

Impacts des Alliances innovantes au service du bien commun

L'Observatoire des partenariats

Créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et le Mouvement Associatif, l'**Observatoire des partenariats** a pour objectif de **qualifier les enjeux des relations partenariales**, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.

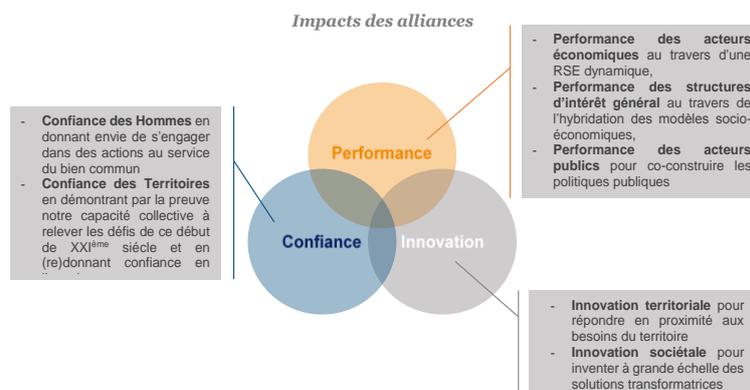
L'Observatoire des partenariats permet de **capter les « signaux faibles »** et de **disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction en France**. Les plans quinquennaux permettent de mesurer la maturité collective grâce au regard croisé entre les citoyens, les élus, les dirigeants d'entreprise et les responsables associatifs. Les résultats mis en perspective sont ensuite mis en débat en territoires.

Les 3 programmes d'études – ARPEA, PHARE et IMPACT

Après une phase exploratoire en 2007 qui a donné lieu à un rapport d'expert en 2008, le **1^{er} cycle quinquennal d'études, nommé ARPEA (2008 - 2012)**, a permis d'établir un état des lieux des partenariats en France, et de comprendre le mouvement d'alliances émergent sur les territoires.

De **2013 à 2017, un 2^{ème} cycle quinquennal, le programme PHARE**, a été mené pour mieux comprendre les fragilités, identifier les spécificités territoriales et définir le rôle de la co-construction pour y répondre.

Depuis le 23 novembre 2017, une **nouvelle étape** a été lancée sur **l'évaluation des 3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun** : la performance des organisations, l'innovation sociétale & territoriale, ainsi que la confiance des Hommes et des territoires, au cœur de l'engagement. Le programme **IMPACT** s'inscrit sur la période **2018-2022**.



Le programme est mené en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Institut CDC pour la recherche, Le Groupe La Poste et Le RAMEAU.

Les 3 phases du programme IMPACT

Comme chacun des programmes quinquennaux d'études de l'Observatoire, le programme IMPACT se structure en 3 phases :

- **2018-2019 : étude exploratoire** pour qualifier les enjeux et illustrer les pratiques par les résultats des pionniers,
- **2019-2021 : programme d'études quantitatives** auprès des citoyens, des élus, des dirigeants d'entreprise et des responsables associatifs pour mesurer la maturité collective,
- **2021- 2022 : mise en débat des résultats en territoire**, à 3 niveaux : rencontres autour de pratiques locales, mise en perspective nationale, comparaison internationale.

Les résultats des programmes précédents sont disponibles sur le site de l'Observatoire des partenariats : <http://observatoire-des-partenariats.fr/>. Les territoires peuvent notamment réaliser leur propre analyse grâce à un tableau de bord interactif.

De plus, un autodiagnostic « Fragilités & co-construction territoriale » est librement accessible sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions ! » : <https://innovationterritoriale.platemcapitalisation.org/>.



L'étude exploratoire sur les impacts des alliances innovantes

Le 3^{ème} plan quinquennal IMPACT a débuté par un colloque à la Caisse des Dépôts le 23 novembre 2017 sur le thème : « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun »¹. Cet événement marquait les 10 ans de l'Observatoire des partenariats. Fort des débats et de la capitalisation d'une décennie d'expérimentations, une note de synthèse sur les 3 impacts des alliances stratégiques² (innovation, performance et confiance) a servi d'exposé des motifs de l'étude exploratoire. La publication du rapport quinquennal PHARE³ 2013-2017 sur les fragilités et la co-construction en territoire en a été le socle.

L'étude exploratoire a été structurée autour de **3 axes d'observation** complémentaires :

- 1- Des **études qualitatives** sur les pratiques d'évaluation partenariale des organisations (associations, entreprises et fondations) ainsi que des territoires. Les résultats des études sur les pratiques des territoires ont été restitués à l'occasion de la 4^{ème} Rencontre des pionniers des Alliances en territoire⁴ en juin 2018, et ceux des organisations lors du Forum mondial Convergence⁵. Un point d'étape a été publié en novembre 2018⁶.
- 2- Des **parcours d'expérience** avec des acteurs pionniers ont permis de cheminer durant 9 mois sur leurs pratiques. 3 parcours ont ainsi été réalisés en 2018/2019 : « Alliances innovantes » avec 12 têtes de réseau associatives en partenariat avec le Ministère de l'Education Nationale, « Co-construction territoriale » avec 10 territoires pilotes en partenariat avec le CGET, et « modèles socio-économiques » avec 12 têtes de réseau associatives en partenariat avec le FONJEP. Les résultats font l'objet de publications ad hoc.
- 3- Des **Ateliers de regards croisés entre chercheurs et praticiens**. 4 Ateliers ont été menés : « Alliance & Co-construction territoriale », « Alliance & Innovation », « Alliance & Performance des organisations », « Alliances & Engagement ». Les résultats ont fait l'objet d'un rapport consolidé⁷.

¹ Actes du colloque « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, février 2018)

² Note prospective « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017)

³ Rapport quinquennal PHARE « fragilités et co-construction territoriale » (Observatoire des partenariats, février 2018)

⁴ Synthèse de la 4^{ème} Rencontre des pionniers des Alliances en territoire (Réseau des pionniers, septembre 2018)

⁵ Synthèse de la table ronde « impacts des alliances innovantes » (Le RAMEAU, octobre 2018)

⁶ Point d'étape de l'étude exploratoire sur les impacts des alliances innovantes (Observatoire des partenariats, novembre 2018)

⁷ Rapport « Regard croisé chercheurs-praticiens sur les impacts des alliances innovantes » (Observatoire des partenariats, mars 2019)

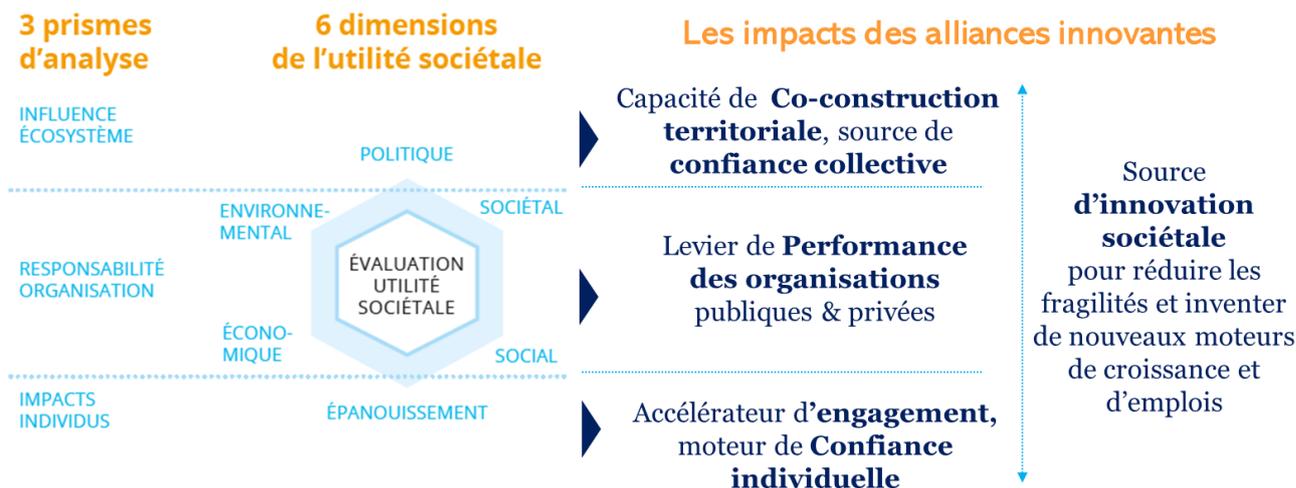
Les premiers résultats en synthèse

Les études qualitatives sur les pratiques d'évaluation, les parcours d'expérience entre pairs, et les Ateliers de regards croisés entre chercheurs et praticiens ont permis de **cheminer durant 18 mois**.

Ce cheminement collectif a permis de vérifier, d'étayer et d'illustrer les constats empiriques d'une décennie d'expérimentations. Les Ateliers ont marqué des temps d'étape important pour prendre du recul sur les pratiques de terrain. Ils ont permis de donner une clé de lecture des enjeux, des pratiques et de l'approche académique pour les observer.



A l'issue de ce cheminement exploratoire, la vision systémique a été modélisée à partir des indicateurs d'utilité sociétale dans ses trois prismes d'analyse (influence de l'écosystème, responsabilité des organisations et impacts des individus) et ses six dimensions (politique, économique, social, environnemental, sociétal et épanouissement individuel). Le schéma ci-dessous rend compte de cette interaction « Alliance & impacts sociétaux ».



En corrélant ces résultats à la triple articulation à réussir (interaction des domaines, co-construction entre les acteurs et cohérence entre les territoires)⁸ qui est aujourd'hui incarnée dans les Objectifs de Développement Durable (ODD)⁹, et avec les 3 leviers d'action sur l'intérêt général (vision partagée, action collective transformatrice, gestion régulatrice)¹⁰, le positionnement des alliances stratégiques au service du bien commun a pu ainsi être qualifié.

⁸ Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Edition DUNOD, décembre 2016)

⁹ Rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques (Comité 21, juillet 2018)

¹⁰ Synthèse des travaux sur la mutations de l'intérêt général (Le RAMEAU, octobre 2018)

L'accélération de la co-construction territoriale

Le mouvement de co-construction territoriale est en plein développement. Aujourd'hui 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de mobilisation de l'ensemble des acteurs¹¹. C'est une manière efficace de renouveler le dialogue de proximité, de favoriser l'interconnaissance au sein d'écosystèmes trop souvent cloisonnés et de créer de nouvelles interactions.

Dans ce mouvement, il est essentiel de distinguer et d'articuler ce qui relève du « pouvoir d'agir » des personnes, de la capacité de mobilisation des organisations pour inventer des réponses adaptées aux priorités et aux spécificités du territoire sur lesquelles elles sont implantées.

L'impact sur l'intérêt général est structurant : en décentrant le regard, les nouvelles alliances permettent de voir de nouvelles voies pour répondre aux besoins, notamment des plus fragiles. Cela (re)donne confiance dans notre capacité collective à inventer des solutions à l'ampleur des défis.

La consolidation de la performance des organisations publiques et privées

Les nouvelles alliances contribuent à la performance des acteurs qui sont impliqués. Elles sont un moyen efficace pour mettre en œuvre une politique de Responsabilité Sociétale d'Organisation¹². En mixant des compétences complémentaires, les partenariats favorisent la performance opérationnelle.

Ces démarches partenariales sont aussi le levier d'une meilleure appropriation des enjeux collectifs tels que les ODD. Elles permettent une prise de recul et une distanciation féconde pour mieux comprendre les besoins de son écosystème et pouvoir y contribuer avec plus de pertinence.

L'engagement au cœur de la transformation des organisations

Toutes les organisations, publiques et privées sont confrontées à des défis de mutation lourds. Les modèles sont à (ré)inventer. L'engagement devient un moteur stratégique pour donner envie de se dépasser, et d'explorer de nouvelles approches. L'entrepreneuriat et l'intrapeuneuriat deviennent des conditions essentielles à la consolidation et au développement de tout projet collectif.

Les échanges entre « univers » différents permettent de prendre conscience des avancées dans les écosystèmes qui nous sont moins connus, et ainsi de renforcer la confiance sur la capacité à agir ensemble pour relever les enjeux communs grâce à une complémentarité de positionnement, de compétences et de moyens. Ce qui est impossible pour l'un peut être un facteur de valeur ajoutée pour l'autre. Il s'agit d'expérimenter qu'il est moins nécessaire aujourd'hui d'inventer de nouvelles solutions que d'articuler ce qui existe déjà. Cela permet de se rassurer sur notre capacité collective à nous transformer. Nous ne sommes pas devant une « feuille blanche », mais à « mi-chemin » où différentes avancées permettent de penser avec réalisme que les solutions sont en cours d'émergence.

Il convient de passer du constat de la multiplicité des « marginaux séquents » qui agissent au sein de leur organisation et éclairent sur le chemin à conduire, à la formation de « troupes de génie » pour construire les ponts entre les organisations riches de leurs différences.

Les alliances, conditions nécessaires au changement d'échelle de l'innovation

C'est sur ce dernier point, transversal aux trois autres, que les avancées sont les plus significatives¹³. Les « preuves de concept » se multiplient. Les expérimentations se structurent progressivement pour construire les réponses adaptées tant en termes d'ingénierie d'accompagnement, de financement et d'évaluation. La maturité permet aujourd'hui d'amorcer une nouvelle étape¹⁴.

Ces résultats vont être mesurés au travers du programme d'études IMPACT dont la phase quantitative sera lancée le 26 juin 2019.

¹¹ Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018)

¹² Guide « construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » (MEDEF-Le RAMEAU, octobre 2018)

¹³ Guide « L'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIAL – Le RAMEAU, octobre 2018)

¹⁴ Livre « L'Alchimie du bien commun » (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2018)