







Crise systémique de la Covid-19

ANTICIPATION DU PLAN DE SORTIE DE CRISE : Le regards des acteurs de l'ingénierie

Bilan réflexion « Articulation des ingénieries » – 30 juin 2020

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

En partenariat avec :





Enjeu de la démarche:

Anticiper la sortie de crise alors que les autres sont au front

COVID-19: à crise inédite, réponses inédites!

Mobiliser une dynamique collective autour des actions/acteurs d'intérêt général

Dans toutes les catastrophes humanitaires, pour amortir les impacts de la crise, trois impératifs s'imposent : anticiper la sortie de crise, se doter d'une vision systémique des besoins & des solutions, et jouer collectif. Alors que les institutions et les acteurs sanitaires sont au front, il est de la responsabilité de chacun d'identifier comment contribuer à ce triple impératif.

Objectifs de la démarche

Une démarche de dialogue entre 3 sphères d'acteurs (« investisseurs sociétaux », « têtes de pont » nationales & territoriales, et experts aux « compétences rares ») a été engagée pour étudier les conditions de la sortie de crise pour les actions/acteurs d'intérêt général, et les articulations à réussir pour que le rebond soit le plus rapide et pertinent possible. Ses objectifs :

- Rendre plus lisible et visible les programmes d'actions de la sortie de crise,
- Qualifier les besoins d'ingénierie et valoriser la diversité des réseaux mobilisables, sur le plan national et territorial,
- Favoriser les synergies et les complémentarités entre acteurs de « mondes » riches de leurs différences.



La démarche d'anticipation en synthèse : 3 objectifs corrélés

- Capitaliser les données pour se doter d'un 360° des besoins, programmes & acteurs
 - Qualifier les besoins au travers des différentes études... puis croiser les visions prospectives sur « l'après »
 - Faire une cartographie des principaux programmes d'urgence et de relance
 - Identifier les réseaux de référence capables de relayer l'information, et les « catalyseurs territoriaux » capables d'animer un dialogue collectif
- Structurer un cadre de référence commun pour faciliter les dialogues entre acteurs
 - Sur les différents volets des plans d'urgence
 - Sur les différents volets des plans de relance
- Animer des espaces de dialogue entre « mondes » complémentaires pour faciliter l'interconnaissance des actions, favoriser les synergies et identifier les « trous dans la raquette »
 - Articulation des ingénieries nationales & territoriales
 - « Jouer collectif » entre investisseurs sociétaux
 - Croiser la diversité des regards de « l'après »
 - Comparer les besoins et solutions entre acteurs d'intérêt général et PME

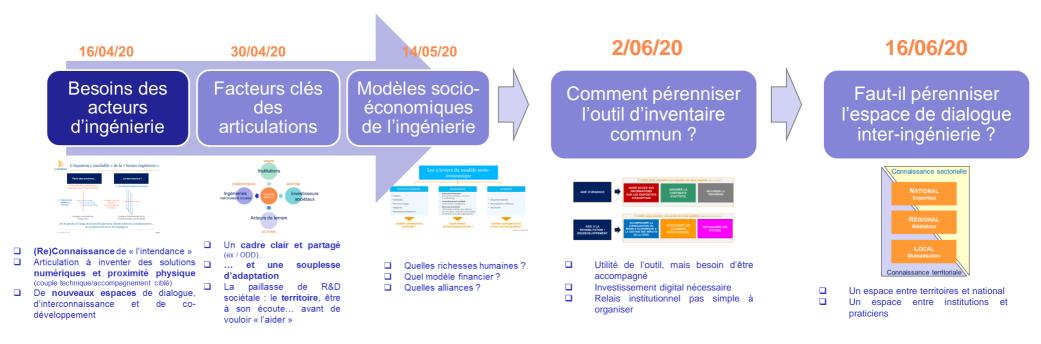
Besoins Programmes urgence / relance Accompagnateurs

Une démonstration de l'utilité de « jouer collectif » en temps de crise pour se doter collectivement d'une vision systémique... et pourvoir mieux se positionner



Articulation des ingénieries :

Le cheminement de l'espace de dialogue sur l'ingénierie



Un cheminement éclairant pour réussir les articulations de la « courroie de transmission » : un changement de paradigme sur la valeur des ingénieries nationales et territoriales





► Cible : pourquoi cibler les acteurs/actions d'intérêt général ?

Contenu : pourquoi poser un cadre de référence commun ?

Priorité: pourquoi s'attacher aux ingénieries nationales & territoriales?

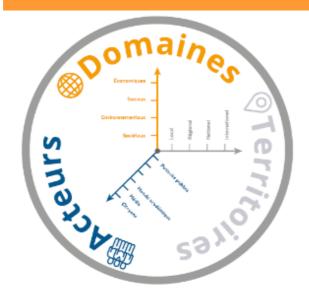
Moyens: investir dans les modèles socio-économiques de l'ingénierie

Changement de paradigme : pourquoi « jouer collectif » ?



Le choix face à une crise systémique

Une crise systémique ...



Impacte tous domaines, territoires et acteurs

... qui pose le choix!



Se recentrer sur soi ou se dé-centrer sur les besoins communs?

Choisir le repli ou la co-construction

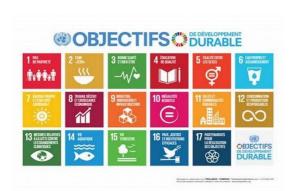
Pour se dé-centrer, quel Lien commun permet de se mobiliser collectivement ?

© Le RAMEAU / 2020



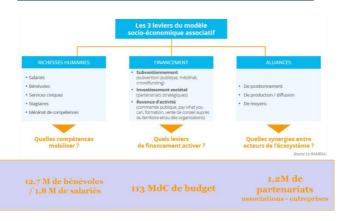
Pourquoi les acteurs/actions d'intérêt général?

Des acteurs/actions de Lien commun



Une contribution essentielle pour la cohésion sociale et territoriale, une capacité de mobilisation des énergies complémentaires

Les plus fragiles économiquement



Une dépendance vis-à-vis de leurs partenaires publics & privés qui rend fragile Les plus complexes... et donc les plus inspirants!



En inventant des solutions pour les cas les complexes, on éclaire aussi les plus simples

Un choix « raisonné » pas seulement par solidarité mais aussi par une logique d'investissement sociétal de bien commun



Dans

l'urgence

Rebond post

confinement

Commentaire

Leviers clés

La diversité des profils d'acteurs de terrain : Les impacts de la crise sur les acteurs d'intérêt général

Associations 100% BÉNÉVOLES

Durement touchées, coupées de leur ressource 1ère : le bénévolat, sauf solutions numériques

Une capacité de retour à la normal plus facile, en raison des faibles coûts de structure

Faiblement dépendantes, elles peuvent fixer leur propre rythme

Recours à la mobilisation citoyenne et accélération des usages numériques

PETITES & MOYENNES EMPLOYEUSES

Dans l'urgence, elles ont été les plus réactives ; agiles & adaptables, elles ont fait preuve de créativité

Les plus impactées par les difficultés économiques à court terme (trésorerie) et à moyen terme (modèle économique)

Des « zodiacs » innovants, mais économiquement fragiles

Des solutions pour sécuriser le modèle économique et l'activité (un parallèle à faire avec les TPE)

GRANDES ORGANISATIONS

Très impactées dans un premier temps, elles ont du concevoir un nouveau mode opératoire de leur infrastructure

Les plus à même « d'absorber le choc » et de repartir à l'action... même si les bases fragilisées seront à consolider

Des « porte-avions » parfois plus gestionnaires... mais plus solides

L'organisation de mutualisations de moyens, en lien avec leur écosystème sectoriel/territorial

Des effets très différents à court et moyen termes selon les profils des organisations, dont il faut impérativement tenir compte

© Le RAMEAU / 2020



Besoins

Exemples de 1ères

réponses

Les besoins convergents des acteurs de terrain : Les besoins et les premières solutions de sortie de crise

MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

3 temporalités: trésorerie à court terme, « amortisseur » sur 6 mois, impacts sur les modèles socioéconomiques plus fragiles

Programme Banque des Territoires (/ 750 structures moyennes) Programme ESS & IS (/1 à 3 salariés)

nationales & territoriales?

Questions

Collectives

Questions

approche cohérente des
actions/acteurs d'intérêt général ?
Comment couvrir l'ensemble des
besoins et qualifier les priorités ?
Comment articuler réponses

SI & OUTILS NUMÉRIQUES

Des solutions de continuité de l'activité aux modifications des usages, pouvoir choisir les outils les plus adaptés à ses actions

Programme PANA (Points d'Appui au Numérique Associatif), coordonné par HelloAsso

Comment accompagner la transformation numérique... en intégrant les risques induits (ex/ données personnelles) ?

QUESTIONS JURIDIQUES

Les mesures d'urgence ont créé des évolutions des règles, tant sur le droit commun que sur les relations inter-organisation

Médiateur des Entreprises (ouvert aux associations) Hotline juridique gratuite ISBL

Comment gérer les **conflits** et surtout les anticiper ?
Quelle **médiation active** ?
Quelle complémentarité entre les dispositifs de réponses ?

3 besoins prioritaires autour desquels une diversité de solutions se mettent en place... qui questionnent sur la réponse systémique à co-construire

© Le RAMEAU / 2020





Cible: pourquoi cibler les acteurs/actions d'intérêt général?

Contenu : pourquoi poser un cadre de référence commun ?

Priorité : pourquoi s'attacher aux ingénieries nationales & territoriales ?

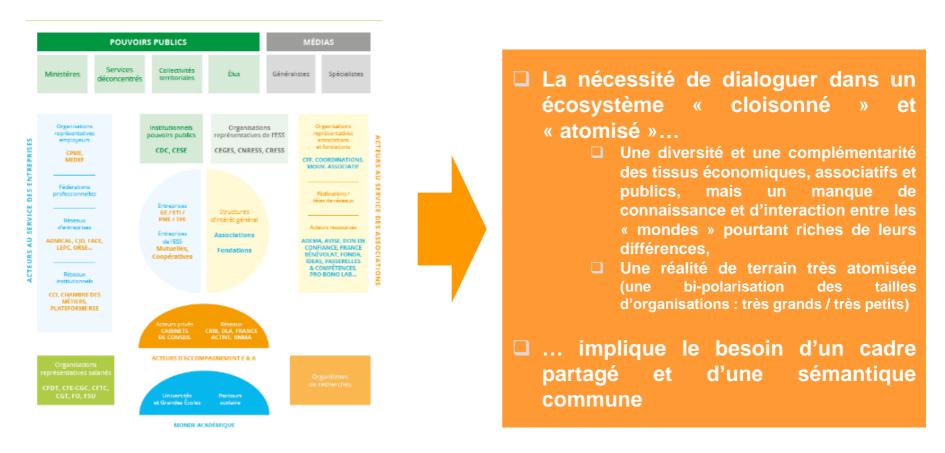
Moyens: investir dans les modèles socio-économiques de l'ingénierie

Changement de paradigme : pourquoi « jouer collectif » ?



Une réalité de terrain complexe :

Un système cloisonné par « univers » d'acteurs



Une difficulté naturelle à « jouer collectif » ¹ qui nécessite de s'accorder sur une grille d'analyse commune



Un cadre de référence souple et systémique :

De l'urgence à la sortie de crise



Une première version issue de l'écoute des acteurs et de l'analyse des besoins qui s'est progressivement affinée



Inventaire des besoins et des réponses : Un cadre partagé pour analyser la diversité des initiatives

- Une base de données d'inventaire mise à jour hebdomadairement (dernière MAJ au 13/05)
 - Qualification des besoins : 45 initiatives capitalisées
 - Programmes d'actions
 - ✓ Sur l'axe urgence : 102 initiatives qualifiées
 - Sur l'axe (re)développement : 36 initiatives qualifiées
 - Réseaux « têtes de ponts » : 30 réseaux « têtes de pont » relais d'accompagnement national et territorial
- 3 démarches de partage des résultats
 - Accès libre en ligne sur la plateforme l'innovation territoriale en actions
 - Transmission au 30 « têtes de pont » identifiées pour accompagner les acteurs / actions d'intérêt général dans la sortie de crise
 - Création d'un « kit pratique ODD 17 en territoire pour une sortie de crise accélérée », diffusé aux 350 « catalyseurs territoriaux »
- Une première analyse au 22 avril des programmes de relance en lien avec les acteurs / actions d'intérêt général qui sera actualisée début juin

Cadre commun de référence



Base de données

		Investaire programmes d'actions d'argecce sonnée de manuelle par le commune de la comm						
				and make a	-		Personal Living	-
			Brain services			ADD TO SEE AN	and the state of t	The Date of Control of
			Walter to street	_	Parabassingths	between the first		the Continue and Stone Stone Stone in
			Water a con		Parabassingths	MARKE AV	a-hope	
			Australia official		Section 65s	V Franchisco	practical annual forms	
			Words to Your		Minutes 24, 51, 517	West week	NAME OF TAXABLE PARTY.	-
			Sturrou de deresto futito à una	-	plominer, a resp			
						engle; as soon	ne tenerarinakenni pa e televantos d'escolos	
			8898		Mountaine february	minima	MACROSCO CONTRACTOR OF THE PARTY OF THE PART	the last section and the second
			200	-	March or New House Control of			
						-		
							Change of the A	
_		. VIII	er and the programme public as a finite last				Manager Committee of the Committee of th	
	Andrew or concession of the	-	and the same of th					the last of the la
	Engineers nationals at least	teres.	Statement for National Property lies and National					-
	Territoria de la constanta							MARKET AND DESCRIPTION OF THE PERSON NAMED IN
	NAME AND ADDRESS OF	Transfer following places	to Mark Mark Milled appropriately controlled (Milled Incompanies), but include (Milled Incompanies) and provide controlled for ground controlled for groun	-			AND DESCRIPTION OF THE PERSON NAMED IN	
			Contract matter (AC)	-		-		
	rate.	Patricia Patriciano		-	_			
	No. Assets to Equation and		Market purity of a fact of the methods, of a fact out				Contract Special Contract Cont	_
	Thomsond	and total	interest contracts Interest part of the contract of the contr	_	_		perfect management of the last	
		Anneal of the last	trans	-		THE PART NAMED IN	patronomentos moneches patronomen	
				-		MATERIAL STATE	territorios	
			THE RESIDENCE OF THE PARTY AND ADDRESS OF THE	_				No. of Concession, Name of Street, or other
	Name and Address of Street address	Indiana page	in the 1984 Appears of an employment fluther in 1984 Section for Technological Sections	-	_			
						_		
		-	more framework must part they per charge at the fi			_		Section 1997
	nachemore etc.	AND DESCRIPTION OF THE PERSON NAMED IN	where you translate at some triplet nations it is to both Securities for in both			_	THE PERSON NAMED IN	A CANADA
	NAME OF TAXABLE PARTY.	helicitation (II	Secret Action & Store	_		_		the factor of the same and the factor
			March Schools Store March Springer of publishers are secretary of a Physical John Springer of the Springer of the Springer Company Company of the Springer of the Springer Company Company of the Springer of the Springer Company Company of the Springer Company of the S				The parties part and determined	Marie Sales and Address of the Control of the Contr
			Appendix of the Park William & Toronto.					
	L	Annual Street, Street, Street, St.	Report of the State of the Stat	_		_		
-	in for As constants to	Industrial I minimum for the Participant of the I	Table 100 Control of the Control of				Acrosson de serenden paer Paritie seritoria	
	to the same of	MATRICE MINTE	December Comment authorise	_	_			The Tax and a street day to the control
	-		TOO STATE OF THE PARTY AND ADDRESS.				eter (ter, sette, grannen)	
				_		_	Annual real Set School	
	COLUMN TO SERVICE AND ADDRESS OF THE PARTY O	MATRICE MINTE	Toerona Consensa house.	_		_	AND DESCRIPTION OF THE PARTY OF	
	MATERIAL PROPERTY.	Security appearance des projets an implement	Name of the Apparent of the Ap				Man man convince	
	Marie Committee Committee Co.	Faculty works					and the state of t	
			Will per prime deposit il sociales activipamente, primpia sindeposit de				as a file part of agent at least	
							The same and the same and	
							opticional Contra Resolution and All	Substitution of such Face and are
	and .	tectudes		-			Mind Street Printers	
	A Marine Projeto	No.	Sergion	-				a the beautiful and the first of
			the Later to Mark Today come to a factor to				out famous countries.	_
	Resource As processor	Account to your an	Access to the contract of the		and the second	_	et a production de reseaux per	
-	netrodos.						The page of the color of the co	
	Agent Committee Committee		Startion in the course of the car in the cities of the charter of the car in					
	Andrew Company of the last	Toronto Service	LOTE LA REJUST SON, TRATIS ATTURES AN ATTURE SOLUTION AND ATTURE SOLUTION AS A STATE OF THE SOLUTION A				And an Artifact parties parties	the State of
	white territorium		NOT AN ADDRESS OF THE ACT OF THE PARTY OF TH					Name and Administration of the Owner, when the Owner, where the Owner, which is the Owner, where the Owner, which is
	Name and Advanced to Advanced	National Paternature	manufacture of the second section				to a series frequent	
	eren.	homes notes	State Service College or Service & Science	No. Com	ALECCO MINO	DOMESTIC AND ADDRESS OF THE PARTY OF T		
	water mountain	Participa de apropriero	Providence of relative for the last of the providence of the last	la cons		name of the	- marin	
							Minutes and an artists	Mys. (Name allowed parts of
	-	Transportation	Security to Advance and a specimentary, dispersion for the col- dense received their territories (MR) securitories — Self-Advance (MR) at the Securitories (Advance on Securitories)					
	-		1987 d. A. Torondon (a. Majar Sa Sarana	-			politicas auto bilipateros politicas de la faponisti	
-	lant las mayers							
	Market Market Children	-	Teacher.	-			Make to the Address of the St.	
			The second second second second second second	-	and the second	-	an agree on the base of	
	MANUTE MANUEL MA	Report to Milliand		-				
		hyper de resources herbilitant		_				
	1000	not man	salas II. Santo par la graço con companya artifano (ada 1 h	-	To the same	_	the production of the particular of the particul	
				No.	No.	-	and the second particular of	the Contract of the Contract o
	energy.	Section by Decision 1	Section Research Conference Conceptions			ASSA, B.CH.		
	elian kerkelula	Name and Address						_
		Transport Services						
			Manager on regiment systems for the selection				and a feet of their West	

Première analyse



Faciliter le dialogue « entre mondes » en donnant une visibilité et une lisibilité à la diversité des besoins et des initiatives pour y répondre



Sommaire

Cible: pourquoi cibler les acteurs/actions d'intérêt général?

Contenu : pourquoi poser un cadre de référence commun ?

Priorité: pourquoi s'attacher aux ingénieries nationales & territoriales?

Moyens: investir dans les modèles socio-économiques de l'ingénierie

Changement de paradigme : pourquoi « jouer collectif » ?

Les enseignements des échanges sur les articulations

Que retenir en synthèse des 48 bilatérales ?

- Les échanges confirment les intuitions initiales...
 - Besoin à la fois d'une vision globale... et d'exemples concrets pour se projeter
 - Partir de la compréhension des besoins des différents acteurs de l'écosystème
 - ✓ Des acteurs de terrain (associations, TPE, collectivités)...
 - ... mais aussi de ceux des réseaux nationaux & territoriaux...
 - ✓ ... mais aussi ceux des « investisseurs sociétaux »...
 - ... mais aussi ceux des institutions!
 - L'articulation entre l'action nationale et celles des territoires est au cœur des conditions de réussite
- ... et identifient 3 leviers qui seront déterminants :
 - Les synergies entre solutions numériques & proximité physique de terrain, loin de s'opposer, ces deux dimensions se complètent,
 - L'importance des espaces de dialogue, de médiation et de co-construction (qui ne sont pas nécessairement les mêmes!), où sera visible et lisible la diversité des solutions à disposition pour que chacun puisse « assembler » selon ses besoins, ses priorités et les acteurs en présence,
 - L'articulation des compétences des 3 ingénieries : de gestion, de management de projets transversaux... et de « catalyse » entre « mondes différents.

Un premier « socle commun » à enrichir pour co-construire



Le croisement des regards



Un risque pour tous : « l'intendance ne suivra pas » si elle n'est pas coordonnée !



L'équation « insoluble » de la « bonne ingénierie »



De la poule à l'œuf, de nouvelles formes d'articulation à (ré)inventer... en sachant inverser les logiques



Une double nécessité

Qualifier les besoins des différents acteurs de l'écosystème

COMPETENCES

Ingénieries nationales & locales

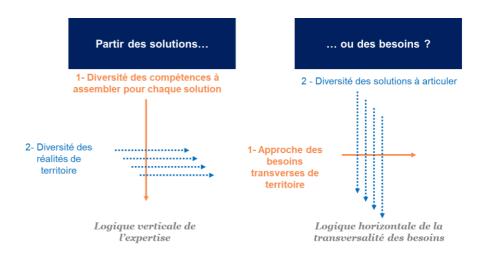
Solutions optimum

Acteurs de terrain

ACTIONS

Avoir une vision systémique des besoins

Favoriser l'articulation entre les dynamiques nationales & territoriales

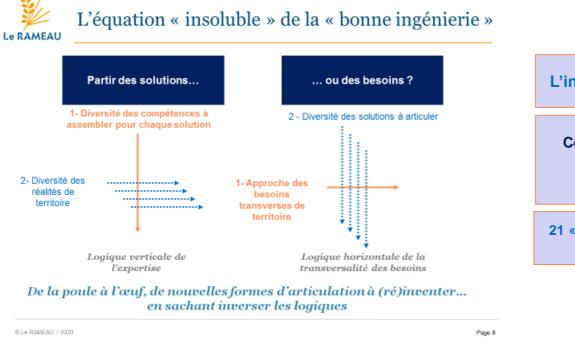


Avoir une vision systémique des réseaux/ relais

Qualifier les besoins et favoriser les articulations sont les deux actions prioritaires pour permettre un plan de sortie de crise efficace et pertinent



Le risque de sous estimer les défis d'ingénieries: *Un enjeu « d'intendance » prioritaire*



L'intendance (ne) suivra (pas)

Comment mieux articuler les ingénieries nationales & territoriales ?

21 « têtes de ponts » nationales & territoriales

Une question « sous les radars » et pourtant au cœur de la réussite d'une sortie de crise plus rapide et résiliente

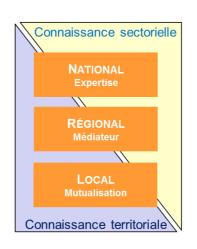


Les facteurs clés de l'articulation des ingénieries : 3 articulations complémentaires à réussir

PROFILS D'ACTEURS Articuler la **Enjeux** complémentarité entre « mondes » **VISION** 'équation à réussir Institutions Somposants de **MOYENS COMPETENCES** Ingénieries **Investisseurs** nationales & locales sociétaux Acteurs de terrain **ACTIONS**

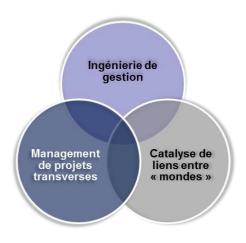
ÉCHELONS TERRITORIAUX

Réussir une complémentarité de positionnement



NATURE DE L'INGÉNIERIE

Prendre en compte les 3 ingénieries nécessaires



Profils des acteurs, échelon territorial et nature de l'ingénierie font la capacité à mettre en œuvre une réponse systémique



Investir sur l'ingénierie nationale & territoriale : Agir dès aujourd'hui pour que « l'intendance suive »

COMPRENDRE LES SILOS

Les ingénieries s'articulent mal entre elles en France

Un fonctionnement en silo qui s'explique par 3 facteurs structurels :

Analyse

Constats

- ☐ Un manque de vision systémique,
- ☐ Une notion du modèle socio-économique qui se limite au financement... et privilégie la mise en concurrence autour d'un moins disant tarifaire,
- □ Absence d'une culture d'alliance, y compris juridiquement, qui ne crée pas les réflexes nécessaires.

EXPÉRIMENTER DES SOLUTIONS

C'est par l'expérimentation, autrement dit l'action commune, plus que par les discours et les injonctions normatives, que les solutions naitront

Une démarche d'expérimentations apprenantes qui nécessite un **triple investissement**:

- ☐ Dans le « socle de base », tronc commun des connaissances à partager en « open source »,
- ☐ Dans l'ingénierie de « catalyse territoriale »,
- □ Dans les programmes partagés de R&D sociétale.

Il est urgent d'investir tout à la fois pour faire la pédagogie des freins et d'expérimenter collectivement les solutions pour les lever



ECOUTER LES TERRITOIRES

FORMER LES FORMATEURS/ACCOMP.

EVALUER AVEC PERTINENCE

L'impératif

Articuler le « 1^{er} kilomètre des besoins » avec le « dernier kilomètre de la diversité des solutions » Favoriser l'acquisition des compétences nouvelles, mais aussi la cohérence et la convergence entre mondes (collectivités, associations, entreprises)

L'évaluation va s'imposer à tous, mais laquelle? Attention de ne plus confondre évaluation et audit, et encore moins de s'enfermer dans des évaluations normatives

Premières pistes

Un travail sur l'accompagnement à la sécurisation et à la consolidation des modèles socio-économiques d'intérêt général... en s'appuyant sur les outils & réseaux qui existent déjà

Etablir un parallèle entre les solutions pour les acteurs d'intérêt général et les TPE/PME pour mettre en cohérence les programmes (ex / numérique) L'évaluation nécessitera de reposer sur 3 piliers : un cadre de référence commun (les ODD), une responsabilisation fondée sur le « pari de la confiance », et l'envie d'agir... le plus puissant levier!

3 défis collectifs sur lesquels il est indispensable d'articuler les ingénieries



Sommaire

Cible: pourquoi cibler les acteurs/actions d'intérêt général?

Contenu : pourquoi poser un cadre de référence commun ?

Priorité: pourquoi s'attacher aux ingénieries nationales & territoriales?

Moyens: investir dans les modèles socio-économiques de l'ingénierie

Changement de paradigme : pourquoi « jouer collectif » ?



Modèles socio-économiques, de quoi parle t'on?

Un outil au service du projet

Finalités Pertinence Utilité sociale **Ambition Impulsion** Stratégie de Gouvernance développement Identité **POSITIONNEMENT** Projet d'innovation Pérennité Capacités Organisation socio-économique Anticipation Cartographie Movens des risaues

C'est la finalité du projet qui doit guider les moyens à mettre en œuvre et non l'inverse! 3 leviers constitutifs



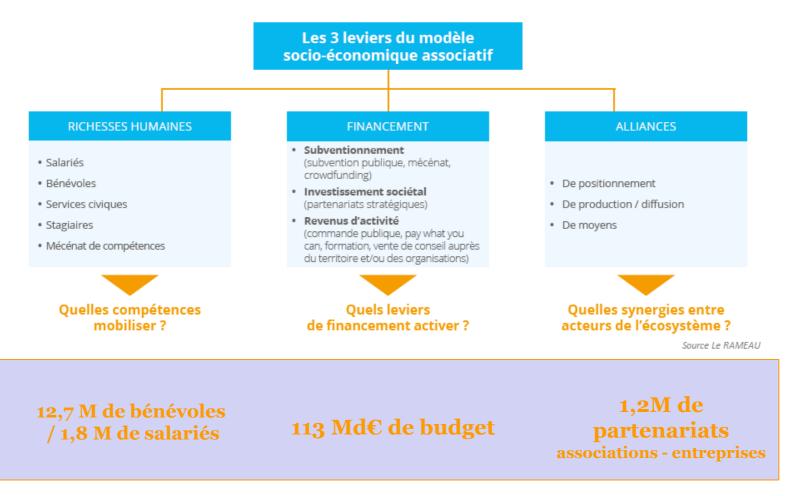
3 leviers complémentaires

Le modèle socio-économique correspond aux différentes natures de ressources mobilisées pour la réalisation du projet.

=> A ne pas confondre avec l'analyse financière qui sert au pilotage de l'activité.



Modèles des acteurs d'intérêt général : Chiffres clés du secteur associatif



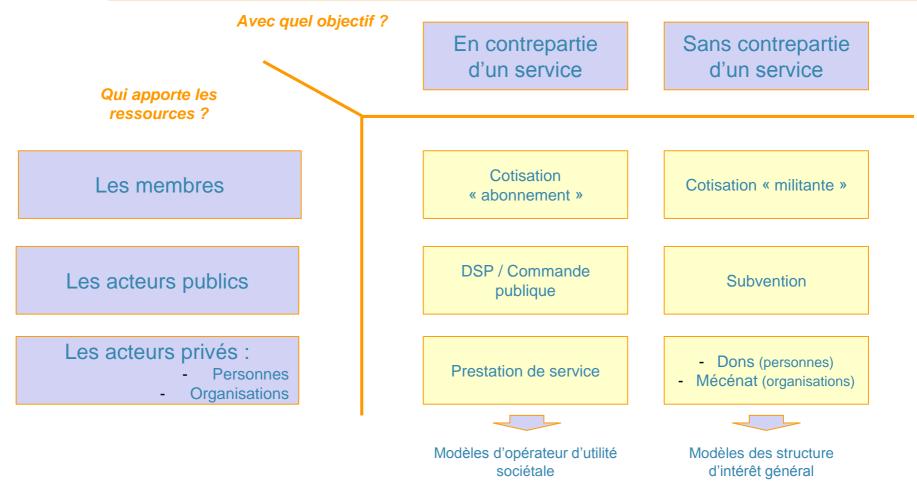
Le secteur associatif, un acteur socio-économique majeur

¹ Sources: INSEE, ADDES, Mouvement Associatif, « Paysage associatif » du laboratoire du CNRS

² Sources: Travaux de recherche du RAMEAU sur les modèles socio-économiques publiés en 2010, et note collective de 2014



Modèles des acteurs d'intérêt général : Structuration des modèles socio-économiques



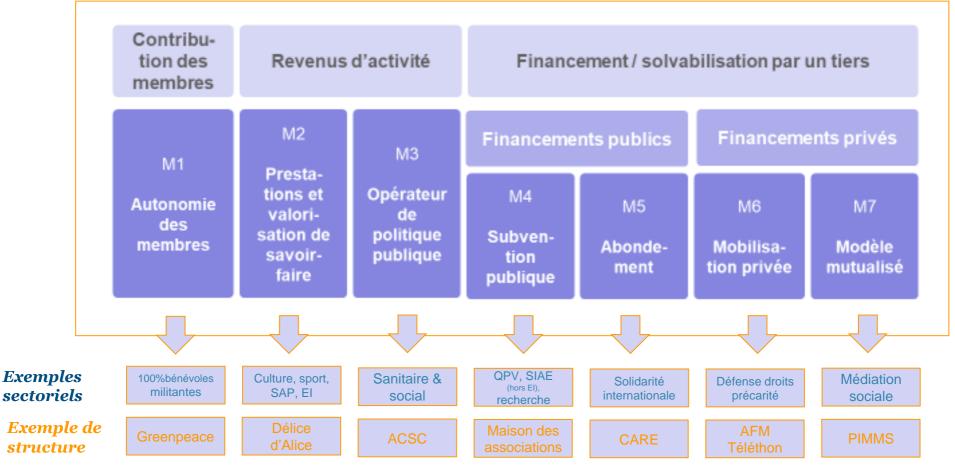
Une structuration autour de 2 questions majeures :

Qui apporte les ressources ? Avec quel objectif ?



Modèles des acteurs d'intérêt général :

Typologie des modèles économiques associatifs



7 modèles structurels¹ autour desquels chaque association trouve son propre « barycentre »



Modèles des acteurs d'intérêt général:

Les enseignements d'une décennie de recherche empirique

Consultez l'état de l'art sur les modèles socioéconomiques

(Re)découvrez le référentiel sur les modèles socioéconomiques

Formez-vous aux modèles socioéconomiques









Les 7 enseignements du programme de recherche sur les modèles socioéconomiques hybrides

Il convient tout d'abord de distinguer le terme économique de celui de financier, alors que la confusion est fréquente. L'économie, c'est « l'équilibre de la maison », autrement dit les moyens de réaliser sa mission. La finance en est l'un de ses outils, mais le modèle socio-économique ne se limite pas à cela.

En quelques mots, le cheminement a permis d'éclairer 7 principes fondamentaux :

- Le modèle socio-économique associatif est un outil au service du projet associatif; son objectif est d'en garantir la pérennité.
- Il est essentiel de distinguer l'analyse financière (bilan, compte de résultats, ratios, tableaux de bord) des choix en matière de modèle socio-économique (arbitrage des leviers et des ressources nécessaires & disponibles pour accomplir son projet); l'un est du domaine des outils de gestion, l'autre de la décision stratégique.
- Un modèle socio-économique se compose de 3 leviers: les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques. Grâce à l'énergie mobilisée au travers du bénévolat, les richesses humaines sont souvent le 1er levier du modèle socio-économique associatif. En global, il représente 40 Md€ en complément des 118 Md€ de budget du secteur.
- Il est essentiel de distinguer les modèles socio-économiques des structures d'intérêt général de celle des opérateurs d'utilité sociale. Ces modèles ne reposent pas sur les mêmes fondements à la fois économiques et juridiques.
- Les modèles socio-économiques associatifs d'intérêt général se distinguent au travers de 7 modèles types. Ils permettent de se repérer et de se positionner pour « inventer » son propre modèle socio-économique reposant sur un « barycentre » fonction de son projet.
- Chacun des modèles peut mobiliser différemment une diversité de leviers financiers.
- Concernant spécifiquement l'innovation sociétale portée par les associations, le modèle socio-économique évolue selon la phase du projet.



Modèles socio-économiques des ingénieries : Les enseignements de la démarche

- Constat: les acteurs de l'ingénierie (têtes de réseaux, catalyseurs territoriaux, ...) ne sont pas suffisamment reconnus car la valeur ajoutée de l'ingénierie, de l'accompagnement et de la formation n'est pas perçue. Il en ressort une difficulté pour trouver un modèle socio-économique (MSE) pérenne. À ce constat, s'ajoutent les impacts de la crise actuelle sur les financements qui risquent de se focaliser sur les actions de terrain en oubliant l'infrastructure nécessaire.
- **Enjeu**: pour valoriser l'ingénierie à sa juste mesure, une réflexion globale sur les MSE des acteurs de l'ingénierie nationale & territoriale. C'est une condition sine qua non pour qu'ils restent en capacité d'accompagner leurs bénéficiaires en proximité.
- Modalités : Cette réflexion doit prendre en compte 2 axes :
 - Le MSE doit rester un moyen au service du projet. Un travail d'analyse et de qualification des missions des acteurs de l'ingénierie est nécessaire, car à chaque mission correspond des leviers de financement différents. Ce travail permet aussi de valoriser le rôle des acteurs de l'ingénierie.
 - Les échelons territoriaux des réseaux sont à prendre en compte également. La réalité des activités n'est pas la même : les MSE du local, régional et national sont différents à la fois en fonction du périmètre d'activités mais aussi de l'écosystème en présence.
- Leviers pour consolider les acteurs de l'ingénierie
 - Commencer par sensibiliser à partir d'un « socle commun de connaissance » : les outils existent (référentiel, Mooc, guide pratique, plateforme pédagogique...), il est nécessaire moins d'en développer de nouveaux que de les mettre en synergie,
 - Programmes d'accompagnement : les démarches apprenantes telles que celle réalisée sectoriellement par l'UNCPIE ou territorialement par PIE sont des sources d'inspiration sur lesquels capitaliser,
 - Acculturer à la notion d'écosystèmes : permettre de comprendre par l'expérience les spécificités des acteurs qui composent chaque écosystème, de déterminer les complémentarités et ainsi de faciliter leurs articulations.

La fragilité des modèles socio-économiques de l'ingénierie met en risque notre capacité collective à accompagner les acteurs / actions d'intérêt général





Cible: pourquoi cibler les acteurs/actions d'intérêt général?

Contenu : pourquoi poser un cadre de référence commun ?

Priorité : pourquoi s'attacher aux ingénieries nationales & territoriales ?

Moyens: investir dans les modèles socio-économiques de l'ingénierie

► Changement de paradigme : pourquoi « jouer collectif » ?



Peut-on faire le « pari de la confiance »?

2001 Crise de vision

Le terrorisme vient bousculer nos certitudes

2008 Crise de gestion

Les subprimes font s'effondrer l'économie

2020 Crise d'actions

La crise sanitaire impose de s'isoler pour « jouer collectif »

Remède en France

Poison

collectif

L'Etat décide de partager l'intérêt général L'Etat « (ré)invente » le dialogue multi-acteurs pour la Cité

Et si, l'Etat « invitait » à un nouveau Lien commun ?

Marqueurs

2001 - 3 décisions fortes :

- / collectivités : inclusion constitutionnelle du droit d'expérimentation
 - / Associations:

(Re)connaissance de leur rôle d'IG à leurs 100 ans

 / Entreprises : « pari de la confiance » avec la soft law RSE de la Loi NRE Les Grenelles viennent instituer une nouvelle forme de dialogue :

Au paritarisme du Dialogue social au sein des organisations vient s'ajouter le Dialogue sociétal de la Cité ; ils se complètent et se renforcent mutuellement Et si, l'ODD 17 qui s'incarne déjà sur les territoires devenait une réalité reconnue?

La page reste à écrire, mais elle ne se fera pas sans s'appuyer sur la diversité des légitimités en prenant soin d'acter la « fin des arrogances »

Pour affronter cette 3^{ème} crise systémique du XXIème siècle, les expériences passées portent les germes des solutions à venir



Le « collective impact » à la Française : La preuve par l'exemple

MESURES DE MATURITÉ COLLECTIVE

DÉCLINAISONSTERRITORIALES

EXEMPLES INSPIRANTS

L'outil

Le programme IMPACT de l'Observatoire

Les données territorialisées sur les fragilités et les dynamiques partenariales à l'œuvre

La base de données IMPACT Pratiques innovantes









L'actualité de mai 2020

L'étude « jouer collectif » auprès des Français

Le rapport
IMPACT
Haut-de-France

+ 50 cas de partenariats stratégiques (cumul = 350)

La « preuve de concept » est aujourd'hui démontrée objectivement, déclinée par territoire, et illustrée par plus de 350 études de cas pratique => Le programme ministériel sur les alliances stratégiques en donne l'AMM*

© Le RAMEAU / 2020



Le « collective impact » à la Française : L'outillage des parties prenantes

Données pour objectiver ses choix



Outils pour agir dès aujourd'hui

Compétences pour être accompagné

ORGANISATIONS

TERRITOIRES

COLLECTIVITÉS **TERRITORIALES**

Institutions & Investisseurs

La base de données **IMPACT Pratiques** innovantes pour s'inspirer

Les rapports IMPACT régionaux pour établir des diagnostics territoriaux

Les études IMPACT Elus locaux pour connaitre l'avis de ses « pairs »

Les études du programme **IMPACT** pour une vision systémique : tout domaine, tout acteur, tout territoire

Le kit « l'ODD 17 en pratique », issu de la mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques en France

- Têtes de pont
- **Dispositifs publics**
- Engagement des métiers du conseil & de la formation

Le kit « l'ODD 17 sur les territoires en sortie de crise », relayé par les outils de la plateforme « l'innovation territoriale en actions! »

- □ ANCT
- **Banque des Territoires**
- □ Réseaux des « catalyseurs territoriaux »

Le kit « l'ODD 17 et les Collectivités »,

qui sera publié à l'occasion de la 6ème Rencontre des pionniers des alliances en territoire, le 8/07/20

partenariats en France et le programme ODD 17 autour de 4 chantiers et 21

mesures

- Fonds i
- Mobilisation fédération Syntec Conseil

IFGP

Comité 21

Les acteurs de l'écosystème sont tous outillés pour s'informer, se former et agir efficacement à partir du retour d'expériences des « pionniers »*

* Rien que pour Le RAMEAU, c'est 14 ans d'expérimentations de terrain, 12 M€ d'investissements dont 4 M€ pour mettre à disposition les résultats, 16 espaces numériques d'accès aux outils © Le RAMEAU / 2020



Pour aller plus loin!

CONSULTER L'OUTIL D'INVENTAIRE



PRENEZ CONNAISSANCE DES RÉSULTATS DES AUTRES ESPACES DE DIALOGUE







Rendez-vous sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions! »

https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/covid-19-urgence-et-relance







ANNEXES

Détails de la démarche

Le RAMEAU

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



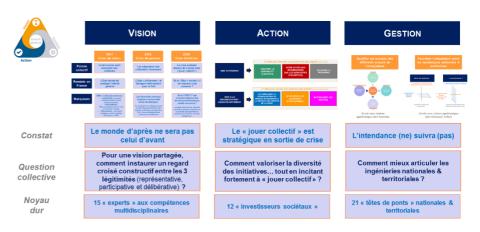
Les axes de la démarche: Deux dynamiques en synergies

Un travail d'analyse ...

... qui permet un dialogue entre « mondes »



L'inventaire des besoins, programmes d'actions (urgence & (re)développement) et réseaux mobilisés



4 « espaces de dialogues » en articulation pour se préparer à sortir de la crise

Anticiper une sortie de crise plus rapide et résiliente grâce au dialogue « entre mondes » autour des actions/acteurs d'intérêt général

© Le RAMEAU / 2020



Etapes de la démarche: 4 phases complémentaires

PRÉPARATION 20/03-27/03

MOBILISATION 27/03-10/04

STRUCTURATION 10/04-11/05

ACTIONDès le 11/05/20

Ecouter les besoins et structurer un cadre de référence

MOYENS: analyse documentaire & 48 entretiens bilatéraux

RÉSULTAT : un premier inventaire des besoins et des actions

Mobiliser un 1er cercle de « têtes de pont »* dans 3 sphères :

« investisseurs sociétaux », réseaux nationaux & territoriaux, et experts

MOYENS : ciblage des « têtes de pont » pressenties

RÉSULTAT : 12 « investisseurs », 21 réseaux et 15 experts

Dynamique collective autour de 4 cercles :

- Experts pour cartographier, analyser, proposer,
- GT « Articulation des ingénieries » pour qualifier les besoins,
- Dialogue entre investisseurs pour référencer les moyens,
- Comparaison SIG/PME.

MOYENS: démarche de coconstruction apprenante RÉSULTAT ATTENDU: rendre lisibles & visibles les actions, réseaux et conditions de sortie de crise « Jouer collectif »

MOYENS: à définir par cercle

RÉSULTAT ATTENDU : une résilience et un (re)bond plus rapide... et surtout plus pertinent !

- * Définition « tête de pont » : 3 principes de qualification
- Acteur reconnu par ses « pairs », considéré comme « tiers de confiance »,
- Acteur ayant déjà démontré sa capacité à co-construire entre « mondes » différents,
- Acteur volontaire pour partager ses besoins et se faire le relais de ceux des autres.



Les 3 objectifs de la phase de structuration :

- Qualifier les besoins des différents profils d'acteurs de l'écosystème,
- ☐ Cartographier les programmes d'actions et les réseaux d'acteurs,
- **Être force de propositions sur les actions & les conditions de sorite** pour une résilience et un (re)bon plus rapide et plus pertinent.



Espace de dialogue « Investisseurs & crise » : Un enjeu de croisement des regards

Comment mieux « jouer collectif » entre investisseurs sociétaux ?



Pourquoi les acteurs/actions d'intérêt général?



Un cheminement « apprenant »



S'appuyer sur l'expérience des investisseurs sociétaux : les démarches de R&D sociétale engagées depuis 2010 sont des leviers de sortie de crise



Espace de dialogue « Vision partagée » : Un enjeu de croisement des regards

Comment instaurer un regard croisé constructif entre les 3 légitimités

(représentative, participative et délibérative) ?



Un cheminement structuré pour l'organisation d'un dialogue croisé

Une démarche en 3 temps :

- Qualification des enjeux et des acteurs multidisciplinaires qui les éclairent,
- « Nemawashi » bilatéral avec les acteurs de référence pour organiser un débat croisé,
- ☐ Temps d'échanges et de d'inspiration collective grâce à la diversité des regards.

La démarche s'inspire du cheminement du collectif sur les mutations de l'intérêt général, avec laquelle elle pourrait être mise en synergie

Le risque de la vision « communautariste » : le monde ne sera plus comme « avant »... mais la vision sera-t-elle partagée ou balkanisée ?

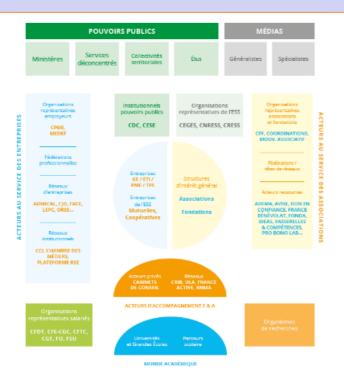
© Le RAMEAU / 2020



Espace de dialogue « Convergences PME/SIG » : Un enjeu de croisement des regards

Différences & convergences entre TPE-PME et structures d'intérêt général

(associations, fondations, académiques)?



Un cheminement des enjeux aux réponses opérationnelles

Une démarche en 3 temps :

- Qualification des convergences et des différences entre TPE-PME et acteurs d'intérêt général sur les enjeux, les richesses humaines et les modes socioéconomiques (MSE) & d'organisation,
- ☐ Comparaison des réponses en matière d'accompagnement : MSE, numérique et juridique,
- Etude « jouer collectif » auprès des TPE-PME (un sondage et une étude pilote avec le CJD).

La démarche est mise en synergie avec le programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats

« Jouer collectif », c'est s'enrichir des différences : comment faciliter l'interconnaissance et l'interaction entre TPE-PME & acteurs d'intérêt général ?