Le RAMEAU

Commission Spéciale sur le Modèle de Développement du Maroc

Eclairage sur la dynamique de co-construction territoriale en France

Retraite CSMD – 27 mars 2020

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr
www.lerameau.fr

Le RAMEAU, qui sommes-nous ?

- Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche empirique dédié aux alliances innovantes au service du bien commun.**
- Depuis dix ans, il **anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d'ingénierie**, mises à disposition de tous en open source.
- Une démarche de **recherche fondée sur 3 leviers** : les dialogues de gouvernance avec suivi sur 36 mois minimum, les études scientifiques et la mise en débat entre acteurs, notamment sur les territoires

Un modèle de recherche empirique atypique

Le RAMEAU en quelques mots

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

14 ans de recherche appliquée

12 plateformes de capitalisation

500 organisations expérimentatrices

70 M€ mobilisés pour l'innovations sociétales

1 M€ de budget / 5 permanents

Co-fondateur de :

L'Observatoire des Partenariats — ADASI — Réseau des pionniers des alliances en territoire — Pour la co-construction du bien commun

En partenariat avec notamment :

Fondation EDF, Groupe Caisse des Dépôts, Fondation Bettencourt Schueller, ADASI, Renault, AG2R La Mondiale, Unis-Cité, wimoov, Mitsubishi Electric, Alsace Active, AFM, MEDEF, Caisse d'Epargne, La Poste, Le Mouvement Associatif, ESSEC Business School, ENGIE, CFF, United Way, réseaugds, Consult in France, Generali, habitat et humanisme

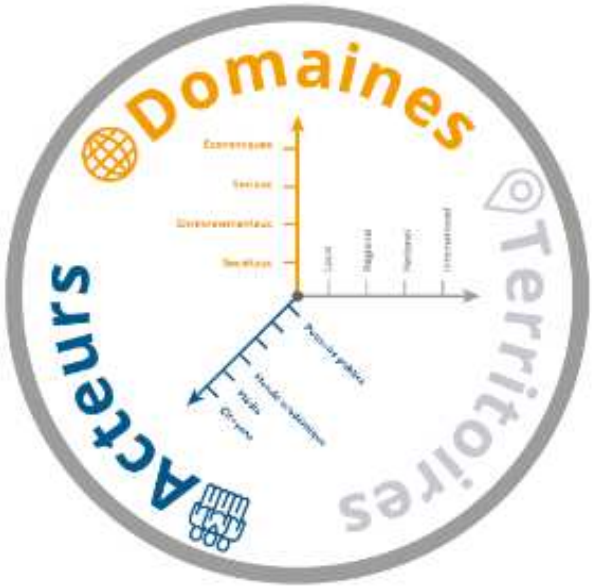
© Le RAMEAU / 2020

Les ODD, un nouveau cadre partagé

Un cadre systémique pour appréhender les enjeux collectifs…

16 objectifs complémentaires et un moyen pour y parvenir

… qui pose l'enjeu d'une triple articulation !



Articuler domaines, territoires et acteurs : des solutions à inventer pour une réponse systémique

Les ODD modélisent un changement systémique… mais comment faire concrètement?

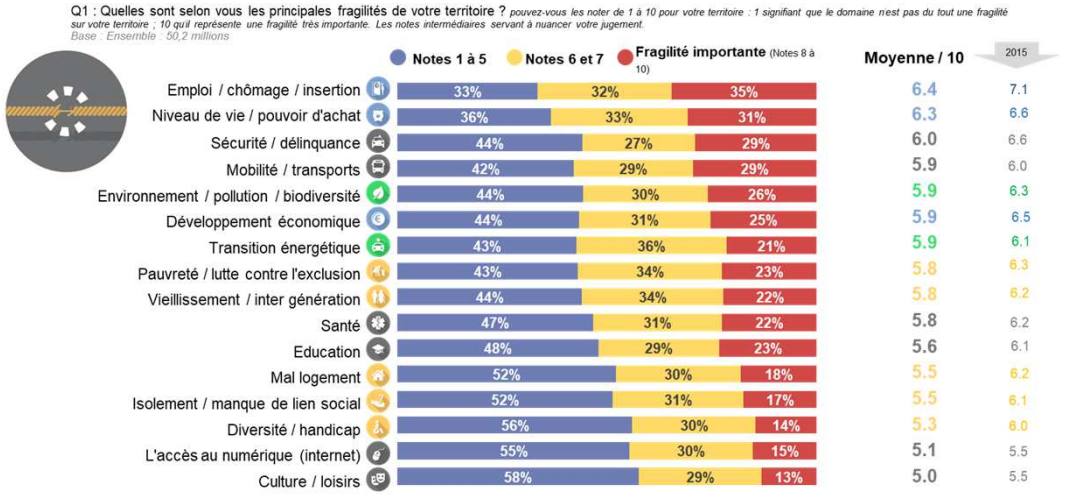
© Le RAMEAU / 2020

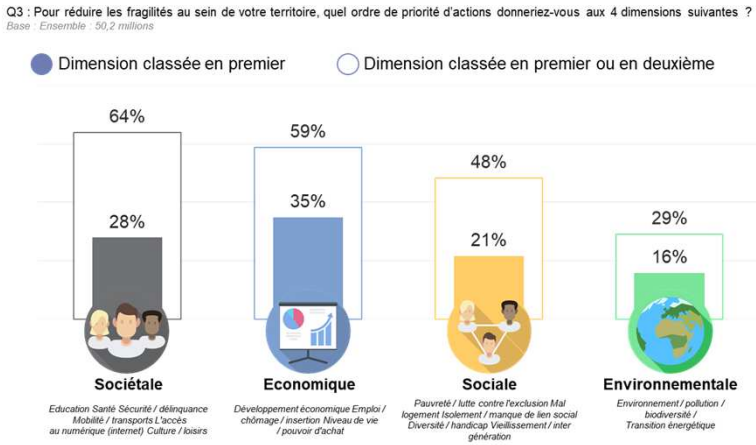
Une vision holistique des enjeux en France :

Les fragilités prioritaires en territoire selon les Français

Des fragilités territoriales qui se confirment et s'entrechoquent…

… avec une dimension économique très liée aux questions sociétales!



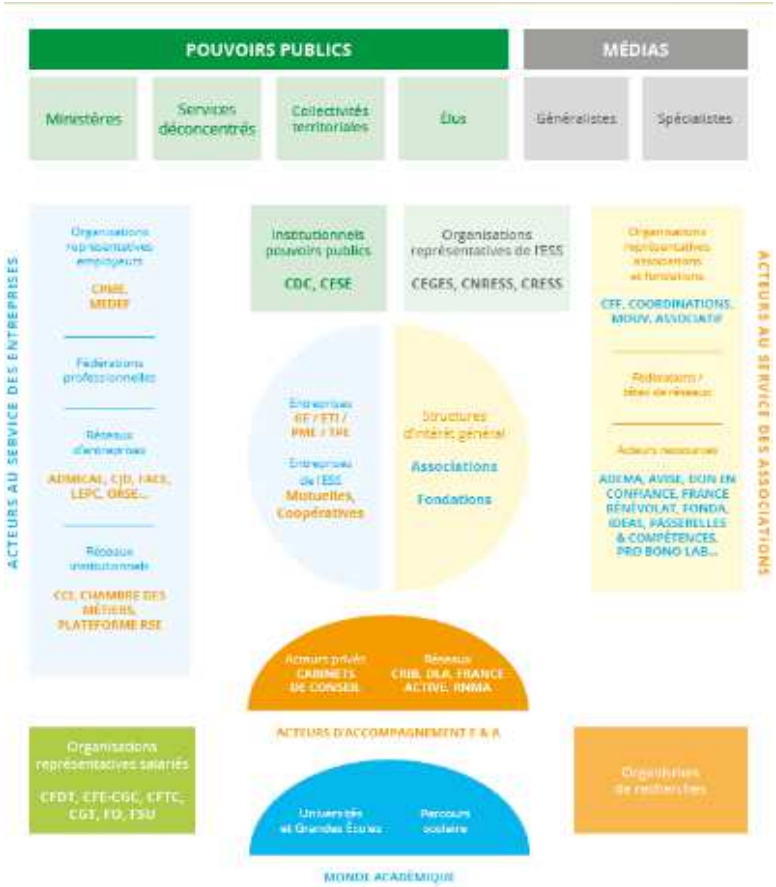


Une conscience de la nécessité d'appréhender de manière systémique des fragilités qui s'entrechoquent

© Le RAMEAU / 2020

Une réalité en France :

Un système cloisonné par « univers » d'acteurs



3 constats :

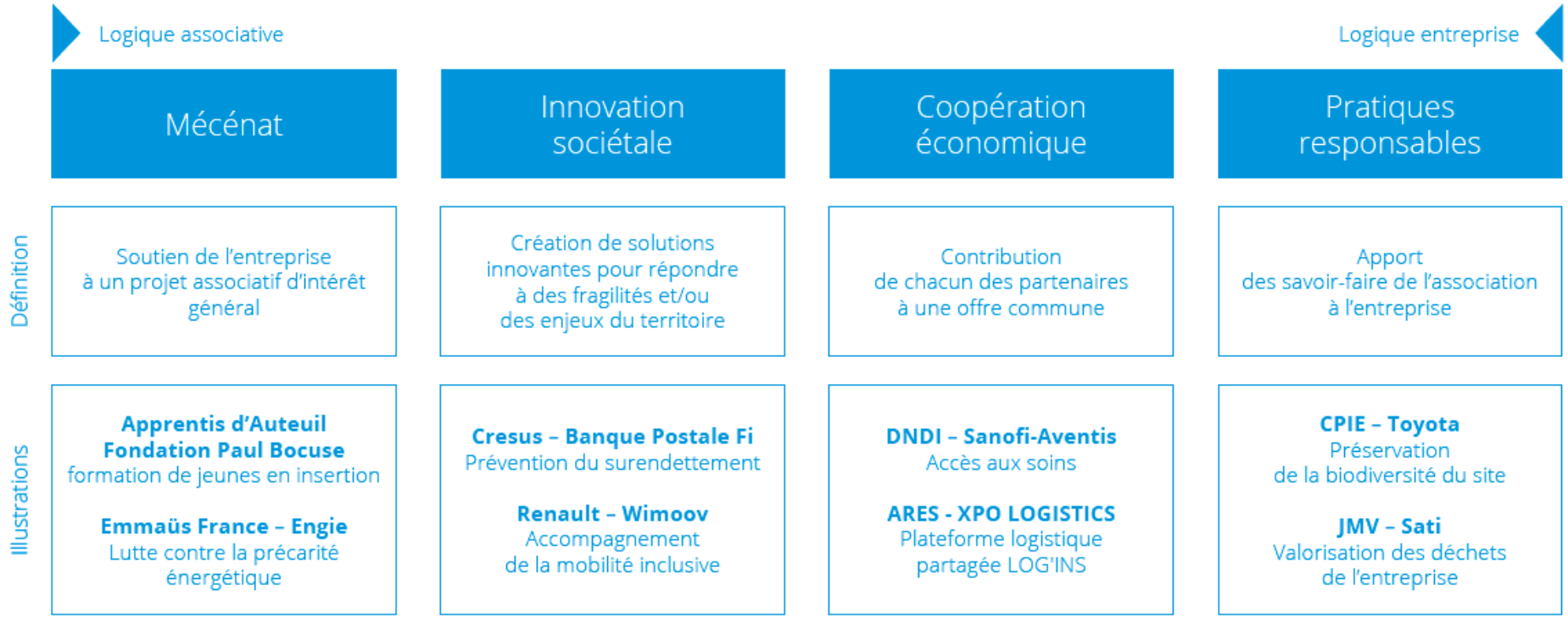
- La diversité et la complémentarité des tissus économiques, associatifs et publics,
- Le manque de connaissance et d'interaction entre les « mondes » pourtant riche de leurs différences,
- Une réalité de terrain très atomisée (une bi-polarisation des tailles d'organisation : très grands / très petits)

Une difficulté à « jouer collectif » [1]

© Le RAMEAU / 2020

[1] Voir les livres « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (éditions DALLOZ, collection Juris Associations, décembre 2016) et « l'Alchimie du bien commun » (éditions Le RAMEAU, octobre 2018)

Une richesse « sous les radars » :
La diversité des modèles partenariaux



Une réalité de terrain plus ancrée que conscientisée[1], avec une priorité informelle pour les PME : innover ensemble
… qui dès 2009 à incité à comprendre ces « signaux faibles » !

© Le RAMEAU / 2020

[1] Voir le site de l'Observatoire des partenariats afin d'accéder à des données par domaines, acteurs et territoires, et à des exemples inspirants avec la base la IMPACT-Pratiques innovantes (http://observatoire-des-partenariats.fr/)

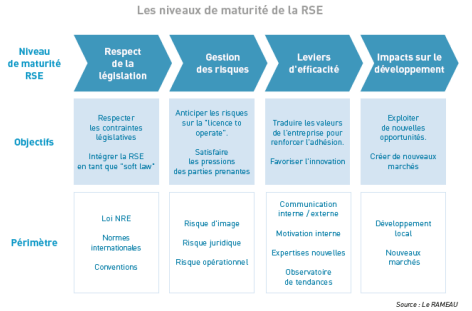
Mise en perspective des « signaux faibles » (1/2) :

Les fondements de la co-construction

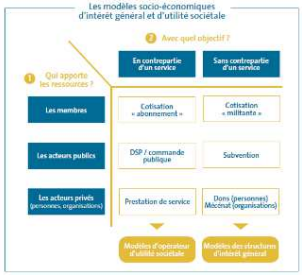
INSTITUTIONS :
Co-construction des politiques publiques pour mobiliser les énergies

CO-CONSTRUCTION ODD17

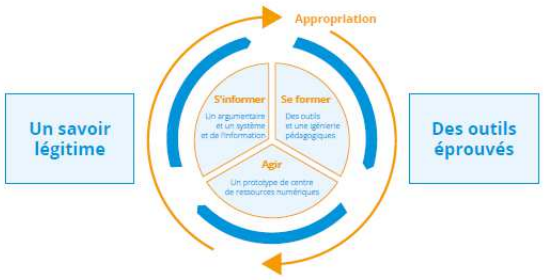
ACTEURS ECONOMIQUES :
Responsabilisation sociétale effective pour rester performant



STRUCTURES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL :
Hybridation des modèles socio-économiques pour augmenter l'impact



ACTEURS ACADÉMIQUES :
Transformation de l'acquisition des savoirs : des « pères » aux « pairs »



Un moment rare dans l'histoire : la transformation simultanée de chacun des modèles impose à chacun d'eux de « faire alliance » … pour leur propre survie !

© Le RAMEAU / 2020

Mise en perspective des « signaux faibles » (1/2) :

La mutation des modèles relationnels

GESTION DES CONFLITS	DIALOGUES	ALLIANCES
De la gestion des conflits à leur anticipation par des démarches de prévention *EXEMPLE : la création du service de Médiation des entreprises en 2010*	**Du dialogue interne au sein des organisations** (dialogue social) **au dialogue civil entre les organisations** *EXEMPLE : l'émergence de la co-construction territoriale depuis une décennie*	**Du « contrat-échanges » vers le « contrat-alliance » de co-construction de solutions** *EXEMPLE : la 3ème ère des relations associations – entreprises autour de l'innovation sociétale*

Les ODD, et particulièrement l'ODD 17, ne sont pas seulement une question d'alliances, mais plus largement de nouveaux dialogues, voire d'anticipation et de meilleure gestion des antagonismes[1]

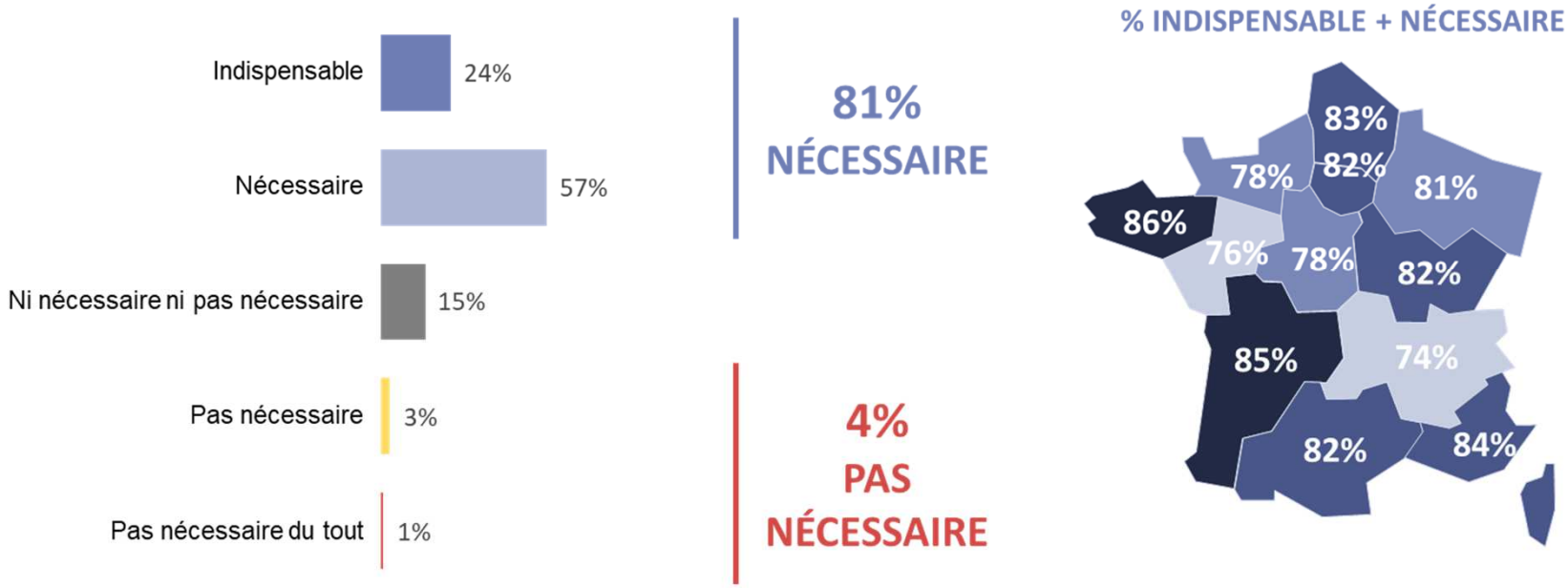
[1] *Voir le référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » ainsi que le centre de ressources « l'évaluation partenariale » (https://evaluation-partenariale.plateformecapitalisation.org/)*

© Le RAMEAU / 2020

« Faire alliance », les attentes des Français*

Q8 : Diriez-vous que pour réduire les fragilités il est … que les collectivités territoriales, entreprises et associations travaillent ensemble ?

Base : Ensemble : 50,2 millions



Bases (en millions) : Ile de France : 9,3 | Grand-Est: 4,4 | Nouvelle Aquitaine : 4,7 | Auvergne-Rhône-Alpes : 6,1 | Bourgogne-Franche-Comté: 2,2 | Bretagne : 2,6 | Centre-Val de Loire : 2,0 | Occitanie : 4,6 | Hauts de France : 4,6 | Normandie : 2,6 | Pays de la Loire : 2,9 | Provence-Alpes-Côte d'Azur- Corse : 4,3

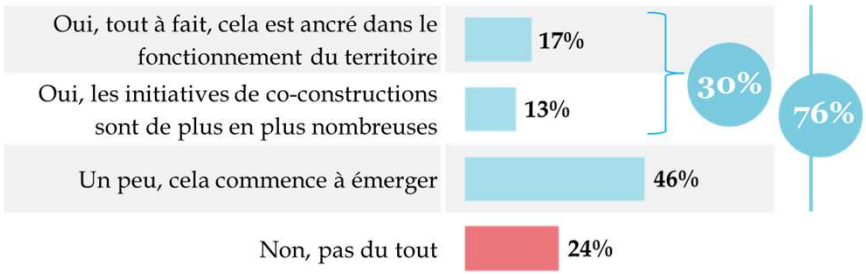
Face aux fragilités, un « devoir d'alliance » entre organisations publiques et privées qui s'est renforcé depuis 2015

*Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :
« Etude IMPACT - Citoyens – Comisis-OpinionWay
pour l'Observatoire des partenariats , Octobre 2019 »*

Les territoires, le lieu de l'action (1/2) :

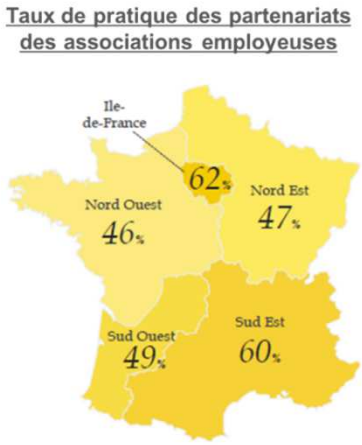
Un mouvement à l'œuvre sur les territoires

Co-construction territoriale selon les maires



Une dynamique de co-construction en émergence qui se structure progressivement

Pratiques partenariales des organisations



Des pratiques qui évoluent rapidement, en lien avec la territorialité des acteurs

Un mouvement de co-construction en émergence, et une volonté d'agir selon ses propres spécificités territoriales

© Le RAMEAU / 2020

* Source : Programme PHARE 2015 – 2017 de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay)

Les territoires, le lieu de l'action (2/2) :
Les « catalyseurs » de la dynamique d'alliance

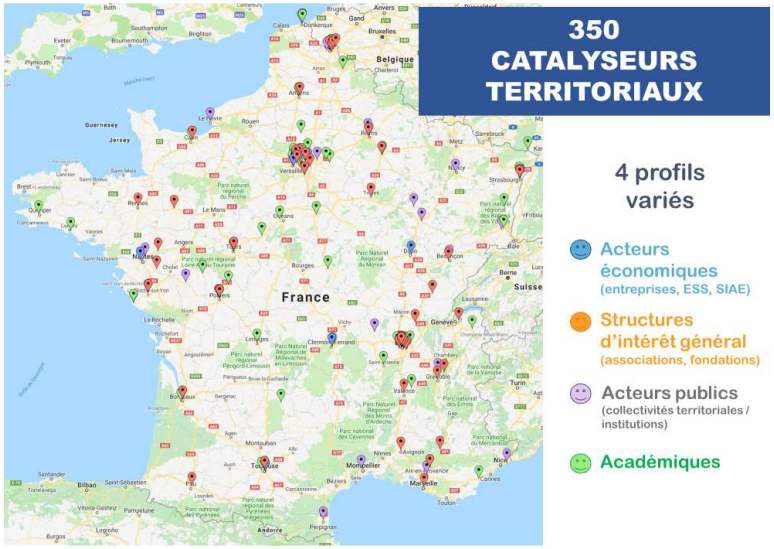
Un métier multifacette

4 métiers complémentaires

Dialogue territorial	Expérimentations collectives	Accompagnements	Gestion d'un lieu
▪ Connaitre les enjeux et acteurs du territoire ▪ Organiser des temps de rencontres et d'interconnaissance ▪ Sensibiliser aux alliances territoriales ▪ Mettre en relation les acteurs complémentaires	▪ Identifier les besoins prioritaires ▪ Mobiliser les acteurs pour co-construire des solutions ▪ Piloter des expérimentations ▪ Evaluer les expérimentations	▪ Assurer un service d'émergence / d'incubation ▪ Former aux nouvelles pratiques ▪ Accompagner les partenariats ▪ Favoriser l'essaimage / transfert de savoir-faire à d'autres territoires	▪ Proposer un lieu d'échanges convivial (ex : café solidaire) ▪ Gérer un espace de co-working ▪ Organiser un showroom ▪ Mettre à disposition un FabLab

Un métier qui se construit progressivement et s'adapte à partir des besoins de terrain

Une diversité des profils



Déjà plus de 350 « catalyseurs territoriaux »… alors qu'ils n'étaient qu'une dizaine en 2010

Une mission « caméléon » qui s'invente en fonction des besoins prioritaires autour d'une 3ème forme d'ingénierie territoriale[1]

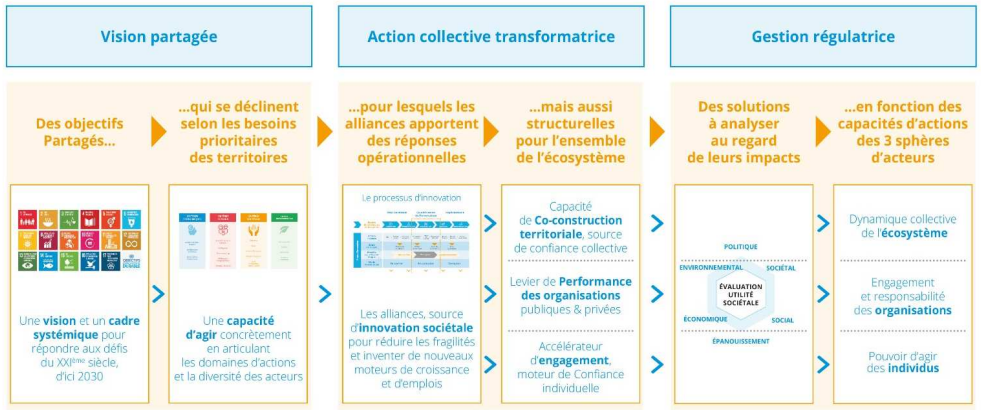
© Le RAMEAU / 2020

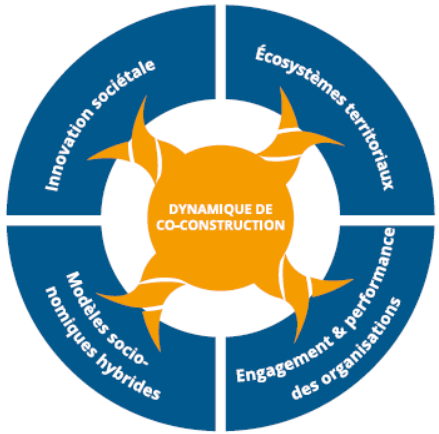
[1] *A voir le référentiel « co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016), les Actes de la 5ème Rencontre des pionniers des alliances en territoire (septembre 2019)*

En synthèse:

Des enseignements à l'action pour agir efficacement

Une capacité d'actions holistique





- **Opérationnellement : outiller les organisations et les territoires, en mobilisant les réseaux nationaux et territoriaux**
- **Stratégiquement : faire le « pari de la confiance » en incitant à s'engager dans une dynamique de co-construction en cohérence avec son positionnement, ses enjeux ses moyens, sa maturité… et ses envies, et investir en R&D sociétale**
- **Politiquement : (re)connaitre et valoriser la place des alliances stratégiques en**
  - **Créant, impulsant et valorisant les lieux,**
  - **Donnant un cadre juridique adapté,**
  - **(Se) formant : un enjeu éducatif pour tous « apprendre à faire alliance »**

La co-construction territoriale est un levier de transformation majeur, où chacun peut « passer à l'action » à sa « juste place » !

© Le RAMEAU / 2020

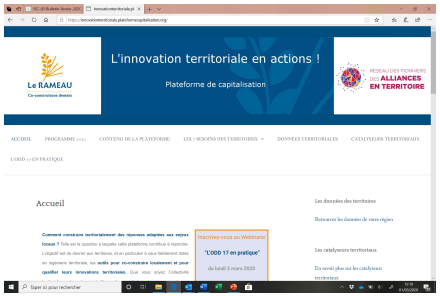
Pour aller plus loin, Le RAMEAU propose

Pour s'informer

http://www.lerameau.fr/

Une actualité régulière au travers d'un blog, d'une newsletter et d'un bulletin de veille & d'analyse sur l'innovation sociétale

Pour se former



https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/

Une plateforme pédagogique pour disposer d'une animation de webinaires, de modules de e-learning ainsi que de MOOC

Pour agir efficacement

https://evaluation-partenariale.plateformecapitalisation.org/

Des kits pratiques, référentiels et centres de ressources de capitalisation des pratiques innovantes

Des outils pour les organisations et les territoires, adaptés à la diversité des profils, des objectifs et des maturités

© Le RAMEAU / 2020

Le RAMEAU

La vision holistique de la co-construction

Annexe 1

Le RAMEAU

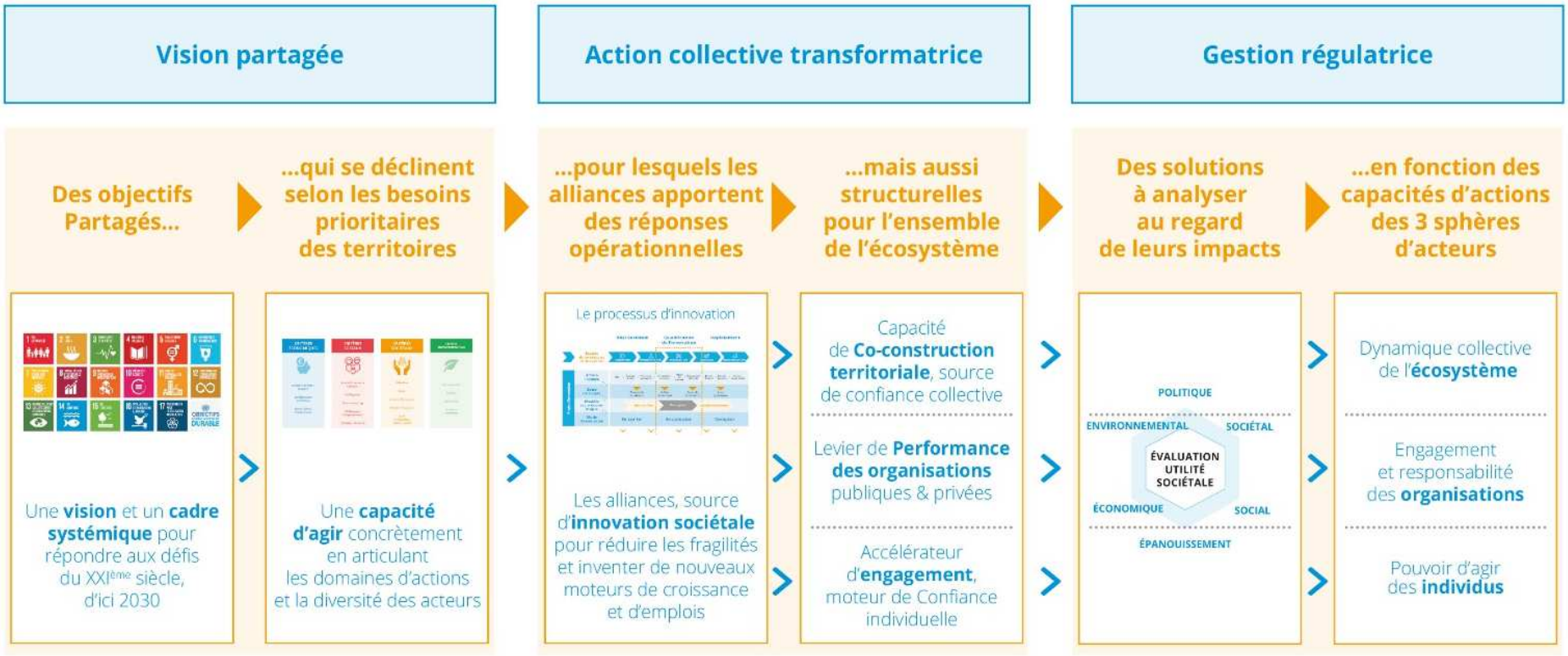
Association loi 1901, déclarée à la Préfecture du Val-de-Marne, publication au JO N°20060045-1507

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES

Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr – www.lerameau.fr

La vision systémique du changement

Une capacité d'actions holistique



Les travaux de recherche modélisent le continuum des objectifs collectifs à la capacité d'en mesurer les impacts pour chaque acteur de l'écosystème

© Le RAMEAU / 2020

Les ODD, un cadre de référence partagé

- La première étape est de connaitre le Cap, et les Objectifs du Développement Durable ont l'avantage d'en proposer un qui soit à la fois universel et systémique
- La France s'y est engagé depuis 2015, et a fixé sa « feuille de route » en septembre 2019 ; ce qui nous engage tous !
- Chacun peut décliner selon son profil sa propre contribution aux ODD
- **Pour aller plus loin :** consultez le rapport « l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques » (piloté par le Comité 21, juillet 2018)

Appréhender une vision systémique des défis collectifs

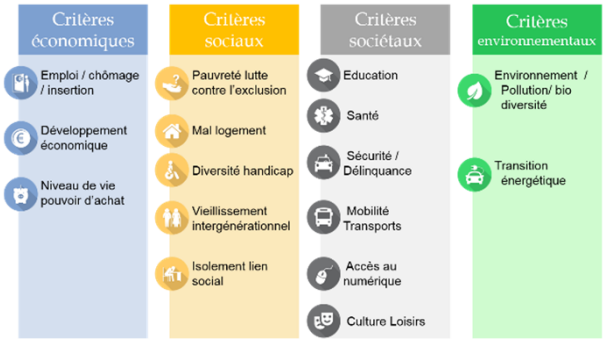
Le Cap 2030 est partagé… il nous reste à le conduire collectivement

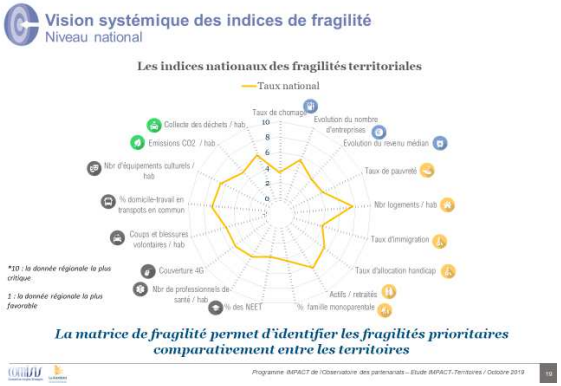
© Le RAMEAU / 2020

Les fragilités territoriales, un cadre applicatif à taille humaine

- Pour impulser l'action, il convient de connaitre les priorités du territoire sur lequel on est implanté car les besoins, les acteurs et l'ordonnancement des actions ne peuvent être les mêmes
- Pour articuler les domaines, les acteurs et les territoires, il est nécessaire de définir collectivement le périmètre d'action pertinent
- Croiser les regards des élus, des citoyens, des entreprises et des associations, et comparer les perceptions collectives avec les indices de fragilité objectifs permettent de favoriser un dialogue constructif qui incite à des expérimentations collectives localement pour relever les défis communs
- **Pour aller plus loin :** consultez les résultats des programmes PHARE et IMPACT de l'Observatoire étudient les fragilités prioritaires par région, et croisent les résultats avec les pratiques de coopération territoriale

Connaitre les spécificités et les priorités territoriales





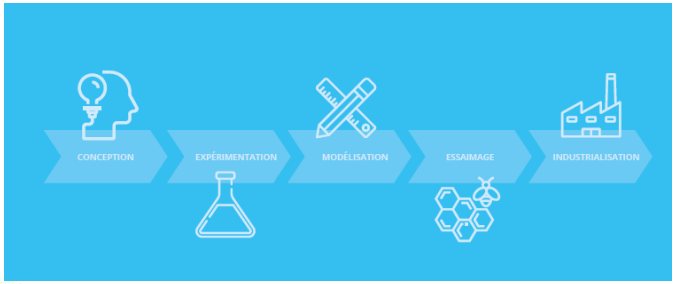
Pour agir, il est nécessaire de disposer de données d'aide à la décision qui soient opérantes en fonction de son profil, de ses objectifs… et de sa maturité

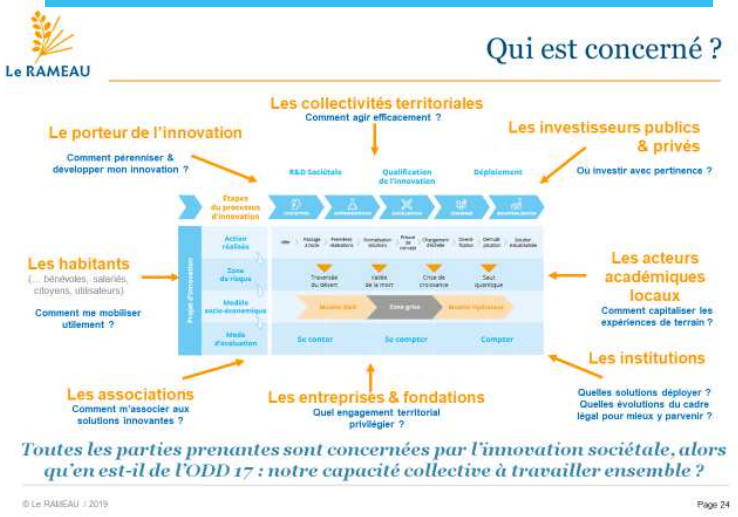
© Le RAMEAU / 2020

Le processus d'innovation sociétale, un moyen simple d'implication collectif

- C'est dans l'action que se traduit concrètement l'engagement des personnes et des organisations, c'est donc au travers du processus d'innovation sociétale que la « juste place » de chacun doit être (re)définie
- Nous sommes collectivement en phase de foisonnement d'une forme de R&D sociétale ; loin de vouloir la « réduire » nous devons apprendre à en maitriser les différentes phases… comme le chemin du médicament dans l'émergence des traitements thérapeutiques
- A chaque étape correspond des acteurs et des formes d'implication différents, et c'est de la mobilisation de l'ensemble de l'écosystème que dépend la capacité à « changer d'échelle »
- **Pour aller plus loin :** (re)découvrez le livre blanc « l'innovation associative » (GPMA-Le RAMEAU, décembre 2017) et le guide « l'investissement sociétal en action » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

Un cheminement à vivre collectivement





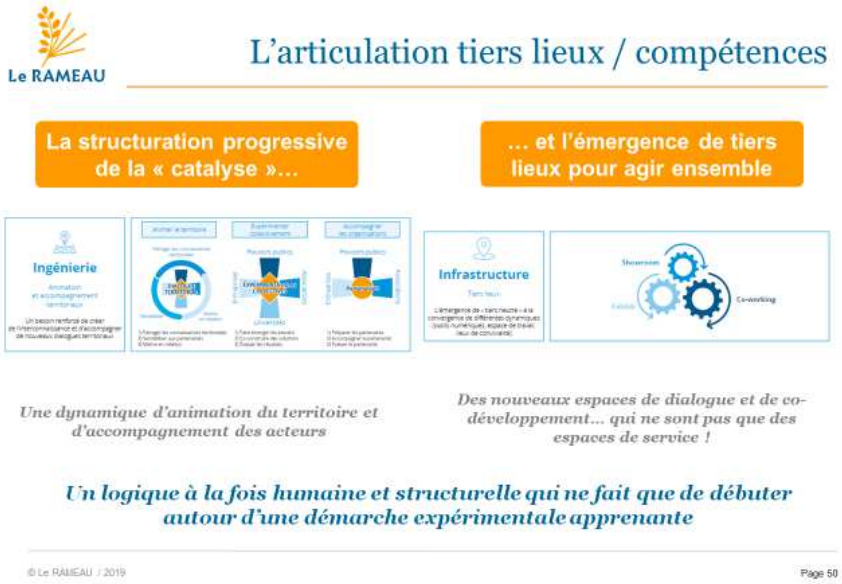
L'innovation sociétale est un levier de transformation encore mal connu

© Le RAMEAU / 2020

L'évolution des infrastructures de l'action (1/3) :
La co-construction territoriale

- C'est sur les territoires que s'inscrit la capacité des acteurs à dépasser leurs différences pour co-construire avec des « mondes » différents
- Le territoire est ainsi devenu la « paillasse » d'expérimentation de l'innovation sociétale et de la co-construction
- Les conditions d'une réelle « catalyse territoriale » nécessitent à la fois de nouveaux espaces de dialogue entre acteurs riches de leurs différences… mais aussi des compétences pour animer ces relations « hors normes » et souvent « asymétriques »
- **Pour aller plus loin :** prenez connaissance du référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, octobre 2016)

Articuler espaces de dialogue & compétences de co-construction



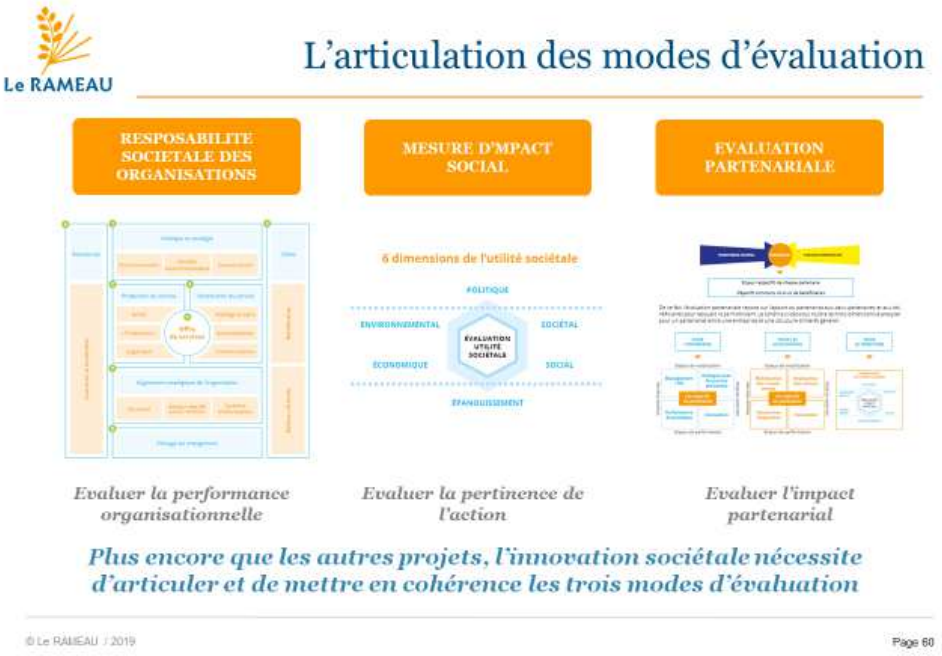
Structurer la force des liens « invisibles » sur les territoires

L'évolution des infrastructures de l'action (2/3) :

Les nouvelles formes de performances des organisations

- L'injonction au changement n'est pas un levier efficace, en revanche la compréhension des nouvelles formes de performance… et de pertinence est un moteur d'engagement
- Le positionnement et l'action de chaque acteur ne peuvent être homogènes, et c'est cette hétérogénéité qui produit de la richesse collective dans la mesure où elle est promue… et évaluée
- Il est donc essentiel d'outiller les organisations et les territoires avec une diversité de connaissances, d'outils et de méthodes permettant à chacun de faire les choix qui correspondent le mieux à son profil et à ses aspirations
- **Pour aller plus loin :** (re)visitez les centres de ressources numériques du RAMEAU qui capitalisent les expériences des « pionniers » : « RSE & partenariats » pour les entreprises, « spécificités associatives » pour les associations, « Impact des fondations » pour ces dernières, « Co-construction territoriales » pour les collectivités territoriales…

Outiller les organisations et les territoires pour se positionner et agir efficacement



Appréhender la diversité et la complémentarité des positionnements des organisations

© Le RAMEAU / 2020

L'évolution des infrastructures de l'action (3/3) :
L'engagement des personnes

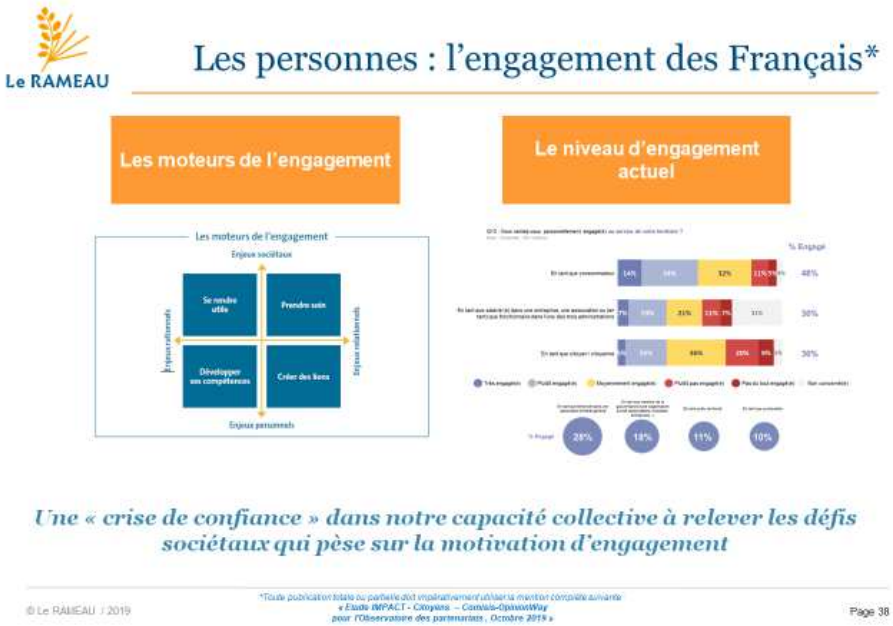
- Aux côtés de la « catalyse territoriale » et des modes adaptés d'accompagnement des organisations, la promotion de l'engagement est le 3ème levier d'évolution structurelle de nos capacités d'action collective => Sans engagement, pas de mutation car il est au cœur de l'action collective transformatrice

- Le rapport du « Je » au « Nous » est en profond questionnement, au sens ontologique du terme, invitant à un nouvel équilibre entre son propre épanouissement et sa contribution au bien commun

- La « quête de sens » si souvent évoquée est avant tout un désir de pouvoir agir sur son avenir et sur celui de la Société dans laquelle nous évoluons… alors que le sentiment collectif est bien souvent de n'avoir que peu, voire pas, de levier à actionner

- **Pour aller plus loin :** rapport interministériel sur l'engagement des actifs (Ministère en charge de la vie associative, novembre 2014) et Panorama du ProBono (ProbonoLab, mars 2019)

Favoriser l'engagement collectif



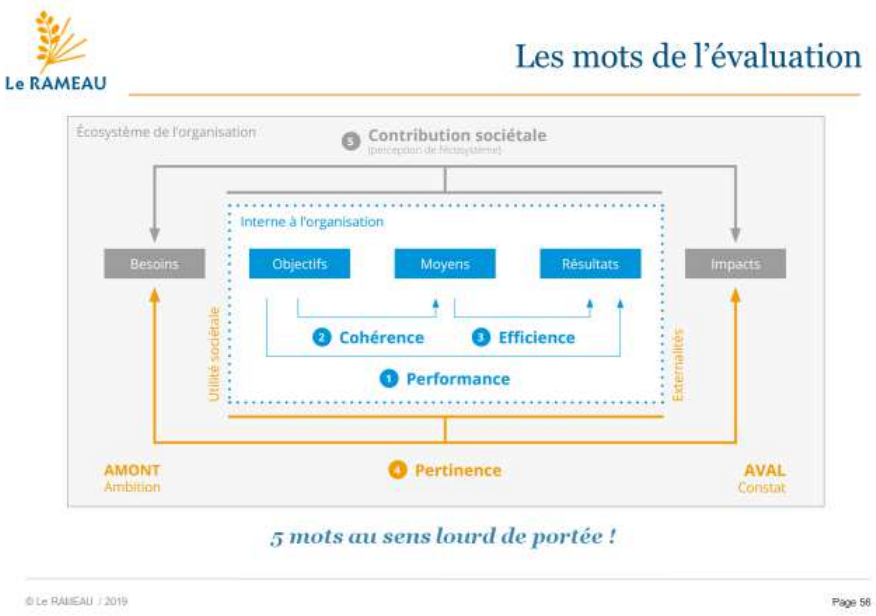
Donner envie de s'engager en éclairant les leviers d'actions collectives

© Le RAMEAU / 2020

L'évaluation des impacts, une approche pragmatique des contributions de chacun

- L'injonction à l'évaluation est tout aussi inefficace que l'injonction au changement !
- Il est indispensable de former au sens de l'évaluation, et de ne pas se tromper sur son utilité : avant de vouloir « compter », encore faut-il être en mesure de « se conter » et de « se compter »
- Le « juste » équilibre entre quantitatif et qualitatif dépend de la phase de maturité, non pas seulement de l'acteur, mais plus globalement de l'écosystème… et il est indispensable de relier et de relire l'évaluation en fonction de la phase du chemin d'innovation sociétale dans laquelle l'action s'inscrit
- **Pour aller plus loin :** découvrez le référentiel « l'évaluation partenariale en action » (Le RAMEAU, novembre 2019)

Comprendre le sens – valeur & direction – de l'évaluation



La question d'évaluation est à relier à la question sémantique qui est au cœur de tout processus d'innovation

© Le RAMEAU / 2020

La contribution de chacun, 3 sphères en convergence

- La question majeure dernière notre capacité collective à agir est : le lien ; ce que Le RAMEAU qualifie de LIEN commun à la source du « faire société ». C'est en valorisant la place respective de chacun que l'inertie au changement peut être levée
- Si le « pouvoir d'agir » des personnes est de mieux en mieux reconnu, la place du système politique est en crise profonde – alors qu'il n'y a pas de démocratie sans garant de l'intérêt général – mais aussi la place des organisations est très largement sous-estimée alors qu'elles sont les lieux de construction collective
- Le cheminement des ODD à la place de chacun… et son chemin inverse permet de montrer l'urgence de (re)définir le rôle et les attentes de chacun dans le processus de transformation à l'œuvre
- **Pour aller plus loin :** livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances » (Editions Dalloz, décembre 2016)

Renouer le dialogue entre les sphères de l'écosystème

C'est en faisant le « pari de la confiance » entre les acteurs de l'écosystème que chacun pourra se sentir responsabilisé mais aussi reconnu pour sa contribution collective

© Le RAMEAU / 2020