Le RAMEAU
Co-construisons demain

Le RAMEAU

RAPPORT D'ACTIVITE 2018

Juin 2019

Table des matières

1 La recherche empirique du RAMEAU 4

1.1 Les axes de recherche du RAMEAU 5

1.1.1 Qu'est-ce que la co-construction ? 5

1.1.2 Pourquoi, comment organisations et territoires développent des alliances stratégiques ? 5

1.1.3 Quels sont les impacts de ces alliances innovants ? 5

1.2 Les missions du RAMEAU 6

1.2.1 Produire de la connaissance qualifiée 6

1.2.2 Outiller les organisations et les territoires 7

1.2.3 Co-construire les infrastructures nécessaires au déploiement du mouvement de co-construction 8

1.3 Les principes d'un modèle de recherche atypique 9

2 Transition vers de nouvelles orientations stratégiques 11

2.1 Le bilan du projet stratégique « Cap 2018 » 11

2.2 Le projet stratégique « Co-construisons 2022 » 13

2.3 Indicateurs de performance 2018 14

2.3.1 Les publications et l'animation du savoir 14

2.3.2 L'appropriation de la co-construction 15

2.3.3 Les indicateurs de performance 2018 16

3 Les perspectives 2019 17

3.1 Une accélération des besoins en matière de co-construction et d'alliances innovantes . 17

3.2 Des objectifs ambitieux pour y répondre 17

3.2.1 Disposer de données objectives : le 3ème plan quinquennal de l'Observatoire des partenariats 18

3.2.2 Outiller les organisations et les territoires autour de la plateforme « L'innovation territoriale en actions » 18

3.2.3 Favoriser la montée en compétences au travers du déploiement des parcours d'expérience 19

En guise de conclusion 20

Annexe 1 – Un modèle innovant de recherche 22

Annexe 2 – Panorama des principales publications 24

Annexe 3 – Concept de « communauté » 26

Annexe 4 – Formats d'appropriation 27

Annexe 5 – Les parcours d'expérience 29

Annexe 6 – Centres de ressources numériques 33

Annexe 7 – Méthodologies conçues et éprouvées..... 35
Annexe 8 – La plateforme « L'innovation territoriale en actions »..... 36
Annexe 9 – Programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats..... 38

1 La recherche empirique du RAMEAU

Face aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, un **mouvement de co-construction s'accélère depuis une dizaine d'années**. Le nombre de partenariats multi-acteurs – Collectivités territoriales, entreprises, associations – se multiplie. Cette dynamique s'incarne sur les territoires, où de nouveaux modèles de co-construction territoriale sont en émergence. 76% des maires déclarent que leur territoire est dans cette perspective, mais 46% ne savent pas encore comment la piloter[1]. La co-construction est plébiscitée tant par la société civile que par les institutions[2] : **69% des Français, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires pensent que les partenariats sont source d'innovation pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi**.

Le RAMEAU est un laboratoire de recherche empirique sur les alliances innovantes au service du bien commun. Ses travaux de recherche ont débuté en 2006 sur une intuition : la co-construction du bien commun allait devenir un levier de performance non seulement pour répondre aux défis collectifs, mais aussi pour consolider et transformer toutes les organisations soumises à une nécessité de mutation profonde. Les alliances permettent de concilier performance individuelle et la pertinence au service de l'intérêt général[3].

Depuis 2006, Le RAMEAU observe et expérimente de nouveaux modèles de coopération pour inventer collectivement des réponses adaptées à l'ampleur de nos défis collectifs. Ses travaux de recherche empirique éclairent la capacité des organisations publiques et privées à « faire alliance » pour co-construire le bien commun. Ces années de cheminement de terrain ont été riches d'enseignements.

Le RAMEAU en quelques mots

Laboratoire de recherche empirique,
sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006

12 ans de recherche appliquée

12 plateformes de capitalisation

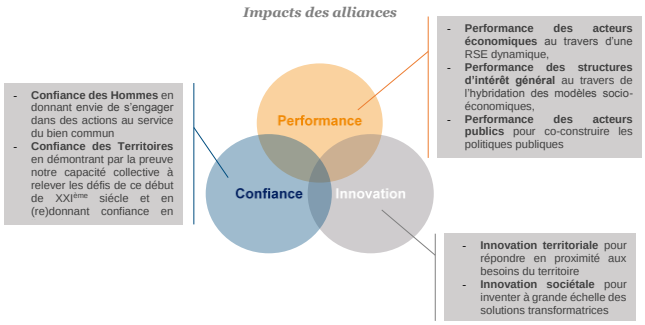
500 organisations bénéficiaires

70 M€ mobilisés pour l'innovations sociétales

1 M€ de budget / 5 permanents

Co-fondateur de :

En partenariat avec notamment :



Sans pouvoir être exhaustif sur la vision systémique qui résulte de ces travaux[4], retenons en synthèse que la co-construction entre organisations de statuts différents a un triple impact : l'accélération de l'innovation territoriale et sociétale, le renforcement de la performance des organisations publiques et privées, ainsi que le ferment d'une confiance plus affirmée dans notre capacité collective à relever les défis de ce début de XXIème siècle.

Très concrètement, Le RAMEAU outille les organisations et les territoires avec les fruits de ses travaux après les avoir évalués, capitalisés et modélisés. Il ne faut pas moins de 7 ans pour passer de l'étape de la captation d'un « signal faible » à celle de pouvoir fournir en « open source » un kit pratique pour agir efficacement à partir du retour d'expériences des pionniers. Ce temps long pour co-construire des méthodes et des outils adaptés et adaptables à la maturité de chacun est la « marque de fabrique » du RAMEAU.

[1] Programme PHARE - Observatoire des partenariats : études PHARE-Institutions (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)
[2] Programme PHARE - Observatoire des partenariats : études PHARE-Citoyens, Entreprises et Associations (Comisis-OpinionWay, sept-déc 2015)
[3] Voir les postulats de départ en annexe 1
[4] Voir livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Éditions DALLOZ, décembre 2016)

1.1 Les axes de recherche du RAMEAU

La recherche empirique du RAMEAU a progressivement éclairé **3 questions structurantes** :

- Qu'est-ce que la co-construction et pourquoi ce mouvement s'accélère-t-il en France ?
- Pourquoi et comment les organisations et les territoires développent-ils des alliances ?
- Quels sont les impacts de ces alliances innovantes ?

Afin de répondre concrètement à ces questions, Le RAMEAU a structuré sa **démarche de recherche autour des 7 axes.**

1.1.1 Qu'est-ce que la co-construction ?

Axe de recherche 1 **Le mouvement partenarial entre acteurs de mondes différents** *(enjeux, état des lieux en France, typologie des modèles de partenariats, modes d'évaluation, déclinaison sectorielle et territoriale)*

NB : Le RAMEAU a débuté historiquement son analyse en partant des acteurs les plus éloignés : les relations entre acteurs économiques et structures d'intérêt général. Il a progressivement élargi le spectre de ses recherches sur les alliances avec les Pouvoirs publics (Etat et collectivités Territoriales) puis avec le monde académique (Recherche et Enseignement)

1.1.2 Pourquoi, comment organisations et territoires développent des alliances stratégiques ?

Axe de recherche 2 **La co-construction territoriale** *(connaissance des priorités territoriales, animation du dialogue territorial et pilotage de la co-construction en territoire)*

Axe de recherche 3 **L'engagement sociétal des entreprises** *(RSE & Partenariats, stratégies d'engagement - salariés et fondations -, R&D sociétale sur le cœur de métier)*

Axe de recherche 4 **La consolidation du secteur associatif d'intérêt général** *(stratégies, modèles socio-économiques et processus d'innovation associatif)*

1.1.3 Quels sont les impacts de ces alliances innovants ?

Axe de recherche 5 **L'innovation sociétale** (source de co-invention de solutions pertinentes à grande échelle pour réduire les fragilités ainsi que pour faire émerger de nouveau moteurs de croissance et d'emplois).

Axe de recherche 6 **Les mutations des organisations et l'hybridation des modèles socio-économiques** (levier de consolidation, de performance et de développement des structures d'intérêt général, des acteurs économiques et des Pouvoirs publics)

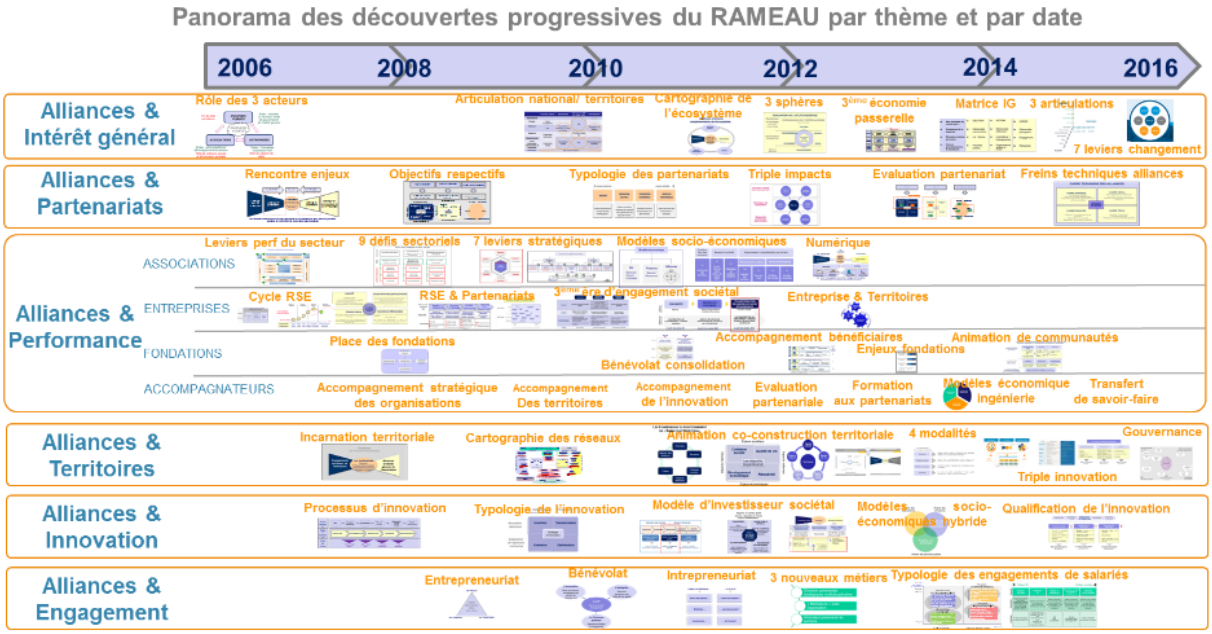
Axe de recherche 7 **L'engagement comme moteurs de confiance** pour conduire les transformations structurantes des organisations et des territoires.

1.2 Les missions du RAMEAU

1.2.1 Produire de la connaissance qualifiée

Les enseignements des travaux de recherche empirique ont permis de se doter progressivement d'une vision systémique du mouvement de co-construction. Elle permet d'**éclairer 6 angles complémentaires** :
- Les liens entre la capacité à « faire alliance » et les **mutations de l'intérêt général** en France,
- La **traduction opérationnelle du mouvement de co-construction** en partenariats stratégiques entre organisations riches de leurs différences,
- Les **raisons objectives du développement d'une dynamique partenariale** pour les associations, les entreprises, les fondations, les collectivités territoriales, ainsi que leurs conséquences sur les méthodes d'accompagnement des organisations,
- **L'incarnation territoriale** du mouvement, et l'émergence de « catalyseurs territoriaux » pour animer la dynamique qui devient une 3ème ingénierie territoriale,
- Le rôle structurant des alliances stratégiques dans le **processus d'innovation sociétale**,
- La place de **l'engagement**, tant des dirigeants et des salariés que des « intrapreneurs » chargé au sein des organisations d'assurer une transversalité des mutations à l'œuvre.

Au cours de son cheminement, Le RAMEAU a en effet fait une succession de découvertes.



Fort de l'analyse de ces résultats, Le RAMEAU publie un ensemble de documents de référence, d'études de cas, de méthodes et d'outils pour permettre aux organisations et aux territoires de se saisir de l'opportunité d'initier, de piloter et d'évaluer des démarches innovantes d'alliances stratégiques.

Grâce à **l'Observatoire des partenariats**, des études statistiques et scientifiques viennent étayer les expérimentations de terrain, et mesurer la maturité collective du mouvement de co-construction en France.

1.2.2 Outiller les organisations et les territoires

La méthode atypique de recherche empirique du RAMEAU est fondée sur l'observation de la pratique innovante des pionniers et l'expérimentation de nouveaux modèles. Après 5 à 7 ans d'analyse terrain, le laboratoire de recherche en modélise les résultats pour **permettre aux organisations et aux territoires de s'informer, de se former et d'agir efficacement**.

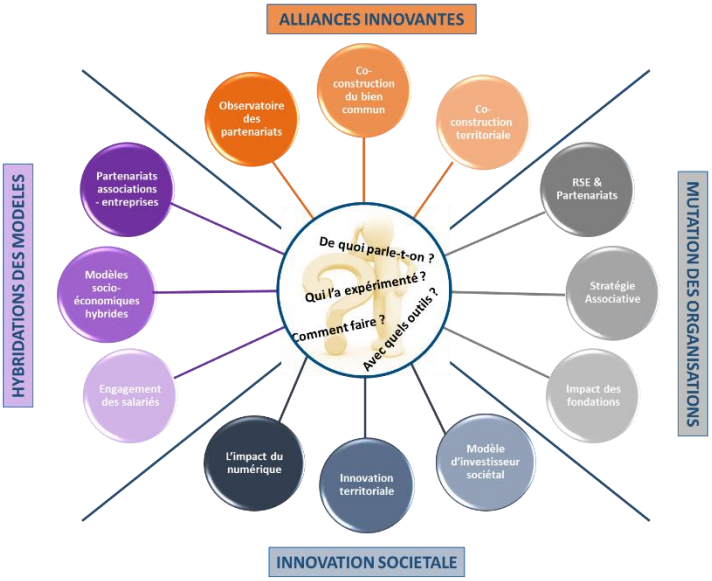
Depuis 2014, Le RAMEAU a développé une série de publications et d'outils qui permettent d'éclairer les résultats obtenus. Il anime ce savoir au travers d'une diversité de modalités résumées dans le tableau ci-dessous :

Au cœur de la capitalisation, les centres de ressources numériques permettent de rendre accessible les publications de référence, les études de cas qui illustrent les pratiques innovantes, les méthodes qui ont fait leur "preuve de concept", ainsi que les boîtes à outils pour agir efficacement sur chacun des sujets investigués. Ces outils sont librement disponibles en ligne sur son site internet ainsi que sur des centres de ressources numérique (CRN).

12 centres de ressources numériques ont été mis en ligne. Ils répondent à **4 besoins** identifiés :

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

Ces centres de ressources sont de véritables plateformes de capitalisation accessibles en open source. Ils mettent en partage les retours d'expériences et les pratiques des pionniers.

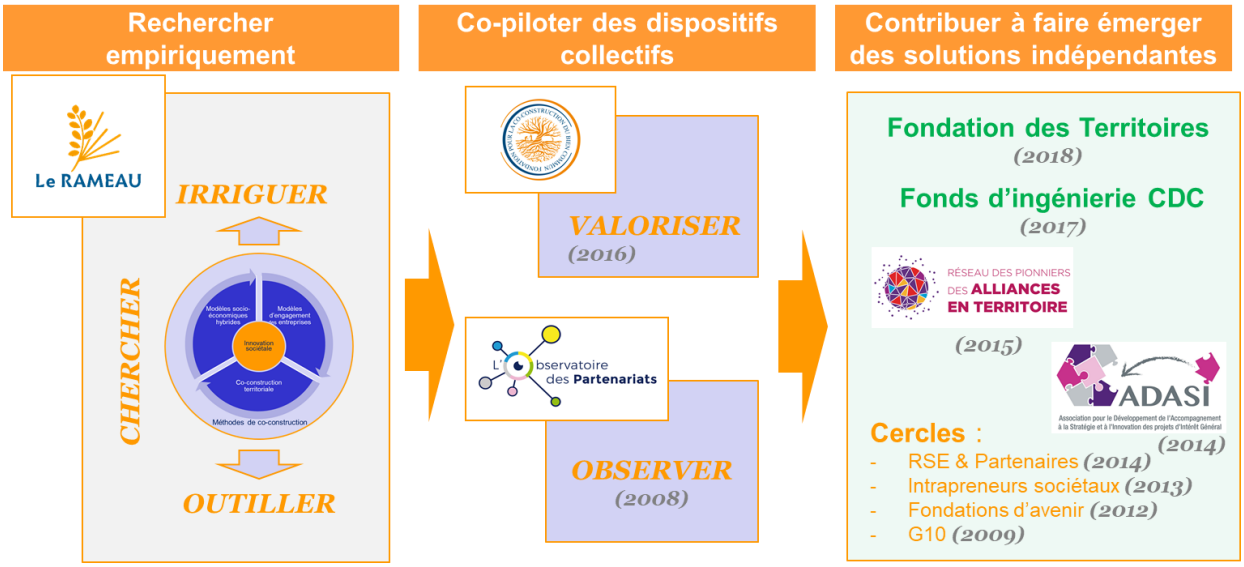


1.2.3 Co-construire les infrastructures nécessaires au déploiement du mouvement de co-construction

Le RAMEAU après avoir capitalisé, modélisé et publié les enseignements de ses expérimentations innovantes les traduit en outils pour permettre aux organisations et aux territoires d'agir efficacement.

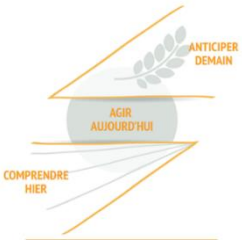
Au cours de son cheminement, **le laboratoire de recherche empirique détecte aussi des manques dans les dispositifs existants**.

Il prend alors différents rôles pour permettre à l'écosystème de disposer des solutions nécessaires pour consolider et développer le mouvement de co-construction au service du bien commun :
- Il cible ses recherches sur les innovations organisationnelles pour promouvoir les alliances innovantes,
- Il co-pilote des dispositifs collectifs tels que l'Observatoire des partenariats - créé en 2008 avec la Caisse des Dépôts, le MEDEF et le Mouvement Associatif – ou la Fondation pour la Co-construction du bien commun, créée en 2016 à l'occasion de ses 10 ans pour valoriser les « exemples inspirants »,
- Il contribue à faire émerger des solutions co-construites avec les acteurs de référence.



1.3 Les principes d'un modèle de recherche atypique

La **méthode de recherche[5] est fondée sur une vision prospective**. La solution retenue pour permettre d'anticiper et de capter les « signaux faibles » : être aux côtés de la gouvernance des organisations au moment où elle réfléchit à leur stratégie et où elles étudient les différentes solutions possibles pour l'avenir de leur organisation.

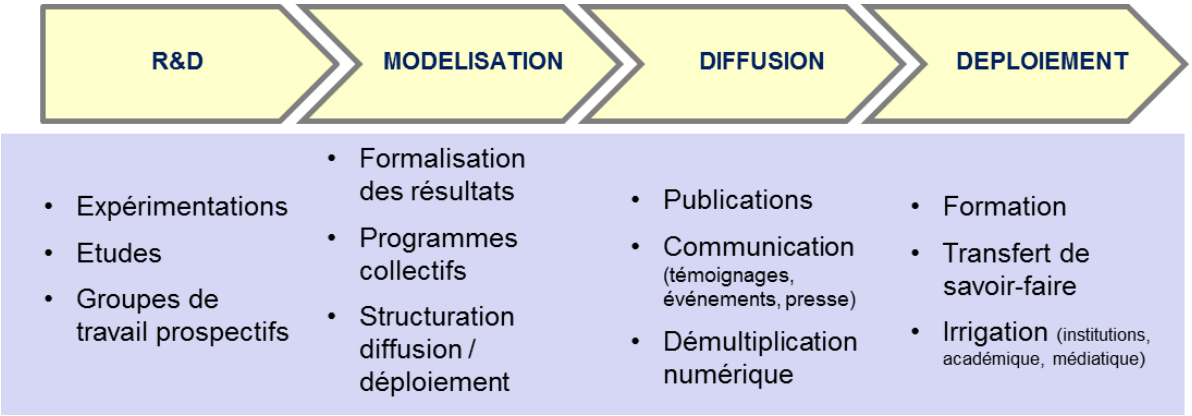


Le principe de recherche est que la co-construction du bien commun doit partir de la **compréhension et de l'anticipation des besoins profonds de l'écosystème**. Le positionnement du RAMEAU est d'être un laboratoire de recherche empirique fondé sur la mise en perspective de **3 temporalités** : pour agir aujourd'hui avec pertinence, il faut savoir anticiper demain et comprendre hier.

La méthode atypique qu'il a appliquée est un **cheminement progressif de découverte** :

- **Capter les signaux faibles et poser les hypothèses**[6],
- **Mener des recherche-actions durant 5 à 7 ans** pour comprendre en profondeur la thématique des enjeux à la pratique, mener des expérimentations innovantes, et en analyser les impacts (y compris les effets secondaires),
- **Modaliser les résultats** après 5 à 7 ans, **et favoriser leur appropriation** par les organisations et les territoires… en commençant par poser des définitions communes[7].

Empiriquement, Le RAMEAU a conçu une méthode de recherche fondée sur 12 étapes en 4 phases.



Au point de départ, **la vision prospective des décideurs au moment où ils se projettent permet de « capter les signaux faibles » et d'anticiper l'évolution de l'écosystème**. C'est le premier levier de la **Recherche & Développement sociétale du RAMEAU**. 500 gouvernances ont ainsi été accompagnées dans leur prise de décision stratégique, et sont devenues contributrices des travaux empiriques de recherche. Pour qualifier ensuite la maturité de la tendance observée, il convient d'engager une étude scientifique solide et rigoureuse afin d'étudier si les signaux faibles captés sont suffisamment matures au sein de l'écosystème pour « prendre racine ».

---

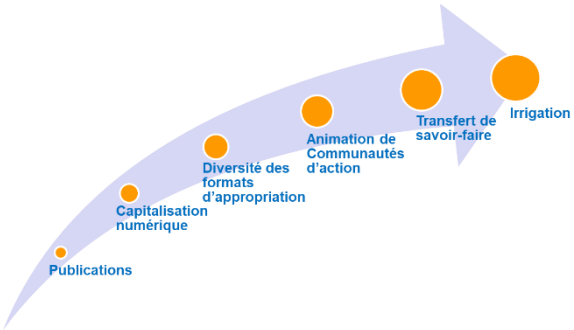
[5] Voir Présentation de la méthode de recherche du RAMEAU (Le RAMEAU, février 2018)
[6] Voir le schéma temporel des signaux faibles captés par année
[7] Au regard de l'impact de la sémantique sur la co-construction, la définition des mots que l'on souhaiterait en amont est en fait un résultat après un long chemin de découverte. C'est cette réalité qui exige que la co-construction soit fondée sur la confiance car les mots n'ont au départ pas la même réalité pour chacun, et sont donc dans un premier temps des freins à un dialogue constructif.

Cette étape permet d'instruire la temporalité nécessaire pour que le « signal faible » prenne corps et se développe… ou s'éteigne. Fort des résultats des deux premières étapes, la démarche consiste ensuite à mettre en débat les résultats de ces observations pour voir comment elles résonnent au sein des réseaux de référence qui peuvent influencer leurs membres sur leurs décisions et leurs pratiques. La temporalité de cette phase de R&D est entre 5 et 7 ans par programme afin de garantir des résultats pertinents complétés par une compréhension de leurs impacts sur l'écosystème. Tout au long du processus de R&D, les travaux sont capitalisés et évalués.

Lorsque la maturité est là pour permettre une appropriation des enseignements, il convient ensuite de **modéliser les résultats**, de les partager avec les « pionniers » pour en renforcer la solidité et pour illustrer les résultats au travers d'une diversité d'exemples concrets. Des programmes collectifs permettent ainsi d'étayer les résultats et de structurer à la fois leur diffusion, voire le déploiement de solutions nouvelles lorsqu'elles ont émergé au cours du cheminement. La publication est au cœur de la raison d'être du RAMEAU. Il ne s'agit pas d'imposer des « modèles », mais bien au contraire de partager une vision systémique de la diversité des modes d'actions pour permettre à chacun de s'engager en fonction de ses propres enjeux et de sa maturité.

Les publications ainsi établies sont ensuite déclinées en différents outils pour les organisations et les territoires. Jusqu'à l'irrigation, **6 étapes caractérisent la phase de diffusion** :

- Une **diversité des formes de publications** [8], de référentiels aux guides pratiques, permettant de s'approprier les enseignements issus de la pratique des pionniers,
- Une **capitalisation numérique**[9] permet de mettre tous les résultats accessibles en « open source »,
- **5 formats d'appropriation**[10] pour former les personnes, organisations et territoires (contenus académiques, webinaires de sensibilisation, MOOC, form'Action, parcours d'expérience),
- Animation de **communauté de pairs**[11],
- **Transfert de savoir-faire** aux organisations, territoires et institutions, grâce à des méthodes éprouvées,
- **Irrigation** au travers de l'animation du savoir qualifié par la pratique pour promouvoir les alliances innovantes au service du bien commun.



Il est parfois nécessaire d'aller plus loin si l'ingénierie manque pour accompagner le changement. Une démarche de co-construction avec les réseaux de réflexion s'engage alors pour réfléchir au **déploiement de l'ingénierie nécessaire au changement d'échelle de la solution**.

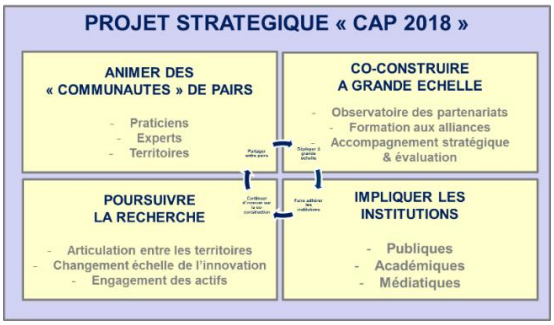
Après une décennie de recherche, et plus d'une vingtaine de programmes réalisés, Le RAMEAU a fait la démonstration de la pertinence de son modèle atypique de recherche empirique.

[8] Voir présentation des publications en annexe
[9] Voir présentation des 12 centres de ressources numériques en annexe
[10] Voir panorama des formats d'appropriation en annexe
[11] Voir présentation du concept de communauté de pairs en annexe

2 Transition vers de nouvelles orientations stratégiques

2.1 Le bilan du projet stratégique « Cap 2018 »

Une étude auprès des acteurs de référence en 2014, et un « Tour de France des partenaires » au 1er semestre 2015 ont permis de définir les enjeux pour amplifier le mouvement de co-construction déjà en marche sur les territoires. Le RAMEAU a lancé en juin 2015 le **projet stratégique « Cap 2018 »** autour de **4 engagements et 12 leviers d'action**.



Partager entre « pairs » les connaissances sur les alliances. Il s'agissait d'impliquer les pionniers pour devenir de véritables relais auprès de ceux qui n'ont pas encore franchi le cap… mais aussi de les nourrir eux-mêmes afin qu'ils soient en mesure de progresser dans leurs démarches innovantes.

➔ Le RAMEAU a lancé un programme d'**animation de « communautés de pairs »**[12], en partenariats avec les acteurs légitimes et en impliquant les pionniers dans une démarche pro-active de co-construction. 3 orientations sont ainsi déclinées : pour les praticiens (associations, entreprises, fondations), pour les experts et pour les territoires. 8 communautés sont ainsi animées.

Déployer à grande échelle les capacités d'accompagnement des organisations en matière d'alliances. Les attentes des organisations et des territoires pour être accompagnées dans les dynamiques d'alliances augmentent rapidement. Les « preuves de concept » qui ont démontré leur efficacité doivent donc maintenant changer de dimension pour répondre aux besoins.

➔ Le RAMEAU a contribué à **faire émerger des solutions** pour accompagner les organisations désireuses de mettre en place des partenariats stratégiques. 3 orientations sont ainsi déclinées :

- **L'Observatoire des partenariats** est devenu un Observatoire territorial, national et international. Le regard croisé sur le mouvement à ces échelons complémentaires constitue un véritable outil d'aide à la décision. Le 2ème plan quinquennal PHARE a été un succès, et le 3ème plan quinquennal IMPACT a été lancé le 23 octobre 2017.
- **La formation** sur les partenariats a été déclinée en fonction des cibles et des territoires afin d'accompagner l'émergence de nouveaux métiers (direction des partenariats stratégiques entre « mondes », animateurs territoriaux et « médiateurs » inter-organisations). Les outils numériques ont été au cœur de la construction et de la diffusion de modules pédagogiques.

[12] Voir annexe 3 – Concept de « communauté »

- **L'accompagnement des organisations** aux stratégies d'alliances ainsi qu'à l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats a fait l'objet de multiples réflexions sur les moyens de les déployer à grande échelle afin de répondre aux nouveaux besoins.

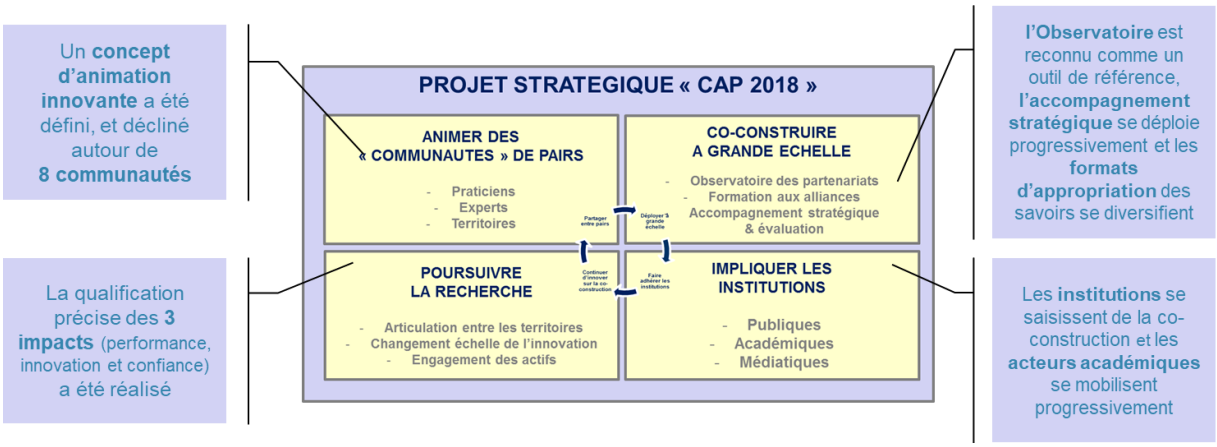
Faire adhérer les institutions publiques, académiques et médiatiques. La valorisation des initiatives exemplaires est indispensable pour leur donner un rayonnement supplémentaire. Ces institutions peuvent aussi se saisir des démarches partenariales pour impulser le mouvement de co-construction en leur sein. Leur exemplarité est un signe fort.

➔ Le RAMEAU a initié un **dialogue de co-construction** avec les instances représentatives des organisations, la Puissance publique, et le monde académique afin d'étudier comment les résultats des alliances peuvent impacter les manières de soutenir et valoriser les initiatives remarquables. La création de la Fondation pour la Co-construction du bien commun est l'un des exemples des multiples initiatives qui permettent d'illustrer les impacts des alliances innovantes[13]. De plus, les résultats des travaux sur les mutations de l'intérêt général ont fortement mobilisé les institutions[14]. Enfin, l'ouverture d'une coopération avec le monde académique a été l'une des grandes avancées depuis 2015 que les liens avec l'Institut CDC pour la Recherche ont permis de renforcer nettement en 2018.

Continuer d'innover en matière de co-construction. En 2015, de nombreux sujets restaient à investiguer dans un mouvement qui s'invente chaque jour autour de démarches empiriques successives. Observer ces mutations au cœur même des organisations est un enjeu majeur pour en comprendre les racines et les mécanismes

➔ Le RAMEAU a poursuivi ses travaux de recherche appliquée afin de préciser les impacts des partenariats et des alliances. Sa **recherche s'est focalisée autour de 5 thèmes** : **l'articulation** du mouvement **entre les territoires**, la **place des alliances dans le changement d'échelle de l'innovation sociétale, la diversité des formes d'engagement des personnes et des organisations au service de la co-construction du Bien Commun, l'hybridation des modèles socio-économiques et l'évaluation partenariale.** Sur chacun de ces thèmes, des avancées significatives ont été obtenues.

En synthèse[15] :



[13] Livre « l'Alchimie du bien commun » (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2018)
[14] Bilan & perspective des travaux sur la mutation de l'intérêt général (sous le co-pilotage du RAMEAU, février 2019)
[15] Présentation du bilan « Cap 2018 » et du projet « Co-construisons 2022 » (Le RAMEAU, juin 2018)

2.2 Le projet stratégique « Co-construisons 2022 »

Dès septembre 2017, une réflexion a été initiée pour établir les orientations du nouveaux projets stratégiques « Co-construisons 2022 » qui a été validé par le Conseil d'orientation et ratifié par l'Assemblée Générale de juin 2018.

Il part du constat qu'il convient de **passer de la qualification des enjeux à la démonstration des impacts**. Il se fonde sur une analyse des contextes externes et internes pour établir les axes de travail à privilégier.

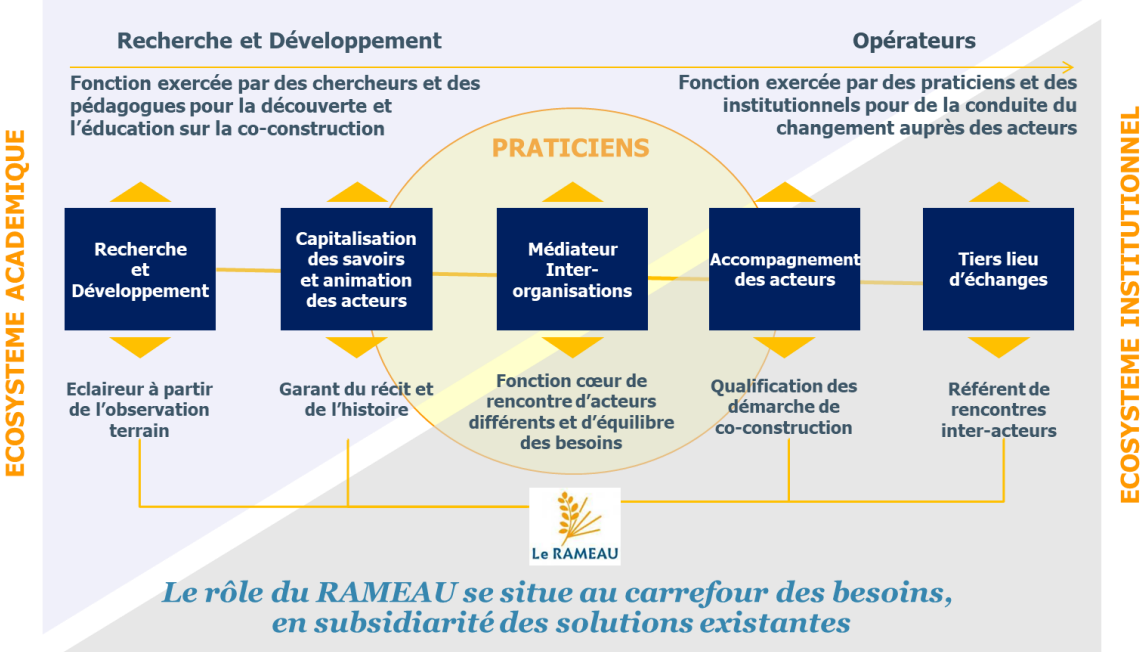
Facteurs externes

- **Maturité de l'écosystème** : la volonté manifeste des acteurs de co-construire se matérialise à travers une bien meilleure appréhension du sujet par l'ensemble des acteurs, par des exemples réussis de co-construction dans différents secteurs d'activité et qui font école. De manière très nouvelle, les exemples observés de co-construction dépassent très largement les alliances entre associations et entreprises privées, qui étaient les premiers types de coopération atypique. Ils associent désormais beaucoup plus largement à travers des acteurs d'intérêt général qui apprennent à travailler ensemble et des alliances entre le secteur public et le monde associatif
- **Environnement économique et social**: la période est marquée par une restructuration significative des financements publics. Les réseaux voient aujourd'hui beaucoup d'associations mourir ; cela génère de la peur et une envie de mouvement qui pousse à la co-construction. Par ailleurs, les besoins sociaux sont croissants et la nécessité de changement d'échelle des concepts qui ont fait leur preuve est également incitatif. De leur côté, les entreprises prennent conscience de l'enjeu stratégique de la RSE
- **Force des territoires**: si les alliances sont un moyen, les territoires en sont le lieu. Ils donnent un objet, une perspective et un ancrage aux alliances. Le territoire a d'autant plus d'importance que les alliances ont besoin d'avoir un écosystème d'accueil. Ce n'est pas simplement une question d'échelon : les territoires ont une approche systémique qui prend le pas sur une vision segmentée par domaine.

Facteurs internes

- **Modélisation des résultats** : au-delà de l'expérimentation de modèles innovants, Le RAMEAU a modélisé les résultats obtenus afin de documenter les preuves de concept. Qu'il s'agisse de l'accompagnement stratégique, de la co-construction territoriale, des modèles socio-économiques ou de l'investissement sociétal, le RAMEAU a fait la démonstration de la valeur des modèles de recherche et en a publié et modélisé les résultats
- **Appropriation** : Le RAMEAU a mis en place des formats d'appropriation adaptés aux différents besoins identifiés et qui se déclinent sous cinq formes : des sessions de sensibilisation, des contenus académiques, des formations en ligne, des parcours d'expérience. Il a par ailleurs mis en place une animation de communautés disciplinaires pour des écosystèmes complémentaires
- **Visibilité politique et réseaux**: Le RAMEAU a gagné une intimité avec les territoires ; il est en outre en proximité avec de grands acteurs institutionnels (CDC, CGET, CESE, DJEPVA) et le monde politique. Il a aussi créé huit communauté de pionniers et disposent d'un relais de partenaires de confiance nombreux. Le RAMEAU a désormais un positionnement reconnu de « passeur, architecte et espace de dialogue »

Fort de cette analyse, le positionnement du RAMEAU est défini pour contribuer à favoriser l'appropriation par l'écosystème des nouvelles méthodes de co-construction en émergence. Face aux **5 besoins identifiés**, le laboratoire de recherche doit apporter une contribution adaptée à son cheminement.

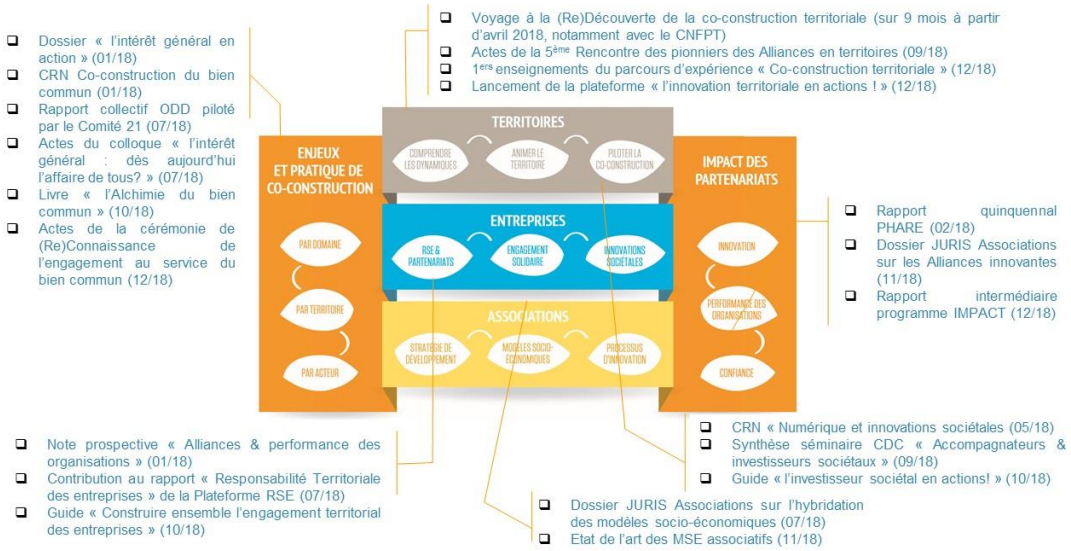


Le projet stratégique « Co-construisons 2022 » repose sur **une triple stratégie d'alliances** : avec les réseaux de praticiens pionniers, avec les institutions et avec les acteurs académiques pour aider les organisations et les territoires à s'approprier les enjeux et les pratiques de co-construction au service du bien commun.

2.3 Indicateurs de performance 2018

2.3.1 Les publications et l'animation du savoir

2018 a été une étape décisive dans la capitalisation des savoirs, engagée depuis 2014.
1er indicateur du laboratoire de recherche, les publications. En 2018 :



L'année a été particulièrement marquée par 3 publications majeures :

- ***Le Guide « L'investissement sociétal en actions ! »*** en partenariat avec AG2R LA MONDIALE. Une diversité d'outils et de méthodes éprouvées en matière d'investissement sociétal est présentée,
- ***Le Guide « Construire ensemble, l'engagement territorial des entreprises »,*** *en partenariat avec le Medef*. Ce guide donne à voir les différentes formes d'engagement des entreprises sur leur territoire (mécénat, RSE et recherche & & développement),
- ***Le livre « L'Alchimie du Bien Commun »,*** *en partenariat avec la Fondation pour la Co-construction du bien commun*. Cet ouvrage valorise les personnes, projets et territoires qui agissent en faveur du bien commun.

Après les cycles « Alliances & Engagement » en 2014, « Alliances & Innovation » en 2015, « Alliances & Territoires » en 2016, et « Alliances & Performance » en 2017, Le RAMEAU a choisi en 2018 d'engager **le cycle « Alliances & Bien commun »** pour faire une synthèse des travaux menés, et illustrer des enjeux à la pratique les modalités de la co-construction. Ce thème annuel a été illustré tout au long de l'année par la newsletter « Alliances & Bien commun » qui au cours de ses 9 numéros a fait cheminer ses lecteurs au gré des publications du RAMEAU et des actualités.

En termes **d'évènements**, ce cycle s'est notamment traduit par une série de 6 évènements :

- Le ***Colloque au CESE « L'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »*** (janvier 2018),
- La ***4ième rencontre des pionniers des alliances en territoires*** « Ensemble, innovons ! » (juin 2018),
- La **table ronde sur l'évaluation partenariale au Forum Convergences** (septembre 2018)
- Le **lancement du Guide « L'investissement sociétal en actions ! »** lors d'une soirée dédiée avec AG2R LA MONDIALE (octobre 2018),
- Le **lancement du Guide « Construire ensemble, l'engagement territorial des entreprises »** au World Forum de Lille (octobre 2018),
- Le **lancement du livre « L'Alchimie du Bien Commun »** à l'Assemblée Nationale, à l'occasion de la 1ère promotion de lauréats de la Fondation pour la Co-construction du bien commun (octobre 2018).

2.3.2 L'appropriation de la co-construction

La priorité a été d'**innover en matière de démarches d'appropriation** des résultats. En particulier, les **parcours d'expérience** ont été développés sur 3 thématiques[16] : la co-construction territoriale, les alliances innovantes et le modèle socio-économique associatif.

Le RAMEAU a ainsi poursuivi sa réflexion sur les différentes modalités de **transferts de méthodes**, et notamment auprès d'organisations publiques pour permettre **le déploiement de solutions**. Le partenariat avec la Caisse des Dépôts en est une illustration.

2018 est aussi l'année de **du renforcement de l'accès numérique des travaux du RAMEAU** avec la mise à jour régulière des centres de ressources dédiés à un thème et/ou une cible, et le **lancement de 3 nouvelles plateformes** :
- Le site « co-construisons demain ! » pour capitaliser le récit de l'évolution de la co-construction du bien commun en France - http://co-construisonsdemain.org/ ,
- Un centre de ressources dédié au développement du numérique au service de l'innovation sociétale - https://numeriqueetinnovationsoc.wordpress.com/connaissance-du-numerique/ ,
- une plateforme « L'innovation territoriale en actions » lancée le 24 décembre 2018, pour outiller les territoires - https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/.

2018 a été aussi une année importante pour l'**Observatoire des partenariats** avec l'étude exploratoire sur les impacts des alliances innovantes. L'organisation **d'ateliers « Regards croisés entre chercheurs et praticiens »** a été au cœur de ce cheminement mené avec le soutien de l'Institut CDC pour la Recherche.

Le 1er octobre, la **Fondation pour la Co-construction du bien commun** a organisé sa première journée de (Re)Connaissance à l'Assemblée Nationale, pour valoriser 13 « exemples inspirants » qui ont fait l'objet d'un récit publié dans le livre « l'Alchimie du bien commun ».

Enfin, Le RAMEAU a poursuivi l'animation de **8 Communautés de pairs** et le copilotage des **travaux sur les mutations de l'intérêt général**. De plus, il a suggéré à l'Elysée et au Gouvernement d'impulser un travail de préfiguration d'une **Fondation des Territoires**.

[16] Voir Annexe 4 – Formats d'appropriation & Annexe 5 – Parcours d'expérience

2.3.3 Les indicateurs de performance 2018

Depuis 2014, Le RAMEAU a mis en place un tableau d'indicateurs de performance qui tient compte des besoins prioritaires pour l'écosystème. Il a **dépassé les objectifs qu'il s'était fixé en 2018** :

LEVIERS	INDICATEURS	Résultats cumulés 2014-2017	Objectifs 2018	Résultats 2018	%	Commentaires
PUBLICATIONS (moment de diffusion, pas de formalisation)	**Eclairages prospectifs :**					
	- Etudes	30	**1**	4	400%	2ème pratique évaluation : catalyseurs + A/E
	- Note de réflexion	20	**6**	8	133%	Note perf orga / Actes 23-11/ Synthèse 4è rencontre pionniers T / Dossier MSE / Actes 01-10 / Dossier All. / Etat de l'art MSE / 1ers Enseignement parcours CCT => Actes Ateliers (x3) reportés en 2019
	- Rapports	6	**2**	2	100%	Rapport quinquennal / Rapport intermédiaire étude exploratoire
	- Documents co-signés	11	**1**	6	600%	Actes du colloque IG / synthèse colloque / Rapport ODD Comité 21/ Rapport RTE Plateforme RSE + Etude R&S sur A&T + Etude R&S sur accompagnement
	- Livre	2	**1**	1	100%	L'Alchimie du Bien commun
	Aides à la décision :					
	- Référentiel / Guide	8	**2**	2	100%	Guide ISA, Guide ÉTÉ
	- Retour d'expériences	17			-	
	- Etudes de cas	78	**15**	15	100%	dont FNCE (ENVIE) + 14 du guide ÉTÉ
	- Outils pratiques	2				
	Kits praticiens*	13	**1**	1	100%	Numérique
ANIMATION DES SAVOIRS	**Evénements LR**	17	**7**	6	86%	Rencontres Pionniers / Soirée FCCBC / Voyages études (x1RSE&Part / x1Intrapreneurs / x2 Fondations d'avenir)
	Evénements co-organisés	41	**10**	9	90%	Colloque IG / Bernardins (x4) / Convergences / Lancement ISA / Lancement MIS / Diner AMRF
	Interventions LR	121	**15**	28	187%	Cf tableau de bord communication
	Rédaction d'articles	50	**10**		0%	
	Actualités blog	195	**70**		0%	
	Films	14		2	-	Claude Alphandery / Jean-Jacques TERRIN - CCT
	Exposition	1			-	
	Communiqué de presse	16	**5**		0%	
	Newsletter / Bulletin veille & analyse	26	**15**	13	87%	8 Newsletter / 5 Bulletins
	Animation communautés :					
	- Lancement	8				
	- Animation	8	**8**	8	100%	Suivi des 8 communautés
NUMERIQUE	Site internet LR	1				
	Site dédié	10	**2**	3	150%	Numérique / Co-construction du bien commun / Plateforme IT en actions
	Module e-learning	0		1	-	Etat de l'art MSE
	MOOC	2	**1**	0	-	MSE reporté à 2019
FORMATIONS	**Conception modules :**					
	- Formation	34	-		-	18 modules, 5 cours, 2 parcours
	- Formation de formateurs	3	-		-	
	Réalisations de sessions :					
	- Professionnels	19			-	ADEMA (x3), RNMA, Centre Sociaux, IF, P&C (2)
	- Parcours			10		3 parcours : CCT / AI & MSE
	- Etudiants	7			-	ESSEC (x3) / Sciences Po
	Transfert formateurs / réseaux :					
	- Réseaux praticiens	5			-	Suivi des réseaux : RNMA / Centre Sociaux / Initiative France / Cocagne / AFM
	- Réseaux territoriaux	6			-	Suivi des réseaux : Alsace / Poitou-Charente / Rhône Alpes / CSM-CGE/Lille/Grand Est
	- Réseaux académiques	3			-	Audencia, ESSEC, Sciences Po
	- Professionnels de la formation	0	**1**	0	0%	Suite de la négociation avec l'acteur de la formation
TRANSFERT SAVOIR-FAIRE	**Kits experts***	6	**13**	0	-	Formalisation des méthodes LR reporté à 2019
	Expérimentations transferts					
	- Accompag stra associatif	6			-	Suivi des accomp. : CR-DLA-Envir et SCM sur innovation
	- Accomp entreprises	10			-	Suivi des accomp. Entreprises + Vincent BLANCHARD & Agnès DERVILLE
	- Accomp partenariat	1			-	
	- Accomp territoires	10			-	Suivi des accompag. Territoriaux : 6 régions / Déploiement Labo
	Déploiement de solutions :					
	- Par transfert / organisations	4			-	Suivi (Start Up, Marie Conseil, CDC) et bénévolat accompagnement (P&C)
	- Par co-création de dispositifs	1			-	Suivi lancement ADASI
IRRIGATION	**Institutions publiques**	7			-	Suivi : Note intérêt général / Droit expérimentation partenariale / déploiement MIS / déploiement co-construction T
	Institutions représentatives des orga	2			-	Suivi MEDEF / Mouvement Associatif
	Monde académique / Recherche	8			-	Suivi : CRESO / Audencia + ESC La Rochelle / KEDGE
	Media (journalistes ciblés)	2			-	Suivi dialogue Reporter d'espoir + JURIS Asso

3 Les perspectives 2019

3.1 Une accélération des besoins en matière de co-construction et d'alliances innovantes

2018 a été l'année où la co-construction est devenue un levier d'action reconnu, notamment en proximité avec les territoires (Banque des Territoires, Accélérateur d'innovation sociale French Impact, rapport « la Responsabilité Territoriale des Entreprises » de la Plateforme RSE, Agence Nationale de Cohésion des Territoires, …).

2019 devrait être marquée par des **besoins accrus en matière de solutions concrètes pour s'approprier plus largement les méthodes qui ont fait leurs preuves** :

- Comment **disposer de données objectives** pour passer à une nouvelle étape de déploiement des méthodes de co-construction ? Les « preuves de concept » se sont multiplier, mais pour permettre une nouvelle étape, il est indispensable d'en mesure les impacts,

- Comment **faciliter l'accès aux outils d'appropriation** pour l'ensemble des organisations et des territoires ? L'enjeu des prochaines années va être de pouvoir répondre en proximité aux besoins des territoires (des réponses commencent déjà à se structurer à l'exemple de la réflexion menée dans le cadre de la préfiguration de la Fondation des territoires),

- Comment **favoriser la montée en compétences des personnes et des organisations** pour co-construire ? Il y a ici un véritable enjeu de compétences à lever dans les prochaines années.

L'ampleur des transformations à engager nécessitent une dynamique volontariste et audacieuse dans les prochaines années. C'est aussi un **moment charnière pour valoriser l'engagement réciproque de la Caisse des Dépôts et du RAMEAU pour tester, capitalisé et modélisé des solutions pertinentes**.

2019 est le moment de **structurer le retour sur engagement d'une décennie de recherche empirique** soutenue par la CDC.

3.2 Des objectifs ambitieux pour y répondre

Après 7 ans de recherche terrain, puis 5 ans de capitalisation-modélisation-publication, Le RAMEAU engage une véritable dynamique d'appropriation des résultats de ses travaux.

Tant territorialement que nationalement, les attentes sont fortes pour passer de l'ère des pionniers à celle d'une véritable appropriation des démarches de co-construction. Les expériences menées depuis 12 ans en la matière sont des illustrations à la fois des méthodes efficaces et des impacts attendus. Il faut en favoriser l'appropriation.

3.2.1 – Disposer de données objectives : le 3ème plan quinquennal de l'Observatoire des partenariats

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.

Après la phase exploratoire menée en 2018, 2019 va permettre d'initier le programme d'études quantitatives. Ce programme débutera par l'étude auprès des citoyens.

De plus, différentes modalités d'implication des chercheurs permettent d'en démultiplier l'impact, et France Stratégie identifie les moyens d'utiliser les données pour fournir un nouvel indicateur de performance sur les territoires. L'Observatoire devient dont un outil reconnu pour la qualité des données qu'il procure sur l'évolution du mouvement d'alliances innovantes, notamment sur les territoires.

Ce plan quinquennal est mené en partenariat avec la CDC, l'Institut CDC pour la recherche ainsi que le Groupe La Poste.

3.2.2 Outiller les organisations et les territoires autour de la plateforme « L'innovation territoriale en actions »

Pour animer le savoir acquis et partager la connaissance, Le RAMEAU s'appuiera en 2019 sur une **triple dynamique** :

- **L'animation de la plateforme « L'innovation territoriale en actions »** : 12 webinaires (1 par mois) permettront d'animer la plateforme, de l'enrichir et de favoriser le développement de nouvelles pratiques, en partant des 7 besoins identifiés sur les territoires pour qualifier l'innovation territoriale

- **Le cycle de la newsletter « les outils de la co-construction »** : en cohérence avec la plateforme, le cycle 2019 est consacré aux outils de la co-construction. Il permettra de répondre aux besoins des organisations (associations, Collectivités territoriales, entreprises, fondations, formateurs, universitaires…) et aux territoires qui souhaitent développer leurs compétences pour "faire alliance". Ce cycle s'appuie à la fois sur la publication mensuelle d'une newsletter et sur une série de Webinaires proposés dans le cadre de la plateforme « L'innovation territoriale en actions » (cf. détails en annexe)

- **En lien avec le webinaire mensuel de la plateforme :**
  - **La mise à jour des Centres de Ressources Numériques** (Observatoire des partenariats, Co-construction Territoriale, Partenariat association-entreprise, Modèles socio-économiques hybrides, RSE & Partenariat, Modèle d'investissement sociétal, Engagements des salariés, Stratégie associative, Impact des fondations, « co-construction du bien commun », « numérique & innovation sociétale »),
  - **La mise à disposition en « open source » d'outils d'autodiagnostics sur chacun des 7 besoins identifiés,**
  - **L'animation des communautés** (Territoires de co-construction, Entreprises sociétalement engagées, Associations innovantes, Fondations d'avenir, Intrapreneurs Sociétaux, Accompagnateurs de l'intérêt général, Chercheurs et Institutions).

3.2.3 Favoriser la montée en compétences au travers du déploiement des parcours d'expérience

L'année 2018 a permis de tester 3 parcours d'expérience. L'enjeu de 2019 est de structurer le déploiement de ce nouveau format d'appropriation : comment déployer, avec qui, selon quelles modalités ?

L'objectif de 2019 sera de réfléchir collectivement au déploiement de différents formats d'appropriation pour favoriser la montée en compétences des personnes et des organisations, ainsi que l'accès aux différents outils associés.

Dans le cadre de son nouveau projet stratégique « Co-construisons 2022 », validé en juin 2018, Le RAMEAU développera une stratégie d'alliances à 3 niveaux :

- Poursuivre ses liens avec **les réseaux de référence** pour disposer de données fiables, favoriser le développement des compétences et outiller les organisations et les territoires,
- Intensifier les alliances avec les **Instituions** pour irriguer (travaux sur l'intérêt général et les 3 assemblées), impliquer (participer à l'émergence de la Fondation des Territoires), inciter (travaux à développer sur le droit à l'expérimentation partenariale),
- Développer les alliances avec les **acteurs académiques** (développer la pédagogie et la recherche)

En guise de conclusion

Après 10 ans, l'investissement en R&S empirique du RAMEAU a commencé à porter ses fruits en 2017. La capacité à animer une réflexion entre investisseurs, à être force de proposition de nouvelles solutions d'accompagnement au changement d'échelle de l'innovation sociétale, à impliquer les chercheurs sur les impacts des alliances innovantes, et à outiller les territoires au travers d'outils de capitalisation co-élaborés avec eux ont positionné Le RAMEAU comme un leader pionnier sur la connaissance du mouvement de co-construction du bien commun.

Sa capacité à rassembler autour de lui les expertises et une complémentarité d'acteurs pour inventer ensemble des solutions en fait un acteur déterminant de l'écosystème.

2018 a été l'année du début de la valorisation de l'investissement en R&D réalisé depuis 2008. Grâce aux actions engagées dont les fruits commencent à être visibles et lisibles, Le RAMEAU a pu apporter un éclairage sur l'un des leviers de transformation : la méthode de co-construction qui devient de plus en plus reconnue.

2019 sera l'année de la pleine valorisation des résultats et enseignements pour permettre de passer à une nouvelle étape qui reste à inventer. Le RAMEAU sera pleinement mobilisé aux côtés de ses partenaires pour y parvenir.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 – Un modèle innovant de recherche

Le RAMEAU assume pleinement son positionnement de laboratoire de recherche appliquée. Son univers est plus celui de la recherche que celui de l'accompagnement ou d'un think tank. Ces leviers qu'il utilise ne sont « que » des outils de recherche. Son objectif est de pouvoir modéliser la façon dont les organisations peuvent prendre des décisions éclairées, limiter ainsi leurs risques, et surtout apprendre à piloter la complexité.

Ayant lui-même mis 10 ans à clarifier son positionnement, Le RAMEAU a pleinement conscience que ce dernier est difficilement audible. En 2015, en préparation de ses 10 ans et de la publication du libre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » qui résume la qualification des enjeux de co-construction du bien commun, il a tenu à formaliser ses principales spécificités.

Le modèle du RAMEAU se caractérise de la manière suivante :

- **Vision** (le « Pourquoi » du RAMEAU) : La co-construction du bien commun est une nécessité pour relever les défis du XXIème siècle[17]. Elle doit associer les Pouvoirs publics (*internationaux, nationaux, régionaux et territoriaux*), les acteurs économiques (*dont les partenaires sociaux, et dans la diversité des modèles d'entreprendre, incluant l'ESS*), les structures d'intérêt général, le monde académique et les media. Chacun a une réelle légitimité, une responsabilité et un rôle à jouer dans ce mouvement de co-construction pour un XXIème siècle plus solidaire, durable et équitable. C'est avec cette vision que le Président-fondateur, Charles-Benoît HEIDSIECK, a mobilisé les énergies et les engagements dès 2006.

- **Vocation du RAMEAU** (le « Pour Quoi » du RAMEAU) : Accompagner la transformation des organisations publiques et privées, grâce à un processus de recherche appliquée qui permet d'inventer progressivement les moyens de co-construire des solutions à grande échelle. Son modèle atypique de recherche est fondé sur le principe qu'il convient de partir des cas les plus complexes pour résoudre « en chemin » les cas les plus simples[18]. Ainsi, il a choisi :
    - D'étudier prioritairement les relations entre les acteurs économiques et les structures d'intérêt général, dans la mesure où elles étaient les moins développées en France,
    - De privilégier une démarche transversale multi-domaines et multi-territoires, en s'attachant à observer les articulations entre les domaines et les territoires plutôt que d'investiguer un sujet en particulier,
    - De se focaliser sur les organisations (*les deux autres approches complémentaires*[19] *étant la transformation du système politique d'une part et le pouvoir d'agir des citoyens d'autre part*), dans la mesure où ce sont les espaces de « faire société » les moins étudiées actuellement,
    - De partir pour ses recherches de l'accompagnement stratégique des organisations, en étant aux côtés de la gouvernance lorsqu'elle s'interroge sur son avenir, de poursuivre par des études scientifiques représentative de l'univers concerné, puis de mettre en débat à la fois les retours d'expériences et les résultats des études auprès des réseaux et des acteurs de référence. L'objectif est d'avoir une matière de recherche à la fois très concrète, très pragmatique et très illustrée par des cas réels. Autrement dit, de partir de la réalité du terrain pour modéliser les résultats, au travers d'une démarche empirique, afin de découvrir et de qualifier progressivement les « signaux faibles ».

[17] Note de réflexion collective sur l'intérêt général (rédaction Le RAMEAU, 2015)
[18] Le RAMEAU suit en matière de co-construction la même approche que l'AFM-Téléthon en matière de traitement des maladies. Cette dernière explique que la myopathie est la plus complexe des maladies rares. Ainsi, en essayant de la traiter, de nombreuses solutions apparaissent pour les maladies plus fréquentes : cancer, maladies cardiovasculaires, maladies chroniques…
19 Le RAMEAU partage l'analyse du Pacte Civique de décliner les droits et responsabilités autour des 3 sphères : politiques, organisations et personnes.

- **Missions du RAMEAU** (le « Quoi » du RAMEAU) : fidèle à son positionnement de laboratoire de recherche appliquée, les missions du RAMEAU découlent des enseignements de ses travaux sous trois formes :
    - **Eclairer le mouvement de co-construction en marche**[20], notamment sur les territoires, au travers d'un retour d'expériences de ceux qui ont mené des démarches innovantes
      (*Principe : partir de la réalité de ce à quoi les gouvernances d'organisation sont confrontées*)
    - **Concevoir et expérimenter des méthodes** (conseil stratégique, formation, évaluation) qui permettent de maitriser la complexité des alliances stratégiques
      (*Principe : inventer les ingénieries complexes adaptées aux nouveaux besoins*)
    - **Co-construire, avec les acteurs de référence, des solutions pour répondre grâce aux nouvelles alliances aux défis du XXIème siècle**
      (*Principe : surmonter les antagonismes pour construire durablement en jouant le rôle de catalyseur et de médiateur entre les différents mondes*)

- **Activités** (le « Comment » du RAMEAU) : pour parvenir à ces résultats, Le RAMEAU s'appuie à la fois sur un Observatoire, sur un Centre d'expérimentations et sur un Think Tank. Concrètement, ses activités sont les suivantes :
    - **Mener un processus de recherche appliquée** au travers de 3 leviers : les expérimentations (*accompagnements individuels et collectifs*), la réalisation d'études et la mise en débat prospectif.
    - **Capitaliser, modéliser et formaliser les savoirs et savoir-faire issus de ses travaux de recherche** (*les publications sont au cœur de sa valeur ajoutée*).
    - **Diffuser ses travaux et transmettre ses savoirs et savoir-faire** *(en inventant les modalités adaptées d'appropriation et de de transfert de savoir-faire)*. La communication venant à la fois démultiplier la capacité de diffusion des travaux, et valoriser les initiatives innovantes et/ou performantes que Le RAMEAU a rencontrées durant son cheminement.
    - **Animer des « communautés de pairs » grâce à la mobilisation des pionniers avec lesquels travaillent Le RAMEAU** *(fondations, PME, animateurs territoriaux des alliances, petites associations, cabinets de conseil…)*.
    - **Concevoir et co-construire une ingénierie d'accompagnement** du mouvement de co-construction à la hauteur des enjeux pour la France, en matière d'observation, de formation, d'accompagnement stratégique des organisations et d'évaluation des partenariats.
    - **Impliquer progressivement les institutions** pour qu'elles valorisent la co-construction et s'en saisissent elles-mêmes pour répondre à leurs propres enjeux.

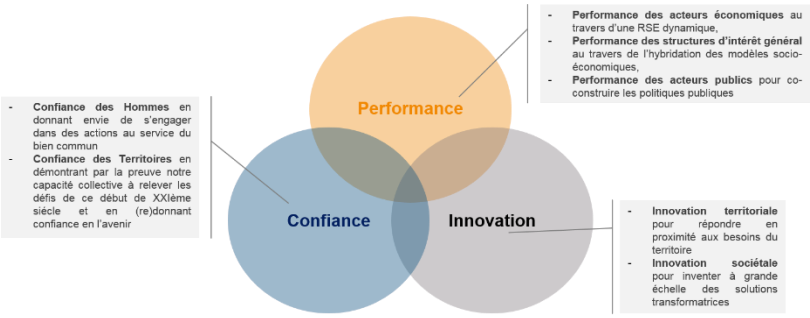
⇨ **Ces activités complémentaires pour répondre aux missions du RAMEAU sont à des niveaux de maturité différente. Le projet stratégique « Cap 2018 » a permis progressivement de monter en puissance sur chacune d'elles. Le projet stratégique « Co-construisons 2022 » se donne l'objectif de les partager plus largement au travers d'une politique partenariale ambitieuse avec les réseaux de référence, les institutions et les acteurs académiques afin de favoriser l'appropriation des méthodes de co-construction au service du bien commun.**

[20] Pour éviter toute confusion, la terminologie a été modifiée après les élection présidentielle de 2017 par « éclairer le mouvement de co-construction à l'œuvre », la sémantique « en marche » ayant été fortement utilisée.

Annexe 2 – Panorama des principales publications

LES ALLIANCES INNOVANTES

Les alliances innovantes ont 3 impacts qui ont été qualifiés par la pratiques : la performance des organisations, l'innovation sociétale & territoriale, ainsi que la confiance individuelle et collective.



Les publications de référence sont :

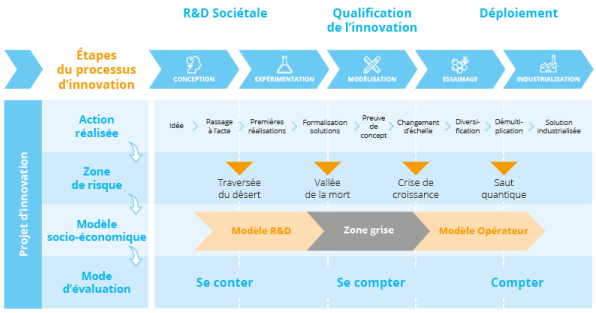
- Le référentiel "Co-construction territoriale" *(Le RAMEAU, novembre 2016),*
- Le rapport quinquennal PHARE "Fragilité et co-construction en territoire" *(Observatoire des partenariats, février 2018),*
- La synthèse des impacts des alliances innovantes au service du bien commun *(Le RAMEAU, février 2018),*
- La synthèse "L'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ?" *(Le RAMEAU, octobre 2018),*
- Le Référentiel "Évaluation de l'utilité sociétale des partenariats" *(Le RAMEAU, mai 2015).*

Les résultats des recherches sont disponibles sur les plateformes de capitalisation suivantes :

- L'Observatoire des partenariats pour (re)découvrir les études réalisées par acteur, domaines et territoires qui permettent de suivre l'évolution du mouvement de co-construction en France
- Le site "Co-construction du bien commun" pour comprendre les fondements du mouvement d'alliances innovantes au service du bien commun *(en partenariat avec la Fondation pour la Co-construction du bien commun)*
- Le Centre de ressources "Co-construction territoriale" sur les enjeux et les pratiques des territoires innovants *(en partenariat avec le CGET)*

L'INNOVATION SOCIETALE

Le processus d'innovation sociétale a des spécificités qu'il est important de comprendre tant au niveau de son cheminement qu'en matière de modèle socio-économique et d'évaluation.
Pour permettre une parfaite appropriation, le langage doit être le même entre le porteur de l'innovation, ses partenaires et l'écosystème dans lequel il agit.



Les publications de référence sont :

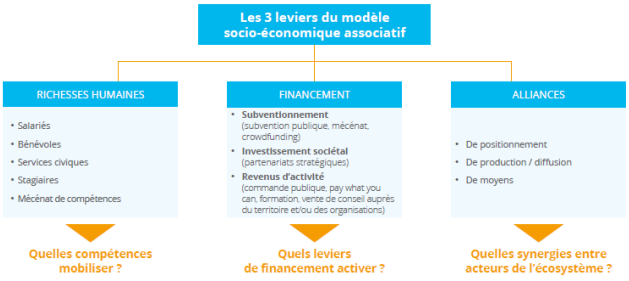
- Le référentiel "modèle d'investisseur sociétal" *(Le RAMEAU, juin 2015),*
- Le livre blanc "l'innovation associative" *(GPMA-Le RAMEAU, décembre 2017),*
- Le guide "l'investissement sociétal en actions !" *(AG2R LA MONDIALE-Le RAMEAU, octobre 2018).*

Les résultats sont disponibles sur les plateformes de capitalisation suivantes :

- Le Centre de ressources "Modèle d'investisseur sociétal" sur les modes d'investissement innovants pour accompagner l'innovation sociétale *(en partenariat avec la Caisse des Dépôts)*
- Le Centre de ressources "Numérique et innovation sociétale" pour comprendre les impacts de la digitalisation sur l'innovation au service des territoires et des publics les plus fragiles *(en partenariat avec l'Observatoire des partenariats)*
- Le **Centre de ressources "L'innovation territoriale en actions !"** pour rendre accessible les pratiques innovantes au plus près des acteurs de terrain *(lancement 24 décembre 2018)*

LES MODELES SOCIO-ECONOMIQUES HYBRIDES

Dans un contexte de transformation, il est essentiel de bien comprendre la diversité des modèles socio-économiques existants, d'en comprendre les leviers et d'étudier les hybridations en cours d'expérimentation.



Les publications de référence sont :

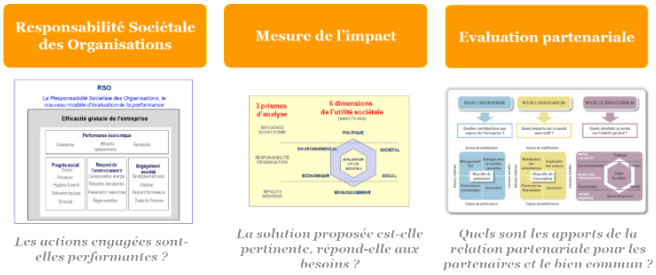
- L'Etat de l'art des travaux sur les modèles socio-économiques associatifs *(Le RAMEAU, novembre 2018),*
- Sur chacun des 3 leviers des modèles socio-économiques hybrides :
  - Sur les **richesses humaines** : le guide pratique sur l'engagement des salariés *(MEDEF-Le RAMEAU, juillet 2016),*
  - Sur les **modes de financement** : le guide "l'investissement sociétal en actions !" *(AG2R LA MONDIALE-Le RAMEAU, octobre 2018),*
  - Sur les **alliances stratégiques** : le guide pratique "Construire ensemble" *(MEDEF-Le RAMEAU, avril 2014).*

Les résultats sont disponibles sur les plateformes de capitalisation suivantes :

- Le Centre de ressources "modèles socio-économiques associatifs" pour comprendre les spécificités des modèles d'intérêt général et connaître les 7 modèles *types (en partenariat avec l'ADASI)*
- Le Centre de ressources "engagement associatif des salariés" pour identifier la diversité des modes d'implication du bénévolat et du mécénat de compétence *(en partenariat avec le MEDEF)*
- Le Centre de ressources "Partenariat associations - entreprises" pour aider à concevoir, piloter et évaluer des partenariats équitables, durables et à forte valeur ajoutée sociétale *(en partenariat avec le Mouvement associatif)*

LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

Les mutations des organisations sont profondes. Quels en sont les enjeux ? Comment évaluer sa maturité ? Comment accompagner le changement ?



Les publications de référence sont :

- La note prospective sur la performance des organisations *(Le RAMEAU, janvier 2018),*
- Sur 3 parties prenantes :
  - **Pour les entreprises :** le guide "Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises" pour éclairer sur les moyens de faire de l'engagement sociétal un levier de performance *(MEDEF-Le RAMEAU, octobre 2018),*
  - **Pour les fondations :** l'étude "Enjeux et pratiques des fonds et fondations en France" *(CFF-Le RAMEAU, octobre 2017),*
  - **Pour les associations :** le guide "Boussole stratégique des projets d'intérêt général" *(ADASI, en partenariat avec Le RAMEAU, 2016).*

Les résultats sont disponibles sur les plateformes de capitalisation suivantes :

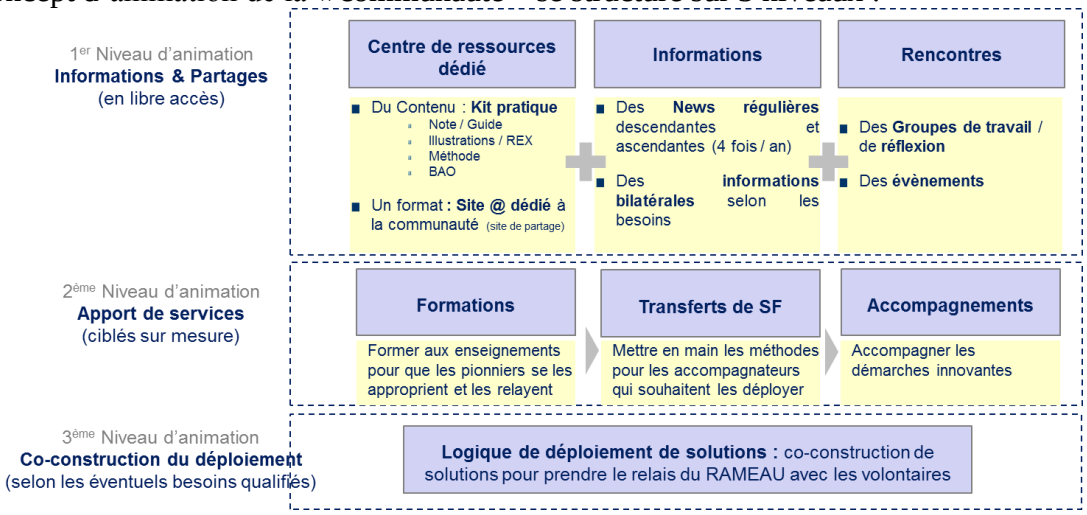
- Le Centre de ressources "RSE & partenariats" pour comprendre comment les entreprises s'engagent aujourd'hui *(en partenariat avec l'Orse)*
- Le Centre de ressources "Impact des fondations" pour valoriser les pratiques innovantes d'accompagnement des fondations pionnières *(en partenariat avec le CFF)*
- Le Centre de ressources "Stratégie associative" pour outiller les acteurs qui souhaitant accompagner les associations dans leurs transformations stratégiques *(en partenariat avec Consult'In France)*

Annexe 3 – Concept de « communauté »

Le RAMEAU a fait 3 constats :

- Les « pairs » sont les meilleurs ambassadeurs pour partager une démarche innovante et émergente, seul le témoignage de « ceux qui ont fait » peut lever l'inertie pour une conduite de changement rapide et efficace,
- Les pionniers sont souvent mobilisés pour témoigner de leur expérience, mais ils ont peu d'espace pour se nourrir. Etant en avance un partage de bonnes pratiques ne suffit pas, et une réflexion plus prospective sur les prochaines étapes à inventer est un réel besoin,
- Les visionnaires et les pionniers sont souvent seuls, et l'animation d'un « cercle » leur permet de prendre du recul et leur souffle sur une aventure souvent passionnante, mais aussi toujours complexe et parfois risquée.

Partant de ces constats, Le RAMEAU s'est proposé de créer de manière informelle différents cercles de pionniers dont l'objectif est à la fois de partager entre pairs et de devenir relais des savoirs collectifs qui peuvent contribuer à favoriser l'engagement de ceux qui ne le sont pas encore.
Sur la base des résultats de ses travaux ainsi que de la force de ses réseaux, Le RAMEAU a donc lancé la dynamique d'animation de « communautés » à partir du retour d'expériences des pionniers des alliances en territoire. Chaque « communauté » repose sur un triptyque : un savoir acquis par Le RAMEAU qui est mis en partage (*socle de base d'un « centre de ressources numérique » enrichit progressivement des connaissances de chacun*), un réseau autour d'un (de) partenaire(s) et d'un « noyau dur », ainsi qu'un concept clairement défini. Ce concept d'animation de « communautés » a émergé au cours des expérimentations de diffusion conduites en 2014. Il est structurant pour articuler tous les leviers de diffusion proposés par Le RAMEAU. Il s'appuie sur une relation renforcée avec les acteurs de référence, mais aussi avec les pionniers de chaque communauté.
Le concept d'animation de la « communauté » se structure sur 3 niveaux :



Chaque « communauté » nécessite, sur la base de ce modèle, une approche adaptée aux spécificités de ses membres. Réseau des pionniers de l'animation des alliances en territoire, Cercle des intrapreneurs sociétaux, Cercle « RSE & Partenariats » des dirigeants de PME engagées dans des dynamiques partenariales, Fondations partenaires du programme « fondations d'avenir » sont autant de « communautés » qui ont testé le modèle.

Annexe 4 – Formats d'appropriation

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

Le RAMEAU propose des méthodes et outils de formations pour une appropriation efficace. Ce partage des connaissances est disponible sous cinq formats :

Formations

- **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)

Les sessions de sensibilisation

Des modules de sensibilisation ont été développés. Ils s'adressent aux dirigeants et/ou praticiens des organisations (associations, entreprises, pouvoirs publics), qui sont désireux de développer leurs connaissances sur les modalités de la co-construction.

Ces modules sont déclinés en **session « découverte »** (format de 2h), et en **session « approfondissement »** (format d'une demi-journée).

Ils sont disponibles en format Webinaire.

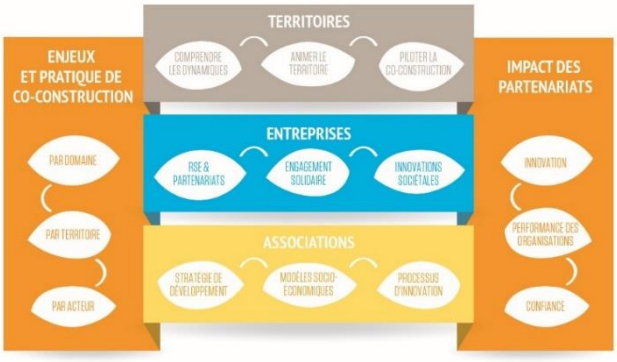
17 modules

MODULES PRATIQUES	Pratiques de partenariat	• Enjeux et pratiques des partenariats en France • Préparer et lancer une politique de partenariats • Evaluer l'utilité sociétale des partenariats
MODULES STRATEGIQUES	Consolidation du secteur associatif	• Panorama et enjeux du secteur associatif • Stratégie et gouvernance associative • Modèles socio-économiques associatifs
	Engagement sociétal des entreprises	• Panorama et enjeux des entreprises • RSE et partenariats
	Impact des fondations	• Panorama et enjeux des fondations
	Engagement des salariés	• Engagement associatif des salariés • « Parrain » et bénévolat d'accompagnement
	Alliances en territoire	• La co-construction en territoire • Les 4 modèles de co-construction territoriale • L'innovation territoriale
	Innovation sociétale	• L'innovation associative • Le modèle d'investisseur sociétal • La qualification d'une innovation

Les contenus académiques

Le RAMEAU dispense **des cours auprès d'étudiants en formation initiale et/ou en formation continue.** Ces cours académiques s'inscrivent dans un processus de formation existant porté par une organisation tierce. **5 thèmes** font à ce jour l'objet de cours académiques :

1. **Enjeux et état des lieux des partenariats en France** (Ecole des Mines – Badge Adema)
2. **Co-construction territoriale** (Essec – Entreprises et développement durable)
3. **Stratégie RSE et politique partenariale des entreprises** (CNAM – RSE et développement durable)
4. **Panorama et enjeux du secteur associatif** (Essec – Enjeux de l'ESS)
5. **Innovation sociétale** (Sciences Po – découverte de l'ESS)



Les formations en ligne

Deux MOOC ont été développés en partenariat avec l'ESSEC. Ils sont disponibles en open source sur la plateforme numérique Coursera.org :

- **Le MOOC « Les partenariats qui changent le monde** », sur les différents types de partenariats associations-entreprises, leurs objectifs, conditions de déploiement et évaluation
- **Le MOOC « Les alliances qui changent les territoires** », sur la création d'écosystèmes favorables aux alliances sur les territoires.
- Un 3ème sur les **modèles socio-économiques hybrides** sera disponible en septembre 2019.

Ces MOOC sont construits autour de 4 séances de 2h, articulant des **témoignages** de praticiens, le **regard d'experts**, des vidéos de **synthèse** des enseignements, des **quizz** et des **outils** pratiques.

……..

Les form'actions

Des **form'actions d'une journée découverte à des formations personnalisées de 1 à 3 jours** peuvent être dédiées à une organisation ou à un territoire.

Ces form'actions, constituées sur-mesure, combinent des **apports théoriques** et une **mise en pratique** à partir des enjeux des participants. Elles se déclinent selon **3 niveaux : premiers pas, actifs et pionniers.**

……..

Les parcours d'expérience

Le RAMEAU a construit **des parcours d'expérience**, qui proposent à des praticiens actifs, désireux de développer leurs compétences en matière d'alliances stratégiques, de développer leur capacité de « FAIRE » en vivant une expérience collective de co-construction entre pairs.

Sur **9 mois**, les parcours d'expérience combinent :

- des **temps collectifs** d'apprentissage et de co-développement, ainsi que des **temps individuels** de coaching et de travaux personnels,
- des **apports théoriques**, des **témoignages inspirants de pairs & de décideurs,** des **visites apprenantes** et des **mises en situation pratiques,**
- une animation continue articulant la **mise à disposition d'outils numériques** (MOOC, centres de ressources numériques, newsletters) et des **temps d'inspiration informels** (*évènements ciblés, communauté de pairs, relation au sein de la promotion*).

Les parcours d'expérience se déclinent sur **différentes thématiques**.

Annexe 5 – Les parcours d'expérience

Les fruits des travaux de recherche du RAMEAU sur la co-construction

Un enjeu d'appropritation

Depuis une décennie, Le RAMEAU 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 7 premières années de son action se sont concentrées sur la recherche terrain au sein des organisations (associations, entreprises, pouvoirs publics) **et sur les territoires**, afin d'éclairer les enjeux, les pratiques et les impacts des alliances innovantes au service du bien commun. **Ensuite, durant 3 ans, Le RAMEAU s'est attaché à capitaliser, modéliser, et diffuser en open source les enseignements de ses recherches**, afin que les décideurs et les praticiens des organisations puissent s'en saisir.

Le RAMEAU travaille maintenant à l'appropriation de ces travaux, afin de s'assurer que la prise de conscience de l'impact des alliances ne s'arrête pas aux organisations convaincues, et s'irrigue plus largement au sein de l'écosystème. Il convient de proposer des démarches différenciées pour ceux qui en sont à leurs premiers pas, pour ceux, d'ores et déjà actifs, qui souhaitent optimiser leur pratique, et pour les pionniers qui ont besoin de se nourrir d'expérimentations innovantes afin de continuer à innover et inspirer leurs pairs.

Des formats adaptés aux enjeux de chacun

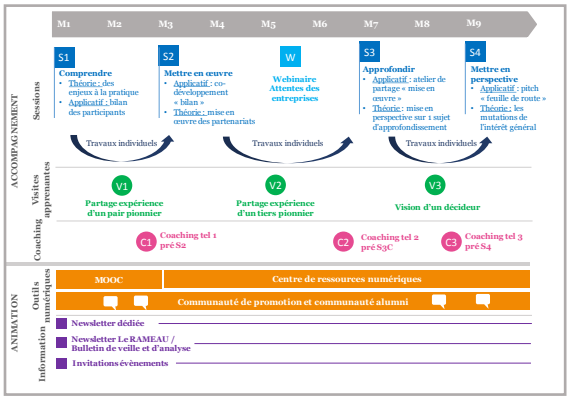
Le RAMEAU a d'abord construit **4 formats d'appropriation :**

- **Des sessions de sensibilisation**, de type stratégique ou pratique, s'adressant aux dirigeants et/ou praticiens des organisations, qui sont désireux de développer leurs connaissances sur les différents impacts des alliances,
- **Des contenus académiques**, en formation initiale et/ou continue, qui s'insèrent dans un processus pédagogique porté par un acteur de l'enseignement,
- **Des formations en ligne** (**MOOC** ESSEC/ Le RAMEAU), librement accessibles, sur les partenariats et la création d'écosystèmes territoriaux pour co-construire,
- **Des form'actions**, de la journée découverte à des formations personnalisées de 1 à 3 jours. Elles se déclinent selon 3 niveaux : premiers pas, actifs et pionniers.

Fort des résultats et des enseignements de la mise en œuvre de ces démarches d'appropriation, **un nouveau besoin est apparu :** celui de faire vivre une expérience collective de co-construction entre pairs pour accélérer et développer la capacité de « FAIRE ». C'est pourquoi, Le RAMEAU a créé les parcours d'expérience.

Vivre une expérience collective

Les parcours d'expérience ont pour **objectif de permettre aux acteurs ayant déjà pratiqué un sujet de renforcer leur pratique et de dépasser les plafonds de verre qu'ils rencontrent.**



Le RAMEAU leur propose de vivre une **expérience collective de 9 mois** articulant :

- Des **temps collectifs** d'apprentissage et des **temps individuels** de coaching et de travaux personnels,
- Des **apports** provenant de la **capitalisation** des expériences, de **témoignages de pairs et de décideurs**, de **visites apprenantes** et de **mises en situation** pratiques et applicatives, reposant sur des méthodes de co-développement entre participants,
- Une animation continue articulant la **mise à disposition d'outils numériques** (*MOOC, centres de ressources numériques, newsletters*) et des **espaces d'échanges et d'inspiration informels** (*communauté par promotion, communauté alumni, évènements extérieurs ciblés*).

Les parcours d'expérience pour répondre aux différents besoins

Les parcours d'expérience s'appuient sur la capitalisation des pratiques des pionniers.

8 plateformes de capitalisation

17 modules de formations

Les modalités

Les parcours d'expérience seront déclinés selon **différentes thématiques :**

- **Co-construction territoriale,**
- **Nouvelles alliances, 3ème levier des modèles socio-économiques associatifs,**
- **Changement d'échelle de l'innovation sociétale,**
- **Modèles socio-économiques hybrides,**
- **RSE & Partenariats.**

Les **deux premiers parcours ont été lancés en 2017**, l'un sur la co-construction territoriale **en partenariat avec le CGET**, et l'autre sur les nouvelles alliances avec **le Ministère en charge de la Vie Associative**.

Les modalités

Le parcours d'expérience est suivi par un **groupe de 12 organisations**, avec la possibilité de participer en **binômes**, ceci afin de faciliter l'irrigation des enseignements de l'expérience vécue par les participants au sein de leur organisation.

Les **parcours d'expérience sont co-développés entre une institution, un partenaire privé pionnier du sujet traité et Le RAMEAU** avec un double objectif :

- Un **format inter-organisations** pour capitaliser sur les expériences entre pairs,
- Une **diversité des types d'organisation** afin de repérer les spécificités propres à chacun.

Après une **phase de prototypage**, les différents parcours expérimentés seront déployés à grande échelle.

Les modules du parcours d'expérience

Les modules se structurent autour de **2 axes : l'accompagnement et l'animation**.

Accompagnement

S Sessions collectives

Les sessions collectives représentent les **4 temps forts rythmant le parcours d'expérience**. Elles sont articulées autour de 4 phases successives : **comprendre, mettre en œuvre, approfondir et mettre en perspective.**

Elle se composent systématiquement de **deux temps : un temps « théorique »,** visant à partager les enseignements de travaux de recherche du RAMEAU et **un temps « pratique »**, visant à vivre la théorie, en l'appliquant aux enjeux de chacun des participants. Les temps pratiques reposent notamment sur la réalisation d'ateliers d'**apprentissage collectif** entre participants.

Chaque session donne lieu pour les participants à la réalisation de **travaux personnels** en préparation de la prochaine séance. Ses sessions sont obligatoires pour les participants.

W Webinaires

Les webinaires, permettent de **creuser un sujet du parcours d'expérience dans un format souple,** car ne nécessitant pas de déplacement et étant sur une **durée de 2h.** Il se réalise via une **plateforme web** qui permet aux participants, par un **système de tchat**, d'interagir avec le speaker de la conférence.

Un webinaire est prévu par parcours d'expérience. Le webinaire n'est pas obligatoire.

V Visites apprenantes

Les visites apprenantes sont des **temps de rencontre de personnalités inspirantes, dans un lieu incarnant la thématique traitée dans le parcours d'expérience.** Elles permettent ainsi de vivre une « belle histoire », tant par le récit qui en est fait que par la visite d'un lieu l'incarnant. Les visites apprenantes ne sont pas obligatoires.

Trois types de visites apprenantes sont présentes dans les parcours d'expérience :

- Une **visite apprenante chez un pair pionnier** (ex : un catalyseur territorial dans le cadre du parcours sur le co-construction), permettant de s'inspirer de réalisations concrètes,
- Une **visite apprenante chez un tiers partenaires** (ex : un investisseur ayant choisi de soutenir une dynamique de co-construction), permettant de s'inspirer de réalisations concrètes,
- Une **visite apprenante chez un décideur** (ex : institutionnel, chercheur, dirigeant d'entreprise ou d'association), permettant de prendre du recul sur la thématique du parcours d'expérience.

C Coaching individuel

Les temps de coaching individuels se réalisent entre les sessions. Ils se matérialisent par un **entretien téléphonique d'une durée de 2h avec chacun des participants.**

Ils permettent de **répondre aux questions** pouvant se poser entre les sessions et d'apporter aux participants un **regard miroir dans la réalisation de leurs travaux personnels** pour la prochaine session.

Animation

O Outils numériques

Plusieurs outils numériques sont mis à disposition des participants tout au long de leur parcours :

Les MOOC ESSEC/Le RAMEAU. Selon le sujet du parcours d'expérience : « Les partenariats qui changent le monde » et/ou « Les alliances qui changent les territoires ».
Ces MOOC, structurés en 4 séances de 2h sont réalisés à partir de nombreux témoignages. Ils permettent d'apporter des éléments complémentaires à ceux traités lors des sessions.

Les centres de ressources numériques (CRN) du RAMEAU. Selon les sujets traités au cours du parcours d'expérience, les CRN suivants sont mis à disposition : partenariats associations-entreprises, modèles socio-économiques associatifs, co-construction territoriale, modèle d'investisseur sociétal, RSE & partenariat, engagement des salariés, impacts des fondations et accompagnement stratégique des associations.

L'ensemble de ces CRN proposent les savoirs sous forme de :

- **Publications de référence** pour comprendre les principes et les enjeux de la thématique,
- **Illustrations** pour découvrir les retours d'expériences et bonnes pratiques des pionniers,
- **Méthodes** pour définir sa stratégie et mettre en œuvre une démarche pertinente,
- **Boite à outils** pour agir efficacement.

Des communautés d'échanges informelles :

- **Une communauté d'échange entre participants d'une même promotion**, au travers de groupes libres en ligne, animés par un participant volontaire défini lors de la première session,
- **Une communauté d'échange alumni**, permettant aux participants de différentes promotions d'échanger entre eux, soit de manière bilatérale, avec la mise à disposition d'un annuaire compilant les contacts de l'ensemble des promotions, soit de manière collective, au travers de l'organisation d'évènements informels facilitant la rencontre et l'échange.

I Information

Une animation au travers de la **mise à disposition rythmée d'information ciblée** alimente les participants tout au long des parcours d'expérience. Elle leur permet d'approfondir leurs connaissances entre les sessions.

Quatre types d'informations sont proposées :

- **Des Flash'Info dédiées**, envoyés entre 2 sessions, et proposant une sélection de contenus spécifiques à la thématique du parcours d'expérience (études statistiques, études de cas, témoignages vidéo, outils méthodologiques, …).
- **La newsletter mensuelle du RAMEAU,** où articles de fond, témoignages de pionniers, point de vue de partenaires, études de cas et publications sont proposés chaque mois sur un thème précis (exemples : alliances & performance des organisations, alliances & numérique …).
- **Le Bulletin de veille et de capitalisation sur l'innovation sociétale**, publié tous les 2 mois par Le RAMEAU et Innovation Sociale Conseil, sur l'actualité en France et à l'étranger.
- **L'invitation à des évènements ciblés** : les évènements « incontournables » (ex : Forum Convergences, FNAF…), les évènements organisés par Le RAMEAU et les évènements organisés par ses partenaires sur la thématique du parcours d'expérience.

Annexe 6 – Centres de ressources numériques

Afin d'aider les organisations dans leur démarche d'engagement et d'alliances, Le RAMEAU met à disposition le fruit de ses travaux. Après avoir qualifié les enjeux et expérimenté des solutions innovantes pour y répondre, il en modélise les enseignements. Ces derniers sont accessibles sur des centres de ressources numériques sous forme de publications, de résultats d'étude, de retour d'expériences, de 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.

Vous souhaitez vous informer et agir sur

LES ALLIANCES INNOVANTES

Initier ou développer une démarche de **co-construction territoriale**

Co-construction territoriale

https://co-constructionterritoriale.plateformecapitalisation.org/

Comprendre la **co-construction du bien commun** en action

Co-construction du bien commun

http://co-construisonsdemain.org/

Connaitre **le mouvement de co-construction sur les territoires**

Observatoire des partenariats

http://observatoire-des-partenariats.fr/

LA MUTATION DES ORGANISATION

Vous voulez accompagner vos partenaires associatifs pour **augmenter votre impact** :

Impact des fondations

https://communautefondations.wordpress.com/

Vous voulez **développer le mécénat de compétences au travers de l'accompagnement associatif** :

Stratégie Associative

https://accompagnementdesassociations.wordpress.com/

Vous voulez **comprendre le lien entre la RSE et les partenariats** :

RSE & Partenariats

https://rseetpartenariats.wordpress.com/

L'INNOVATION SOCIÉTALE

Renforcer **l'impact de votre investissement** :

Investissement sociétal

https://investisseursocietal.wordpress.com/

Passer à l'action pour **devenir un investisseur sociétal** :

Innovation territoriale

https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/

Connaitre **l'impact du numérique sur l'innovation sociétale** :

L'impact du numérique

https://numeriqueetinnovationsoc.wordpress.com/

L'HYBRIDATION DES MODÈLES

Mettre en place des **partenariats avec les entreprises :**

https://partenariatassociationsentreprises.wordpress.com/

Faire **évoluer votre modèle socio-économique :**

https://modeleecoassociatif.wordpress.com/

Favoriser l'engagement de vos salariés :

https://engagementassociatifdessalaries.wordpress.com/

Annexe 7 – Méthodologies conçues et éprouvées

La recherche empirique du RAMEAU repose sur l'accompagnement stratégique des organisations. Plus de 850 recherches-actions ont ainsi été menées en 10 ans. Cette approche empirique est complétée par des études scientifiques menées au sein de l'Observatoire national des partenariats, ainsi que par l'animation de groupes de réflexion prospectives. **Après avoir expérimenté des démarches innovantes d'accompagnement, Le RAMEAU les modélise et les met à disposition des dispositifs d'accompagnement** (*têtes de réseaux, cabinets de conseil, experts, animateurs territoriaux des alliances…*). Des sessions de transfert de savoir-faire sont organisées sur demande.

- **Le modèle d'investisseur sociétal :** Démarche du « modèle d'investisseur sociétal », *en partenariat avec la Caisse des Dépôts*

  - Méthode « étude sectorielle des alliances »,
  - Démarche innovante d'investisseur sociétal,
  - Méthode de qualification de l'innovation,
  - Séminaire « innovation sociétale ».

- **L'accompagnement stratégique des organisations :**
  - ***Pour les associations*** :
    - « Diagnostic Stratégique de Développement », *en partenariat avec Syntec Conseil en Management & l'ADASI,*
    - Méthode de coaching de gouvernance associative « bénévolat d'accompagnement », *en partenariat avec Passerelles & Compétences,*
    - Analyse du « modèle économique associatif », *en partenariat avec l'ADASI,*
    - Démarche stratégique de « changement d'échelle de l'innovation associative »,
    - Démarche « stratégie de partenariats ».
  - ***Pour les entreprises*** :
    - Diagnostic « RSE & Partenariats des PME », *en partenariat avec Generali,*
    - Diagnostic « Entreprises & Territoires », *en partenariat avec les Caisses d'épargne,*
    - Démarche stratégique d'« Engagement des salariés ».
  - ***Pour les fondations*** :
    - Démarche stratégique « accroissement de l'impact sociétal ».

- **L'accompagnement des démarches de co-construction et des alliances :**
  - ***L'animation de la co-construction en territoires*** :
    - « Diagnostic Stratégique d'animation de territoire », *en partenariat avec le Labo des partenariats en Alsace,*
    - Méthode « étude territoriale des alliances ».
  - ***L'accompagnement des expérimentations collectives*** :
    - Méthode « Expérimentation collective »,
    - Méthode « Evaluation des expérimentations collectives ».
  - ***L'accompagnement des partenariats*** :
    - Démarche stratégique « cadrage et pilotage des partenariats »,
    - Démarche « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats ».

Annexe 8 – La plateforme « L'innovation territoriale en actions »

Depuis 2008, les travaux du RAMEAU sur la co-construction territoriale ont permis de capitaliser tant sur les besoins des organisations et des territoires que sur les pratiques innovantes pour y répondre. Après 3 ans de capitalisation, modélisation et publication des résultats de ses recherche, plus de 2 millions d'euros d'investissement, et 18 mois de mise en débat des modalités d'appropriation adaptée, Le RAMEAU lance avec la Caisse des Dépôts, le CGET et le Groupe La Poste, une plateforme numérique de capitalisation et d'appropriation de l'innovation territoriale.

Répondre aux besoins des territoires

Au moment où l'écosystème est à maturité pour comprendre les enjeux et la valeur ajoutée de l'innovation sociétale, où 76% des maires déclarent que leur territoire entre dans une dynamique de co-construction dont ils ne maitrisent pas encore les modalités pratiques[21], et où les investisseurs sociétaux publics & privés souhaitent s'y engager pleinement [22], **l'expérience acquise permet d'éclairer les parties prenantes de l'innovation territoriale** : les porteurs de projets, leurs investisseurs et accompagnateurs publics & privés, mais aussi l'ensemble de l'écosystème territorial qui a besoin de s'approprier cette dynamique[23].

L'objectif est de mettre à disposition des territoires, et prioritairement les plus faiblement dotés en ingénierie territoriale, **les méthodes et outils qui ont fait leur preuve auprès des pionniers**. Il est aussi de valoriser l'existant territorial en « dédramatisant » l'innovation, et en démontrant qu'elle est déjà présente en proximité sur tous les territoires.

Trop souvent, les solutions d'accompagnement et de formation sont conçues en fonction des savoir-faire de ceux qui les animent, et non pas en fonction des besoins réels des projets et des équipes mobilisées. Fort des enseignements de 12 ans de cheminement, Le RAMEAU dispose d'une capitalisation qui permet de concevoir un **dispositif d'appropriation des résultats triplement adapté** en termes : de réponses aux besoins, de méthodes pédagogiques pour se les approprier et de dynamiques d'animation pour faire effet de levier.

Eclairer les 7 leviers d'un projet novateur

A des degrés divers selon la maturité et la phase de l'innovation, le besoin d'éclairage porte sur les **7 leviers d'un projet novateur** :

- **Qualifier son innovation** : quelles en sont les caractéristiques (en termes de solution, d'acteurs mobilisés et de modèle socio-économique) ? Quelles en sont les phases du développement ? Comment qualifier une « preuve de concept » ?
- **Comprendre son écosystème** : quelles sont les priorités ? Quels en sont les enjeux et les réponses existantes ? Quels acteurs sont positionnés ? Comment se déclinent-ils selon les territoires ?
- **Définir sa stratégie** : quel état des lieux ? Quelle ambition ? Quelle stratégie de moyens ?
- **Transformer son modèle socio-économique** : Quels leviers ? Comment définir son modèle cible ? Quelle trajectoire ?
- **Apprendre à faire alliance** : Pourquoi ? Avec qui et comment ?
- **Accélérer grâce au numérique** : Quels usages ? Quelles solutions ? Quelle temporalité ?
- **Evaluer sa pertinence** : Quelle performance ? Quelle utilité sociétale ? Quel effet de levier partenarial ? Quelle capacité à valoriser son innovation ?

[21] Rapport quinquennal du programme PHARE « Fragilités et co-construction territoriale » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[22] Bilan du groupe de travail « Co-investissement sociétal » (Caisse des Dépôts, janvier 2018) et notes de réflexion sur l'Accélérateur d'Innovation Sociale, promesse de campagne du Président de la République (Le RAMEAU, août – octobre et décembre 2017)
[23] Etude systémique sur l'investissement sociétal (Le RAMEAU, octobre 2016), Référentiel « co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016), et Guide pratique « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

Ces questions concernent l'ensemble des acteurs associés au développement de l'innovation territoriale : les Collectivités territoriales, les porteurs de projets, leurs investisseurs et leurs accompagnateurs. Il convient d'apporter les réponses à chacun, au plus près des territoires.

Grâce à l'expérience acquise, il est possible d'outiller chacun de manière pertinente pour s'approprier les pratiques des pionniers, et pour accélérer le développement et le déploiement de l'innovation territoriale. La force de cet outillage est d'être fondé sur des cas concrets, après un temps d'observation suffisant pour comprendre l'impact des choix réalisés. Pour favoriser l'appropriation des pratiques, il convient non seulement d'apporter du contenu sur les 7 leviers, mais surtout d'éclairer sur leurs articulations entre eux.

L'enjeu pédagogique est de pouvoir à la fois entrer dans le niveau de détail qui correspond aux besoins de chacun des acteurs, mais aussi d'aider à se doter d'une vision systémique qui permette de faire facilement un 360° d'un projet territorial.

Un programme pédagogique pertinent

Pour être immédiatement opérationnel pour la diversité des territoires, quel que soit leur maturité, il convient de **s'appuyer sur une démarche apprenante**.

Le programme pédagogique s'appuie ainsi sur **3 outils complémentaires** :

- **Une plateforme numérique de capitalisation pédagogique** : elle rend accessibles les outils pour s'informer, se former et s'outiller efficacement sur chacun des 7 leviers. Elle permet de disposer pour chacun des thèmes : d'une documentation de référence, d'exemples concrets, de méthodes éprouvées ainsi que d'une boite à outils pour agir rapidement. Les prototypes testés par Le RAMEAU avec ses partenaires (*Caisse des Dépôts, CGET, Groupe La Poste…*) permettent un retour d'expérience de qualité.

Accès libre : http://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org

- **Des Webinaires de découverte et de partage de pratiques** : ils permettent à chacun, selon sa maturité, de comprendre et de s'approprier les bonnes pratiques. Le cycle mensuel de Webinaires permet d'aborder les 7 thèmes pour aider à monter en compétences à la fois collectivement (lors des séances en ligne) et individuellement (en replay). Ils sont au cœur de la dynamique pédagogique.

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
17/01/2019	21/02/2019	21/03/2019	18/04/2019	16/05/2019	20/06/2019	18/07/2019	29/08/2019	19/09/2019	17/10/2019	21/11/2019	19/12/2019
Lancement du cycle de Webinaires	Qualifier l'innovation	Connaitre l'écosystème territorial	Développer des partenariats stratégiques	Définir sa stratégie	Evaluer sa capacité de co-construction	Mobiliser les compétences	Favoriser l'engagement de l'entreprise	Hybrider son modèle socio-économique	Accroitre l'impact d'une fondation	Numériser l'innovation	Co-construire le bien commun

- **Des MOOCs** : ils offrent de véritables programmes de formation en ligne. Les parcours pédagogiques sont clairement définis et facilement utilisables en fonction des contraintes des utilisateurs. L'expérience des MOOCs réalisés avec l'ESSEC[24] montre la pertinence de cette solution pour permettre une montée en compétences des personnes et des organisations intéressées par des méthodes innovantes.

Le cycle d'animation et de co-construction de la plateforme tout au long de 2019 permettra d'impliquer les réseaux nationaux & territoriaux volontaires, en apportant ainsi les expertises au plus près des territoires.

[24] MOOC ESSEC-Le RAMEAU « Les partenariats qui changent le monde » & « Les alliances qui changent les territoires » sur coursera.com

Annexe 9 – Programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats

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.

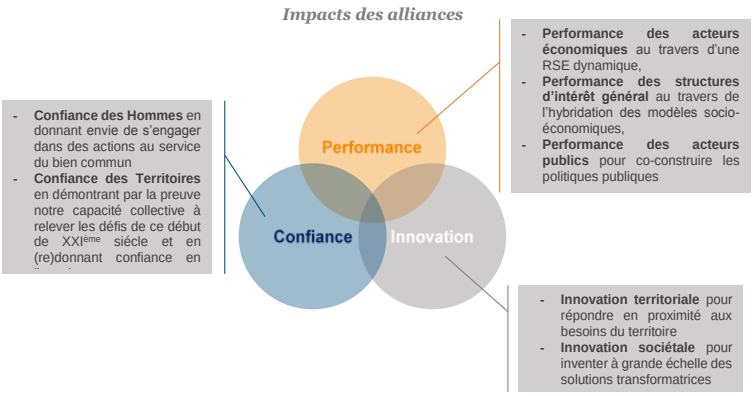
L'Observatoire des partenariats permet de **capter les « signaux faibles »** et de **disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction en France**. Les plans quinquennaux permettent de mesurer la maturité collective grâce au regard croisé entre les citoyens, les 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 **1er 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 2ème 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.plateformecapitalisation.org/.

L'étude exploratoire sur les impacts des alliances innovantes

Le 3ème 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 »[25]. 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 stratégiques[26] (innovation, performance et confiance) a servi d'exposé des motifs de l'étude exploratoire. La publication du rapport quinquennal PHARE[27] 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 4ème Rencontre des pionniers des Alliances en territoire[28] en juin 2018, et ceux des organisations lors du Forum mondial Convergence[29]. Un point d'étape a été publié en novembre 2018[30].
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 consolidé[31].

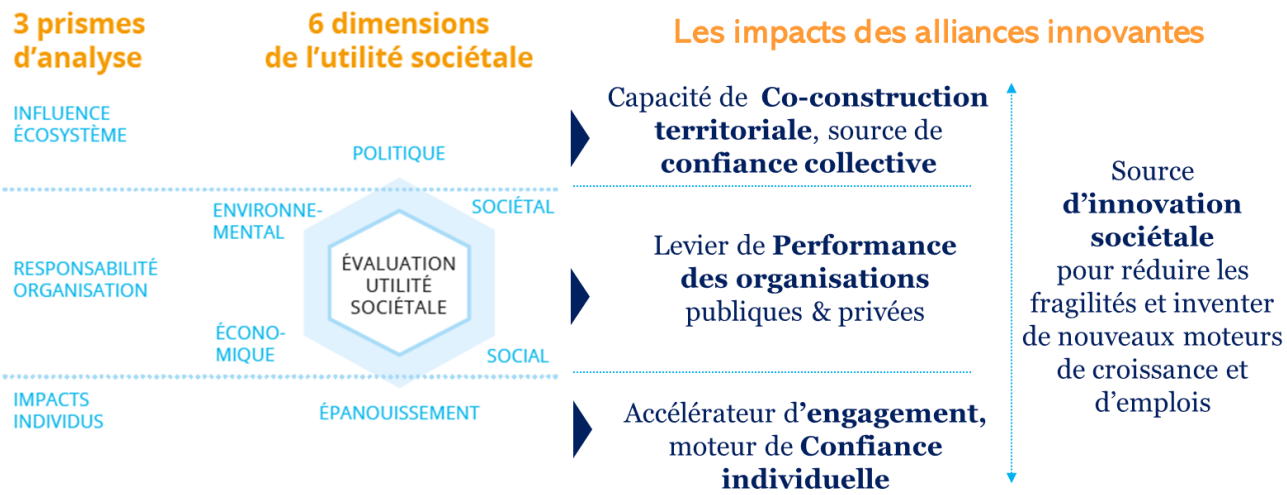
[25] Actes du colloque « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[26] Note prospective « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017)
[27] Rapport quinquennal PHARE « fragilités et co-construction territoriale » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[28] Synthèse de la 4ème Rencontre des pionniers des Alliances en territoire (Réseau des pionniers, septembre 2018)
[29] Synthèse de la table ronde « impacts des alliances innovantes » (Le RAMEAU, octobre 2018)
[30] Point d'étape de l'étude exploratoire sur les impacts des alliances innovantes (Observatoire des partenariats, novembre 2018)
[31] 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 modélisé 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 ».



En corrélant ces résultats à la triple articulation à réussir (interaction des domaines, co-construction entre les acteurs et cohérence entre les territoires)[32] qui est aujourd'hui incarnée dans les Objectifs de Développement Durable (ODD)[33], et avec les 3 leviers d'action sur l'intérêt général (vision partagée, action collective transformatrice, gestion régulatrice) [34], le positionnement des alliances stratégiques au service du bien commun a pu ainsi être qualifié.

[32] Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Edition DUNOD, décembre 2016)
[33] Rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques (Comité 21, juillet 2018)
[34] 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 acteurs[35]. C'est une manière efficace de renouveler le dialogue de proximité, de favoriser l'interconnaissance au sein d'écosystème 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 adaptées.

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'Organisation[36]. 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. Expérimenter par la pratique qu'il s'agit moins aujourd'hui d'inventer de nouvelles solutions que d'articuler ce qui existe déjà permet de se rassurer sur notre capacité collective à agir et 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 significatives[37]. 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 étape[38].

---

[35] Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018)
[36] Guide « construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » (MEDEF-Le RAMEAU, octobre 2018)
[37] Guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIAL – Le RAMEAU, octobre 2018)
[38] Livre « l'Alchimie du bien commun » (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2018)