Le RAMEAU

Appropriation de la diversité des modèles socio-économiques

La diversité des alliances stratégiques

6ième webinaire du cycle annuel – 18 mars 2021

Webinaire en partenariat avec :

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

Modèles socio-économiques :
Qu'avons-nous appris depuis une décennie ?

- Face aux transformations systémiques actuelles, les **modèles socio-économiques de toutes les organisations publiques et privées sont en questionnement**

- 12 ans de recherche empirique ont permis de capitaliser **une connaissance partagée**

- Le **programme (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général** répond à **3 objectifs** :
  - Partager une culture commune de la diversité des modèles,
  - Permettre à chacun de se repérer et de se positionner,
  - Apprendre collectivement à piloter la complexité.

- Un rythme et un rite mensuels autour d'un **webinaire** tous les **3ème jeudis du mois**, durant un an

Les fruits de 12 ans de cheminement collectif

http://www.lerameau.fr/reconnaissance_mse/

Cheminons ensemble à la (re)découverte en 12 escales de la diversité des modèles socio-économiques !

© Le RAMEAU / 2021

Le RAMEAU

Le programme « (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » :

Un cycle annuel sur un rite et un rythme mensuels

COMPRENDRE LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques
Un modèle au service de quoi ?	De la connaissance à la compétence	Accompagner la transformation d'un modèle
Octobre 2020	Novembre 2020	Décembre 2020

HYBRIDER UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques
La diversité des richesses humaines	La diversité des leviers financiers	La diversité des alliances stratégiques
Janvier 2021	Février 2021	Mars 2021

CONDUIRE LE CHANGEMENT A L'ŒUVRE

MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques
Savoir articuler vision, gestion & action	L'impact du numérique sur les modèles	Le moteur de l'innovation sociétale
Avril 2021	Mai 2021	Juin 2021

INCARNER & VALORISER SON MODÈLE

MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques
Regards croisés entre domaines d'action	Regards croisés entre territoires	Regards croisés entre profils d'acteurs
Juillet 2021	Septembre 2021	Octobre 2021

Un programme d'actions co-construit avec :

…

6ième escale du voyage à la (re)découverte des modèles :
La diversité des alliances stratégiques

© Le RAMEAU / 2021

Sommaire

Rappel de notre cheminement, avec Le RAMEAU

La diversité des alliances stratégiques, avec le Groupe La Poste, le Territoire Paris Est Marne & Bois, le RNMA / la Ruche associative et Socialcobizz

Le programme (Re)Connaissance des MSE

© Le RAMEAU / 2021

Le programme « (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » :

Comprendre les bases d'un MSE et leur diversité

Les 3 premiers webinaires ont permis de poser les « fondations » pour comprendre ce qu'est un modèle socio-économique et pourquoi il est particulièrement utile de partir de ceux d'intérêt général

© Le RAMEAU / 2021

Le programme « (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » :

La « juste » Responsabilité de chacun

LES INSTITUTIONS :

Piloter les changements par l'intérêt général

Pour se repérer :

Carnet de voyage à la (re)découverte de l'intérêt général publié le 12/01/21

LES ORGANISATIONS :

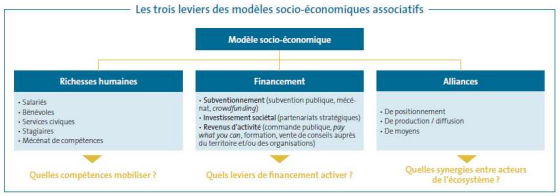
S'approprier et s'engager dans l'Agenda 2030

Pour se repérer :

Guide ODD & Collectivités
Benchmark ODD & entreprises
Etudes ODD & ESS, et ODD & ESR

LES PERSONNES :

Comprendre « l'équilibre de la maison »



Pour se repérer :

Le programme (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général

Face à l'ampleur des défis et des changements, chacun doit assumer sa « juste » part pour pouvoir « Agir ensemble »

© Le RAMEAU / 2021

Sommaire

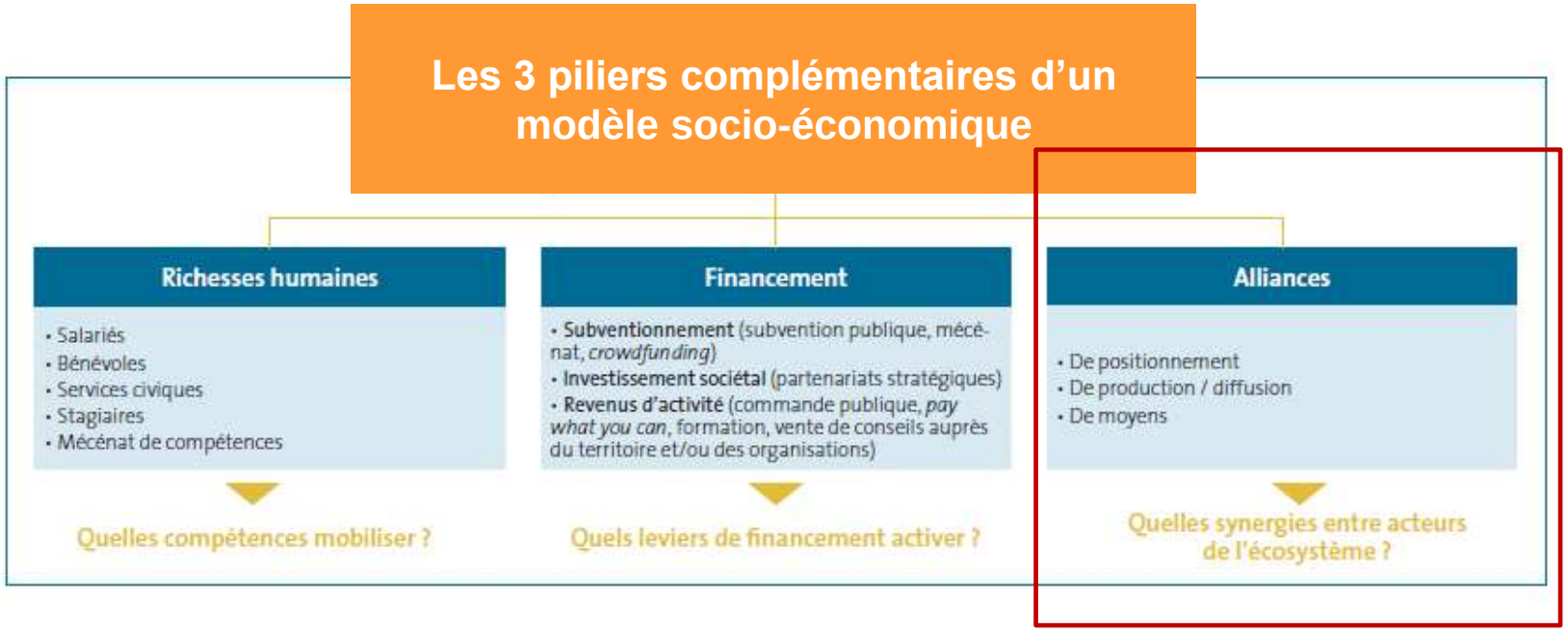
Rappel de notre cheminement, avec Le RAMEAU

La diversité des alliances stratégiques, avec le Groupe La Poste, le Territoire Paris Est Marne & Bois, le RNMA / la Ruche associative et Socialcobizz

Le programme (Re)Connaissance des MSE

© Le RAMEAU / 2021

Modèle socio-économique : de quoi parle t'on ?



Une diversité d'alliances stratégiques peuvent être développées avec son écosystème

© Le RAMEAU / 2021

Comprendre les modèles socio-économiques :

3 « univers » partenariaux

	Entre pairs	Acteurs publics	Acteurs privés
Rechercher…	Complémentarité des périmètres d'action	Appui politique et moyens structurels	Moyens d'expérimentation et d'implication
Pour…	Définir / compléter son offre et accroître sa capacité d'action	Consolider ses activités et coconstruire les politiques publiques	Consolider ses activités et développer sa capacité d'innovation

3 cibles pour développer sa stratégie d'alliances

© Le RAMEAU / 2021

Le RAMEAU

Le programme « (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » :

6ème webinaire : **La diversité des alliances stratégiques**

Les alliances en territoire

La capacité des associations d'intérêt général à faire alliance

L'engagement des acteurs économiques

L'accompagnement des alliances stratégiques

Paris Est Marne & Bois

RÉSEAU DES PIONNIERS DES ALLIANCES EN TERRITOIRE

Réseau national maisons associations

la ruche associative — CRÉER, GÉRER ET DÉVELOPPER SON ASSOCIATION DANS L'AUDE

LE GROUPE LA POSTE

socialcobizz

Eclairer sur les enjeux et les pratiques d'alliances stratégiques

© Le RAMEAU / 2021

Frédérique MARQUET

Directrice adjointe du Développement Economique et de l'Emploi / Chef de projet innovation

Paris Est Marne & Bois

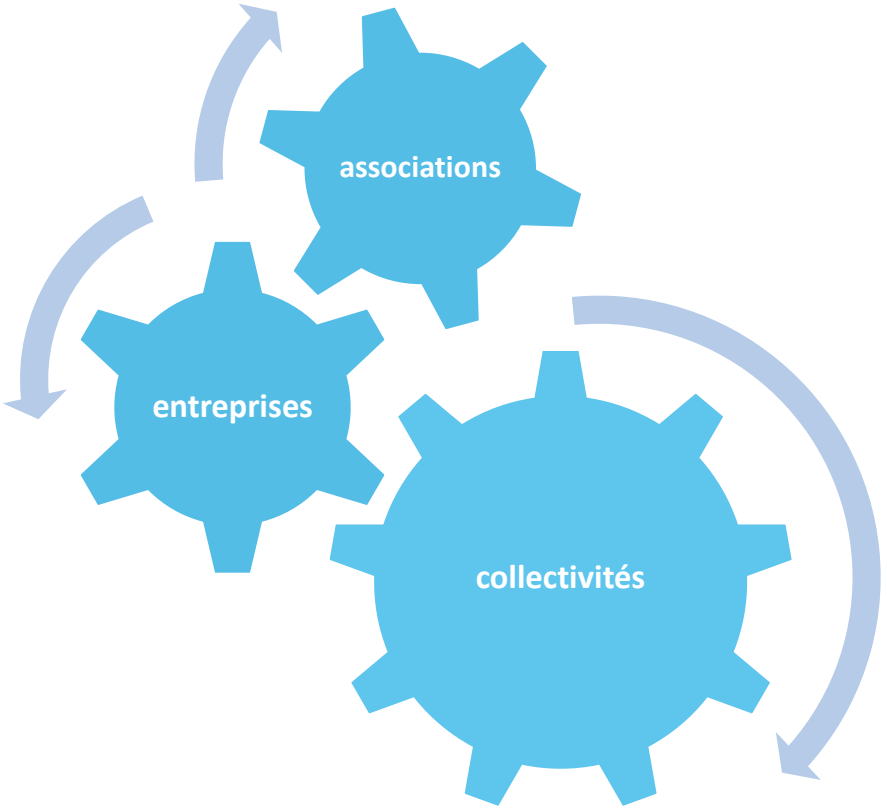
Co-Présidente du Réseau

RÉSEAU DES PIONNIERS DES ALLIANCES EN TERRITOIRE

© Le RAMEAU / 2021

Paris Est Marne&Bois
Le dialogue territorial comme animation innovante des acteurs du territoire

Pour rendre un territoire accueillant en termes de coopération, il faut que les acteurs se connaissent



La mission du catalyseur est de favoriser l'interconnaissance entre acteurs

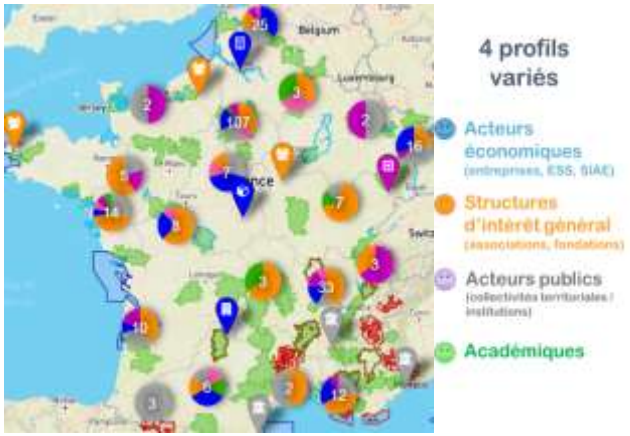
.

En France, les catalyseurs ont leur réseau c'est le Réseau des pionniers des alliances en Territoire

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

Delphine Vandevoorde de la Fondation de Lille et moi-même sommes, co-présidentes de ce réseau qui regroupe 350 catalyseurs en France.

Il se réunit une fois par an et est composé de profils de catalyseurs très différents.



http://catalyseurs-territoriaux.org/

A Paris Est Marne & Bois, la catalyse s'incarne dans **Le dialogue territorial entre acteurs**

Une animation innovante des acteurs du territoire

Ma mission en tant que catalyseur est de créer un **dialogue entre acteurs** à l'échelle des 13 villes pour favoriser le rapprochement entre Ecoles, Elèves et Entreprises.

C'est ainsi qu'en novembre 2019 nous avons co-construit la démarche **VITAWIN.**

https://www.parisestmarnebois.fr/fr/developpement-economique

Une **démarche multi acteurs** qui a regroupé 100 acteurs lors de son lancement et avait nécessité la création, un an auparavant, d'un comité de pilotage à l'image de cette diversité

Le catalyseur a une mission capitale pour favoriser les alliances sur un territoire,

- il assure **les liens entre acteurs** qu'il connait, qu'il rencontre, en fonction des besoins, des compétences qu'il identifie. C'est le maillon qui permet que les acteurs s'appellent mutuellement facilement.

- Il assure **l'ingénierie de la dynami**que : il organise les rencontres collectives, et comme il est polyglotte (!), il aide à la compréhension mutuelle des acteurs de mondes différents.. C'est pourquoi les relations individuelles bilatérales sont capitales dans le processus des alliances entre acteurs.

- **Il valorise les acteurs *engagés* et les alliances** qu'ils ont créées pour que le temps invisible soit enfin mis au grand jour !

jeudi 28 novembre 2019 à la Scène Watteau de Nogent sur Marne

97
Acteurs présents

8
Intervenants

1
Programme Partenaire historique, **Q2ER**

6
Structures membre du collectif *pilote*

67
Acteurs engagés

3
thématiques prioritaires identifiées

- Se connaître
- Développer des actions
- Accompagner les acteurs

3
réunions par groupe en 2020

- Janvier
- février
- Décembre
- Plénière 2

A venir,
un site internet Vitawin

outil pratique d'alliances locales
&
vitrine de valorisation de leur production

Relayé et démultiplié sur tous les réseaux des fondateurs mais aussi de tous les acteurs qui souhaiteront le faire.

https://www.parisestmarnebois.fr/fr/actualite/vitawin-le-dialogue-territorial-qui-rapproche-ecoles-eleves-et-entreprises

La capacité des associations d'intérêt général à faire alliance

Paul BUCAU

Chargé de développement territorial

Mathieu PETIOT

Directeur

L'engagement des acteurs économiques

Pascal CAYE

Directeur délégué à l'économie sociale et solidaire et aux dynamiques des territoires

LE GROUPE LA POSTE

© Le RAMEAU / 2021

« LA CHARTE DE L'ALLIANCE DYNAMIQUE »

NOS CONVICTIONS COMMUNES :

- **Les crises et les fractures que la société traverse** nous montrent la voie pour **une économie plus durable et plus inclusive et également plus locale et plus coopérative.**

- Plus que jamais, le **« jouer collectif », la capacité à nouer des alliances entre acteurs publics, économiques et associatifs permettront d'apporter les réponses aux besoins spécifiques de chaque territoire.**

NOTRE AMBITION COMMUNNE :

- **Développer des partenariats de type coopération économique** (co-construction d'offres communes) ou **de type innovation sociétale** (en lien avec des missions d'intérêt général) **générateurs de valeur** pour l'ensemble des parties prenantes, visant à **renforcer l'attractivité des territoires** et **le bien-être des citoyens qui y vivent**.

Engagements et domaines d'actions

Maintenir la cohésion sociale et territoriale

- Renforcer le lien social via les lieux partagés et les services de proximité
- Accroître l'autonomie des personnes âgées (services à la personne)
- Promouvoir l'ascenseur social et l'égalité des chances (sensibiliser, former, recruter)
- Favoriser l'inclusion à l'emploi (achats socialement responsables)
- Réduire les fragilités financières

Agir pour un numérique inclusif

- Détecter, évaluer, orienter les personnes exclues du numérique
- Assister (aider à faire ou faire à la place)
- Accompagner vers un premier niveau d'autonomie
- Faciliter l'accès aux équipements numériques

Accélérer les transitions écologiques

- Réduire la consommation énergétique des logements (rénovation énergétique)
- Réduire les émissions de C02 au sein des grandes métropoles (livraisons en mobilités douces)
- Développer l'économie circulaire

L'accompagnement des alliances stratégiques

Claudine LECLERC

Directrice

socialcobizz

© Le RAMEAU / 2021

1. SocialCOBizz, qui sommes-nous?

Notre mission, la promotion des partenariats

Notre mission est de faire émerger **une société plus inclusive**, en déployant les modèles structurants de coopération entre les entreprises et les acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Notre ambition est de promouvoir les modèles de co-construction, dont le plus abouti et socialement innovant : les Joint Ventures Sociales

Une offre complète et opérationnelle

Des étapes clés complémentaires, depuis la sensibilisation jusqu'à la concrétisation d'actions, alliant intelligence économique et impact social

Inspiration

Temps de rencontre autour de la co-construction et l'ESS

Connexion

Identification des complémentarités à impact entre acteurs de l'ESS, entreprises et institutions

Création

Accompagnement à la structuration du projet

Optimisation

Structuration du projet pour accompagner son changement d'échelle

2. Notre méthodologie

NOTRE DEMARCHE SOCIALCOBIZZ

Notre parti pris

1. Partir d'un enjeu identifié comme stratégique par l'entreprise, et proposer une démarche « d'intérêts partagés »
2. « Qualifier » le partenaire : s'assurer de l'alignement des visions respectives sur l'ambition du partenariat, partage de valeurs, engagement de la DG
3. Susciter l'inspiration et l'adhésion des parties prenantes autour d'un projet socialement innovant, en mesure de répondre à l'enjeu business
4. Etudier la faisabilité du projet identifié : analyse préalable, étude de faisabilité, business plan
5. Accompagner à la création opérationnelle d'un projet pilote
6. Capitaliser sur le pilote et proposer un plan de déploiement

Les enjeux que nous contribuons à adresser

ENJEU RH

Problématiques de recrutement, métiers en tension, formations, recherche de sens et d'engagement des collaborateurs.

ENJEU DE CHANGEMENT D'ECHELLE

Consolidation, structuration, duplication, mutualisation, augmentation du nombre de bénéficiaires, maximisation de l'impact, accès à des ressources et compétences.

ENJEU ECOLOGIQUE

Problématiques de gestion des déchets (collecte, tri, ré-emploi, ré-utilisation, recyclage).

ENJEU TERRITORIAL

Lutte contre l'exclusion et le chômage sur un territoire donné, développement de l'offre d'insertion (IAE), revitalisation.

ENJEU DE DIFFERENCIATION

Nouvelles activités (offres de service, métiers, publics bénéficiaires), nouveaux territoires, nouveaux marchés (clausés notamment) : générateur d'innovations

ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION DE JOINT-VENTURE SOCIALES

Aurore association

msa santé famille retraite services

suez

ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION DE CAMPUS DE FORMATION

RENAULT

Heppner Transport & Logistics

ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION DE FILIÈRES D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE INTÉGRÉES

CASAL SPORT

Manutan

ACCOMPAGNEMENT À LA DÉFINITION ET LA STRUCTURATION D'OFFRES DE SERVICE

initiatives SOLIDAIRES

Biolub par VALO

ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION ET LA STRUCTURATION DE CONSORTIUMS

ad hoc collectif d'innovation sociale

RÉSILIENCE Ensemble et Solidaires

LANCEMENT DE PROGRAMMES TERRITORIAUX DE PROMOTION DES PARTENARIATS ENTRE ENTREPRISES ET ACTEURS ESS

INCLUSIVE TOUR

club eti Île-de-France

RÉGION NORMANDIE

île de France

Zoom sur les facteurs clés de succès

Construire :

- Avoir l'implication et le soutien des directions générales respectives
- Avoir une vision commune, répondant aux besoins des parties
- Créer un lien de confiance

Equilibrer :

- Respecter les attentes et les limites de chacun
- Partager les risques, les pouvoirs et les responsabilités
- Investir conjointement les ressources
- Respecter l'organisation de chaque partie

Formaliser :

- Définir une gouvernance commune
- Définir les règles de partage des coûts & profits
- Aspect juridique des accords

Démarrer :

- Identifier des référents projet chez chacune des parties
- Piloter et valoriser les résultats
- Avoir des objectifs SMART
- Mettre en place des jalons mesurables, et des étapes de GO / NO GO

Communiquer :

- Travailler en équipe, en concertation et en consultation
- Echange régulier d'informations
- S'assurer de l'équilibre des bénéfices réels et ressentis

Echanges

Avez-vous des questions ?

© Le RAMEAU / 2021

Comment se traduit l'ODD 17 ?

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 concernent pas seulement les alliances, mais invitent plus largement à de nouveaux dialogues, avec une nécessaire anticipation et une 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 / 2021

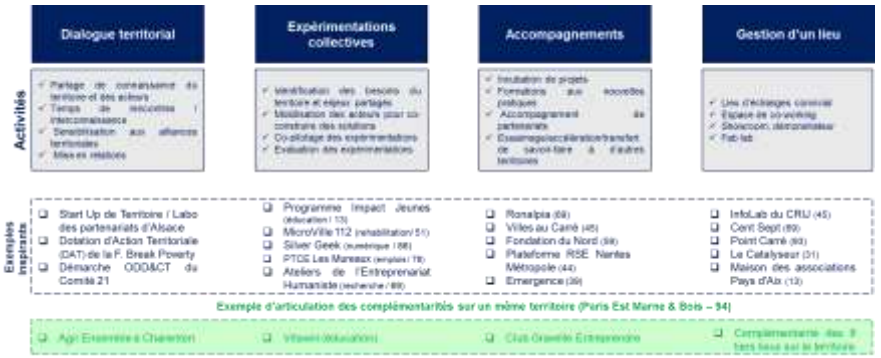
Comment se traduit l'ODD 17 ?

Les dynamiques partenariales

Les modèles de partenariats alliant économie & intérêt général

Une diversification des formes de partenariats avec une progression notable du développement de tous les modèles

Les ingénieries collectives pour accompagner les alliances d'intérêt général



L'émergence d'une 3ème ingénierie – la « catalyse » - qui vient compléter celles de la gestion et du management de projet

L'ODD 17, l'Art de « faire alliance », se développe rapidement au travers d'une diversité de mode d'actions et d'accompagnement du mouvement

=> Une évolution notable d'une logique de « contrat-échange », fixant la réciprocité des apports, vers une logique de « contrat-alliance » autour de démarches apprenantes et d'actions co-construites pour répondre à un enjeu commun

© Le RAMEAU / 2021

L'enjeu commun des partenaires :
Accélérer le « jouer collectif » en France

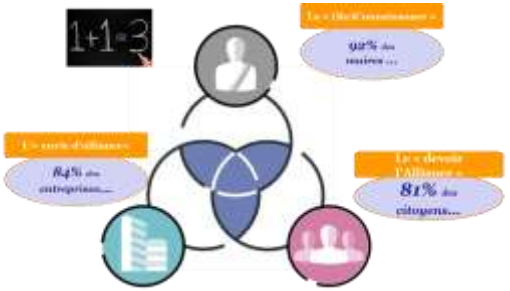
Une vision partagée avec les Académiques

VISION PARTAGÉE

Croiser les regards avec les chercheurs et les enseignants

Un besoin confirmé par les praticiens

ACTION ACCÉLÉRÉE



Lever les freins grâce à des outils et des exemples concrets

Une (Re)Connaissance institutionnelle

GESTION OPTIMISÉE

Accompagner l'impulsion politique du « faire alliance »

Après les avancées de 2020, accompagner le changement d'échelle du « jouer collectif » en France en investissant dans l'ingénierie d'alliances d'intérêt général

© Le RAMEAU / 2021

La conduite du changement (1/3):
Les outils de la co-construction

	ORGANISATIONS PRIVÉES	TERRITOIRES	COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	INSTITUTIONS & INVESTISSEURS
Données pour objectiver ses choix	La base de connaissance IMPACT des pratiques partenariales innovantes pour s'inspirer	Les rapports IMPACT régionaux, les fiches Repères et les vidéos 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 : tous domaines, tous acteurs, sur tous les territoires
Outils pour agir dès aujourd'hui	Le **kit « l'ODD 17 en pratique »**, issu de la mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques en France	Le **kit « l'ODD 17 sur les territoires en sortie de crise »**, relayé par les outils de la plateforme « l'innovation territoriale en actions! »	La **lettre aux élus** sur **« l'ODD 17 et les Collectivités »**, publiée à l'occasion de la 6ème Rencontre des pionniers des alliances en territoire, le 8/07/20	L' **état des lieux des partenariats en France** et le **programme ODD 17** autour de 4 chantiers et 21 mesures
Compétences pour être accompagné	❑ « Têtes de pont » nationales et territoriales ❑ Dispositifs publics ❑ Engagement des métiers du conseil & de la formation	❑ ANCT ❑ Banque des Territoires ❑ Réseaux des « catalyseurs territoriaux »	❑ CNFPT ❑ Territoires Conseils ❑ IFGP ❑ Comité 21	❑ Fonds I ❑ Mobilisation de la fédération Syntec Conseil ❑ …

La mission ministérielle a souligné qu'aujourd'hui tous les acteurs de l'écosystème sont tous outillés pour s'informer, se former et agir efficacement*

* Rien que pour Le RAMEAU, c'est 15 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 / 2021

La conduite du changement (2/3):
L'enjeu d'éclairer les organisations

Des DONNÉES pour
Comprendre

Croiser les données par **acteurs**, **domaines** et **territoires**

Des OUTILS pour
Agir

S'appuyer sur un **parcours A.D.O.C.** de référence

Des COMPÉTENCES pour
Pérenniser

Une **diversité de formats** d'appropriation et un réseau de **400 « catalyseurs »**

Se mobiliser collectivement pour aider les organisations publiques & privées à définir leur C.A.P. 2030

=> Exemple : le kit pratique « Connaissance des dynamiques régionales », publié le 30 mars, pour favoriser les dialogues locaux sur la base de données partagées

© Le RAMEAU / 2021

La conduite du changement (3/3):
Partager les avancées !

2016

2018

2021

Le dossier JURIS Associations du 15 mars expose les avancées en France du « Jouer collectif »

© Le RAMEAU / 2021

Sommaire

Rappel de notre cheminement, avec Le RAMEAU

La diversité des alliances stratégiques, avec le Groupe La Poste, le Territoire Paris Est Marne & Bois, le RNMA / la Ruche associative et Socialcobizz

Le programme (Re)Connaissance des MSE

© Le RAMEAU / 2021

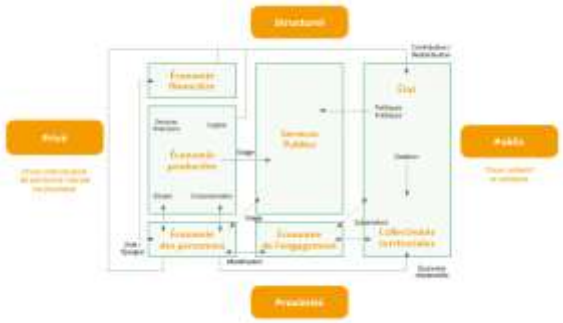
Le programme « (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » :

3 objectifs complémentaires

Partager une culture commune des concepts clés

Face à l'urgence de (ré)inventer les modèles, il est impératif de comprendre leur diversité et les leviers d'action

Se repérer et savoir se positionner dans l'écosytème



Face aux mutations, être en capacité d'identifier et de valoriser ses spécificités

Apprendre à piloter la complexité pour pérenniser son action

« L'équilibre de la maison » est en mouvement, et il faut apprendre à en conduire les transformations

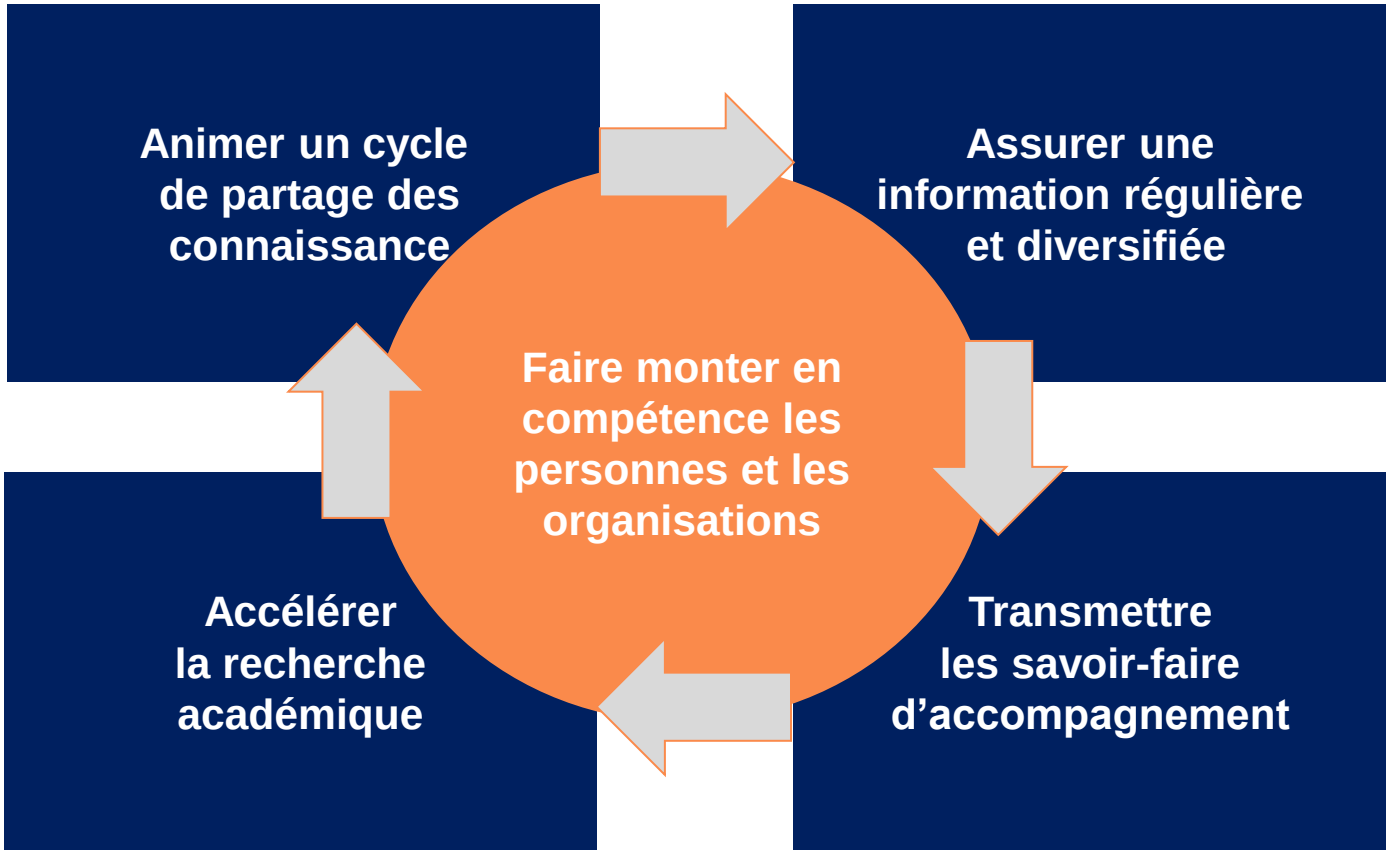
Un programme pour accélérer la capacité des organisations à sécuriser leurs Projets et à hybrider leur modèle socio-économique,

à partir d'une meilleur appropriation des spécificités des modèles les plus complexes !

© Le RAMEAU / 2021

Le programme « (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » :

5 volets pour passer à l'action dès aujourd'hui !



Une démarche apprenante autour de 5 volets qui couvrent l'ensemble des besoins,

en apportant des solutions concrètes qui tiennent compte de la diversité des objectifs, des maturités… et des envies !

© Le RAMEAU / 2021

Le programme « (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » :

Tous les outils disponibles !

Connaitre le programme

Une vidéo de présentation ainsi qu'une description détaillée du programme sur le site :
http://www.lerameau.fr/reconnaissance_mse/

Se repérer

Une fiche repère et un référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » au cœur du socle commun de connaissance

Agir dès aujourd'hui !

Un savoir, des méthodes et des outils issus d'une décennie d'expérimentations, d'études et de mise en débat[1]

Un programme accessible en « open source »

© Le RAMEAU / 2021

*[1] Voir le replay du **webinaire « Transformer son modèle socio-économique »** sur la **plateforme « l'innovation territoriale en actions ! »***

Le RAMEAU

Le programme « (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général » :

Un cycle annuel sur un rite et un rythme mensuels

COMPRENDRE LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques
Un modèle au service de quoi ?	De la connaissance à la compétence	Accompagner la transformation d'un modèle
Octobre 2020	Novembre 2020	Décembre 2020

HYBRIDER UN MODÈLE SOCIO-ÉCONOMIQUE

MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques
La diversité des richesses humaines	La diversité des leviers financiers	La diversité des alliances stratégiques
Janvier 2021	Février 2021	Mars 2021

CONDUIRE LE CHANGEMENT A L'ŒUVRE

MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques
Savoir articuler vision, gestion & action	L'impact du numérique sur les modèles	Le moteur de l'innovation sociétale
Avril 2021	Mai 2021	Juin 2021

INCARNER & VALORISER SON MODÈLE

MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques	MSE Modèles socio-économiques
Regards croisés entre domaines d'action	Regards croisés entre territoires	Regards croisés entre profils d'acteurs
Juillet 2021	Septembre 2021	Octobre 2021

Un programme d'actions co-construit avec :

…

7ème escale du voyage à la (re)découverte des modèles : 15 avril 2021, de 13h à 14h30

© Le RAMEAU / 2021