



Rapport quinquennal

2013-2017 :

L'accélération de la co-construction !

De nouveaux leviers pour réduire les fragilités et faire émerger
de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois

Février 2018

Publication réalisée en partenariat avec :



INSTITUT CDC
POUR LA RECHERCHE



Table des matières

1- Contexte et objectifs du plan quinquennal 2013-2017	4
1-1 L'Observatoire des partenariats, en quelques mots	4
1-2 Le cheminement d'ARPEA à PHARE	5
1-3 Le programme d'étude PHARE 2013-2017	7
2- Résultats du programme d'études PHARE 2013-2017	10
2-1 Les résultats en synthèse	10
La perception de 3 acteurs sur les fragilités territoriales	10
Les domaines de co-construction	10
Un « devoir d'alliances » pour réduire les fragilités	10
Les pratiques des organisations se développent rapidement	11
Des territoires engagés dans la co-construction	11
2-2 Zoom sur PHARE-Sectoriel	12
La notion de fragilité	12
16 domaines représentatifs des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux	12
Le contenu de l'étude PHARE-Sectoriel	12
2-3 Zoom sur PHARE-Citoyens	13
Des fragilités qui s'entrechoquent, mais une priorité claire sur les questions économiques	13
Des fragilités territoriales prioritaires différentes selon les régions	13
L'utilité des partenariats entre associations d'intérêt général et entreprises	14
2-4 Zoom sur PHARE-Institutions	15
Des élus à la manœuvre en matière de co-construction	15
Face aux enjeux territoriaux, les maires rappellent que chaque acteur a un rôle à jouer	15
Les maires répartissent les rôles de chaque acteur face aux enjeux de leur territoire	15
Le programme & le kit « Co-construction territoriale »	16
2-5 Zoom sur PHARE-Associations	17
Des associations préoccupées par la situation socio-économique	17
Des associations engagées dans la dynamique partenariale	17
Les programmes & les kits destinés au secteur associatif	18
2-6 Zoom sur PHARE-Entreprises	19
Des entreprises en prise avec les fragilités de leur territoire	19
Des entreprises au cœur du mouvement partenarial	19
Le programme & le kit « RSE & Partenariats »	20
2-7 Zoom sur PHARE-Régions	21
Une vision systémique des 13 régions	21
L'exemple de la région Grand Est	21

3- Mise en perspective des résultats	23
3-1 Des résultats éclairants sur la co-construction	23
3-2 Zoom sur les 3 impacts de la co-construction.....	24
Impacts sur la performance des organisations.....	24
La complémentarité des modèles de performance	24
Impacts sur l'innovation sociétale.....	28
Les caractéristiques de l'innovation sociétale.....	28
Le processus d'innovation sociétale	29
Des besoins différents selon les phases	30
Les alliances et l'innovation sociétale	31
Impacts sur la confiance des Hommes et des Territoires	32
Les enjeux de l'intérêt général	32
Les alliances et la confiance des Hommes et des Territoires.....	32
3-3 Premières étapes du plan quinquennal 2018-2022	34
Une mise en débat le 23 novembre 2017 à la Caisse des Dépôts	34
Un objectif clair pour 2018-2022	34
Une première étape exploratoire en 2018.....	35
En conclusion.....	35
Annexe : les outils d'appropriation	36
Les parcours d'expérience se déclinent sur cinq thématiques : Alliances innovantes, Co- construction territoriale, Changement d'échelle de l'innovation sociétale, Modèles socio- économiques hybrides, et RSE & Partenariats.	38

1- Contexte et objectifs du plan quinquennal 2013-2017

1-1 L'Observatoire des partenariats, en quelques mots

Créé en 2008 par Le RAMEAU et la Caisse des Dépôts, 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**. Chacun des deux plans quinquennaux a été riche d'enseignements, qui permettent de mettre les résultats en perspective.

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

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

Le programme PHARE est composé de **6 volets** : PHARE-Citoyens (sept. 2015), PHARE-Entreprises, (oct. 2015), PHARE-Associations (nov. 2015), PHARE-Territoires (*diagnostics territoriaux des 13 régions*, mai-déc. 2016), PHARE-Institutions (nov. 2016), PHARE-Secteurs, (*diagnostics sectoriels des 16 domaines*, juill. 2016).

Sous la direction scientifique d'Anne ROBIN, fondatrice de la société d'études COMISIS, le programme d'études PHARE est mené en partenariat avec :



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 territoriale & sociétale, ainsi que la confiance des Hommes et des territoires, moteurs d'engagement.

L'un des objectifs est de croiser les regards entre les chercheurs et les praticiens afin d'identifier comment accélérer le mouvement de co-construction du bien commun qui s'incarne sur les territoires. Ce nouveau plan quinquennal est réalisé en partenariat avec :



1-2 Le cheminement d'ARPEA à PHARE

Le 1^{er} cycle quinquennal d'études (2008-2012) a permis de comprendre le mouvement en marche sur les territoires. Nommé ARPEA – Analyse des Relations Associations-Entreprises - ce programme a consisté à analyser la perception et les pratiques des différentes parties prenantes (citoyens, associations, PME, grandes entreprises, fondations, syndicats, collectivités territoriales...). Il a été complété par des études sectorielles, territoriales, méthodologiques et thématiques¹ afin de poser le socle d'une connaissance partagée sur les enjeux, les pratiques et les impacts des partenariats au service de la co-construction du bien commun.

Périmètre de l'état des lieux

L'objectif du programme ARPEA était de qualifier les enjeux et les pratiques des citoyens, associations, entreprises, fondations, syndicats et collectivités territoriales.

Il a aussi étudié les réponses apportées par les professionnels de l'accompagnement aux besoins de clarifier les objectifs et les moyens de développer des partenariats stratégiques.



Résultats de l'état des lieux des partenariats en France

En synthèse, **6 principaux enseignements** sont ressortis du programme ARPEA :

1. **86 % des citoyens** étaient convaincus de l'**impact positif des partenariats** pour améliorer la donne économique et confirment leur adhésion à des projets de co-construction porteurs d'innovation.
2. Plus d'**un tiers des entreprises** souhaitent **développer des partenariats** avec les associations en tête des domaines des causes d'intérêt général (culture communication, social précarité, environnement, insertion professionnelle, réinsertion etc.).
3. Par la pratique multi partenariale près de 4 associations sur 10 développent des partenariats au service de l'intérêt général (2009) et 7 sur 10 pensent pouvoir être **source d'innovation** pour les entreprises sur les nouvelles causes à défendre.
4. Les **collectivités territoriales** rappellent que **les liens entre entreprises et associations doivent être renforcés** et qu'elles se doivent de les appuyer dans une vision systémique au service de projets prioritaires sur leurs territoires.
5. Les **syndicats** rappellent **leurs valeurs d'engagement et d'indépendance** et se situent en tant que pivot des relations entre associations et entreprises.
6. Les **fondations** se posent déjà **au cœur du process en leur qualité de passerelles** pour unir les associations et les entreprises.

¹ Voir listes des études en annexe

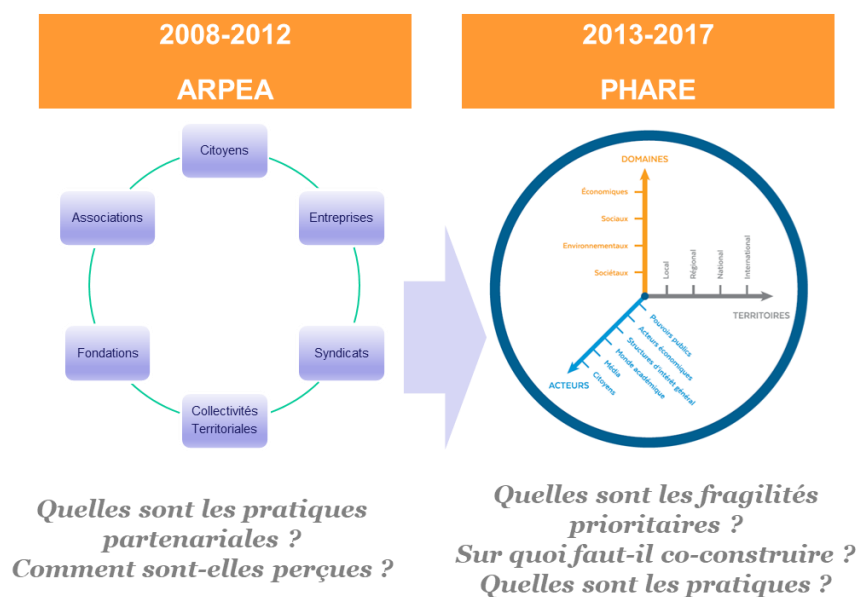
Les enseignements sur la dynamique partenariale en France

Cette 1^{ère} étape a donné lieu à un rapport quinquennal publié en décembre 2012². Il a été structuré autour de **8 séries d'outils d'aide à la décision** :

- **Qualifier les enjeux** pour comprendre les motivations profondes des acteurs
- **Segmenter les acteurs** pour identifier les comportements et les leviers de mobilisation
- **Modéliser les catégories de partenariat** pour clarifier les modes d'intervention
- **Quantifier le mouvement** pour capter les « signaux faibles »
- **Identifier les processus de réussite** pour faciliter le passage à l'acte
- **Analyser l'écosystème** et favoriser les interactions
- **Accompagner stratégiquement les partenaires** pour lever la complexité
- **Illustrer les résultats** pour amplifier la dynamique

Sur la base de ces travaux, Valérie FOURNEYRON, ministre en charge de la Vie Associative, a demandé au RAMEAU de réaliser un rapport sur l'état des lieux des partenariats entre associations et entreprises en France. Publié début 2014, il a notamment permis d'alimenter le groupe de travail interministériel sur l'engagement associatif des actifs que Le RAMEAU a eu l'honneur de co-piloter.

En parallèle, fort des résultats d'ARPEA, le programme PHARE a pu être lancé en 2013.



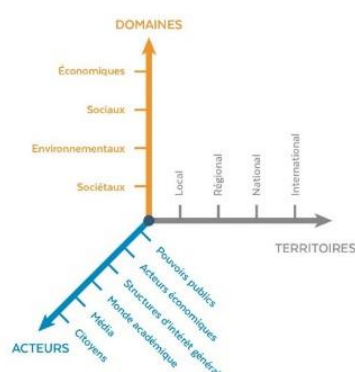
² Rapport quinquennal de l'Observatoire des partenariats (Le RAMEAU, décembre 2012)

1-3 Le programme d'étude PHARE 2013-2017

Programme PHARE « Fragilités et co-construction en territoire »

En moins de 10 ans, le mouvement de co-construction s'est développé. Il s'incarne sur les territoires, en lien avec les collectivités territoriales. Face à cette dynamique, une question structurante se pose : « **au service de quoi** » ces partenariats sont-ils pertinents ?

Pour répondre à ces questions, le programme PHARE apporte **3 prismes** essentiels pour se doter d'une **vision systémique des enjeux** :



- **L'interaction sectorielle** : il n'est plus possible de séparer la dimension économique des dimensions sociale, sociétale et environnementale,
- **La cohérence territoriale** : l'articulation entre les différents territoires – du local à l'international – est indispensable,
- **Les alliances entre acteurs de « mondes » différents** : la co-construction devient un levier stratégique pour que les différents acteurs soient en mesure d'inventer les réponses adaptées aux nouveaux besoins.

Le **programme d'études PHARE « Fragilités et co-construction en territoire »** a pour ambition de **mettre en évidence les fragilités territoriales pour lesquelles les stratégies d'alliances s'avèrent utiles et efficaces**. Il se structure autour de **trois objectifs** :

- **Analyser la perception des parties prenantes** (citoyens, entreprises, associations et institutions) **sur les fragilités prioritaires de leur territoire**, ainsi que sur le rôle des alliances pour y répondre,
- **Disposer d'un diagnostic territorial des fragilités pour les 13 régions**, afin de connaître les spécificités régionales,
- **Identifier les domaines d'actions pour lesquelles les partenariats sont particulièrement adaptés**.

Le programme PHARE est composé de **6 volets** :

- Une étude auprès des citoyens (*PHARE-Citoyens, septembre 2015*),
- Une étude auprès des entreprises (*PHARE-Entreprises, octobre 2015*),
- Une étude auprès des associations (*PHARE-Associations, novembre 2015*),
- Les diagnostics territoriaux des 13 régions (*PHARE-Territoires, mai 2016*),
- Le diagnostic sectoriel des 16 domaines (*PHARE-Secteurs, juillet 2016*),
- Une étude auprès des Institutions (*PHARE-Institutions, novembre 2016*).

Volet Citoyens

Volet Entreprises

Volet Associations

Diagnostics territoriaux

Diagnostics sectoriels

Volet Institutionnels

4 acteurs interrogés à partir d'échantillons représentatifs de leur univers respectif avec la même logique de questionnaire.

La méthode PHARE :

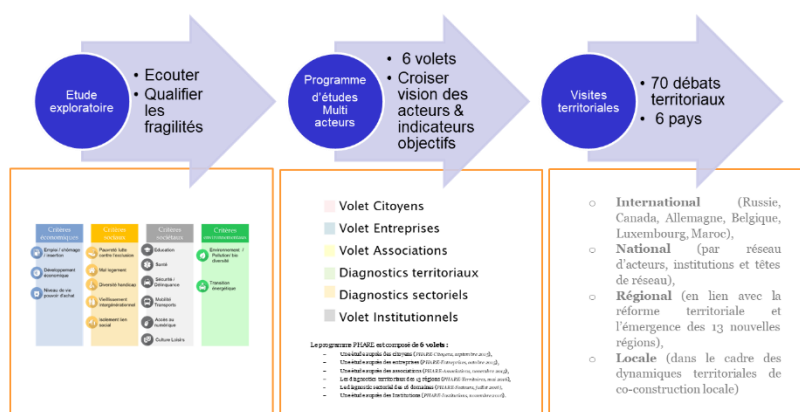


Une démarche en 3 temps sur 5 ans

Le programme quinquennal PHARE (2013-2017) a été structuré en 3 temps.

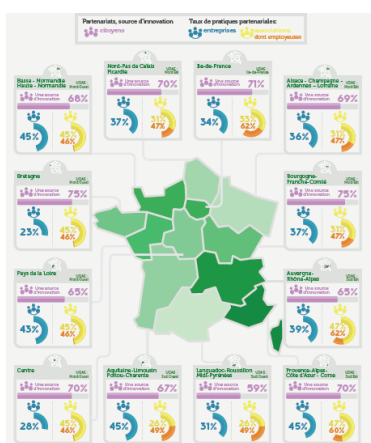
- **Le temps de l'écoute (2013-2014)** : étude exploratoire menée en partenariat avec Coordin'Action pour comprendre la notion de fragilité, recueillir l'avis des acteurs territoriaux au niveau local et régional, et qualifier les domaines de fragilité & de co-construction.
- **Le temps de l'analyse (2015-2016)** : se doter d'une analyse croisée
 - 4 acteurs,
 - 13 régions,
 - 16 domaines d'action.

Avec une comparaison entre la perception des acteurs sur les fragilités ressenties et les données objectives des territoires (330 indicateurs statistiques caractérisant les 16 domaines de fragilité).



- **Le temps du débat (2016-2017)** : plus de 70 événements en territoire pour mettre en débat les résultats et identifier les facteurs explicatifs des spécificités territoriales à 4 niveaux.
 - **International** (Russie, Canada, Etats-Unis, Allemagne, Belgique, Luxembourg),
 - **National** (par réseau d'acteurs, institutions et têtes de réseau),
 - **Régional** (en lien avec la réforme territoriale et l'émergence des 13 nouvelles régions),
 - **Locale** (dans le cadre des dynamiques territoriales de co-construction locale)

Appréhender les régions et leurs spécificités de façon innovante



Dans un contexte de réforme territoriale et de transformation des dynamiques régionales, le programme d'études PHARE apporte une vision actualisée de chacune des 13 régions.

Pour chacune région, sont disponibles :

- Un diagnostic territorial des données économiques, sociales, sociétales et environnementales, issu de l'analyse de plus de 300 indicateurs officiels structurés autour de 16 domaines d'actions (cf. infra),
- Le regard croisé des citoyens, des entreprises, des associations et des maires de la région sur ses fragilités (autour des 16 domaines d'actions), ainsi que sur le rôle des alliances pour y répondre.

Outre la vision territoriale, le programme d'études PHARE offre aussi deux autres angles de compréhension des fragilités : par thématique et par acteur.

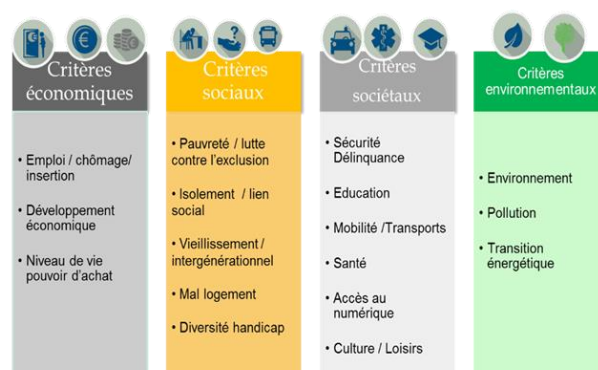
Une analyse par thématiques économiques, sociales, environnementales et sociétales

Les **enjeux, structurés autour de 4 axes** (économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux), ont été **déclinés en 16 domaines d'actions** reprenant la diversité des fragilités possibles pour un territoire.

L'analyse par thématique repose sur :

- Les données officielles sur la thématique considérée (plus de 300 indicateurs observés),
- Le regard par acteur (citoyens, entreprises, associations et maires).

Ces analyses thématiques sont réalisées au niveau des régions avec une consolidation au niveau national.



Une analyse par acteur : les citoyens, les entreprises, les associations et les maires

Pour chacun des acteurs, le programme d'études permet d'appréhender :

- Sa perception des fragilités du territoire,
- Ses convictions sur les domaines sur lesquels il est pertinent de nouer des alliances.

Ces études permettent également de connaître les pratiques partenariales des entreprises et des associations. Elles sont consolidées au niveau national, et disponibles pour chacune des régions.

Des outils au service des organisations et des territoires

Une **synthèse des résultats** est disponible pour appréhender le « devoir d'alliance » qui résulte de la perception des citoyens, des dirigeants d'entreprise, des responsables associatifs et des maires.

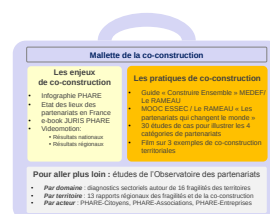
Pour aller plus loin, un **site dédié** ainsi qu'un **kit pour outiller les territoires** ont été mis en ligne.

Le site internet de l'Observatoire
Etudes en open source et tableau de bord interactif



www.observatoire-des-partenariats.fr

Un kit pratique pour outiller les territoires
Outils clés pour comprendre les fragilités territoriales et le rôle des alliances multi-acteurs

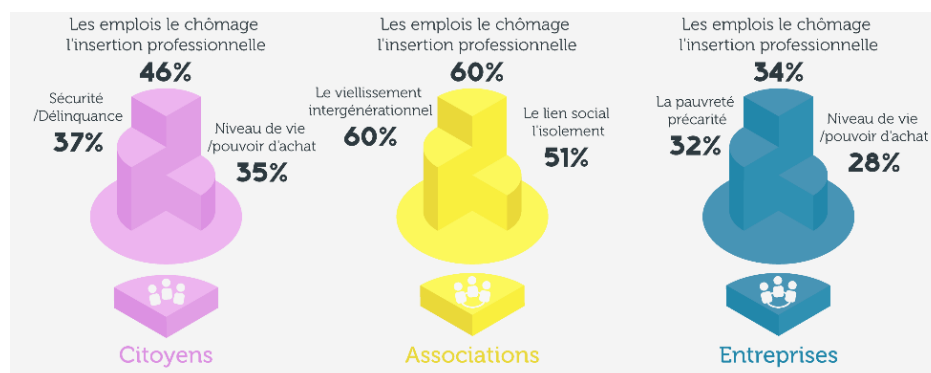


www.lerameau.fr

2- Résultats du programme d'études PHARE 2013-2017

2-1 Les résultats en synthèse

La perception de 3 acteurs sur les fragilités territoriales

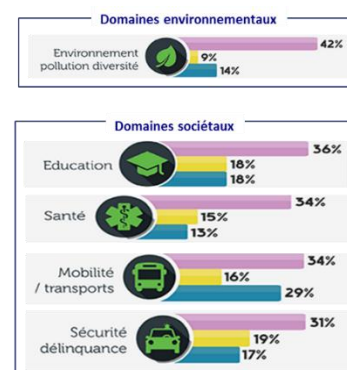
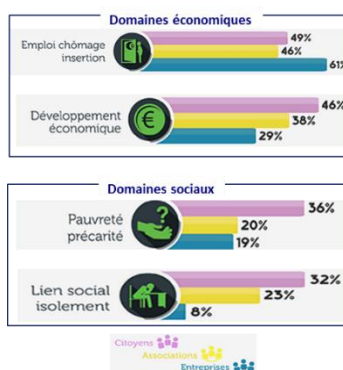


Le **regard croisé des citoyens, des associations et des entreprises** sur les fragilités prioritaires du territoire fait ressortir comme **priorité n°1 l'emploi / le chômage / l'insertion professionnelle**. Les fragilités citées ensuite dépendent des acteurs questionnés.

Les domaines de co-construction

Il existe un **consensus fort** sur le fait qu'associations et entreprises **doivent co-construire sur les domaines économiques**.

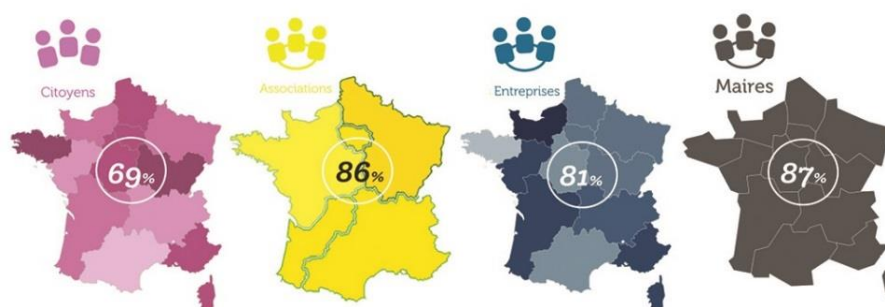
Les points de vue des acteurs divergent davantage pour les domaines sociaux, les citoyens souhaitant une mobilisation plus forte de l'ensemble des acteurs sur ces thématiques.



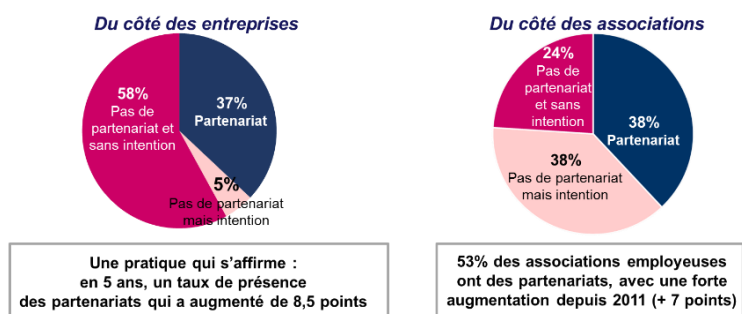
Un « devoir d'alliances » pour réduire les fragilités

Pour l'ensemble des acteurs interrogés dans le cadre du programme PHARE, **la co-construction permet de répondre aux nouveaux besoins sociétaux**.

69% des citoyens, 86% des responsables associatifs, 81% des dirigeants d'entreprise et 87% des maires pensent que les partenariats permettent d'innover pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.



Les pratiques des organisations se développent rapidement



1,2 million de partenariats sont noués entre associations et entreprises

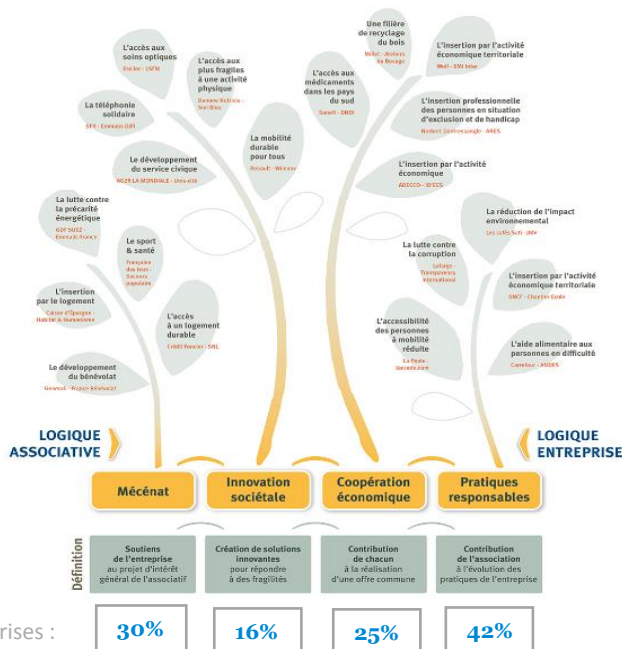
La **co-construction** entre organisations de nature **complémentaire** n'est plus un choix, mais une **évidence**.

1,2 million de partenariats ont été établis entre des associations et des entreprises en France, ils illustrent ce mouvement d'alliances entre « mondes » riches de leurs différences.

Cela implique **une diversité de modes de partenariats pour répondre à des objectifs et des maturités différents**.

Plus de 675 000 partenariats concernent les entreprises de plus de 10 salariés. Leurs pratiques partenariales sont variées. Les TPE - représentant les 50% restant - pratiquent **principalement du mécénat de proximité**.

74% des partenariats sont locaux, 51% régionaux, 25% nationaux et 16% internationaux.

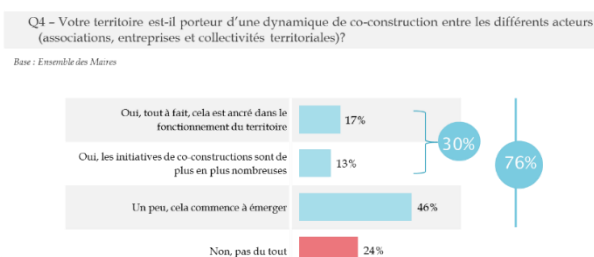


Des territoires engagés dans la co-construction

76% des maires considèrent que leur territoire a initié une dynamique de co-construction, dont 46% qu'elle émerge tout juste.

Ce mouvement d'alliances prend sa source dans **l'inventivité des territoires**.

Les **maires** s'envisagent « **co-créeurs d'alliances** » dans leur territoire. Ils aspirent à **impulser des rencontres** entre les organisations, à **animer le dialogue** entre elles et à **accompagner les partenariats**.



2-2 Zoom sur PHARE-Sectoriel

Dans le cadre du programme PHARE, l'**Observatoire des partenariats** a publié l'étude **PHARE-Sectoriel** qui compare **16 domaines de fragilité**.

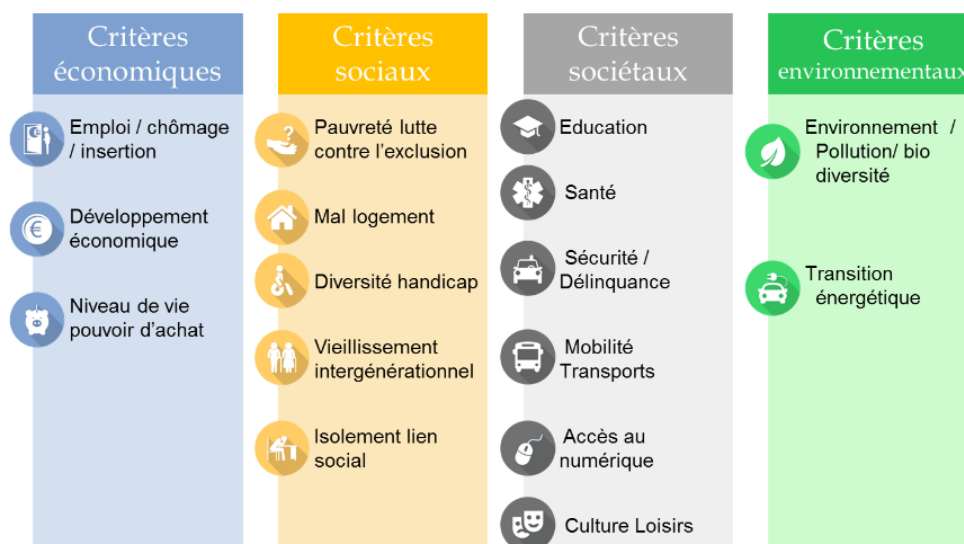
La notion de fragilité

La notion de fragilité est évolutive ET dépendante de son environnement, et ne peut se repérer, non pas à partir d'un seuil idéal d'une Société se considérant épanouie, mais bien à travers l'écoute des vécus et des écarts enregistrés entre des populations sur des territoires eux-mêmes bien définis.

L'ambition du programme d'études a donc bien été de tracer un premier état des lieux de la réalité des fragilités perçues et vécues par la population et par les différentes organisations sur chaque territoire à partir d'une liste de critères.

16 domaines représentatifs des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux

18 mois de travail exploratoire ont été nécessaires pour segmenter les fragilités en 16 domaines :



Le contenu de l'étude PHARE-Sectoriel

L'étude PHARE – Sectoriel comprend **4 parties** :

- Le profil des 13 régions françaises
- L'analyse des 16 domaines représentatifs des fragilités économiques, sociales, sociétales et environnementales :
 - Selon 149 indicateurs (principalement issus de l'INSEE),
 - Selon les 13 nouvelles régions,
 - Selon la perception des citoyens, associations et entreprises.
- Les pratiques partenariales pour agir contre les fragilités,



Indicateurs économiques :
Emploi, chômage, insertion

	Total France		HAUTS DE FRANCE			NORMANDIE			ÎLE-DE-FRANCE			GRAND EST			BRETAGNE			PAYS DE LA-LOIRE			CENTRE VAL de LOIRE		
	EFF.	%	EFF.	%	Rang	EFF.	%	Rang	EFF.	%	Rang	EFF.	%	Rang	EFF.	%	Rang	EFF.	%	Rang	EFF.	%	Rang
Nombre d'actifs 2013	26 507 046	100	2 180 677	8	5	1 440 256	5	9	6 090 204	23	1	2 122 369	8	6	938 060	4	10	1 517 930	6	8	915 721	3	11
Nombre de demandeurs d'emploi 4 ^e trimestre 2014	5 291 776	100	561 378	11	3	277 589	5	9	928 253	18	1	448 107	8	7	251 050	5	10	304 475	6	8	209 967	4	12
Taux de chômage 4 ^e trimestre 2014 (sans emploi, sans retraite)	10,4		12,4	1	10,2	7	8,9	12	10,3	5	8,9	12	9	11	8,7	8							
Taux actifs / sans emploi (2013)	76,4		68,9	13	77,6	5	76,7	4	73,3	9	71,1	12	79,5	2	76,2	7							
Perception Citoyens (note moyenne de fragilité)	7,1		7,3		7,4		6,9		7,4		6,9		6,6		6,8								
Perception Associations (note moyenne de fragilité)	6,8		7,1		7,0		5,7		7,1		7,0		7,0		7,0								
Perception Entreprises (note moyenne de fragilité)	5,6		5,8		5,6		5,1		5,8		5,2		5,4		5,4								

L'étude donne des **données brutes comparatives sur les différents domaines**. Elles peuvent plus facilement faire ensuite l'objet d'une analyse sectorielle plus poussée. Par exemple, l'étude sur l'éducation-formation-insertion réalisée en décembre 2017, en partenariat avec la Fondation TOTAL (cf. site de l'Observatoire des partenariats : <http://observatoire-des-partenariats.fr/>).

Dans le cadre du programme PHARE, l'**Observatoire des partenariats** a publié l'étude **PHARE-Citoyens** qui analyse **la vision des Français quant aux fragilités prioritaires de leur territoire**, ainsi que **leur perception des alliances tripartites entre associations, entreprises et collectivités territoriales** face aux fragilités territoriales.

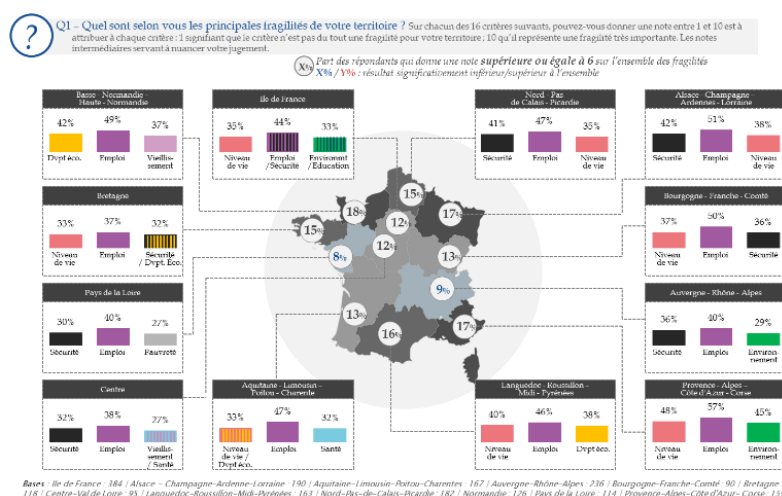
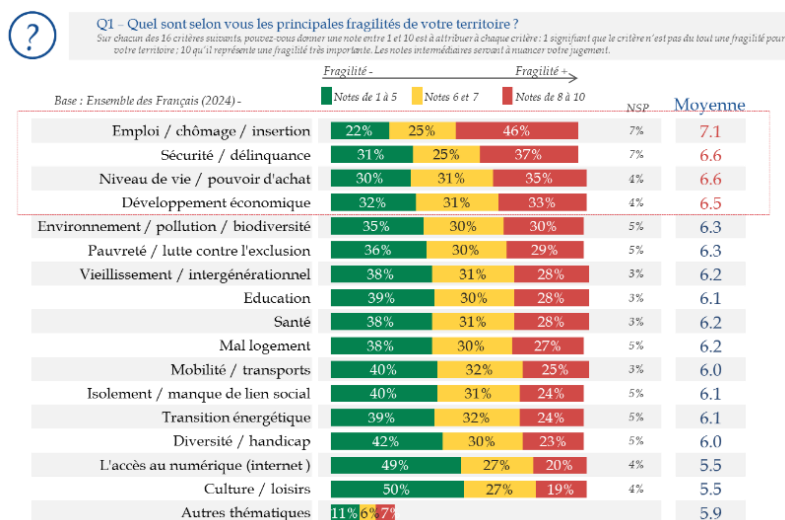
Les questions économiques sont les principales préoccupations des citoyens c'est à dire l'emploi (note moyenne de 7,1), mais aussi le niveau de vie (6,6) et le développement économique (6,5).

Viennent ensuite les questions environnementales (6,3) et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion (6,3).

Pragmatique, le citoyen se sent le premier concerné et impliqué par les fragilités de son territoire notamment l'emploi, la sécurité et le niveau de vie (3 premières fragilités identifiées).

Les citoyens partagent la même perception sur « l'emploi / chômage / insertion » comme 1^{ère} fragilité, que ce soit au niveau national comme au niveau de chacune des 13 régions.

En revanche, il existe des spécificités régionales sur les deux autres fragilités prioritaires. A titre d'illustrations, en région PACA Corse, les citoyens mettent en avant le niveau de vie (48%) puis l'environnement (45%). En région Pays de la Loire, citons la sécurité (30%) et la pauvreté (27%). En Rhône-Alpes, la sécurité (36%) et l'environnement (29%). Deux régions mettent en avant dans le top 3 des priorités, plusieurs fragilités de même niveau. Par exemple, l'Île de France avec la Sécurité (44%), puis l'Environnement et l'Éducation (33% chacun).

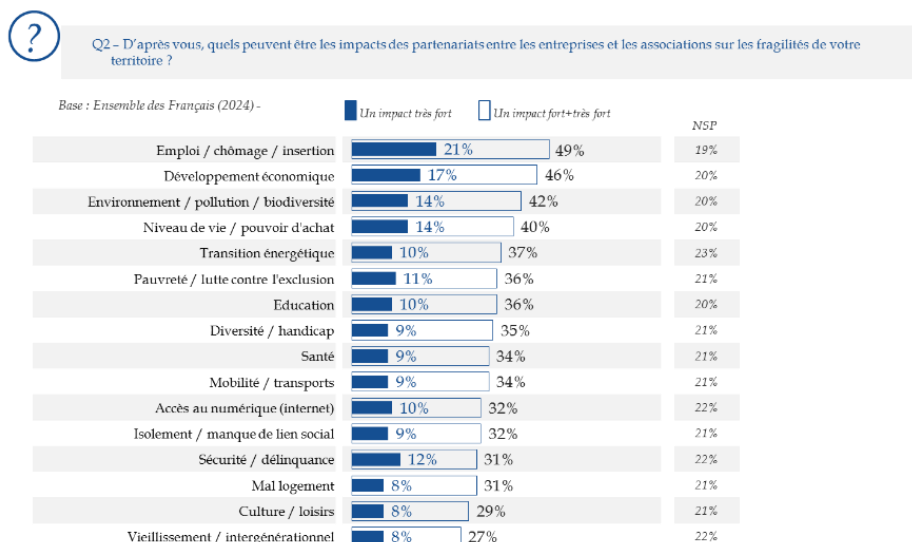


Ces disparités montrent des préoccupations différentes des citoyens selon leur territoire.

L'utilité des partenariats entre associations d'intérêt général et entreprises

Les partenariats entre associations d'intérêt général et entreprises sont des leviers pour relever les défis territoriaux, notamment sur les questions économiques

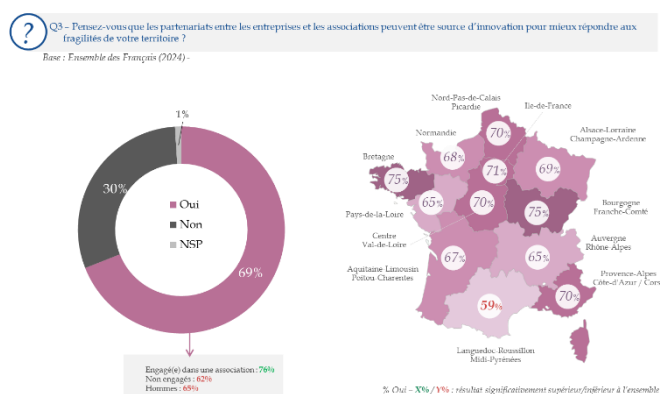
Le citoyen sait sur quelle fragilité les partenariats peuvent avoir le plus d'impact. Notamment, ils peuvent être un levier pour agir sur l'emploi (49% des citoyens), sur le développement économique (46% des citoyens) et sur le niveau de vie (40% des citoyens).



Au-delà des questions économiques, ces relations peuvent également agir utilement sur l'environnement (42% des citoyens) ainsi que sur la lutte contre la pauvreté et l'éducation (36% pour chacun d'eux).

Les alliances entre acteurs économiques et sociaux, une source d'innovations pour mieux répondre aux enjeux des territoires

Pour 69% des Français, les partenariats sont source d'innovations pour répondre aux fragilités perçues.



Un « nouveau dialogue » est perçu comme un impératif pour agir face aux défis territoriaux. Cette capacité d'action est renforcée par la complémentarité des acteurs.

2-4 Zoom sur PHARE-Institutions

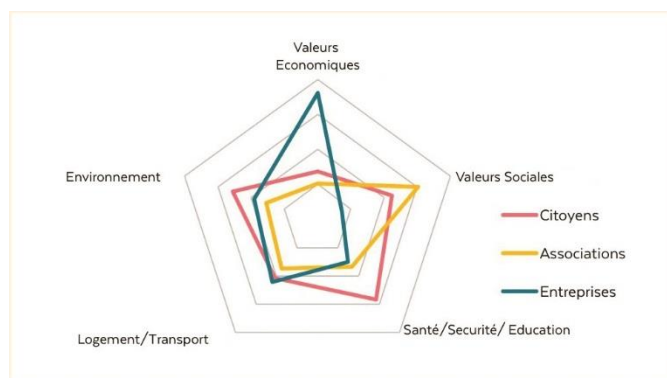
Dans le cadre du programme PHARE, l'**Observatoire des partenariats** a publié l'étude **PHARE-Institutions** qui analyse **la vision des élus territoriaux quant aux fragilités prioritaires de leur territoire**, ainsi que **leur perception des alliances tripartites entre associations, entreprises et collectivités territoriales** face aux fragilités territoriales.

Des élus à la manœuvre en matière de co-construction

Face aux enjeux territoriaux, les maires rappellent que chaque acteur a un rôle à jouer

Les maires soulignent **la nécessité de favoriser la coopération entre les acteurs, et prévoient de s'engager pour favoriser ces alliances** si elles sont porteuses d'innovation. Il y a une forte volonté chez les élus d'impulser toute synergie pour assurer le développement de leur territoire et **initier concrètement un « faire ensemble »**.

Les maires répartissent les rôles de chaque acteur face aux enjeux de leur territoire
Les maires répartissent les rôles de chacun selon sa capacité à agir directement



Les citoyens sont attendus là où ils peuvent agir directement sur les domaines sociétaux, tel que l'environnement, l'éducation et le lien social. Ils sont également appelés sur les enjeux sécuritaires.

Les associations sont appelées pour renforcer le lien social et lutter contre l'exclusion. Les domaines de la culture, des loisirs ou de l'éducation nécessitent également leur concours.

Quant aux entreprises, il leur incombe de créer de la richesse ainsi qu'un tissu économique favorable à l'emploi tout en se modernisant pour tenir compte des nouveaux défis à relever, à l'instar de la protection de l'environnement et la transition énergétique.

Le développement des partenariats va de pair avec le développement de leur territoire

Pour 8 maires sur 10, les 16 domaines proposés³ méritent de développer des partenariats.

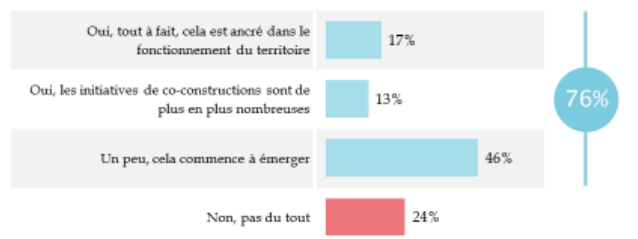
Le développement économique (96%) et les emplois et l'insertion professionnelle (84%) apparaissent en tête pour favoriser les partenariats, avec l'environnement, la santé, le lien social, la mobilité, la pauvreté et précarité également cités pour développer des partenariats à quasi égalité par 91 % des maires.

Les maires à la recherche d'alliances porteuses d'innovation

87% des maires considèrent que les alliances entre associations, entreprises et collectivités territoriales sont source d'innovation. Ce constat est valable quelle que soit la taille de la commune du maire interrogé. Toutefois, ce score national mérite d'être nuancé région par région, avec des taux d'adhésion à cette dynamique partenariale allant de 77% (ex. Normandie, Auvergne-Rhône-Alpes) à 100% (Occitanie).

³ Les domaines identifiés sont : emploi/chômage/insertion, développement économique, niveau de vie/pouvoir d'achat, pauvreté, mal-logement, diversité/handicap, intergénérationnel, isolement/liens sociaux, éducation, santé, sécurité, mobilité, accès au numérique, culture/loisirs, environnement et transition énergétique.

Une dynamique de co-construction territoriale déjà engagée



76% des maires perçoivent que la dynamique de co-construction est ancrée dans leur territoire. Néanmoins, 46% d'entre eux ne savent pas encore concrètement comment faire pour l'animer.

« Il faudrait favoriser la communication entre les gens et avancer tous ensemble dans la même direction », témoignage d'un maire interrogé

Des maires impliqués dans le jeu d'alliances pour « faire ensemble »

7 maires sur 10 se donnent comme priorités d'impulser, d'animer, d'accompagner ces alliances. Il s'agit donc bien pour les collectivités territoriales de s'engager au cœur de ces alliances comme un quatrième partenaire. Pour ce faire, les maires proposent **d'user de la communication et du dialogue** pour engager l'ensemble des acteurs sur le développement du territoire.



Au-delà des enjeux, des pratiques et des méthodes



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

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

Le programme & le kit « Co-construction territoriale »

Initié en 2008, le **programme de recherche « Co-construction territoriale »** analyse les pratiques des territoires en matière **d'alliances innovantes entre les acteurs publics, les entreprises, les structures d'intérêt général (associations & fondations) et les institutions académiques pour pondre aux enjeux de leur territoire.**

En partenariat avec la Caisse des Dépôts et le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires, **Le RAMEAU a capitalisé les expériences pionnières autour du kit « Co-construction territoriale ».** Ces outils sont disponibles en *open source* sur un **centre de ressources numériques**.

Consultez le centre de ressources numériques dédié sur la co-construction territoriale :

<https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>



2-5 Zoom sur PHARE-Associations

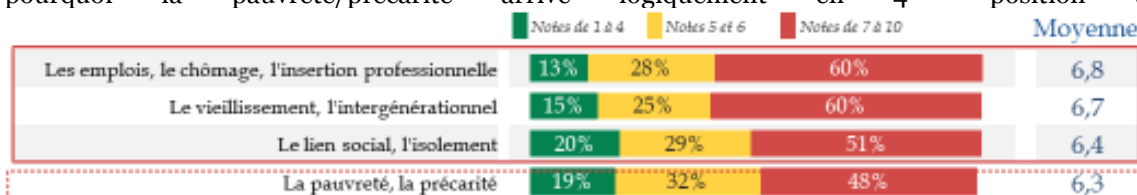
Dans le cadre du programme PHARE, l'**Observatoire des partenariats** a publié l'étude **PHARE-Associations** qui analyse **la perception des responsables d'associations sur les fragilités prioritaires de leur territoire**, ainsi que sur **la capacité des partenariats entre entreprises et structures d'intérêt général à mieux y répondre**.

Des associations préoccupées par la situation socio-économique

Des associations qui appréhendent les problématiques des citoyens les plus fragiles...

Interrogés sur les fragilités de leur territoire, les responsables associatifs se soucient en priorité des difficultés qui fragilisent le plus les citoyens : ainsi arrivent en tête le chômage / l'insertion professionnelle (60%), le vieillissement/l'intergénérationnel (60%) et le lien social (51%).

Les dirigeants associatifs considèrent comme prioritaires ces fragilités qui peuvent affaiblir le citoyen et qui, lorsqu'elles sont cumulées, peuvent l'amener vers des **situations d'exclusion sociale**. C'est pourquoi la pauvreté/précarité arrive logiquement en 4^{ème} position (48%).



Le trio des fragilités varie selon si l'association emploie ou non des salariés. Dans le premier cas de figure, elle est davantage sensible aux problématiques de lien social et d'isolement tandis que, dans le second, elle s'attache principalement au vieillissement et à l'intergénérationnel.

D'autres fragilités socio-économiques telles la mobilité (5,7) sont également prégnantes. Les considérations d'ordre sociétal (culture, accès au numérique, environnement avec une note de 5,2 chacun) sont perçues comme moins prioritaires.

... et qui souhaitent se mobiliser aux côtés des entreprises sur ces mêmes enjeux

Perçues comme acteurs économiques avant tout, les entreprises sont appelées par les associations à « créer et développer » sur leurs territoires. Les dirigeants associatifs considèrent que les entreprises doivent agir prioritairement sur le **développement économique (38%) et l'emploi (46%)**. Le vieillissement/l'intergénérationnel ainsi que le lien social sont aussi des champs de mobilisation.

Il existe des spécificités régionales assez marquées. Si ces champs économiques arrivent en premier pour l'ensemble du territoire métropolitain, les thématiques arrivant en 2^{ème} et 3^{ème} positions tendent à varier selon la région (*le lien social en Ile-de-France, le vieillissement et la culture dans le Sud-Est*).

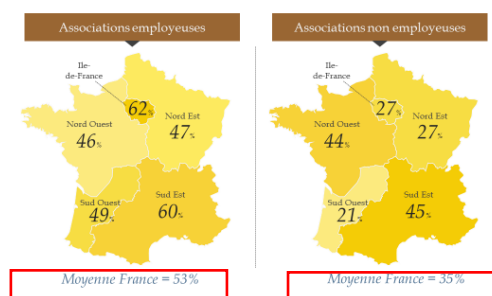
Des associations engagées dans la dynamique partenariale

Des relations partenariales avec les entreprises qui diffèrent selon le type et l'implantation géographique des associations ...

38% des associations développent des relations partenariales avec les entreprises.

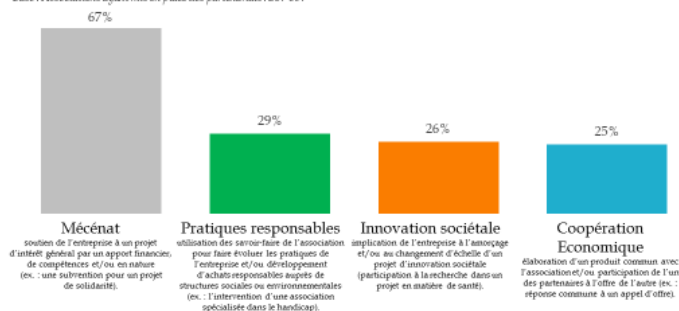
D'une part, ces taux varient à la hausse si l'association est employeuse. En effet, 53% des associations employeuses ont des partenariats, avec une forte augmentation en 5 ans (+ 7 points depuis 2011).

D'autre part, **des différences de taux sont notables entre les régions.**



... et qui prennent des modalités d'action diverses et complémentaires

Base : Associations ayant mis en place des partenariats : 267 697



1,2 millions de partenariats sont noués entre associations et entreprises. Deux tiers relèvent du **mécénat (67%)** et un tiers affère aux **pratiques responsables (29%)**. **L'innovation sociétale (26%)** et la **coopération économique (25%)** sont des modes de partenariats en émergence. Cette

multiplicité de partenariats associations-entreprises s'explique, entre autres, par la **diversité des objectifs** auxquels répondent ces alliances.

Le soutien de l'entreprise au projet associatif est l'objectif principal recherché par les associations dans le cadre de ces partenariats.

A noter toutefois que **les associations employeuses recherchent davantage l'effet de levier** que peut avoir l'entreprise sur l'association (facilitateur pour d'autres financements, partenaires, etc.) et **que les grandes associations entendent innover** – dans leurs missions, leurs activités, etc. – dans le cadre du partenariat avec l'entreprise.



q14 - Vous avez mis en place des partenariats ou vous souhaitez en développer. Pour chacune des propositions suivantes, diriez-vous qu'elle représente un objectif pour votre association en matière de partenariat ?

Base : Associations ayant mis en place ou prévoyant de mettre en place des partenariats : 476



Les programmes & les kits destinés au secteur associatif

Dans le cadre de ses travaux sur la co-construction du bien commun, Le RAMEAU a mené différents **programmes de recherche sur le secteur associatif d'intérêt général** qui ont chacun fait l'objet d'une évaluation et d'une mise à disposition en « open source » de kits pratiques :

- **L'accompagnement stratégique des associations**, qui a donné lieu à la création de l'ADASI (cf. <https://accompagnementdesassociations.wordpress.com/>),
- **Les modèles socio-économiques associatifs** (cf. <https://modeleecoassociatif.wordpress.com/>),
- **L'innovation associative**, qui a donné lieu à la conception et à l'expérimentation du modèle d'investisseur sociétal (cf. <https://investisseursocietal.wordpress.com/>).



Fort des enseignements des expérimentations menées, en partenariat avec la Caisse des Dépôts et le Ministère en charge de la Vie Associative, **Le RAMEAU et le Mouvement Associatif ont notamment mis en ligne un kit sur les partenariats entre les associations et les entreprises** ».

Consultez le centre de ressources numériques dédiée aux partenariats entre associations et entreprises :
<https://partenariatassociationsentreprises.wordpress.com/>

2-6 Zoom sur PHARE-Entreprises

Dans le cadre du programme PHARE, l'**Observatoire des partenariats** a publié l'étude **PHARE-Entreprises** qui analyse la **perception des dirigeants d'entreprise sur les fragilités prioritaires de leur territoire**, ainsi que sur la **capacité des partenariats entre entreprises et structures d'intérêt général à mieux y répondre**.

Des entreprises en prise avec les fragilités de leur territoire

Des dirigeants d'entreprise qui placent les difficultés du citoyen au cœur de leurs préoccupations ...

Interrogés sur les fragilités de leur territoire, les dirigeants se soucient en priorité des difficultés des personnes sur leur territoire : soit l'emploi (note moyenne de 5,6/10), la pauvreté (5,5) et le pouvoir d'achat (5,4) qui semblent être « vitaux » pour le citoyen.

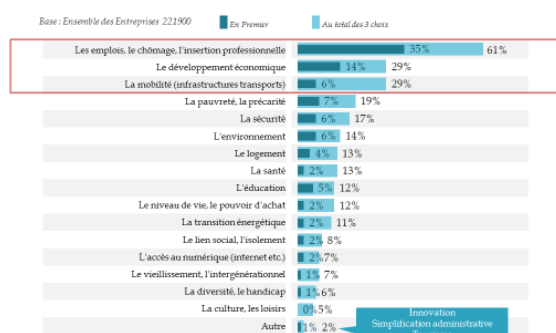
Les dirigeants considèrent aussi la nécessité d'avoir un **territoire dynamique** : développement économique, vieillissement, transition énergétique (5,2 chacun), ainsi que la mobilité (5,1).

Le **socle sociétal** - tel que la culture, l'éducation ou l'environnement (4,8 chacun) - ne semble pas être pour les dirigeants des fragilités propres à leur territoire, mais à traiter plus globalement et collectivement.

... et se mobilisent sur les priorités « travail » et « dynamisme économique »



Q20 - Parmi les thématiques évoquées, quelles sont selon vous les 3 fragilités prioritaires sur lesquelles les entreprises devraient se mobiliser sur votre territoire ?



L'ensemble des dirigeants considère que les entreprises doivent agir prioritairement sur **l'emploi** (61%), **le développement économique** et **la mobilité** (29% chacun).

Il existe des spécificités régionales. En Bretagne, les dirigeants mettent en avant la transition énergétique (27%), puis la mobilité et le développement économique (18% chacun). En Bourgogne Franche-Comté, citons le vieillissement (27%) et la pauvreté (26%). En Ile-de-France, la mobilité est prégnante (35%).

Des entreprises au cœur du mouvement partenarial

L'engagement territorial des entreprises passe par les partenariats avec les associations...

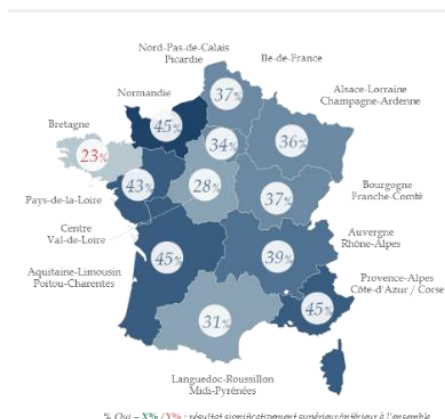


Q7 - Votre établissement mène-t-il des partenariats avec des structures d'intérêt général (associations d'intérêt général, fondations, entreprises d'insertion) ?

37% des entreprises développent des relations partenariales avec les associations.

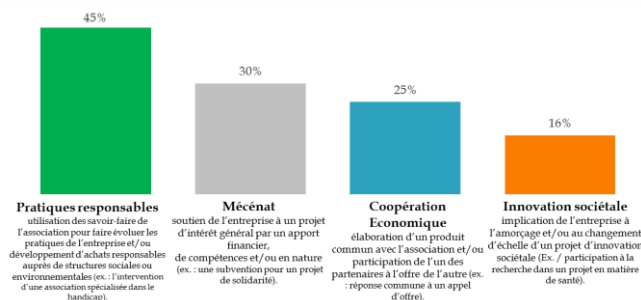
En 5 ans, le nombre d'entreprises engagées auprès des associations a augmenté de 8,5 points (28,5% d'entreprises engagées en 2011 selon l'étude Comis - ARPEA Entreprises et Territoire, 2011).

Notons que **ce taux de partenariat est variable selon la région considérée**, pouvant aller de 23% à 45%.



... selon des modes de partenariats complémentaires

Q11 - Je vais vous citer quatre types de partenariats qui peuvent être conduits, pour chacun pourriez-vous me dire si votre entreprise pratique ce partenariat ou non ... ?



45 % des entreprises ayant des partenariats utilisent le savoir-faire d'une association pour faire évoluer leurs **pratiques responsables**, et **30% des entreprises** pratiquent le **mécénat**.

La **coopération économique (25%)** et l'**innovation sociale (16%)** sont des modes de partenariats en émergence.

C'est le mouvement de développement de la RSE qui explique en partie qu'en moins de 10 ans, les partenariats entre les associations et les entreprises se sont multipliés. **Les rencontres ont été fructueuses. Pour les entreprises, il ne s'agit plus seulement d'un acte de solidarité ni même d'évolution des pratiques, mais plus profondément d'un levier d'innovation.** 81% des dirigeants d'entreprise sont en effet convaincus que ces partenariats sont source d'innovation pour réduire les fragilités et développer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.

Le programme & le kit « RSE & Partenariats »

Initié en 2010, le **programme de recherche « RSE & Partenariats »** analyse les moyens pour les entreprises de **faire de leur politique RSE un véritable levier de performance en s'appuyant notamment sur des partenariats associatifs.**

Les **objectifs de ce programme** sont doubles :

- **Apporter aux entreprises, et plus spécialement aux PME, des solutions concrètes et efficaces d'actions** au travers de partenariats avec les structures d'intérêt général,
- **Concevoir un outil d'aide à la décision pour les dirigeants** afin de favoriser la mise en œuvre d'alliances innovantes sur leurs actions sociales, sociétales et environnementales.

Fort des enseignements des expérimentations menées, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, le CJD, Generali et Réseau GDS, **Le RAMEAU a mis en ligne un kit « RSE & Partenariats » :**

Cadre de référence • Guide « Construire Ensemble » sur les partenariats associations – entreprises (MEDEF – Le RAMEAU, 2014) • Le MOOC « les partenariats qui changent le monde » (ESSEC, Le RAMEAU- 2015)	Illustrations • Une trentaine d'études de cas représentatives de la diversité des partenariats (Le RAMEAU – ORSE, 2012) • Retour d'expérience des PME de l'expérimentation Generali sur le diagnostic RSE & Partenariat (Le RAMEAU, 2012) • Retour d'expérience des PME de l'expérimentation CJD (Le RAMEAU, 2011) • Retour d'expérience des PME sur le programme de recherche RSE & Partenariats (Le RAMEAU, 2014) • Exemple de diagnostic RSE & Partenariat (Le RAMEAU, 2013)
Méthodes • Réaliser un diagnostic RSE & Partenariat (Le RAMEAU, 2013) • Qualifier les projets (Le RAMEAU, 2012) • Guide sur l'engagement associatif des salariés (MEDEF – Le RAMEAU, 2016) • Evaluer l'utilité sociétale des partenariats (référentiel méthodologique, Le RAMEAU, 2015)	Boîte à outils Fiches contexte : - PME et Associations, quels partenariats pour demain (Le RAMEAU pour Juris Associations, 2011) - Etat des lieux des partenariats en France (Le RAMEAU, 2016) - Note stratégique sur la co-construction en territoire (Le RAMEAU, 2015) - Note prospective sur les modèles de co-construction en territoire (Le RAMEAU, 2016) Fiches connaissance : - Note stratégique sur l'entreprise responsable (Le RAMEAU, 2013) - Panorama et enjeux du secteur associatif (Le RAMEAU, 2014) - Le processus d'innovation associatif (Le RAMEAU, 2013) - Les PME et l'innovation (Etude OpinionWay pour le CJD et Le RAMEAU, 2011) Fiches pratiques : - Typologie des partenariats (Le RAMEAU, 2016) - Objectifs des partenariats et impacts sur le territoire (Le RAMEAU, 2016) - Moyens mis à disposition de l'association (Le RAMEAU, 2016) - Mettre en œuvre son partenariat (Le RAMEAU, 2016) Fiches outil : - Support de diagnostic RSE & Partenariat (Le RAMEAU, 2015) - Charte de Mécénat (ADMICAL, 2014) - Modèle de convention de partenariat (Le RAMEAU, 2016)

Ces outils sont disponibles en *open source* sur le **centre de ressources numériques « RSE & Partenariats »** : <https://rseetpartenariats.wordpress.com/>



2-7 Zoom sur PHARE-Régions

Dans le cadre du programme PHARE, l'**Observatoire des partenariats** a publié les 13 études **PHARE-Régions** qui déclinent **la vision des élus territoriaux, des citoyens, des entreprises et des associations quant aux fragilités prioritaires de leur territoire**, ainsi que **leur perception des alliances tripartites entre associations, entreprises et collectivités territoriales** face aux fragilités territoriales. **Ce regard croisé est comparé aux indicateurs économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux de la région concernée.**

Une vision systémique des 13 régions

L'objectif de l'étude PHARE – Diagnostics territoriaux est de faire un état des lieux des fragilités en territoire. Les données économiques, sociales, sociétales et environnementales du territoire sont analysées autour de 16 domaines et 347 indicateurs. Ces données sont par ailleurs mises en regard de la perception des citoyens, des associations et des entreprises du territoire concerné.

Cet état des lieux est réalisé à un niveau régional et permet ainsi d'avoir une vision actualisée des 13 nouvelles régions.

Chaque rapport PHARE – Région comporte 5 parties :

- ❑ La « carte d'identité » de la région,
- ❑ Les fragilités de la région, qualifiées selon l'analyse des indicateurs du diagnostic du territoire et selon la perception des acteurs (citoyens, associations et entreprises),
- ❑ L'état de la co-construction territoriale dans la région concernée,
- ❑ Les pratiques partenariales des associations et des entreprises,
- ❑ La synthèse de la vision des 3 acteurs de la région.

L'exemple de la région Grand Est



Citoyens, maires, associations et entreprises plébiscitent la co-construction

Les alliances sont de nouveaux leviers pour répondre aux enjeux d'un territoire. En région Grand Est, 69% des citoyens, 81% des maires, 95% des associations et 89% des entreprises pensent que les alliances sont source d'innovation pour faire émerger des solutions concrètes en réponse aux défis de leur territoire.

Profil de la région Grand Est :

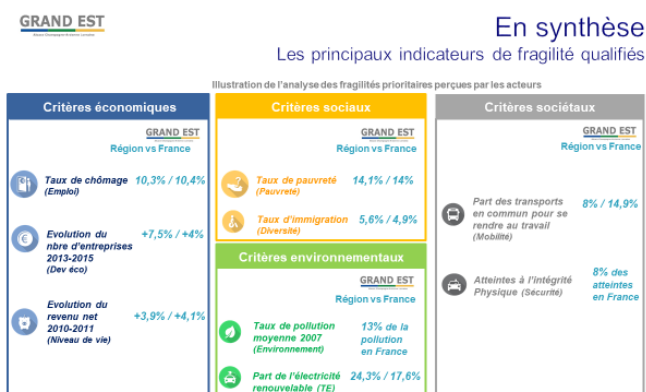
GRAND EST

Les chiffres clés de la région

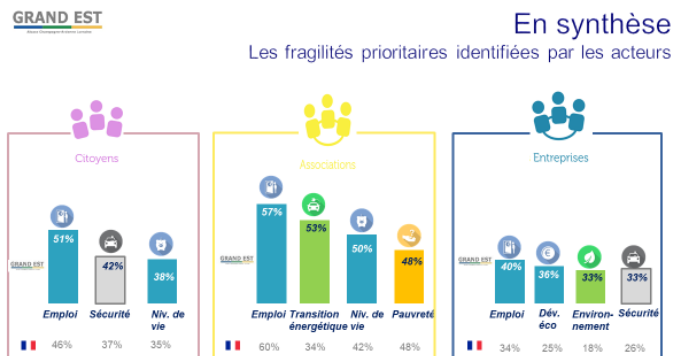
Quels sont les enjeux prioritaires de la région ? Comment les alliances entre entreprises et associations peuvent réduire les fragilités et créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois ? Autant de questions éclairées par le rapport PHARE en région Grand Est.



Les grands indicateurs de la région Grand Est



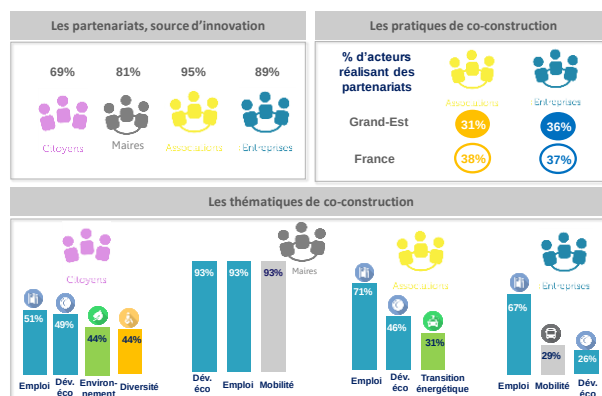
La perception des priorités par les acteurs



L'emploi est la priorité des fragilités en région Grand Est. Elle est également le premier terrain de co-construction pour 51% des citoyens, 93% des maires, 71% des associations et 67% des entreprises de la région. Développement économique, mobilité, diversité, environnement et transition énergétique, apparaissent également comme des sujets clés de co-construction. Ce sont par ailleurs d'ores et déjà 31% des associations et 36% des entreprises qui pratiquent les partenariats, notamment sous la forme de pratiques responsables, et attestent d'un mouvement en cours sur la région.

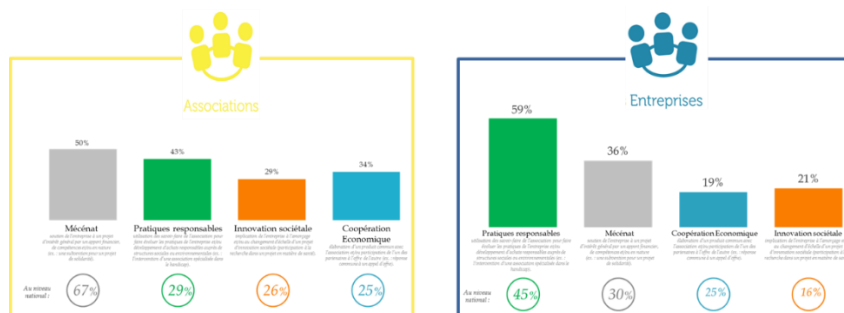
La région Grand Est, un territoire propice aux alliances

En matière de co-construction, la région Grand Est se démarque du reste de la France. Les résultats de l'étude auprès des citoyens, des dirigeants d'entreprise et des responsables associatifs confirment le « devoir d'alliances » réclamé par la société civile, mais ce sont aussi **81% des maires des communes de la région qui soulignent l'importance de ce mouvement de co-construction.** Si 16% d'entre eux considèrent que la démarche est déjà bien ancrée, ils sont 65% à penser qu'elle ne fait qu'émerger.



Retrouvez les détails du programme PHARE Grand-Est sur www.lerameau.fr

De même, **les pratiques partenariales des acteurs de la région Grand Est se caractérise par un pragmatisme certain.** C'est autour des pratiques responsables qu'entreprises et associations se distinguent de la moyenne nationale.



Pour faciliter l'usage, les acteurs régionaux peuvent réaliser leurs propres analyses sur le site de l'Observatoire des partenariats grâce à un tableau de bord interactif (cf. site de l'Observatoire des partenariats : <http://observatoire-des-partenariats.fr/>).

3- Mise en perspective des résultats

3-1 Des résultats éclairants sur la co-construction

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. Chacun des deux plans quinquennaux a été riche d'enseignements.

Le programme ARPEA (2008-2012) a mis en valeur 3 sujets : les territoires, l'innovation et l'engagement. En synthèse, les principaux enseignements :

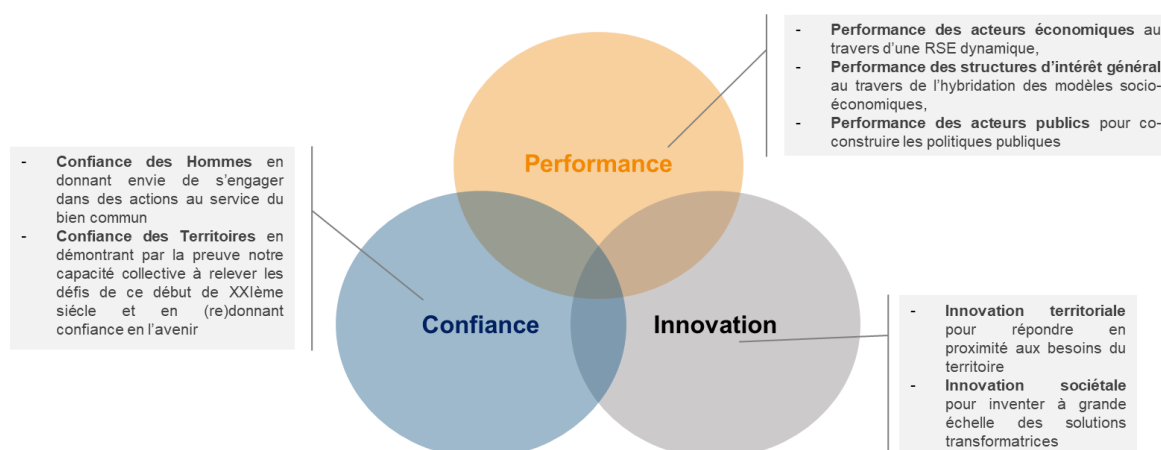
- L'importance pour les citoyens de développer les relations entre entreprises et associations (86% des Français en 2008 et 84% en 2012 pensaient qu'il était urgent de créer des partenariats pour répondre aux fragilités),
- Les pratiques étaient déjà développées, y compris auprès des plus petites organisations (20% des TPE et 36% des PME développaient des partenariats en 2011),
- 4 catégories de partenariats se sont progressivement structurées : le mécénat, les pratiques responsables, la coopération économique et l'innovation sociétale.

A l'issue de ce 1^{er} programme, la question a été de savoir « au service de quoi » émergent ces nouvelles alliances.

Le programme PHARE (2014-2017) a permis d'identifier les enseignements suivants :

- Les fragilités prioritaires sont différentes d'un territoire à l'autre, et les 4 acteurs territoriaux (les citoyens, les dirigeants d'entreprise, les responsables associatifs et les maires) les classent avec des spécificités liées à leur angle de vue,
- 69% des Français, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires pensent que les partenariats sont sources d'innovation pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois. Ils plébiscitent un « devoir d'alliances ».
- 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction, mais ils sont 46% à ne pas savoir encore comment s'y prendre concrètement.

Depuis une décennie, les travaux de l'Observatoire ont souligné le triple impact des partenariats au service du bien commun : la performance des organisations impliquées, l'innovation sociétale & territoriale ainsi que l'accroissement de la confiance, moteur d'engagement. C'est sous cet angle que l'Observatoire achève son second plan quinquennal PHARE et entame son 3^{ème} plan quinquennal sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun.



3 impacts qualifiés empiriquement par une expérience décennale, notamment sur la confiance des Hommes et des territoires

3-2 Zoom sur les 3 impacts de la co-construction

Le mouvement de co-construction entre organisations de nature différentes s'accélère sur les territoires⁴. Il est donc essentiel d'en comprendre à la fois les fondements et les impacts. Les recherches de terrain du RAMEAU et les études de l'Observatoire des Partenariats⁵ ont dégagé empiriquement 3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun, sur :

- La performance des organisations,
- Les innovations territoriales et sociétales,
- La confiance des Hommes et des territoires, levier d'engagement au service du bien commun.

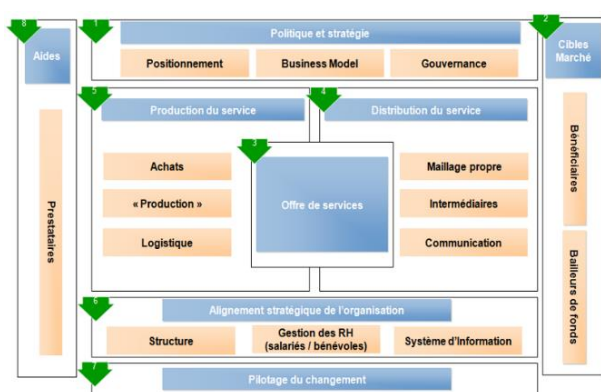
A l'occasion des 10 ans de l'Observatoire des partenariats le 23 novembre 2017, Le RAMEAU a présenté ses travaux de recherche sur les 3 impacts des alliances au service du bien commun.

Impacts sur la performance des organisations⁶

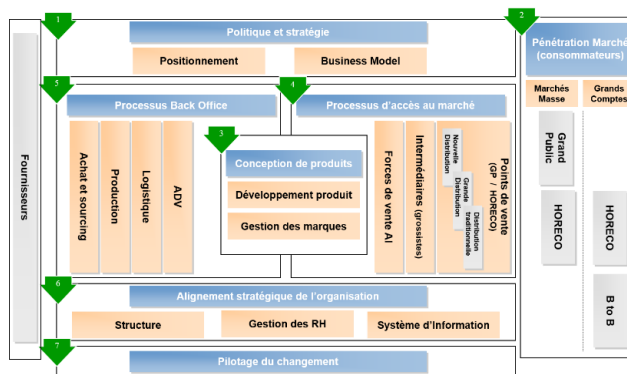
Le RAMEAU s'est basé sur un cheminement spécifique pour appréhender l'impact des alliances sur la performance des organisations. Il a tout d'abord consisté à qualifier la complémentarité des différentes organisations à agir ensemble. Ensuite, il fallait comprendre pourquoi les organisations ont un enjeu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

La complémentarité des modèles de performance

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



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



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

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

⁴ Données du programme d'études PHARE de l'Observatoire des partenariats <http://observatoire-des-partenariats.fr/>

⁵ L'Observatoire des partenariats est piloté par Le RAMEAU

⁶ Note « Alliances et performance des organisations », Le RAMEAU, janvier 2018

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

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

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

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

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

- Celui de **la transformation du modèle socio-économique**⁷ : l’enjeu pour chacun des acteurs est d’avoir un modèle socio-économique pérenne. Pour cela, la question est de savoir comment articuler au mieux les ressources humaines, les leviers financiers, les alliances avec d’autres. La tendance est à l’hybridation des modèles.
- Celui de la **digitalisation**⁸ : l’enjeu est qu’elle fait évoluer rapidement les produits et services, les modes de fonctionnement et les usages. Elle impacte aussi plus globalement notre « faire société », et la place de chacun des acteurs. La question est de savoir comment utiliser au mieux les outils numériques et de savoir jusqu’où accepte-on que notre société soit digitalisée.
- Celui des **compétences et de leur évolution**⁹ : les compétences évoluent notamment au regard de l’importance de la digitalisation dans nos modes de fonctionnement. Mais plus globalement, cette évolution est due à une nécessité d’ouverture : les organisations doivent faire avec les autres. Ce mouvement de co-construction se traduit par l’émergence de nouveaux métiers (Directeur des partenariats stratégiques, catalyseurs territoriaux et médiateurs inter-organisations). Par exemple, le métier des fondations redistributrices (ou Grant maker) évolue de « simples » bailleurs de fonds vers un métier d’accompagnement des projets. La question qui se pose est comment intégrer ces nouveaux métiers au sein des organisations et faire évoluer les compétences qui s’y attachent.
- Enfin dernier enjeu, celui de **l’évaluation**¹⁰ : les organisations ont à articuler différents modes d’évaluation. Ces modes d’évaluation se diversifient et se structurent autour de 3 défis :
 - o L’évaluation de la **performance des actions** engagées (mode le plus usité),
 - o L’évaluation de la **pertinence de la solution** proposée (en quoi elle répond aux besoins adressés, produit-elle des impacts). Ce mode d’évaluation se développe mais demeure complexe à mettre en œuvre.
 - o L’évaluation des **partenariats**¹¹ (en quoi la relation partenariale impacte chacun des partenaires et plus globalement le bien commun). Ce mode d’évaluation est en émergence.

⁷ Plus de détails sur la plateforme de capitalisation « Modèles socio-économiques » <https://modeleecoassociatif.wordpress.com/>

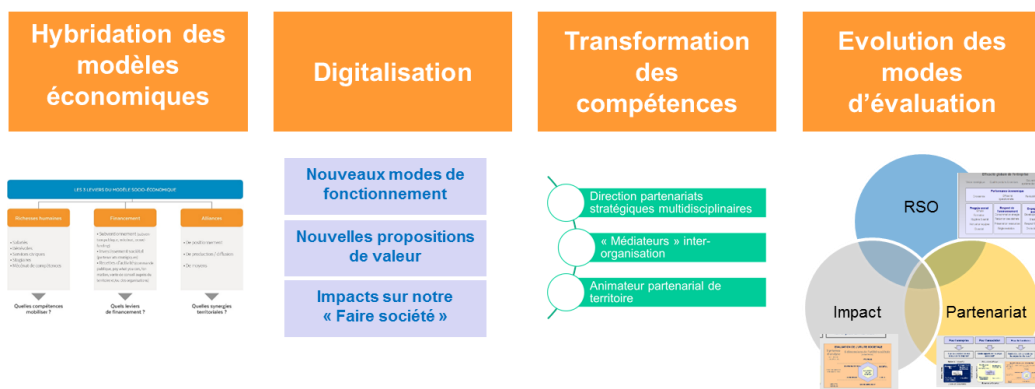
⁸ Article Le RAMEAU « Les perspectives du numérique » (dossier JURIS Numérique, 2017)

⁹ Présentation de ces 3 nouveaux métiers lors de la conférence au Campus de l’innovation managériale, à l’ESSEC, le 25 novembre 2017 – www.lerameau.fr

¹⁰ Note « Alliances et performance des organisations » (Le RAMEAU, janvier 2018)

¹¹ Référentiel « Evaluation de l’utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mai 2015)

4 enjeux partagés par tous les acteurs



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

Les alliances et la performance des acteurs publics et privés

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

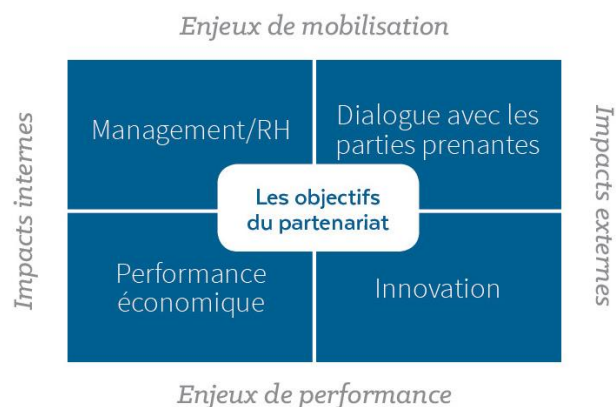
La co-construction et les entreprises¹²

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

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

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

Tout d'abord, grâce à des partenariats avec d'autres acteurs telles que les structures d'intérêt général par exemple, l'entreprise répond à son enjeu de nouer un nouveau dialogue avec ses parties prenantes externes, notamment sur les territoires¹³. Par ailleurs, ces partenariats peuvent aussi être un outil de mobilisation en interne en contribuant à de nouvelles actions de management (cohésion, engagement des salariés).



¹² Guide « Construire ensemble » (Medef - Le RAMEAU, avril 2014)

¹³ Guide « Entreprises et territoires » (Medef - Admical, Orse et Le RAMEAU, à paraître automne 2018)

De plus, les partenariats, notamment avec des structures d'intérêt général, permettent à l'entreprise d'enrichir sa capacité d'innovation (capter des signaux faibles et anticiper de nouveaux besoins), voire sa performance économique (optimisation de coûts, accès facilité à des marchés publics, développement de nouveaux marchés).

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

La co-construction et les structures d'intérêt général¹⁴

Les structures d'intérêt général sont confrontées d'une part à l'accroissement de leurs sollicitations (du fait de l'augmentation des besoins), et d'autre part à la raréfaction de leurs ressources¹⁵. Ainsi, leur enjeu est d'inventer de nouveaux modèles socio-économiques. Ceux-ci sont de plus en plus hybrides, c'est à dire mixant des natures différentes de ressources : publiques, privées, revenus d'activité... tout en restant d'intérêt général, c'est-à-dire ne reposant pas majoritairement sur un revenu d'activité.

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

- Capter de nouvelles ressources qu'elles soient financières et / ou de compétences,
- Construire / inventer de nouvelles solutions¹⁶. Pour cela, les structures d'intérêt général peuvent s'appuyer sur l'implication des réseaux d'acteurs auxquels elles ont accès grâce aux partenariats et sur la capacité des acteurs publics et privés à pouvoir démultiplier les innovations qu'elles portent.

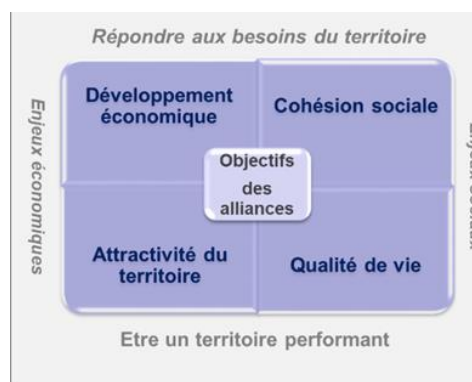


La co-construction et les acteurs publics¹⁷

Les acteurs publics ont pour enjeu de trouver un équilibre entre d'une part, « l'effet ciseau » (c'est-à-dire l'accroissement des besoins et la raréfaction des ressources), et d'autre part, le fait que cet effet ciseau porte sur l'ensemble des domaines (économique, social, sociétal et environnemental)¹⁸.

La co-construction entre acteurs de « mondes différents » est un moyen, pour l'acteur public, de répondre à cet enjeu¹⁹. Elle apporte des réponses aux besoins du territoire (en termes de développement économique et de cohésion), mais aussi à sa propre performance (en termes d'attractivité et de qualité de vie du territoire)

Les alliances sont un moyen pour co-construire des politiques publiques et de les décliner sur les territoires en fonction de leurs spécificités²⁰.



¹⁴ Plus de détails sur la plateforme de capitalisation « Partenariats associations - entreprises » <https://partenariatassociationsentreprises.wordpress.com/>

¹⁵ « Panorama et enjeu du secteur associatif » (Le RAMEAU, 2010, mise à jour en 2017)

¹⁶ Livre blanc « L'innovation associative » (GPMA - Le RAMEAU, décembre 2017)

¹⁷ Etude PHARE Institutions de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)

¹⁸ Résultats programme d'études PHARE de l'Observatoire des partenariats, 2015 - 2017

¹⁹ Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

²⁰ Rapport « Ensemble accélérons ! » (SGMAP - CGET, janvier 2016)

Impacts sur l'innovation sociale²¹

Pour appréhender la question des impacts des alliances sur l'innovation sociale, le cheminement du RAMEAU s'est réalisé étape par étape²². Ainsi, les travaux du RAMEAU ont permis de qualifier l'innovation sociale ainsi que son processus d'émergence et de déploiement.

Les caractéristiques de l'innovation sociale

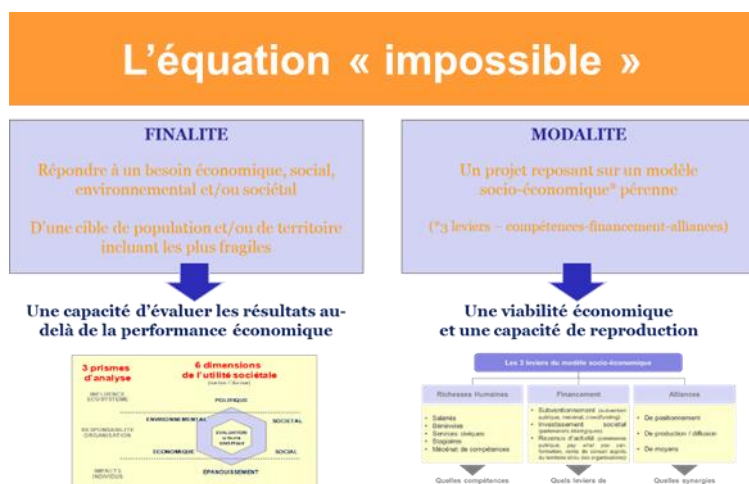
Pour comprendre l'innovation sociale, il est nécessaire d'apporter des précisions sur la terminologie utilisée²³ :

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

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

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

Souvent, les innovations sociales sont initiées par des structures d'intérêt général qui, de par leurs spécificités, savent capter les signaux faibles et anticiper les besoins²⁴.



De par sa finalité, une innovation sociale a vocation à être déployée auprès du plus grand nombre. Cependant, le déploiement à grande échelle des innovations sociales peut s'avérer difficile. En effet, ce sont des **projets complexes** (ils répondent souvent à plusieurs besoins et font intervenir différents acteurs), **peu rentables** (leur finalité n'est pas la rentabilité financière) et **plus risqués** car leur utilité sociale est difficilement mesurable à court terme²⁵.

²¹ « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

²² Centre de ressources numérique Modèle d'investisseur sociétal : <https://investisseursocietal.wordpress.com/>

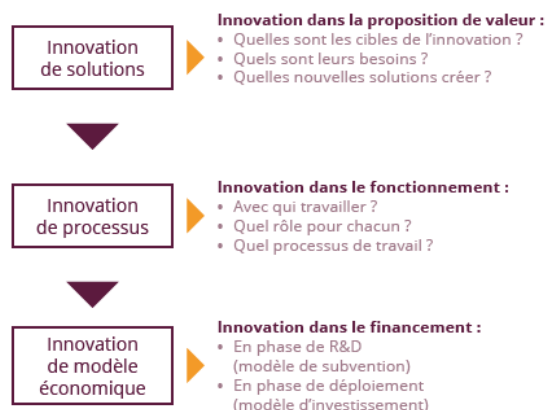
²³ Dictionnaire des praticiens (Le RAMEAU, janvier 2018)

²⁴ Livre blanc « L'innovation associative » (GPMA - Le RAMEAU, décembre 2017)

²⁵ CR « Séminaire Investisseurs – Accompagnateurs de l'innovation sociale » (CDC - Le RAMEAU, mai 2017)

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

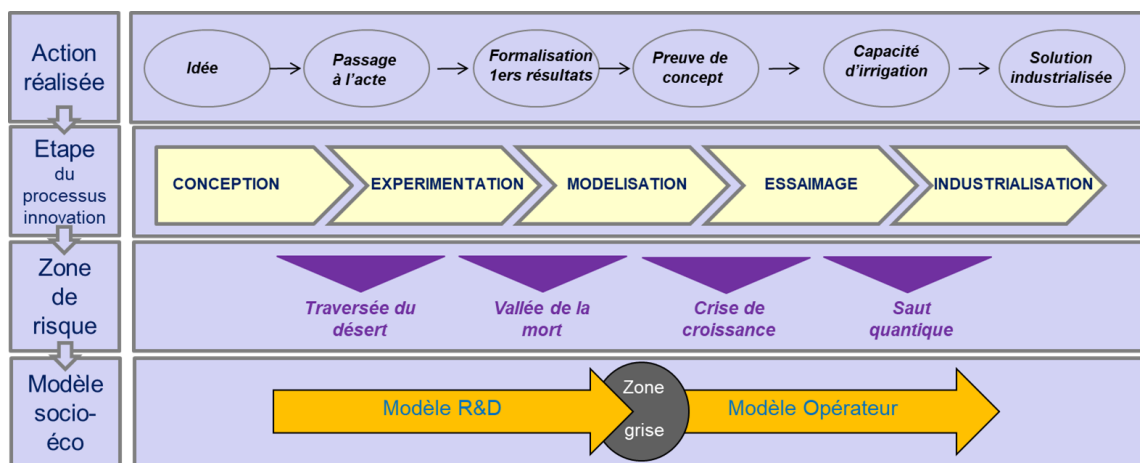
- **L'innovation de solution.** La solution doit apporter quelque chose de nouveau. C'est la **proposition de valeur**,
- **L'innovation de processus.** Cette solution doit s'appuyer sur un **fonctionnement** adapté : avec qui travailler ? Quels sont les différents acteurs qui vont permettre à l'innovation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



Les innovations sociétales ont des spécificités remarquables. Leur déploiement est possible dès lors qu'elles réinventent la proposition de valeur, les processus mis en place et un modèle socio-économique viable. Elles ne peuvent se construire et se déployer que par la complémentarité de différents acteurs²⁶.

Le processus d'innovation sociétale²⁷

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



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

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

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

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

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

²⁶ Dossier « L'Intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? » (Le RAMEAU, janvier 2018)

²⁷ Etude systémique de l'innovation sociétale (Le RAMEAU, novembre 2016)

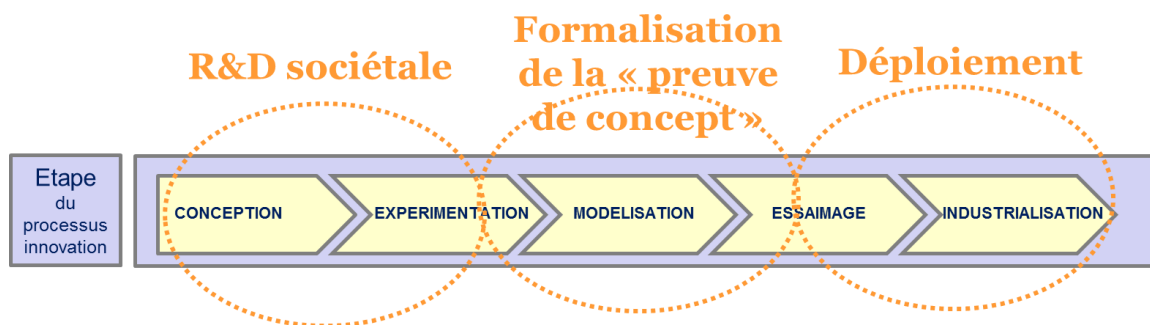
Au cours de ce processus, le **modèle socio-économique du projet évolue**²⁸. Jusqu'en phase de modélisation, le modèle économique est un modèle de Recherche & Développement, basé sur de la subvention puisque la solution en cours n'est pas « rentable » par définition. Dès lors que le projet d'innovation sociétale entre dans une phase de changement d'échelle, il doit reposer sur un modèle viable à long terme, d'opérateur. La difficulté réside dans le passage de l'un à l'autre²⁹.

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

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

Des besoins différents selon les phases³⁰

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



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

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

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

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

²⁸ Note « Modèles socio-économiques du processus d'innovation sociétale » (Le RAMEAU, janvier 2015)

²⁹ Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

³⁰ Retour d'expérience Consult'In France « Accompagnement de l'innovation sociétale » (Le RAMEAU, janvier 2017)

Les alliances et l'innovation sociétale³¹

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

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

Cet accompagnement repose sur **quatre leviers complémentaires**³² :

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

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

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

Matrice des besoins et des leviers d'accompagnement

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

Outre qu'ils sont un moyen pour accompagner les projets, **les alliances sont aussi une opportunité pour co-construire entre partenaires des solutions à grande échelle**³³. Elles répondent au « **devoir d'alliances** » plébiscité par l'ensemble de l'écosystème comme le soulignent les résultats du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats.

³¹ Synthèse de l'étude systémique sur l'innovation sociétale (Le RAMEAU, mai 2017)

³² Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

³³ Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions Dalloz, collection Juris-Associations, décembre 2016)

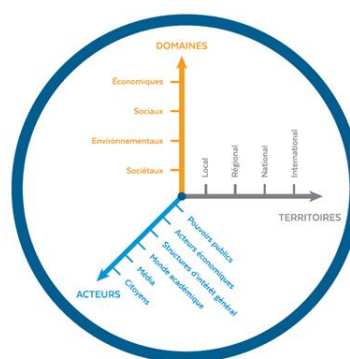
Impacts sur la confiance des Hommes et des Territoires

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

Les enjeux de l'intérêt général³⁴

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

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



À quels enjeux collectifs sommes-nous confrontés ?

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

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

Les alliances et la confiance des Hommes et des Territoires

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

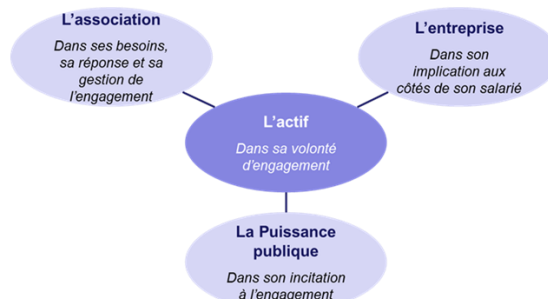
- Sur l'engagement des personnes,
- Sur l'écosystème territorial.

L'écosystème territorial



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

L'engagement des personnes



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

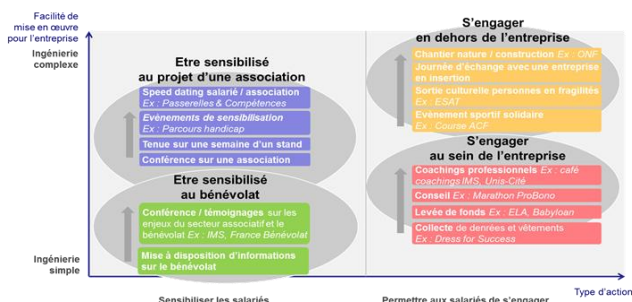
³⁴ Rapport collectif « intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », novembre 2015

L'engagement des personnes³⁵

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

Les alliances peuvent ainsi faciliter :

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



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

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

La co-construction territoriale³⁶

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

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

Les collectivités territoriales ont aujourd'hui pleinement conscience de l'importance des partenariats pour répondre aux enjeux de leurs territoires. Au total, **76% des maires perçoivent que la dynamique de co-construction est ancrée dans leur territoire**.³⁷ Elle n'en pose pas moins question, puisque 46% d'entre eux ne savent pas encore comment faire concrètement pour l'animer.

³⁵ Rapport interministériel « L'engagement associatif des actifs » (Ministère en charge de la Vie Associative - Le RAMEAU, novembre 2014)

³⁶ Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

³⁷ Etude PHARE Institutions pour l'Observatoire des Partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)

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



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

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

3-3 Premières étapes du plan quinquennal 2018-2022

Une mise en débat le 23 novembre 2017 à la Caisse des Dépôts

L'événement du 23 novembre 2017 est venu marquer à la fois la conclusion du plan quinquennal 2013-2017 et le 10^{ème} anniversaire de l'Observatoire des partenariats.

L'objectif a été triple :

- **Présenter les résultats du programme PHARE (2013-2017)** : les fragilités territoriales et la dynamique de co-construction pour y répondre.
- **Mettre en débat entre praticiens et acteurs académiques les 3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun** : performance des organisations, innovations sociétales et confiance, moteur de l'engagement des Hommes & des territoires.
- **Lancer le 3^{ème} plan quinquennal (2018-2022)** : après l'état des lieux puis la qualification des besoins, l'évaluation des impacts des alliances innovantes.

Un objectif clair pour 2018-2022

Le plan d'études 2018-2022 aura pour objectif d'éclairer sur les impacts des alliances stratégiques entre acteurs de « mondes » différents au service du bien commun pour répondre aux besoins des Hommes et des territoires.

Dans la droite ligne des réflexions sur l'évolution de l'intérêt général en France³⁸, l'Observatoire des partenariats analysera les impacts concrets pour les organisations et les territoires des nouvelles formes de partenariat.

³⁸ Rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance ! » (H. ALLIER & CH. HEIDSIECK, novembre 2015) et livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Edition DALLOZ, collection Juris Associations, décembre 2016)

Une première étape exploratoire en 2018

La phase exploratoire 2018 se déroulera en 3 temps :

- **Actes des débats du 23/11/17** : les actes des débats seront publiés pour être mis en partage.
- **2^{ème} étude sur les pratiques d'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats** : dans le prolongement de l'étude réalisée en 2015 à l'occasion de la publication du référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » pour réactualiser 3 ans après l'état des pratiques.
- **3 Ateliers praticiens – chercheurs** : dans la continuité des débats du 23/11/17, un atelier sur chacun des 3 impacts (performance, innovation et confiance) viendra approfondir les premières pistes de réflexion.

Sur la base de la phase exploratoire, l'Observatoire des partenariats proposera un plan d'action sur 5 ans à ses partenaires.

A cette occasion, décidera des nouveaux partenaires à impliquer dans cette nouvelle étape.

En conclusion

Le mouvement d'alliances innovantes au service du bien commun s'impose progressivement comme une méthode efficace pour relever les défis de ce début de XXI^{ème} siècle. Sur un plan international, les Objectifs du Développement Durable l'ont acté en septembre 2015 en instituant au titre d'objectif la stratégie de moyens des partenariats avec l'ODD 17³⁹.

En France, le colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » du 12 janvier 2018 au CESE a souligné l'importance de changer de méthode si nous voulons collectivement être en mesure de répondre aux nouveaux besoins, notamment des plus fragiles d'entre nous⁴⁰.

Gageons que les travaux d'études de l'Observatoire des partenariats depuis 10 ans, et plus encore ceux qui s'engagent aujourd'hui sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun, contribuent à accélérer le mouvement de co-construction qui s'incarne sur les territoires.

³⁹ 1^{er} rapport non gouvernemental sur les ODD (Comité 21, juin 2017)

⁴⁰ Dossier « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ! » (Le RAMEAU, janvier 2018)

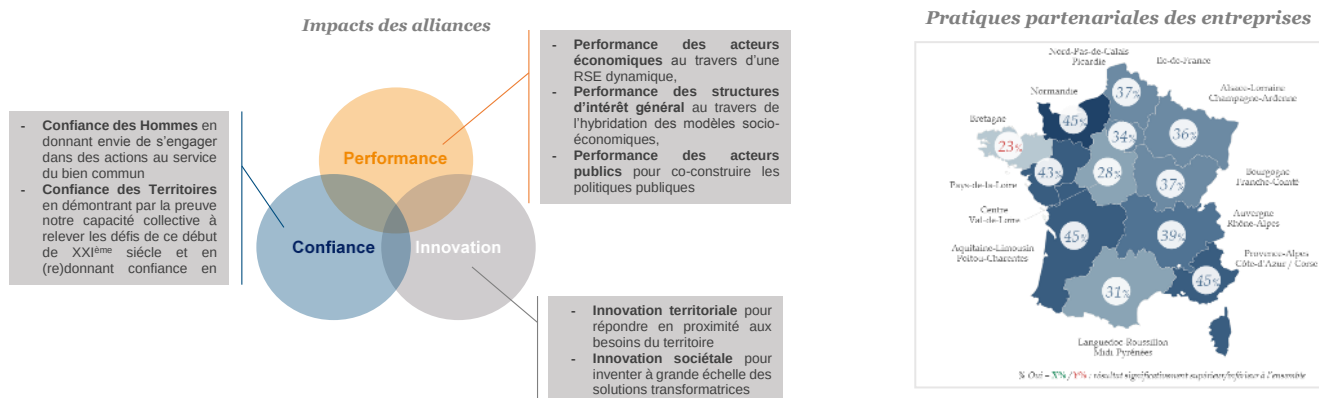
Annexe : les outils d'appropriation

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

Elle est perçue comme source d'innovation par 69% des français, 87% des maires, 81% des dirigeants d'entreprises et 86% des responsables associatifs⁴¹.

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

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

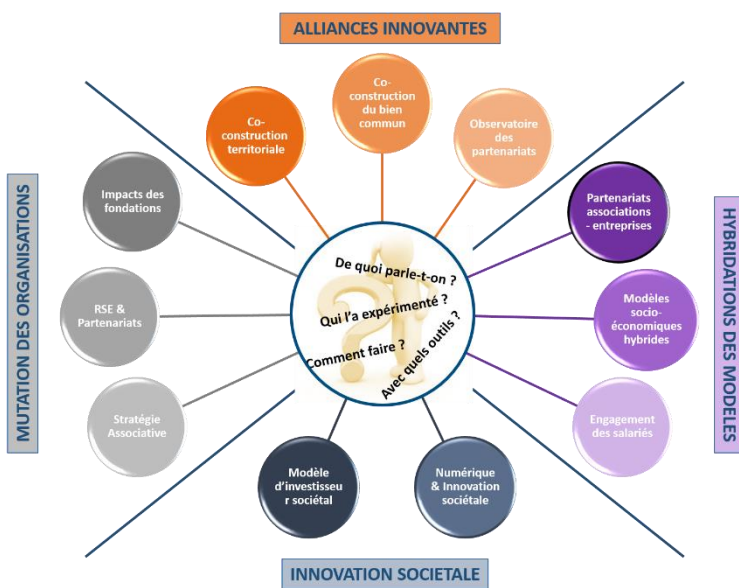


Après avoir capitalisé l'expérience des pionniers, modélisé les pratiques issues d'expérimentations innovantes, et publié les résultats, tous les travaux sont mis à disposition des organisations et des territoires pour les **éclairer sur 4 nouveaux besoins** :

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

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

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



⁴¹ Programme PHARE de l'Observatoire des Partenariats, Comisis – Opinion Way, 2015-2017

Le RAMEAU propose des formations pour une appropriation efficace

Ce partage des connaissances est disponible sous cinq formats :



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

Les sessions de sensibilisation

Le RAMEAU a développé **des modules de sensibilisation, sur étagère**. Ces modules, de type stratégique ou pratique, s'adressent aux dirigeants et/ou praticiens des organisations (associations, entreprises, pouvoirs publics), qui sont désireux de développer leurs connaissances sur les différents impacts des alliances : performance, innovation et confiance (engagement et co-construction territoriale). Ces modules sont déclinés en **session « découverte »** (format de 2h), et en **session « approfondissement »** (format d'une demi-journée).

MODULES PRATIQUES

MODULES STRATEGIQUES

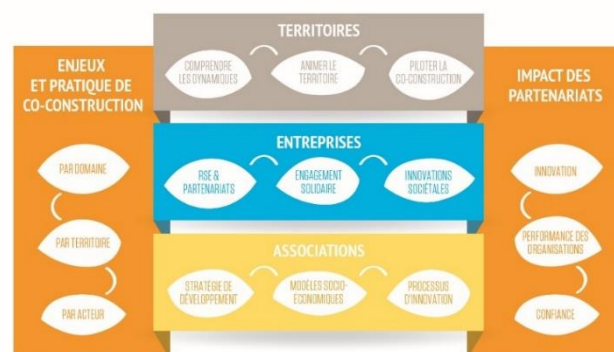
17 modules

Pratiques de partenariat	- Enjeux et pratiques des partenariats en France - Préparer et lancer une politique de partenariats - Evaluer l'utilité sociale des partenariats
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

Le RAMEAU a développé en partenariat avec l'ESSEC **deux MOOC**, 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.



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



Le RAMEAU réalise des form'actions dédiées à une organisation ou à un territoire, pouvant aller **d'une journée découverte à des formations personnalisées de 1 à 3 jours**.

Les form'actions, constituées sur-mesure d'un ensemble de modules de sensibilisation, combinent des **apports théoriques** et une **mise en pratique** sur les 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.



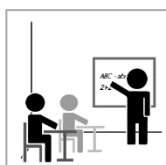
Sur **9 mois**, les parcours d'expérience combinent :

- 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 **misés 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** (*événements ciblés, communauté de pairs, relation au sein de la promotion*).

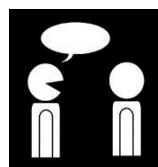
Les parcours d'expérience se déclinent sur **cinq thématiques** : **Alliances innovantes, Co-construction territoriale, Changement d'échelle de l'innovation sociétale, Modèles socio-économiques hybrides, et RSE & Partenariats**.

Les modalités pédagogiques

Les 5 formats d'appropriation du RAMEAU combinent différentes modalités pédagogiques, afin de faciliter l'appropriation et la dynamique d'actions au travers un principe d'apprentissage par l'expérience et par l'inspiration de la pratique des pionniers :



Sessions collectives,
composées de temps théoriques
et de temps pratiques, applicatifs
aux enjeux des participants



Visites apprenantes
de pairs ou de personnalités dans
un lieu incarnant la thématique
de formation



Coaching individuel
sur les problématiques
des participants



Webinaires pour creuser
un sujet ciblé dans un format
souple



Outils numériques
MOOCs, centres de ressources
numériques, communautés
d'échange



Information
Bulletin de veille, newsletter du
RAMEAU, invitations ciblées