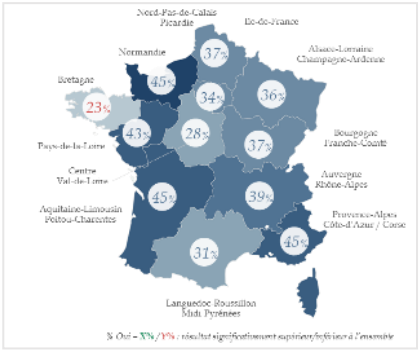
76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction pour répondre collectivement aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Les pratiques partenariales se développent, et s'incarnent sur les territoires.

Après 12 ans de travaux de recherche empirique, Le RAMEAU a qualifié les **3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun** … **en soulignant les spécificités territoriales**.

Impacts des alliances



Pratiques partenariales des entreprises

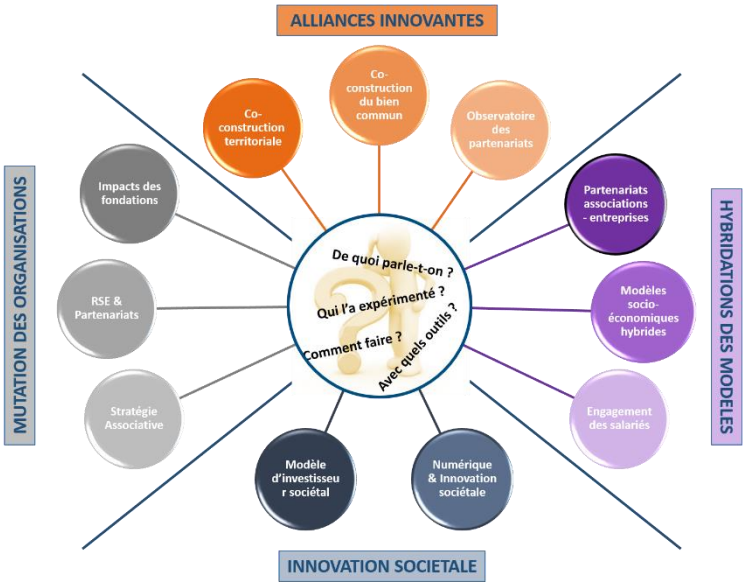


Après avoir capitalisé l'expérience des pionniers, modélisé les pratiques issues d'expérimentations innovantes, et publié les résultats, tous les travaux sont mis à disposition des organisations et des territoires pour les **éclairer sur 4 nouveaux besoins** :

- **Comprendre** l'émergence du mouvement d'alliances stratégiques,
- **Analyser** l'hybridation des modèles socio-économiques,
- **Accélérer** l'innovation sociétale,
- **Accompagner** la transformation des organisations.

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

Afin d'aider les organisations et les territoires qui souhaitent agir efficacement et approfondir leur démarche de co-construction, Le RAMEAU a mis en ligne **11 centres de ressources numériques**, véritables plateformes de capitalisation accessibles en open source, qui permettent de disposer : de cadres de références pour comprendre les enjeux, d'illustrations pour connaitre les bonnes pratiques, de méthodes pour mettre en œuvre une démarche apprenante et d'une boite à outils pour agir efficacement.



[37] Programme PHARE de l'Observatoire des Partenariats, Comisis – Opinion Way, 2015-2017

***

POUR ALLER PLUS LOIN

A RETROUVER EN LIGNE !

Performance des organisations

Performance des associations : https://modeleecoassociatif.wordpress.com/

Performance des entreprises : https://rseetpartenariats.wordpress.com/

Performance des fondations : https://communautefondations.wordpress.com/

Innovation

Innovation sociétale : https://investisseursocietal.wordpress.com/

*Pour les éclairages de l'**impact numérique sur l'innovation sociétale** :*
Centre de ressources à paraitre en avril 2018

Confiance

L'engagement des actifs : https://engagementassociatifdessalaries.wordpress.com/

Co-construction territoriale : https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/

Tous ces centres de ressources numériques sont aussi accessibles à partir de : **www.lerameau.fr**