

# CARTOGRAPHIE DES MEDOC

De nouvelles formes d'alliance se développent en France et dans le monde pour accélérer les transitions. Depuis 2006, Le RAMEAU en observe et en expérimente les pratiques innovantes. Issue de la recherche empirique, cette cartographie des MEDOC – Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences – constitue le 1<sup>er</sup> volet d'un triptyque publié à l'occasion de ses 20 ans.

**Vous souhaitez conduire un changement juste socialement, équilibré économiquement et durable écologiquement ?**

**Cette cartographie est faite pour vous !**

Vous cherchez un traitement de choc pour réussir les transitions ?

**Prenez vos « MEDOC » !**

Bénéficiez de 5 niveaux de ressources issues de 20 ans de recherche empirique pour être efficace :

**M.éthodes** : Identifiez la méthode qui correspond le mieux à votre situation, en apprenant à vous situer dans votre écosystème,



**E.xemples** : Inspirez-vous de vos « pairs », mais aussi des pratiques d'autres profils d'acteurs, domaines d'actions et territoires d'implantation,



**D.onnées** : Disposez des données de référence,



**O.utils** : Accédez aux ressources pertinentes pour vous informer, vous former et Agir efficacement,



**C.ompétences** : Qualifiez vos pratiques, valorisez-les et développez vos compétences !



Cette cartographie des MEDOC – Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences – s'inscrit dans un chemin pédagogique sur la valeur des alliances d'intérêt général. La recherche empirique en qualifie les impacts sur la performance, l'innovation et la confiance. La capitalisation est ensuite déclinée en outils opérationnels pour accélérer les transitions.

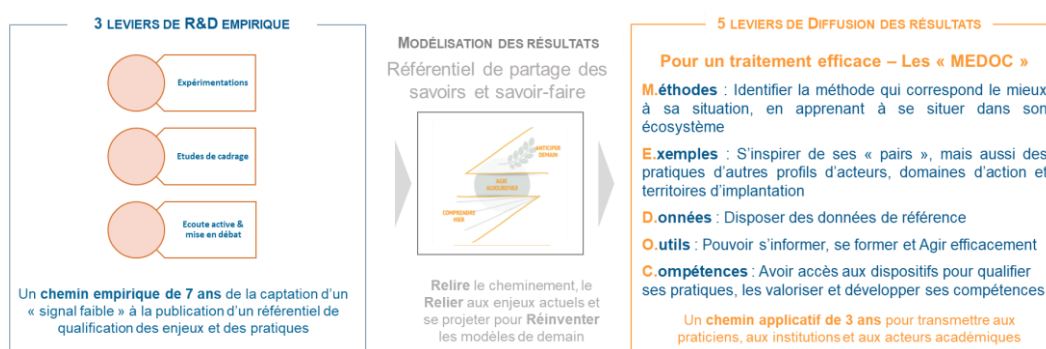
## Table des matières

Quels apports de la recherche empirique ? .....	3
Fixer le Cap : la démarche « Impacts & Trajectoires » .....	4
Savoir SE CONTER pour (re)créer la confiance .....	4
Savoir SE COMPTER pour valoriser sa capacité d'innovation et de création de valeur .....	4
Savoir COMPTER pour pérenniser durablement son impact .....	4
Pour fixer votre cap, expérimentez la démarche « Impacts & Trajectoires » .....	5
Piloter sa trajectoire : 4 METHODES éprouvées .....	6
Apprendre à coopérer pour (ré)concilier économie et intérêt général .....	6
(Re)définir un équilibre socio-économique durable et inclusif .....	6
Valoriser son modèle d'innovation sociétale .....	6
Construire un Projet de Territoire au « 1 <sup>er</sup> kilomètre » des spécificités locales .....	6
S'inspirer : des EXEMPLES de pratiques innovantes .....	7
Se situer : des DONNEES robustes pour comprendre .....	8
Agir efficacement : des OUTILS pertinents .....	9
4 piliers pour capitaliser les pratiques innovantes .....	10
D'une capitalisation mutualisée à 4 formats d'accès à une information pratique .....	10
De la connaissance à 4 dynamiques numériques pour agir efficacement .....	10
D'une action ciblée à 4 modalités de formation selon ses besoins et sa maturité .....	10
Valoriser & développer : des COMPETENCES adaptées .....	11
Vous accompagner ? une infrastructure en Commun(s) .....	12
Qualifier les compétences émergentes : de la responsabilité à l'engagement ! .....	13
(Ré)inventer les équilibres socio-économiques des organisations publiques & privées .....	14
(Se) Territorialiser pour réussir ensemble les transitions .....	15
Impacts & trajectoires : 7 ans pour convaincre ! .....	16
2020-2023 / Valoriser un cap et un cadre en « Commun(s) » .....	16
2023-2026 / Outiller une trajectoire en « Commun(s) » .....	16

# Quels apports de la recherche empirique ?

Laboratoire d'innovation partenariale, Le RAMEAU pilote des travaux de recherche empirique sur les alliances innovantes qui accélèrent les réponses concrètes face à nos défis communs. Signal faible à sa création en 2006, l'émergence d'un mouvement de co-construction du bien commun en France est devenue depuis une réalité ancrée et incarnée au « 1<sup>er</sup> kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.

La méthode de recherche empirique du RAMEAU est innovante. Elle se déroule en 3 temps sur 10 ans de cheminement apprenant. Inspirée du chemin du médicament, elle est atypique. Son objectif est de capter les signaux faibles issus des « pionniers » de pratiques innovantes.



## Que peuvent vous apporter 20 ans de recherche empirique sur nos enjeux et nos pratiques en « Commun(s) » ?

1. Des **méthodes** pour fixer votre Cap, piloter votre trajectoire et évaluer vos impacts,
2. Des **exemples** inspirants pour vous situer dans un monde en mutation,
3. Des **données** fiables pour piloter votre action,
4. Des **outils** pertinents, éprouvés par la pratique, pour vous informer, vous former et vous permettre d'agir efficacement,
5. Des moyens de valoriser vos **compétences** et de développer les pratiques dont vous avez besoin pour impulser le changement nécessaire à votre action.

Après avoir rendu compte des résultats de l'étude d'impact<sup>1</sup> réalisée par l'Observatoire des partenariats entre 2018 et 2022, Le RAMEAU a publié le livre « *Commun(s) : discours de la méthode vers le Pari de la confiance*<sup>2</sup>. C'est sur cette base que le laboratoire de recherche empirique a modélisé la démarche « Impacts & Trajectoires » pour permettre à chacun de se positionner. La synthèse d'études « Comment se situer dans un monde en mutation » et le rapport conclusif « Vers de nouveaux modèles socio-économiques » en ont étayé l'utilité.

L'an dernier, les 3 Récits des transitions ont résumé l'état des lieux des cheminements réalisés [AVEC les praticiens « pionniers »](#), [AVEC les acteurs académiques](#) et [AVEC les institutions](#). En 2026, cette cartographie des MEDOC constitue le 1<sup>er</sup> des volets d'un triptyque composé à l'occasion du 20<sup>ème</sup> anniversaire du RAMEAU. Seront aussi publiés le référentiel « Impacts & Trajectoires en Commun(s) » le 7 juillet, et le guide pratique « Cap & trajectoires socio-économiques » le 17 novembre.

<sup>1</sup> 4 cahiers de recherche rendent compte des résultats de l'étude d'impact : [ODD 17 : les impacts du faire alliance en France](#), [ODD 17 : les leviers d'un changement systémique](#), [ODD 17 : Economie\(s\) et Territoire\(s\)](#) et [ODD 17 : Quelles trajectoires territoriales ?](#).

<sup>2</sup> Livre « Commun(s) discours de la méthode vers le Pari de la confiance (Editions Le RAMEAU, octobre 2023) publié à l'occasion du colloque « Jeunes & Territoires 2050 » au Conseil économique, social et environnemental (CESE) sous la co-présidence de la Ministre de la Jeunesse et du Président du CESE

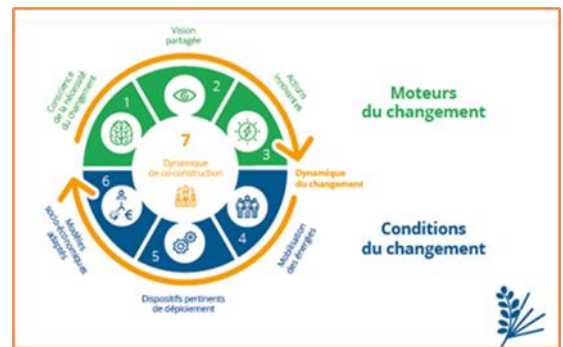
# Fixer le Cap : la démarche « Impacts & Trajectoires »

Pour articuler performance, innovation et confiance, il faut savoir se conter, se compter et compter. La démarche stratégique « Impacts & Trajectoires » est un cheminement innovant pour se situer et valoriser son cap.

Un CAP, c'est Comprendre, Agir et se Projeter.

## Savoir SE CONTER pour (re)créer la confiance

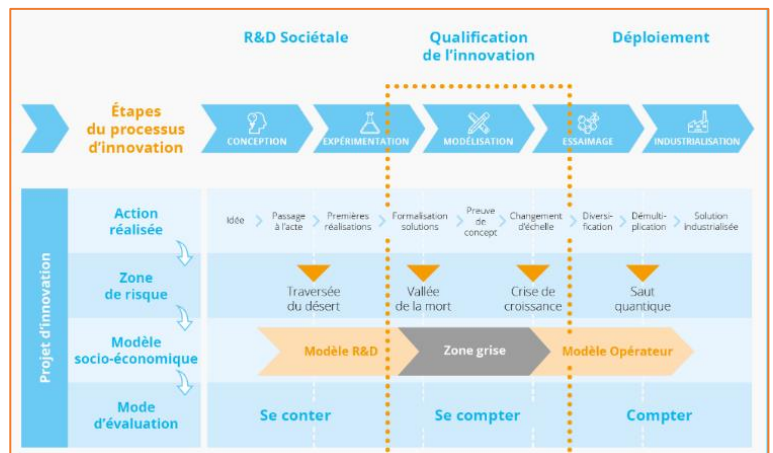
La recherche empirique qualifie 7 forces de changement pour partager une vision qui suscite l'adhésion des acteurs, la cohérence des actions et la pérennité des ressources. Le schéma ci-contre en illustre les 3 forces motrices et les 3 conditions qui favorisent la dynamique d'engagement, 7<sup>ème</sup> force au cœur de toute transition réussie.



La fiche [Trajectoire de confiance durable](#) décrypte les moyens adaptés pour réussir ce « tour de forces » !

## Savoir SE COMPTER pour valoriser sa capacité d'innovation et de création de valeur

Un projet innovant se doit de démontrer la pertinence de la solution, l'excellence de la chaîne de valeur pour la réaliser de son émergence à son déploiement, ainsi que la robustesse de son modèle socio-économique. Cette « triple innovation » exige de s'allier et de savoir développer des compétences spécifiques à chaque étape de son chemin.

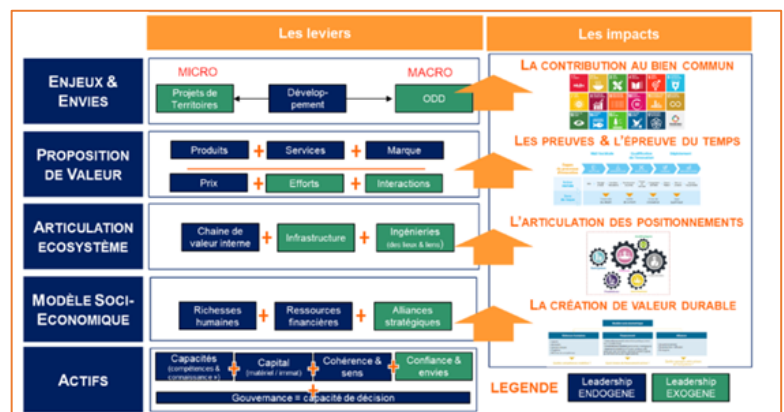


La fiche [Trajectoire\(s\) d'innovation systémique](#) décrit ces trois dimensions de toute innovation, et propose une méthode simple pour la qualifier et la valoriser autour de 7 compétences clés.

## Savoir COMPTER pour pérenniser durablement son impact

Créer la confiance et innover ne suffisent pas pour pérenniser son action. Il est nécessaire d'en valoriser les spécificités, et de la faire reposer sur un équilibre socio-économique durable.

La fiche [Trajectoire\(s\) de performance globale](#) propose une approche innovante des leviers d'évaluation systémique, ainsi qu'une méthode en 3 temps pour se situer dans son écosystème, choisir son cap stratégique, et piloter une trajectoire durable.




## Pour fixer votre cap, expérimentez la démarche « Impacts & Trajectoires »

La démarche « Impacts & Trajectoires » est une méthode simple et efficace pour fixer un cap pertinent et adapté à ses besoins. A partir d'un cap et d'un cadre communs, elle permet de définir une trajectoire de mise en œuvre cohérente avec sa situation et ses réalités de terrain.

Afin de pouvoir articuler performance, innovation et confiance, la matrice des trajectoires ci-dessous donne des clés de lecture sur l'articulation des 3 leviers moteurs de toute transformation : **la Vision, l'Action et la Gestion**. Elle clarifie aussi les temps induits pour atteindre les impacts attendus. Issue de la démarche prospective « Intérêt général 2050 », cette matrice permet de définir une trajectoire durable et inclusive en fonction de son profil, de son positionnement, de sa capacité d'actions, de sa temporalité et de sa maturité.

Matrice des trajectoires selon l'impact prioritaire



	PERFORMANCE	INNOVATION	CONFIANCE
	Tactique (18 mois)	Stratégique (7 ans - 2030)	Prospective (28 ans -> 2050)
Gestion régulatrice <small>(acteurs publics)</small>	AU CŒUR (60%)	EN AVAL (25%)	EN AMONT (15%)
Action collective transformatrice <small>(organisations privées et publiques)</small>	EN AMONT (15%)	AU CŒUR (60%)	EN AVAL (25%)
Vision partagée <small>(personnes)</small>	EN AVAL (25%)	EN AMONT (15%)	AU CŒUR (60%)

A partir de ces résultats, la **démarche « Impact(s) & Trajectoire(s) »** propose un chemin apprenant pour mettre en œuvre la conduite du changement qui vous correspond. Elle se compose des éléments suivants :

- ☑ Une **fiche méthode** décrit les résultats de l'étude d'impact du faire alliance en France, les défis auxquels nous sommes confrontés, ainsi que la manière d'articuler performance, innovation et confiance pour (ré)inventer nos modèles d'action.
- ☑ Un **mode opératoire** permet de fixer son parcours en fonction de ses besoins.
- ☑ Trois **fiches impacts** déclinent les impacts attendus :
  - [Trajectoire\(s\) de confiance durable,](#)
  - [Trajectoire\(s\) d'innovation systémique,](#)
  - [Trajectoire\(s\) de performance globale.](#)

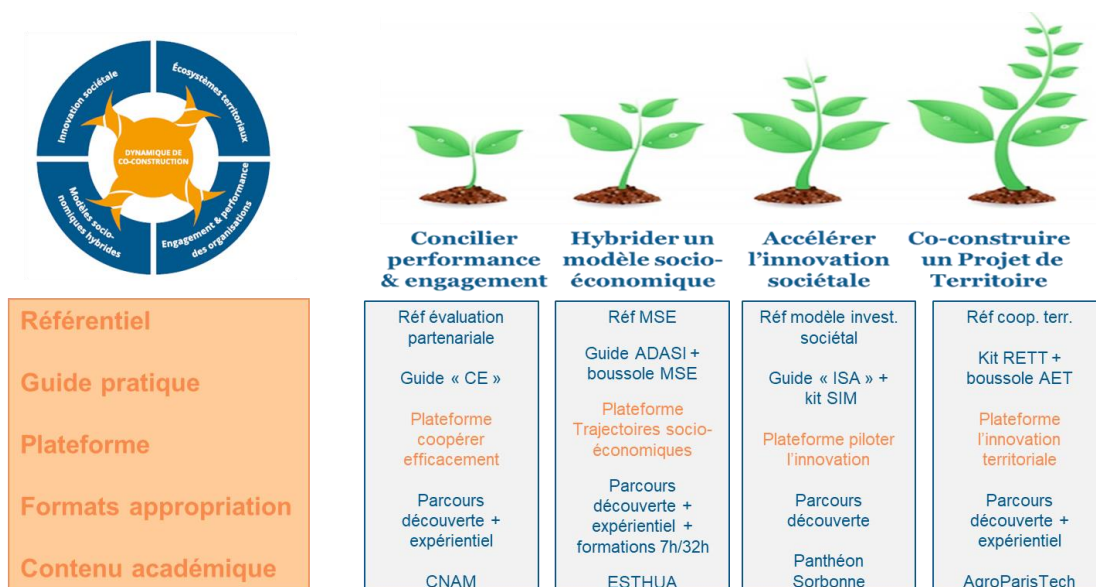
**Vous voulez tester la démarche ?** Commencez par [répondre en ligne à 4 questions simples](#) : Quel est l'impact prioritaire pour vous aujourd'hui ? Quelle est votre temporalité pour créer de la valeur ? Quel est votre levier d'action pivot pour engager la dynamique stratégique ? Qui sont les acteurs que vous souhaitez mobiliser dans votre réflexion ?

Ce chemin apprenant vous permettra d'identifier rapidement vers quelles ressources vous orienter pour vous aider dans la qualification de votre impact, et dans l'élaboration d'une trajectoire durable et inclusive afin de le valoriser et de le développer.

## Piloter sa trajectoire : 4 METHODES éprouvées

Les coopérations innovantes peuvent se décliner autour de 4 objectifs stratégiques selon la maturité de ses pratiques.

Concilier performance & engagement, hybrider son modèle socio-économique, accélérer l'innovation sociétale et/ou co-construire un projet de Territoire sont les 4 principales raisons de développer un partenariat stratégique. Chacune d'elles a fait l'objet d'un travail de recherche empirique d'au moins 7 ans qui a été capitalisé dans un référentiel qui en décrypte l'état des lieux, des enjeux à la pratique. Cette connaissance a ensuite été déclinée en guide méthodologique, en plateforme d'accompagnement numérique, en formats d'appropriation des savoir-faire, ainsi qu'en un contenu académique enseigné au sein d'institutions de référence.



### Apprendre à coopérer pour (ré)concilier économie et intérêt général

La méthode **Coopérer efficacement** articule performance économique et intérêt général. La plateforme dédiée est animée par l'Observatoire des partenariats.

### (Re)définir un équilibre socio-économique durable et inclusif

La méthode **Trajectoires socio-économiques** aide les organisations à faire évoluer leur modèle. Son animation est copilotée avec le ministère de la Jeunesse & de la Vie Associative.

### Valoriser son modèle d'innovation sociétale

La méthode **Piloter l'innovation sociétale** valorise les pratiques professionnelles à partir de 7 savoir-faire clés de l'innovation. Le Fonds ODD 17 en pilote les expérimentations.

### Construire un Projet de Territoire au « 1<sup>er</sup> kilomètre » des spécificités locales

Initiée en 2010, la méthode **Agir ensemble en Territoire** est une démarche innovante pour passer de la performance de l'action de chacun à la pertinence des interactions entre tous les acteurs d'un même écosystème. Elle est notamment alimentée avec le retour d'expériences de 81 écosystèmes territoriaux, partenaires du programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ». Cette méthode a été traduite en une plateforme numérique co-pilotée par la Fondation des Territoires et le Réseau des catalyseurs territoriaux.

# S'inspirer : des **EXEMPLES** de pratiques innovantes

**Aucun changement n'est possible sans s'appropriier la diversité des contextes.**

L'injonction au changement est paralysante. Elle est non seulement inutile, mais plus encore contreproductive. Au lieu de valoriser un processus en cours, elle exige d'être déjà arrivé aux résultats, sans prendre en compte la diversité des situations, des fragilités et des maturités.

Le recensement de plus de 1.000 exemples inspirants a donc été la priorité de l'étude d'impact menée entre 2018 et 2022 par l'Observatoire des partenariats. Il était certes indispensable de mettre en place une méthodologie rigoureuse d'études statistiques pour mesurer les avancées depuis le dernier programme quinquennal d'études sur les fragilités ; mais il était tout autant essentiel d'en éclairer les résultats au travers de retours d'expérience suffisamment divers pour en comprendre la maturité individuelle et collective. Ainsi, aux côtés des 21 études statistiques représentatives à l'univers des profils d'acteurs concernés, le travail de recensement des pratiques initié dès 2013 a été renforcé. Ces deux démarches ont produit des études statistiquement robustes et une base d'exemples suffisamment différenciants qui ont pu être mises en débat autour de 7 colloques nationaux et 50 mises en perspective territoriales.

A l'image de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, l'enjeu est clair : se doter d'une vision la plus systémique possible. Les transitions concernent en effet tous acteurs, tous domaines et tous territoires. La matrice ci-dessous explicite les différents angles étudiés par l'Observatoire des partenariats.



Les exemples inspirants recensés explicitent notamment l'importance du territoire d'implantation des acteurs et des actions pour en comprendre les pratiques. Ces dernières sont en effet très largement dépendantes du profil d'acteurs, des fragilités et de la maturité collective de l'écosystème territorial dans lequel s'inscrit l'action engagée.

Après 10 ans de préfiguration, la **base IMPACT-Alliances** a ainsi pu être lancée en 2022. Grâce au **savoir-faire technologique de Sindup**, expert de la veille numérique, cette dernière a été conçue comme un véritable « **GPS 4 en 1** » des **pratiques innovantes** des acteurs, par domaines et par Territoires, structuré autour de 4 volets complémentaires :

- Une **information hebdomadaire** sur les pratiques innovantes,
- Une **base de 1.000 exemples** inspirants,
- Une cartographie du **maillage territorial** d'experts locaux,
- Une capitalisation de la **veille sur l'innovation sociétale** réalisée depuis 2014.



# Se situer : des **DONNEES** robustes pour comprendre

**Nul ne peut se projeter sans sécuriser la pertinence de ses connaissances.**

Depuis 2008, l'Observatoire des partenariats analyse le mouvement de coopération qui a émergé en France depuis deux décennies. Au travers du suivi des fragilités et des pratiques pour y répondre, le regard croisé des citoyens, des élus locaux, des dirigeants d'entreprise et des responsables des acteurs privés d'intérêt général – associations et fondations – permet de comprendre les tendances, de décrypter les pratiques et de capter les signaux faibles.

Depuis sa création, chaque programme quinquennal d'études permet de répondre à une question, et de suivre les avancées sur les questions préalablement traitées. Ce cheminement est résumé dans le schéma suivant :



Chaque programme éclaire les angles suivants :

- Les **pratiques et les interactions entre 10 profils d'acteurs**, des citoyens aux institutions, en passant par les différentes organisations publiques et privées.
- Cette analyse se décline au travers de **16 domaines d'actions représentatifs des fragilités** économiques, sociales (à l'échelle d'un individu), environnementales et sociétales (à l'échelle d'un écosystème territorial, autrement dit d'une « Cité »).
- Pour mieux appréhender les diversités territoriales, les études sont menées à une **échelle représentative de chacune des Régions métropolitaines**, avant d'être consolidées à l'échelle nationale afin d'avoir une granularité la plus fine possible. Pour compléter cette approche statistiquement robuste, des partenariats stratégiques ont été mis en place afin d'appréhender les autres échelons territoriaux tels que celui avec l'Observatoire des périls planétaires à l'échelle internationale ou celui avec le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA) à l'échelle locale.

Grâce à cette démarche d'analyses croisées, chacun peut se saisir des résultats en accès libre selon le(s) angle(s) pertinent(s) pour lui. Pour rendre simple la lecture, ces analyses ont été résumées dans **l'étude « Savoir se situer dans un monde en mutation »**, et elles ont été déclinées dans la **collection des fiches Repères** pour **7 profils d'acteurs, 10 défis communs et 14 Régions françaises**.



Savoir se situer  
dans un  
monde en mutation



## Agir efficacement : des OUTILS pertinents

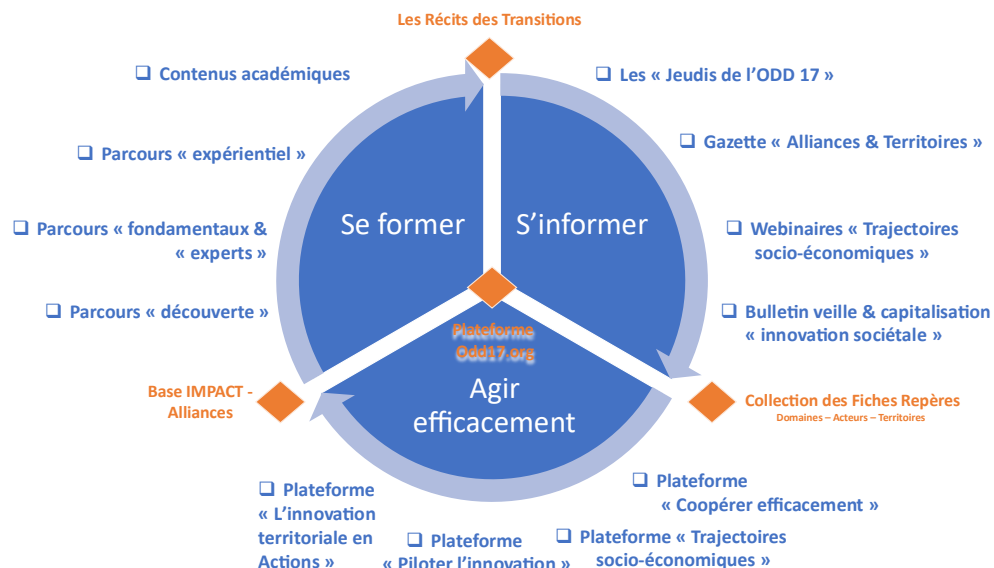
Un outil n'est utile que s'il est adapté au « 1<sup>er</sup> kilomètre » de la situation de la personne qui l'utilise.

Une chose est de faire, une seconde de comprendre ce que l'on fait, et une troisième de transmettre cette pratique. Confucius disait déjà « L'expérience est une lumière qui n'éclaire que celui qui la porte ! ». Croire qu'il suffit d'une « boîte à outils » pour s'approprier une pratique innovante est illusoire, voire contreproductif car il donne le sentiment à celui qui la reçoit qu'il n'est pas « compétent » ... alors que le problème est ailleurs !

Dans ce contexte, il aura fallu **dix ans d'aller/retour incessants pour passer des résultats de la recherche empirique à leur transmission opérationnelle**. De 2014 à 2024, la stratégie « [Numérique & Territoire](#) » a consisté non seulement à capitaliser les savoirs et savoir-faire sur des plateformes numériques, mais aussi à en expérimenter les usages avec les acteurs territoriaux des différents profils publics et privés. L'objectif était d'appréhender la diversité des manières de s'en saisir, de les (ré)adapter à leur situation et de les utiliser à leur tour, voire pour les acteurs de l'accompagnement à les transmettre à leur tour.

Dire qu'il aura fallu du temps est un euphémisme ! Vous ne pouvez imaginer combien d'essais/erreurs il a fallu (dé)passer. Après les acteurs privés (*associations, entreprises, fondations*), puis les acteurs privés de l'accompagnement (*conseils, formateurs, experts et catalyseurs*), nous avons attendu 2019 pour prendre le risque de s'attacher à l'acteur public au travers du programme 2019-2024 « Chef de projet innovation territoriale » au sein des petites et moyennes collectivités territoriales. C'est le moment où ont été engagés trois démarches complémentaires avec les institutions : qu'est-ce qu'une gouvernance collective à l'écoute des Territoires ? Quelle « feuille de route » pour accélérer les alliances stratégiques entre collectivités territoriales, entreprises et associations ? Qu'est-ce qu'un financement adapté de l'ingénierie locale ? Ce fut respectivement le lancement de la préfiguration de la Fondation des Territoires, de la co-élaboration de la feuille de route ministérielle 2019-2022 avec une centaine de réseaux publics & privés, locaux et nationaux et de la création du Fonds ODD 17.

Ce contexte qui rappelle « l'épreuve et les preuves du temps », et l'humilité avec laquelle Le RAMEAU partage aujourd'hui sa boussole empirique sont indispensables pour en comprendre la valeur. Aucun outil n'est universel. Chacun d'eux est « juste » adapté à un besoin dans un contexte donné. D'où l'importance de permettre à tous de se situer avant de choisir le(s) outil(s) le(s) plus adapté(s) à son profil, à son besoin et à sa maturité.



La **boussole des outils de la co-construction** se compose de : 4 piliers de capitalisation, 4 formats pour s'informer, 4 dynamiques pour agir efficacement et 4 modalités pour se former.

#### **4 piliers pour capitaliser les pratiques innovantes**

- ☑ Au cœur de la capitalisation mutualisée, la plateforme [odd17.org](http://odd17.org). Depuis 2021, elle met en commun les connaissances qui permettent d'accélérer les alliances d'intérêt général et les coopérations territoriales.
- ☑ La [collection des fiches Repères](#) par Acteurs, par Domaines et par Territoires permet de se situer dans son écosystème.
- ☑ La [base IMPACT-Alliances](#) donnent accès à une information régulière, au recensement de plus de 1.000 exemples inspirants, aux contacts avec un maillage de 350 relais territoriaux et à une veille active de l'innovation sociétale.
- ☑ Les [Récits des Transitions](#) éclairent sur les défis et les avancées des praticiens, des acteurs académiques et des institutions.

#### **D'une capitalisation mutualisée à 4 formats d'accès à une information pratique**

- ☑ Les « [Jeudis de l'ODD 17 en pratiques](#) » permet chaque semaine de connaître l'actualité des pratiques partenariales innovantes,
- ☑ La « [Gazette Alliances & Territoires](#) » synthétise tous les mois les moments forts et les ressources pour agir ensemble au plus près des réalités de terrain,
- ☑ Le [webinaire trimestriel « Trajectoires socio-économiques »](#) fait (re)découvrir la diversité de nouveaux modèles en émergence,
- ☑ Le [bulletin trimestriel de veille](#) sur l'innovation sociétale capitalise les avancées.

#### **De la connaissance à 4 dynamiques numériques pour agir efficacement**

- ☑ La [plateforme « Coopérer efficacement »](#) est animée au travers des sessions régulières de (re)découverte de la base IMPACT-Alliances qui en est le GPS. Pour tout savoir sur les partenariats qui (ré)concilient économie et intérêt général, explorez-la ! C'est l'Observatoire des partenariats qui en assure le pilotage.
- ☑ La [plateforme « Trajectoires socio-économiques »](#) donne accès à une diversité de modalités pour s'approprier les savoirs et les savoir-faire pour (re)trouver un équilibre qui pérennise son action et/ou pour accompagner une démarche de transformation de modèle. Un Comité de pilotage pluridisciplinaire sous l'égide du Ministère de la Jeunesse et de la Vie associative en assure l'animation.
- ☑ La [plateforme « Piloter l'innovation sociétale : valoriser et développer vos compétences »](#) partage les méthodes issues des « pionniers » pour faire connaître et reconnaître la valeur de leur démarche innovation, de son émergence à son déploiement. Le Fonds ODD 17 en alimente les exemples inspirants.
- ☑ La [plateforme « L'innovation territoriale en actions »](#) est idéale pour celles et ceux qui veulent accompagner les transitions au cœur de leur territoire. Projets de Territoire, ingénierie locale, nouveaux modèles, nouvelles compétences... autant de pratiques décryptées sur la plateforme animée par le Réseau des catalyseurs territoriaux et la Fondation des Territoires.

#### **D'une action ciblée à 4 modalités de formation selon ses besoins et sa maturité**

- ☑ Le [parcours « découverte »](#) permet un 360° en 2h, 4h ou 12h selon ses envies et besoins. Il ouvre l'accès à des Mooc pour approfondir en ligne ses connaissances.
- ☑ Le [parcours « expérientiel »](#), 100% numérique, permet de qualifier ses pratiques et de faire un bilan de ses connaissances ([3 sont actuellement ouverts !](#)).
- ☑ Les [parcours de formation](#) vont des « fondamentaux » (7h) au « experts » (32h)
- ☑ Les [contenus académiques](#) sont co-construits avec les établissements de référence pour passer de la connaissance empirique à la compétences stratégiques.

## Valoriser & développer : des **COMPETENCES** adaptées

**L'émergence de nouvelles compétences exige une approche adaptée pour les qualifier, les développer et les valoriser.**

Pour prendre une métaphore dans le domaine de la construction : les expertises nécessaires pour bâtir un mur ne sont pas les mêmes que celles pour bâtir un pont. Ce n'est pas faire injure aux premières que d'affirmer que les secondes ont une complexité particulière, et ce n'est sans doute pas un hasard qu'elles sont qualifiées en français « d'ingénieries du Génie ». Loin d'opposer les deux, il est nécessaire de les articuler pour réussir ensemble une architecture répondant à tous les besoins.

Il en va de même au sein de nos organisations et de nos Territoires. Les ingénieries du pilotage d'une organisation publique ou privée ne se confondent pas avec celles pour en articuler les complémentarités. La « verticalité » des unes, gage de l'excellence et de la pérennité d'une organisation, doit apprendre à créer des ponts avec « l'horizontalité » des autres. Ces compétences « transverses » complètent les talents de l'expertise, du développement, de la gestion ou du management. L'exemple historique développé au sein du RAMEAU est la (re)découverte, le décryptage et la valorisation de la compétence du « management du et des liens ». Une application concrète est la fonction de « [catalyse territoriale](#) » qui s'est développée au sein des Territoires pour animer les relations entre les acteurs locaux, de leur rencontre à la co-construction de réponses adaptées au « 1<sup>er</sup> kilomètre » des réalités locales.

Ces compétences transversales restent encore très difficiles à valoriser. Le programme 2019-2024 « [Chef de projet innovation territoriale](#) » en a décrypté la complexité. Il a été mené au sein de « petits & moyens territoires » sous l'égide de la Fondation des Territoires, en partenariat avec l'association d'élus & d'agents ANPP-Territoires de Projet, le Réseau des catalyseurs territoriaux, le Fonds ODD 17 et le Campus de Clermont-Ferrand d'AgroParisTech. La [note de synthèse](#) de ces derniers en éclaire les enjeux, les pratiques et les limites actuelles des systèmes de reconnaissance des compétences transverses. C'est particulièrement vrai pour celles des liens entre les personnes, les organisations et/ou les territoires. Que ce soit la médiation en cas de conflit, la facilitation d'un dialogue en confiance ou la catalyse des interactions entre acteurs, la valorisation de ces talents reste un défi pour tous.

Dès lors, permettre à chacun de qualifier et de valoriser ses pratiques est une priorité pour connaître et reconnaître la valeur de l'engagement. Que ce soit à l'échelle des écosystèmes territoriaux, des organisations publiques & privées, mais aussi du propre questionnement des femmes et des hommes engagés dans un processus de transition, il est urgent de mieux qualifier les compétences émergentes, de mieux décrypter leurs conditions d'usage, et de mieux les valoriser. Il s'agit là d'un apprentissage collectif encore largement devant nous.

Pour y contribuer, Le RAMEAU propose **trois niveaux de réponses** :

- Une [grille de qualification des pratiques professionnelles](#) issues des travaux de recherche menés avec AgroParisTech. Elle est structurée autour des 3 leviers d'activation de toutes performances durables : une vision partagée, une capacité d'action collective et une gestion pertinente. 8 situations professionnelles y sont décryptées pour être déclinées en 21 pratiques observées sur le terrain depuis 15 ans dans le cadre de la démarche « Agir ensemble en Territoire ».
- Un [partage de savoir-faire des 7 compétences transversales](#) qui ont été nécessaires pour conduire les expérimentations innovantes des travaux de recherche empirique depuis 2006.
- La [co-construction d'une infrastructure d'accompagnement en Commun\(s\)](#) adaptée aux cas les plus complexes.

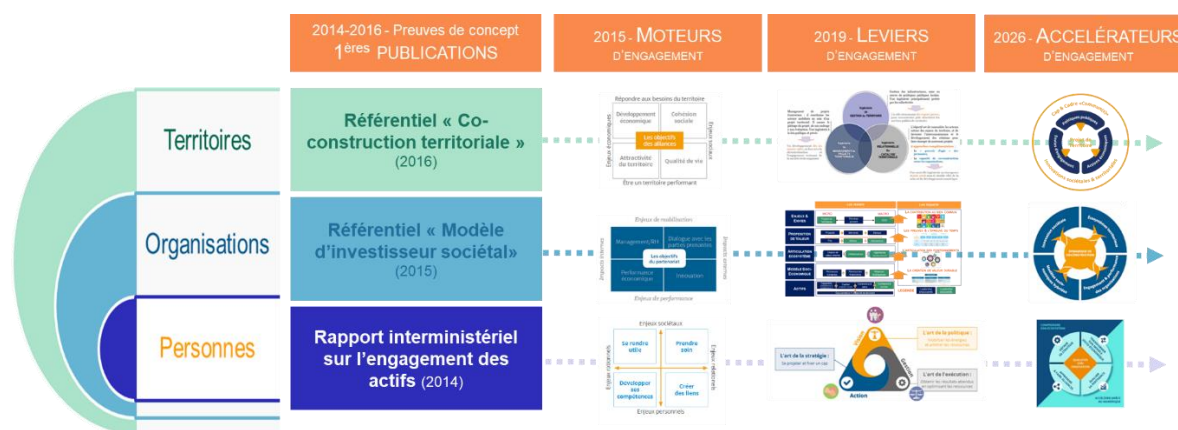


## Vous accompagner ? une infrastructure en Commun(s)

**Disposer des ressources nécessaires est une première étape, la seconde consiste à pouvoir s'appuyer sur une infrastructure qui accompagne le changement.**

Il y a 10 ans, à l'occasion du 10<sup>ème</sup> anniversaire du RAMEAU, la publication du livre « [Bien commun : vers la fin des arrogances](#) » était un éclairage concret du rapport « [Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance](#) ». 33 auteurs nous apprenaient, au travers de leur propre expérience, comment le « prendre soin » de nos fragilités est un chemin d'espérance. Les 4 vertus cardinales en sont : la Confiance, l'Altérité, le Respect et l'Ecoute, dont l'acronyme CARE est curieusement la traduction anglaise de prendre soin.

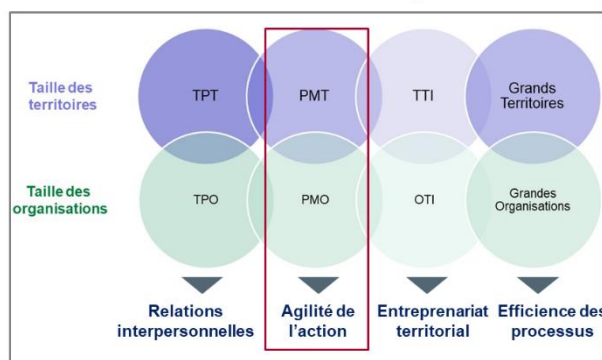
Le livre livrait alors les enseignements de 10 ans de recherche empirique, et posait les hypothèses des 10 prochaines années. Celles-ci concernaient à la fois la valorisation de l'engagement des personnes, la transformation des modèles des organisations publiques & privées, ainsi que le développement de nouvelles alliances sur les Territoires, dont ces derniers incarnent « l'intérêt général à portée de main ». Après une décennie d'analyse des solutions innovantes, l'enjeu était alors de qualifier le « 1<sup>er</sup> kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. 10 ans plus tard, les fruits de ce cheminement sont résumés dans le schéma ci-dessous.



**Qu'avons-nous appris ?** Après avoir qualifié les moteurs de l'action, puis décrypté ses leviers, ce sont les accélérateurs des transitions qui ont été modélisés. Pour qu'ils soient opérants, il faut tenir compte de deux **facteurs structurants** : la taille du Territoire et des organisations impliquées, mais aussi la maturité des personnes, des corps sociaux qui les mobilisent et des écosystèmes territoriaux au sein desquels elles interagissent.

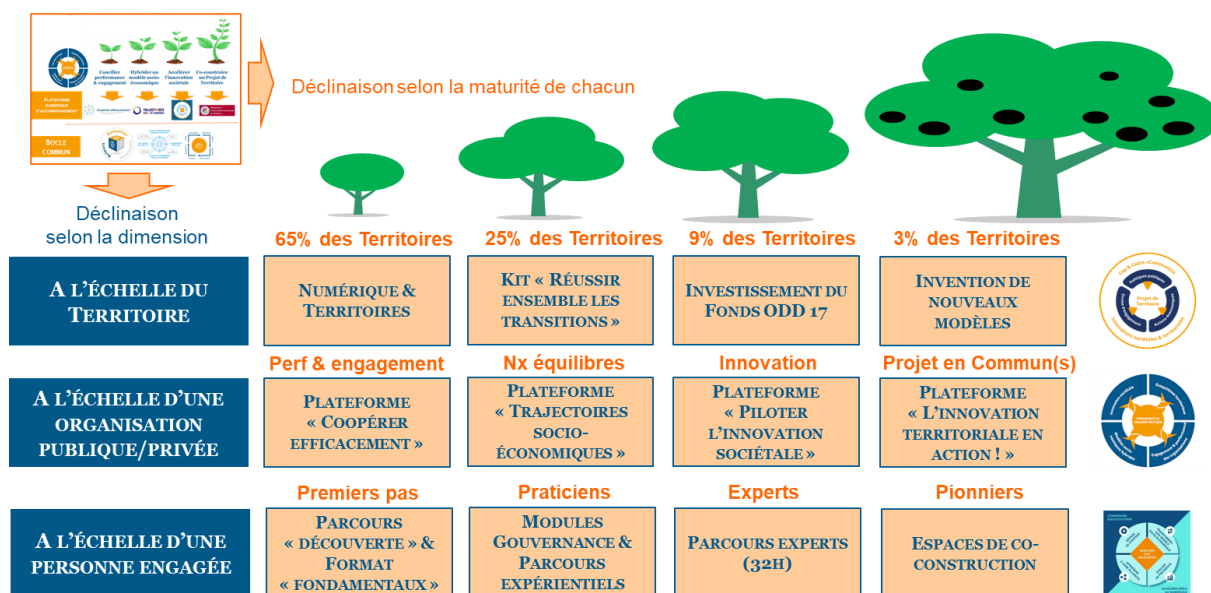
Les **effets de taille** sont en effet structurants pour comprendre les différences du pilotage de l'action engagée. Ils sont souvent sous-estimés dans les approches trop standardisées des analyses. Le tableau ci-contre en résume les caractéristiques, tant pour les Territoires que pour les organisations. Il est ainsi à noter que le levier de l'agilité de l'action est la caractéristique des « petits et moyens » écosystèmes, alors que c'est cette catégorie qui est traditionnellement la moins étudiée.

4 leviers d'action prioritaires différemment actionnés selon la taille des Territoires / Organisations



De plus, les enseignements sur les **maturités** sont tout aussi éclairants. Quel que soit l'objet étudié, il est possible de le segmenter en 4 niveaux d'apprentissage selon les situations vécues : les premiers pas, les expériences apprenantes, l'expertise grandissante et la capacité de (ré)inventer les modèles. Appliquée à une personne, une organisation et/ou un Territoire, cette méthode permet de proposer une cartographie de « MEDOC » adaptée à chaque situation. C'est ainsi que Le RAMEAU a procédé pour constituer les ressources qu'il met à disposition en accès libre dans sa stratégie « [Numérique & Territoires](#) », autrement dit en accès numérique associé à un maillage territorial qui permet à chacun d'en échanger la pertinence en tenant compte des spécificités locales.

### Cartographie des MEDOC par dimension de l'Action collective



C'est à partir de cette cartographie des savoirs et savoir-faire qu'il est possible d'identifier facilement l'infrastructure pour accompagner le changement vers des transitions justes et durables. En partant des personnes vers les Territoires, 3 démarches apprenantes ont été respectivement mises en place : la valorisation & le développement des compétences émergentes, l'accompagnement des projets d'innovation sociétale, et l'animation des écosystèmes territoriaux.

### Qualifier les compétences émergentes : de la responsabilité à l'engagement !

Qui dit compétences dit apprentissage. Il était donc essentiel d'ouvrir un débat avec les acteurs académiques. Qu'est-ce que l'on sait de la recherche ? Qu'est-ce que l'on enseigne aujourd'hui ? Qu'est-ce que les établissements d'enseignement supérieur expérimentent eux-mêmes pour transformer leur modèle ? ... 3 questions qui permettent d'éclairer trois modes d'apprentissage complémentaires : apprendre par le savoir acquis, apprendre par la transmission et apprendre par l'expérience.

Rouage clé dans les interactions entre les institutions et les citoyens, les acteurs académiques sont structurants non seulement pour comprendre, mais aussi pour accompagner la conduite du changement.

**ACTEUR ACADEMIQUES  
DÉCRYPTER LEUR TRIPLE RÔLE :**  
chercher, enseigner... et agir !

- La recherche pour passer de la connaissance empirique au savoir transmissible
- L'enseignement pour apprendre à piloter la complexité
- La Responsabilité Sociétale des Etablissements pour assurer son propre changement de modèle

UNE ILLUSTRATION CONCRÈTE AVEC LE PROGRAMME « CHEF DE PROJET INNOVATION TERRITORIALE »

Là où les collectivités territoriales incarnent les politiques publiques du « 1<sup>er</sup> kilomètre », les **acteurs académiques incarnent la reconnaissance du savoir au « 1<sup>er</sup> kilomètre »**. Explorer leur triple fonction de recherche, d'enseignement et d'expérimentations est donc un espace privilégié d'observation des tendances structurantes de la capitalisation des savoirs.

Pour accompagner le mouvement des « pionniers » qui éclairent les compétences en émergence, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU ont mobilisé un réseau d'une centaine de chercheurs et d'enseignants afin d'apprendre à mieux qualifier et valoriser les pratiques émergentes qui ouvrent de nouvelles perspectives d'action.

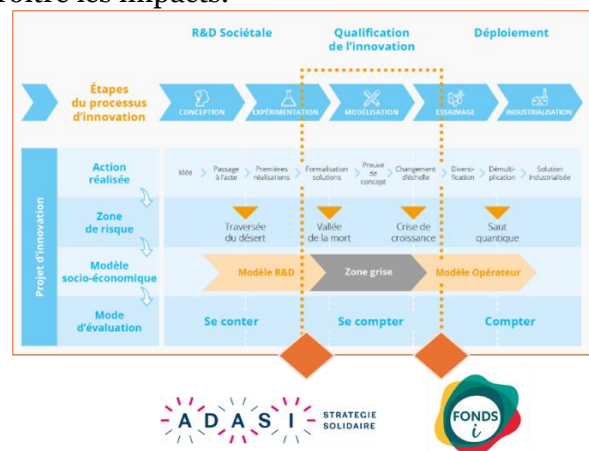
### (Ré)inventer les équilibres socio-économiques des organisations publiques & privées

Qui dit « corps social » dit équilibre dans un perpétuel mouvement. **L'équilibre de la maison en grec se dit « économie »**. Le sens premier de ce mot a souvent été mal interprété depuis. Dans un contexte de mutations profondes et de crises multiples, comment les organisations publiques & privées (ré)inventent-elles leur équilibre socio-économique ? L'observer depuis 20 ans permet de **comprendre comment articuler à la fois l'innovation sociale, l'équilibre économique et la durabilité écologique**. La pratique donne à la notion de Développement Durable telle qu'elle a été définie en 1987 tout son sens.

Selon la maturité d'une organisation, sa stratégie de coopération peut nourrir son équilibre de manière différente. A partir de la même racine – Construire ensemble – il est en effet possible de décliner 4 arbres de savoir-faire qui correspondent chacun à des maturités différentes, de savoir coopérer efficacement à co-construire le bien commun en proximité territoriale, en passant par la (ré)invention de son équilibre socio-économique et le pilotage de l'innovation avec son écosystème de partenaires pour en accroître les impacts.

Pour accompagner ce mouvement, **deux dispositifs en « Commun(s) »** ont été créés :

- ☑ En 2014, **l'ADASI** pour accompagner les « plus complexes des organisations complexes » - les associations d'intérêt général,
- ☑ En 2018, le **Fonds i** pour accompagner le déploiement des innovations sociétales.



De 2012 à 2014, sur la base des résultats de 7 ans de recherche empirique du RAMEAU, le Mouvement Associatif, Syntec Conseil en Management et l'AVISE ont co-construit un dispositif d'accompagnement au développement de la stratégie et de l'innovation des structures d'intérêt général (ADASI). L'objectif est de tenir compte de la spécificité de leur modèle et de les accompagner de manière adaptée car ces acteurs sont porteurs d'une innovation caractéristique de leur approche (cf. *livre blanc « l'innovation associative »*).

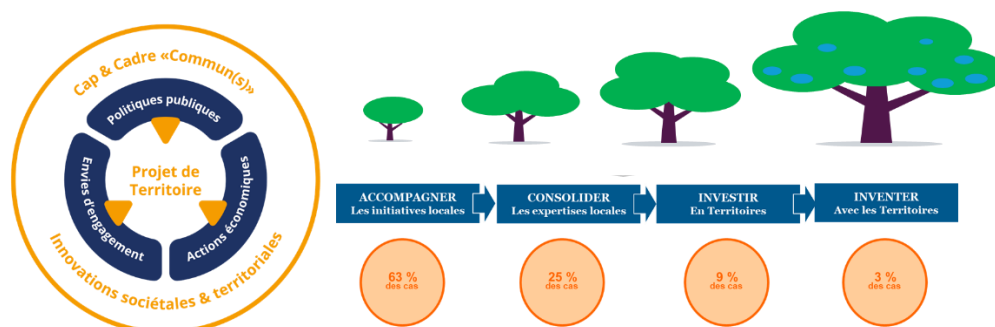
De 2016 à 2018, sur la base des résultats de la démarche de co-construction du Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE entre 2010 et 2017, de la création de la Fondation La France s'Engage en 2015, et des expérimentations innovantes de la Caisse des Dépôts en matière de financement (Nov'ESS) et d'évaluation de l'innovation sociétale (METISS), un dispositif en « Commun(s) » a été co-construit entre AG2R LA MONDIALE, la Caisse des Dépôts, la DJEPVA, Le RAMEAU et deux Fondations partenaires : Caritas et Carraso. Le guide pratique « **L'investissement sociétal en Action !** » en qualifie les besoins, expérimentés durant 7 ans avant de créer un dispositif mutualisé afin d'accompagner les cas les plus complexes.

## (Se) Territorialiser pour réussir ensemble les transitions

Accompagner les cas les plus complexes pour accélérer le déploiement des innovations sociétales est nécessaire, mais pas suffisant. Il convient aussi d'accompagner les écosystèmes territoriaux qui incarnent « l'intérêt général à portée de main ». Ce sont des espaces d'expérimentations essentiels à l'émergence de nouvelles réponses aux défis communs.

Après avoir observé le chemin des « pionniers » engagés dans des transformations dont ils ne mesurent pas toujours l'ampleur, puis décrypté les mouvements des corps sociaux au sein des organisations publiques & privées pour en accompagner les plus complexes, il restait à modéliser l'approche systémique à l'échelle d'un Territoire. L'objectif : passer de la performance de chacun aux interactions entre tous. Comment garantir une action collective efficace, efficiente et pertinente ? Vaste programme... 10 ans auront été nécessaires pour en décrypter les conditions et les différentes pratiques en fonction de la maturité de l'écosystème local. Il aura fallu mobiliser « **3 bras armés** » : [l'Observatoire des partenariats](#), le [Fonds ODD 17](#) et le [Réseau des catalyseurs territoriaux](#), et créer une « **tête agissante** » : la [Fondation des Territoires](#) pour en faire (re)connaitre la valeur.

De 2019 à 2024, le programme « Chef de projet innovation territoriale » a exploré les leviers de pilotage de l'intérêt général sur les « petits & moyens » Territoires avec 12 Territoires « pilotes ». Fort des enseignements, le programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » a été engagé avec 81 écosystèmes territoriaux représentatifs de la diversité des maturités locales. Ce programme a permis de **qualifier, de mesurer et d'illustrer la diversité des maturités des Territoires**.



En fonction des maturités de chacun, **4 niveaux de réponses** ont été développés :

- ☑ La **stratégie** « [Numérique & Territoires](#) » pour inspirer les 63% de Territoires qui sont à leurs premières expérimentations locales,
- ☑ Le **kit pratique** « [Réussir ensemble les transitions](#) » pour les 25% de Territoires ayant des compétences et expertises locales déjà prêtes à « Agir ensemble »,
- ☑ Les **solutions d'investissement** du Fonds ODD 17 répondent aux 9% de Territoires qui cherchent aujourd'hui à pérenniser leur démarche apprenante au travers d'un dispositif local pérenne (*Club local, service innovation, fondation territoriale, et/ou PTCE...*).
- ☑ Le **partage et transfert de savoir-faire** pour les 3% d'écosystèmes territoriaux « pionniers » qui (ré)inventent dès à présent de nouveaux modèles.

**Panorama des solutions proposées :**  
Objectifs, modalités et exemple des 7 solutions éprouvées

SOLUTION	OBJECTIF	MODALITÉS	EXEMPLE APPLICATIF
Parcours expérimentiels	Valoriser les pratiques innovantes	Webinaire + 3 modules + 1 Atelier	« Innover en Territoire », « Hybrider son modèle socio-éco. », « coop. aff. »
Cahier d'observation territoriale	Qualifier le « 1 <sup>er</sup> kilomètre des besoins »	Etude terrain, associée aux données de l'Obs.	Cahiers de Strasbourg (Pacte éco-locale) et de Limoux (mobilité)
Agir ensemble en territoire	Développer la coopération locale	Démarche en 5 étapes	Plus de 80 territoires depuis 2010
Fonds d'ingénierie territoriale (FIT)	Développer l'ingénierie de proximité	Soutenir les « pivots » de l'animation locale	Programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions »
Fonds d'innovation partenariale (FIP)	Investir dans l'innovation territoriale	Coaching de gr + 360° strat. + apport invest.	6 investissements territoriaux réalisés à date
Développement des compétences	Assurer un transfert de compétences	Sur mesure selon le partenaire	Accélérateur 21 de la Croix Rouge Française, Réseau territorial DJEPVA
Fonds d'investissement structurel (FIS)	Co-investir dans l'infrastructure	Apport en fonds propres	7 dispositifs en Commun(s), dont l'Observatoire des partenariats

*7 solutions pour développer l'innovation et les coopérations territoriales qui accélèrent les transitions et les trajectoires durables et inclusives*

## Impacts & trajectoires : 7 ans pour convaincre !

**Et après ?** Pour le comprendre, il est utile de retracer le cheminement des 7 dernières années.

### 2020-2023 / Valoriser un cap et un cadre en « Commun(s) »

Entre 2020 et 2023, 4 leviers de valorisation ont été développés :

- **Faire valoir** (2020) : la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques » a été l'occasion de faire valoir l'urgence de faire alliance auprès des réseaux de praticiens, des acteurs et des institutions. 21 mesures pour y répondre ont été actées.
- **Capitaliser** (2021) : une proposition de loi, une plateforme de ressources mutualisées et une Charte du faire alliance ont été réalisées pour disposer d'un cadre commun.
- **Evaluer** (2022) : l'étude d'impact du faire alliance en France est venue confirmer l'envie d'alliance. Les résultats de la feuille de route ministérielle ont permis des avancées significatives, et la création de la Fondation des Territoires a marqué la volonté d'inventer ensemble une gouvernance adaptée au « 1<sup>er</sup> kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.
- **Modéliser** (2023) : la « matrice des trajectoires » modélise une articulation entre performance à 18 mois, innovation à 7 ans et confiance à 28 ans au travers d'un pilotage de l'intérêt général et de l'émergence de nouveaux équilibres socio-économiques au plus près des réalités territoriales. Cette démarche invite à mettre les Jeunes au cœur du processus de (ré)invention de nos modèles d'action, et à co-construire avec eux.

### 2023-2026 / Outiller une trajectoire en « Commun(s) »

Depuis 2023, 4 étapes de mise en cohérence ont été progressivement co-construites :

- **Modèle de « Commun(s) »** (2023) : le livre [« Commun\(s\) » : discours de la méthode vers le Pari de la confiance](#) a illustré la « matrice des trajectoires » au travers des exemples des « éclaireurs 2030 ». Le défi est d'articuler les impacts de performance, d'innovation et de confiance pour un cap et un cadre en « Commun(s) ».
- **Méthode d'impacts en « Commun(s) »** (2024) : la méthode [« Impacts & Trajectoires »](#) est mise en expérimentation pour permettre à chacun de se positionner sur ses priorités d'impact et de (re)définir une trajectoire adaptée à sa situation.
- **Mode opératoire commun** (2025) : de la plateforme « Piloter l'innovation sociétale » au socle commun des connaissances, [l'inventaire des ressources disponibles](#) pour « Agir ensemble » a été mis en commun pour en (dé)montrer la diversité.
- **Mise en mouvement** (2026) : le programme 2026 [« Les 4 saisons des Territoires »](#) invite aujourd'hui à Agir ensemble en Territoire pour (ré)inventer le Cap territorial 2033 et les trajectoires 2026-2033. Le RAMEAU s'engage à y contribuer au travers de 3 publications : Cette cartographie des MEDOC à l'occasion du séminaire de recherche du 9/04, le référentiel « Impacts & Trajectoires en Commun(s) » le 7/07, et le guide pratique « Cap & trajectoires socio-économiques » le 17/11.

Maintenant que les armes pour (re)définir une trajectoire durable et inclusive sont affûtées, faut-il s'arrêter là ? C'est la question posée dans le cadre de l'exercice de prospective croisée « Intérêt général 2050 ». Réponse le 17 novembre prochain !

## Ensemble, co-construisons demain !

Merci à nos partenaires de recherche :

