

GUIDE IMPACTS & TRAJECTOIRES SOCIO-ECONOMIQUES



15 octobre 2026



Guide réalisé avec le soutien de :



Institut pour
la recherche



Table des matières

EDITO - Le juste temps pour changer de modèle !	4
Fixer le Cap : en synthèse !	7
Savoir SE CONTER pour (re)créer la confiance	9
Savoir SE COMPTER pour accélérer sa capacité d'innovation	9
Savoir COMPTER pour pérenniser durablement son impact	9
Du Cap à sa trajectoire : savoir objectiver son ambition	10
Définir ses impacts ... le rééquilibrage entre performance, innovation et confiance	10
Choisir ses leviers d'action ... la nécessaire approche systémique	13
Fixer sa trajectoire ... une méthode pour conduire le changement.....	16
Un autodiagnostic autour de 4 questions	19
Une démarche apprenante en 4 étapes.....	20
IMPACT - Confiance durable : savoir se situer dans un monde en mutation	21
Vous avez dit Confiance ?	21
Le cadre de référence : intégrer les 7 forces de changement.....	23
Comment se situer dans un monde en mutation ?	25
Savoir se situer dans son écosystème	26
Savoir se situer dans son équilibre socio-économique	29
Savoir se situer dans ses pratiques de changement	31
IMPACT - Innovation pertinente : Choisir son chemin	32
Vous avez dit Innovation ?	32
Le cadre de référence : s'appliquer le processus d'innovation sociétale	33
Comment (ré)apprendre à s'articuler avec son écosystème ?	36
Apprendre à coopérer pour (ré)concilier économie et intérêt général	36
(Re)définir un équilibre socio-économique durable et inclusif.....	39
Valoriser son modèle d'innovation sociétale	42
Construire un Projet de Territoire au « 1er kilomètre » des spécificités locales	45
IMPACT - Performance globale : une approche à 360°	49
Vous avez dit Performance ?	49
Le cadre de référence : 5 niveaux pour agir de la racine aux fruits	51
Comment (re)valoriser une performance durable ?	53
Constituer une capitalisation robuste pour mieux se situer	54
Savoir évaluer : conter, se compter et compter.....	55
Apprendre à modéliser sa valeur	57

Faire-valoir ses spécificités auprès de ses parties prenantes.....	57
Impacts & trajectoires : maintenant, c'est à vous !	58
Un cadre de référence clair et opérant.....	58
Une méthode efficace pour se positionner, fixer son cap et piloter une trajectoire féconde	59
Une dynamique collective à entretenir en « Commun(s) »	59
Annexe 1 – Le RAMEAU en quelques mots.....	60
Annexe 2 – Chemin commun : 7 ans pour convaincre !.....	61
Annexe 3 – Apprentissage commun : zoom solutions !	65
Annexe 4 - Boussole des outils en commun.....	66
Annexe 5 – Une infrastructure en « Commun(s) ».....	68
Annexe 6 – Retour d'expérience du Fonds ODD 17	70

EDITO - Le juste temps pour changer de modèle !

Face à l'ampleur des crises, faut-il désespérer ?

En 2023, Le RAMEAU a publié le livre « *Commun(s) : discours de la méthode vers le Pari de la confiance* ». Symboliquement, il rendait compte le jour même de l'écoute réalisée auprès des jeunes dans le cadre de son programme de recherche empirique « Jeunes & Territoires 2050 ». Comment alors ne pas s'alarmer que 31% des jeunes de 18 à 24 ans pensent que 2050 est la fin du monde ? Serions-nous condamné à désespérer, et à attendre des les crises se multiplient sans pouvoir agir ? Naturellement non !

Le livre proposait alors de revenir aux fondamentaux. Alors que l'attention se porte à ce qui se passe « au global », il fallait rendre compte de ce que la réalité quotidienne nous fait trop souvent oublier : les arbres qui tombent font plus de bruit que les forêts qui poussent. Depuis 20 ans, notre laboratoire de recherche empirique observe, analyse et expérimente de nouveaux modèles qui répondent à la transformation systémique que nous vivons. Certes personne ne peut encore prétendre avoir LA solution, mais de multiples solutions émergent sur les Territoires pour (ré)inventer notre capacité collective à conduire le changement.

Pour les voir, il ne faut pas regarder « du haut », mais se mettre au cœur même des Territoires. Pour comprendre le « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement, il faut en effet se mettre « à taille d'Homme », là où l'intérêt général se pilote « à portée de main ». C'est ce que rappelait le livre de 2023. Il proposait alors une méthode pour fixer le CAP dans les moments complexes. Lorsqu'il est difficile à la fois de partager la même vision, d'agir en commun, et de réguler le système de gestion, comment garantir la cohérence des actions, la préservation des ressources, et l'adhésion des acteurs ? La « matrice des trajectoires » pour articuler les impacts de confiance, d'innovation et de performance en donne une clé.

Cette « matrice des trajectoires » rappelle l'essentiel : la difficulté première n'est pas de réapprendre à articuler l'action des différents profils d'acteur, trop souvent dans des couloirs de nage cloisonnés, elle est aussi de (ré)inventer une articulation cohérente des échelons territoriaux, du local à l'international, pour assurer un continuum de pertinence. Plus encore, elle est surtout d'accepter de se réconcilier avec le temps. En conduite du changement, croire que le temps est notre ennemi est accepter d'avoir perdu avant même d'avoir commencé. La question stratégique est donc : aurons-nous la Sagesse de (ré)apprendre à articuler les temps de la performance à 18 mois, de l'innovation à 7 ans et de la confiance à l'échelle d'une génération ? C'est en cohérence avec les attentes des jeunes que nous construirons AVEC elles - et non pas pour elles - les modèles de demain. C'est ensemble, autour d'une réelle stratégie d'alliances d'intérêt général, qu'il est possible de (re)donner confiance dans notre capacité collective à faire face à l'ampleur de la métamorphose que nous vivons.

Fin du monde ou Chrysalide devenant Papillon, chacun choisira sa réponse. Cette dernière est structurante pour savoir se projeter, fixer son Cap et piloter une trajectoire cohérente avec les impacts attendus. C'est bien du « Pari de la confiance » dont il est question dès 2023.

Cela étant dit, du cadre proposé au mode opératoire, encore fallait-il poursuivre nos recherches pour être en mesure d'équilibrer les « 3 corps en mouvement » qui constituent le mouvement de co-construction du bien commun. Cette dynamique repose sur les personnes, les projets et les Territoires qui sont résolument convaincus que les transitions actuelles permettent à Chrysalide de devenir Papillon, et qu'il est urgent de mettre la lumière sur les forêts qui poussent plutôt que sur les très nombreux arbres qui tombent. Car, à bien y regarder, les douleurs de l'enfantement ne donneront pas nécessairement naissance à un monstre... si nous savons prendre soin de celles et ceux qui sont les obstétriciens de ce nouveau monde !

Faire le « Pari de la confiance » est nécessaire, mais pas suffisant. Certes, il permet de mettre en mouvement le « corps physique » de l'engagement. Sans engagement, pas de transformation, mais il n'est pertinent que s'il entraîne avec lui les deux autres « corps » indispensables au changement.

Notre « corps commun », là où nous pouvons Agir ensemble porte un nom : c'est le Territoire. Ce dernier est en effet le lieu d'incarnation de « l'intérêt général à portée de main », la paillasse où il est possible d'expérimenter sans être « hors sol », et plus encore l'espace de confiance où il est possible de sortir de « l'entre-soi » pour prendre le risque de « l'entre-tous ». C'est pourquoi, les travaux de recherche empirique du RAMEAU ont qualifié le Territoire de « corps sociétal ». C'est le médiateur incontournable entre le Citoyen et la Nation. Là où les institutions incarnent les acteurs du pilotage du cap et du cadre commun, les Territoires sont les lieux de l'agilité de l'Action AVEC les citoyens afin d'inventer des réponses pertinentes à l'échelle du « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. Là où le XX^{ème} siècle a été celui du « Dernier kilomètre » des solutions, le XXI^{ème} siècle est incontestablement celui du « 1^{er} kilomètre ». Il nous faut en effet (re)partir de la réalité ancrée et incarnée, et non des cadres théoriques d'application. Cette « inversion des pôles » ne délégitime pas ces derniers, bien au contraire, il leur donne sens, tant en terme de valeurs que de direction. C'est cette « inversion des pôles » que les pays du Sud ont su détecter avant ceux du Nord. En 2015, ils ont imposé en une nuit un 17^{ème} Objectif lors de la rédaction de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable. Nous pourrions résumer ce dernier par : comment allons nous inventer ensemble ce qu'il est impossible de faire seul ? La réponse était simple... mais difficile à accepter : il nous fallait « descendre de nos certitudes » pour revenir à la stratégie d'enracinement du changement qui ne peut qu'être territoriale. Après la rédaction du rapport « *Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances nouvelle gouvernance* » en 2015 pour proposer un cadre commun cohérent avec la signature de ces Objectifs systémiques, Le RAMEAU a coordonné le livre *Bien commun : vers la fin des arrogances !* en 2016 en demandant à 33 auteurs comment concrètement réussir cette inversion des pôles.

Une décennie plus tard, ce guide pratique s'attache au « 3^{ème} corps » ; celui qui est bien souvent le « parent pauvre » de la conduite du changement « vue du haut ». Il s'agit du « corps social ». Ce corps social n'est pas seulement une somme d'individus, et encore moins un metavers organisationnel qui se résumerait par ses systèmes de décision, de production et d'information. Non, il s'agit bien plus profondément d'un projet vécu en commun. Nos organisations publiques et privées ne sont pas seulement une somme de processus, ce sont avant tout les espace où l'engagement individuel devient projet commun. C'est le lieu où nos convictions, nos compétences et nos fragilités se rassemblent pour Agir ensemble. Qu'il s'agisse d'une collectivité, d'une entreprise, d'une association, d'une fondation, d'un service de l'Etat, ou d'un acteur académique, comment ne pas voir le projet d'action en « Commun(s) » derrière « l'organisation » qui devient Projet lorsque l'action, la gestion et la vision s'articulent autour d'un Cap commun ? Ce Cap devient réalité lorsqu'il est décliné dans une trajectoire où chacun trouve sa « juste place » et comprend le « juste temps ». S'il n'est pas possible de trouver la « juste place » et le « juste temps » à une échelle « macro », elle est alors indispensable à l'échelle « micro » où se (ré)inventent de nouveaux équilibres.

Les « entrepreneurs » le savent bien. Qu'ils soient publics ou privés, nos décideurs sont parfaitement conscients qu'ils ne peuvent être de simples « gestionnaires » de leur organisation. Ils doivent être les pilotes d'un Projet qui mobilisent les « Corps physiques » et qui s'articule en cohérent avec le « Corps sociétal » au sein duquel ils interagissent. En 2013, à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat, Le RAMEAU a rappelé dans sa note au Gouvernement sur « l'Entreprise Responsable » cette célèbre phrase de Jean JAURES : « Dirige celui qui risque ce que les dirigés ne veulent pas risquer ». Il ne s'agit dans sa bouche aucunement d'une arrogance de classe, mais bien d'une réalité vécue : il est difficile de diriger un Projet, et plus encore en temps de tempête.

Rare ont été les moments dans l'histoire où diriger une organisation a été aussi difficile. Qu'elle soit publique ou privée, nationale ou territoriale, chacun est confrontée à des mutations structurelles. Ce guide est avant tout un hommage aux femmes et aux hommes qui en acceptent l'augure... et plus encore la charge. Qu'ils soient élu(e)s, dirigeant(e)s d'entreprise, responsable associatif ou de fondation, responsable académique leur mission est complexe. Parvenir à articuler harmonieusement les « corps physiques » en donnant sa « juste place » à chacun, à tenir l'équilibre du « corps social » dont il a la charge, et à s'inscrire dans le Cap & le cadres communs du « Corps sociétal » territorial dans lequel s'inscrit son Projet est tout sauf une sinécure. Contre vents et marées, avec des flux et des reflux, diriger son navire est un Art de plus en plus complexe.

Sénèque disait qu'il n'y a de vent favorable qu'à ceux qui savent où ils vont. Ce guide pratique est un outil à destination des décideurs pour leur permettre de prendre le recul qu'ils ont de plus en plus de mal à pouvoir prendre. Il aura fallu 20 ans au RAMEAU pour réaliser cet ouvrage. Il est le fruit lui aussi d'expériences réussies, mais aussi et surtout d'échecs surmontés. Car tel est le chemin de celui qui entreprend : grandir plus encore par ses échecs que par ses succès. Le risque dans les moments d'incertitude est de se paralyser, et de ne plus pouvoir bouger. Que ce guide vous donne l'envie de (re)prendre le souffle nécessaire pour vous projeter.

Après avoir partagé la cartographie des MEDOC des transitions¹ pour outiller les « corps physiques » qui expérimentent de nouveaux modèles, puis un vadémécum pour équiper les « corps sociétaux » qui souhaitent agir ensemble en Territoire en fonction de leurs spécificités et de leur maturité², ce guide pratique vient conclure le chemin d'une décennie de recherche empirique.

Contrairement aux apparences, la « fin des arrogances³ » annoncée en 2016 est proche car tous décideurs publics et privés aujourd'hui savent qu'ils ne peuvent avoir l'arrogance de dire « je sais ». Le faire est un aveu de faiblesse, et non plus de force... C'est sans doute cette opportunité historique qui peut redonner confiance dans notre capacité collective à relever les défis en « Commun(s) ». Car ce sont nos fragilités qui nous rassemblent, là où nos forces nous éloignent.

Que ce mode opératoire aide les décideurs, individuellement et collectivement, à (ré)apprendre à faire alliance pour que nos forces s'allient vers un Projet « Commun ». C'est alors qu'il ne s'agira plus seulement de faire preuve de résilience après les chocs successifs que nous vivons, mais que notre résistance AVEC les autres « corps » nous donnera la robustesse suffisante pour nous préparer à affronter les prochaines étapes des transitions qui s'accélèrent. Il y a là un chemin pour (ré)inventer nos modèles à la hauteur de nos défis communs.

N'ayons pas peur ! Il est possible de relever le défi de la transformation systémique que nous vivons si nous décidons de construire notre avenir en « Commun(s) », et de répondre ainsi à l'Appel des Jeunesses qui souhaitent que les Territoires d'action se bâtissent AVEC eux !

Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU

¹ Cartographie des MEDOC des transitions (Le RAMEAU, avril 2026)

² Vadémécum « Agir ensemble en Territoires (Le RAMEAU, septembre 2026)

³ Livre « Bien commun : vers la fin des arrogances » (Editions DALLOZ, collection JURIS Associations, décembre 2016)

Fixer le Cap : en synthèse !

Face aux incertitudes, savoir articuler performance, innovation et confiance est un gage de pérennisation de son action. Pour y parvenir, il faut savoir se conter, se compter et compter. La démarche stratégique « Impacts & trajectoires socio-économiques » est un cheminement innovant pour se situer et valoriser son cap.

Dans le contexte actuel, piloter un projet, et plus encore diriger une organisation est devenu un art. Face aux transitions nécessaires et aux incertitudes permanentes, diriger exige d'entreprendre. Il faut veiller à la pertinence de son cap, mais aussi plus que jamais à « l'équilibre de la Maison ». Ce dernier oblige à réinventer nos modèles d'actions publiques et privées, et à inscrire son équilibre socio-économique au plus près de l'écosystème dans lequel se situe son projet.

Pour ne pas subir les chocs successifs d'un monde en mutation, il faut les anticiper. C'est la différence entre la résilience qui est la capacité de rebond après un choc, et la robustesse qui est la capacité d'adaptation avant le choc. La crise systémique liée à la Covid 19 l'a très largement démontré : les acteurs économiques qui avaient su lier des liens de confiance avec leur écosystème avant le choc ont beaucoup mieux résisté. Mieux, ils ont su réagir vite, et mettre en œuvre des solutions pertinentes dans un contexte où tous les repères étaient brouillés. L'étude réalisée par l'Observatoire des partenariats en juin 2020 avait montré que tous les indicateurs en avaient été impactés : la performance économique, la capacité d'innovation numérique et la réduction des risques contractuels, tant avec les salariés qu'avec les clients et fournisseurs⁴. Cinq ans plus tard, en novembre dernier, l'étude « Tendances & fragilités économiques » faisait le même constat, mais montrait en plus que la situation socio-économique était plus fragile qu'en 2020, alors même que la politique publique du « quoi qu'il en coûte » ne garantissait plus de sécuriser les acteurs les plus fragiles. Que ce soient les entreprises, les collectivités territoriales ou les associations, chacune avec des niveaux de risque différents, toutes se déclaraient en fragilité grandissante face à la situation actuelle. Un point commun : la grande majorité des décideurs publics et privés considèrent que les coopérations au plus près des réalités de terrain sont un levier stratégique.

En deux décennies, l'équilibre socio-économique de nos organisations est passé de deux leviers à un trépied pour stabiliser les projets, et leur permettre de se projeter. Le XX^{ème} siècle a été organisé autour de l'équilibre « capital/travail », autrement dit entre la mobilisation d'une ressource humaine et de ressources financières adaptées à ses besoins. Le XXI^{ème} siècle change la donne. D'une part, le « capital humain » est aujourd'hui considéré comme une « richesse humaine », et non plus seulement une ressource, mais plus encore la capacité à « faire alliance » devient un « capital relationnel » structurant. Les modèles socio-économiques en sont profondément modifiés⁵.

Cette exigence de passer de la seule performance « capital/travail » à la pertinence « capital/engagement/coopération » change la donne profondément. Il ne s'agit plus alors seulement de se préoccuper du « dernier kilomètre » de sa solution, il s'agit aussi de l'intégrer dans le « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. Que ce soit en amont pour (ré)inventer de nouveaux produits & services adaptés aux « signaux faibles » émergents, ou en aval pour les diffuser très largement dans la diversité des territoires. L'intégration des spécificités des Territoires dans lesquels s'inscrit l'usage des solutions est devenu en effet stratégique. Ne pas tenir compte des spécificités locales, c'est prendre le risque qu'être rapidement « hors sol ».

⁴ Etude « Jouer collectif en sortie de crise », pour l'Observatoire des partenariats, en partenariat avec le CJD (Comisis & OpinionWay, juin 2020)

⁵ Rapport conclusif « Vers de nouveaux modèles socio-économiques » (Le RAMEAU, février 2025)

C'est dans cette dynamique que la création de valeur et la frugalité des moyens mobilisés peuvent être optimisées. C'est ce que démontre deux décennies de recherche empirique. Le RAMEAU appelle cette évolution « l'inversion des pôles ». Le XX^{ème} siècle a été celui de l'économie d'échelle, le XXI^{ème} siècle sera celui du ré-enracinement. Les raisons sont nombreuses, y compris celles des technologies. Plus ces dernières se développent, plus elles demandent à celles et ceux qui les utilisent de bien connaître l'écosystème dans lequel ils évoluent⁶.

« L'inversion des pôles », c'est avant tout d'apprendre à faire avec ce dont nous disposons. Il nous faut nous projeter dans notre capacité à mobiliser les moyens nécessaires à la durabilité de notre action. Agir au « 1^{er} kilomètre » des réalités locales est ainsi non seulement la capacité à intégrer les contraintes d'aujourd'hui, mais aussi de mieux capter les « signaux faibles » pour demain. Cette réalité n'est pas nouvelle. Déjà fin 2010, les PME « Performance globale » du CJD avaient mis en valeur cette capacité à faire du lien territorial le véritable levier d'innovation de leurs actions⁷. Un indicateur le confirme : 76% de nos 5.800 ETI françaises ont gardé leur siège social dans leur Territoire d'origine. C'est pour mieux y capter les tendances, et y tester leurs innovations grâce à leurs liens de proximité.

Dans le contexte actuel, comment tirer les enseignements des cheminements inspirants ?

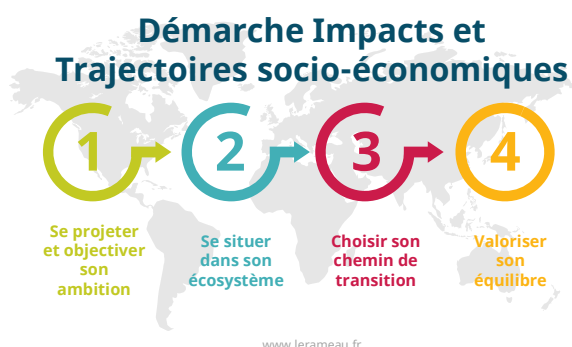
Ce guide pratique en propose une méthode simple et efficace. Issu de deux décennies de recherche empirique, il est en préparation depuis 7 ans. Il s'inscrit en effet à la suite de la publication de deux référentiels en 2019 : « Modèles socio-économiques d'intérêt général » et « L'évaluation partenariale en pratiques ». Modélisée en 2024, la méthode pour piloter le changement a été mise en test durant trois ans pour en vérifier la pertinence, la cohérence et l'efficacité⁸.

Une méthode pour piloter le changement, de son ambition à sa valorisation

La méthode « Impacts & trajectoires socio-économique » a pour objectif de permettre aux organisations publiques et privées – en fonction de leurs spécificités propres – d'articuler les impacts de performance, d'innovation et de confiance, en tenant compte de leurs temporalités respectives et des leviers prioritaires pour les activer.

Ce guide est un mode opératoire pour (re)prendre le contrôle de sa stratégie, et pour assurer une **cohérence entre le Cap fixé et la trajectoire d'actions pour le réaliser**. Il se décline en **4 étapes** qui constituent chacun des chapitres de ce guide :

- ☑ Poser et objectiver son ambition, du Cap à la trajectoire,
- ☑ Se situer dans son écosystème pour créer la confiance nécessaire au changement,
- ☑ Définir le chemin le plus adapté à sa maturité pour pouvoir innover avec pertinence,
- ☑ Valoriser sa capacité à piloter le changement et à assurer un équilibre durable.



⁶ Congrès 2025 ANPP-Territoires de Projet « IA & Territoires », intervention de Cédric VILLANI sur les conséquences du développement de l'IA sur nos modes d'action et de création de valeur

⁷ Etude « Entreprises & Territoires » pour l'Observatoire des partenariats, en partenariat avec le CJD (Comis & OpinionWay, janvier 2011)

⁸ La version beta est à expérimenter sur le site du RAMEAU depuis septembre 2024 : [Cheminement « Impacts et Trajectoires » – Le RAMEAU](#)

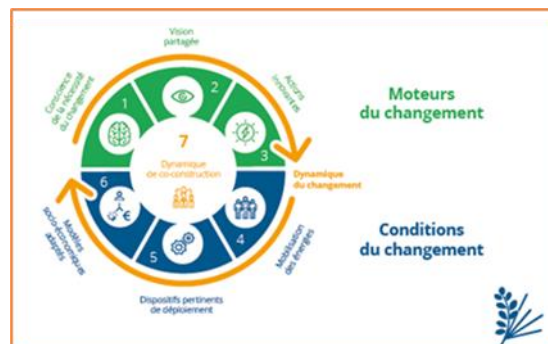
Aux fondements de la méthode « Impacts & trajectoires socio-économiques » !

Un CAP, c'est Comprendre, Agir et se Projeter ; c'est aussi se conter, se compter et compter afin que la valeur et la frugalité créées soient connues et reconnues à la hauteur de leur contribution aux transitions que nous vivons.

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^{ème} force au cœur de toute transition réussie.

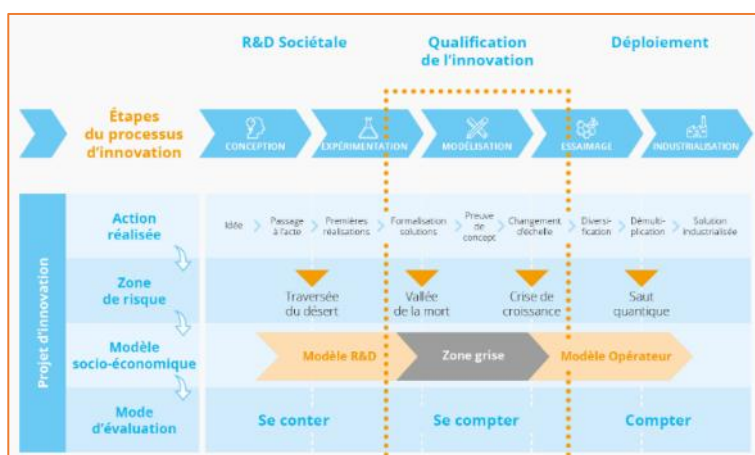
Il faut apprendre à se situer dans un monde en mutation. Ce guide décrypte les moyens adaptés pour réussir ce « tour de forces » !



Savoir SE COMPTER pour accélérer sa capacité d'innovation

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.

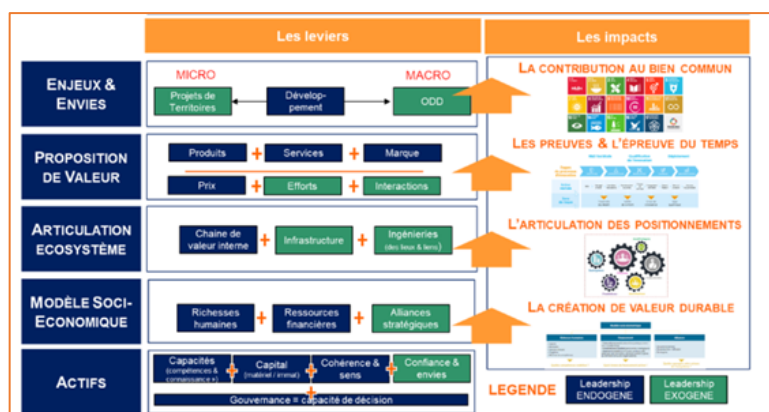
Ce guide propose une méthode simple pour la qualifier et la valoriser autour de **7 compétences clés**. Il invite ainsi à choisir le chemin le plus adapté à sa maturité pour agir efficacement.



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**.

Ce guide propose une approche innovante des **leviers d'évaluation systémique**, ainsi qu'une méthode pour valoriser son positionnement dans son écosystème, son cap stratégique, et sa capacité à piloter une trajectoire juste et durable.



Du Cap à sa trajectoire : savoir objectiver son ambition

Dans un temps d'incertitudes aussi fortes qu'aujourd'hui, le risque est d'être rapidement englué dans l'inertie des modèles existants, et dans les injonctions contradictoires qu'ils suscitent. Le défi est de prendre de la hauteur pour fixer son Cap et pour (re)définir une trajectoire cohérente. C'est un enjeu stratégique permanent pour tout dirigeant.

Face à l'ampleur et à l'accélération des transitions, tous les modèles sont en (ré)invention. Pour réussir cette métamorphose systémique, il est indispensable de pouvoir assurer à la fois le développement et la consolidation de son équilibre socio-économique, de capter les « signaux faibles » pour faire émerger de nouvelles solutions, et de créer la confiance source de sens et d'engagement⁹. Vaste programme...

La recherche empirique apporte trois éclairages structurants : les conditions d'équilibre entre les impacts, les articulations des leviers d'actions, et une méthode éprouvée pour passer de l'un à l'autre.

Définir ses impacts ... le rééquilibrage entre performance, innovation et confiance

Depuis 2006, la recherche empirique étudie les impacts du « faire alliance ». Elle a progressivement permis de décrypter les trois impacts pour conduire le changement au travers d'une meilleure articulation de son action avec son écosystème.



L'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance en France, a été réalisée par l'Observatoire des partenariats. Elle a été déclinée en de multiples outils pédagogiques¹⁰. Après 21 études statistiques représentatives à l'univers, 1.000 exemples inspirants ont été recensés dans la base IMPACT-Alliances pour illustrer la diversité des pratiques. 7 colloques nationaux et 50 débats territoriaux ont ensuite été organisés pour mettre en débat ces résultats. Trois cahiers de recherche ont ensuite respectivement rendu compte des effets de levier des alliances d'intérêt général en matière de **confiance**, d'**innovation** et de **performance** :

- Cahier de recherche « [ODD 17 : les impacts du faire alliance en France](#) » (mars 2022),
- Cahier de recherche « [ODD 17 : les leviers d'un changement systémique](#) » (janvier 2023),
- Cahier de recherche « [ODD 17 : Economie\(s\) & Territoire\(s\)](#) » (décembre 2023).

⁹ Voir cahier de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance », « ODD 17 : les leviers d'un changement systémique » et « ODD 17 : Economie(s) & Territoire(s) » publiés par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU en 2022 et 2023

¹⁰ Toutes les études sont [accessibles sur le site de l'Observatoire des partenariats](#), ont été déclinées en [fiches Repères par acteurs, domaines et Territoires](#), et a donné lieu à la [synthèse « Savoir se situer dans un monde en mutation »](#).

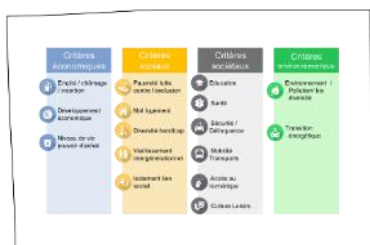
Ces travaux ont permis de qualifier un enjeu commun : apprendre à faire alliance pour réussir ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul, tout en respectant les individualités, les maturités et les envies de chacun. Le **défi collectif** est aujourd'hui d'apprendre à (ré)concilier économie et intérêt général, garant d'un équilibre durable et inclusif. C'est un réel challenge dans un pays qui a historiquement segmenté les deux.

Qu'avons-nous appris sur une approche systémique ?

Les expérimentations et les études de l'Observatoire des partenariats depuis 2008 ont permis de qualifier et d'objectiver les mutations des relations entre l'économie et le pilotage de l'intérêt général au service d'une réduction des fragilités et de l'émergence de nouveaux moteurs d'équilibres socio-économiques durables.

En deux décennies, **l'enjeu de « faire alliance » s'est imposé**. Il invite à de nouvelles alliances, à un nouveau mode de pilotage de l'intérêt général, mais aussi de la performance de chaque organisation, publique et privée, pour **trois raisons objectives**.

FRAGILISATION DES PERSONNES ET DES TERRITOIRES



La première raison est **l'accroissement des fragilités** et leurs effets démultiplicateurs. Face à la raréfaction des ressources et à l'accroissement des besoins, les fragilités s'entrechoquent, créant un effet « domino » particulièrement puissant. Cette fragilisation se constate à la fois au niveau des personnes et des territoires.

Qui pourrait aujourd'hui sérieusement dire qu'il est possible d'arbitrer entre la « fin du monde » et la « fin du mois » ? Cette impasse d'une gestion en silo des fragilités nécessite des approches systémiques qui remettent en cause les modes de gestion traditionnels, ainsi que la répartition des rôles.

INTERCONNEXION DES ACTEURS ET DES ACTIONS

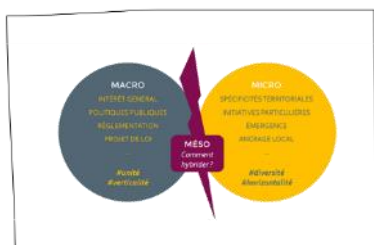


La deuxième raison est **l'interaction des acteurs et des actions**. Dans un monde de plus en plus interconnecté, la performance de chacun ne suffit plus. Il convient désormais d'analyser la capacité d'interactions entre les différents profils d'acteurs.

D'une logique où chacun avait une place prédéfinie, l'accélération des crises et des changements exige plutôt une « mécanique globale » où chacun, à sa juste place, contribue à faire bouger les lignes dans un mouvement en « Commun(s) ».

Au-delà de la capacité d'une part (*ce que je peux*) et de la responsabilité d'autre part (*ce que je dois*), la mobilisation des engagements (*ce que je veux*) devient stratégique.

TERRITORIALISATION DES REPONSES



La troisième raison est la **crise de légitimité** qui s'induit entre des modèles anciens qui ne sont plus adaptés et des modèles nouveaux qui ne sont pas encore inventés.

Cette crise se vit non seulement entre les profils d'acteurs, notamment dans une frontière qui se dilue entre acteurs publics et acteurs privés, mais aussi au niveau des Territoires.

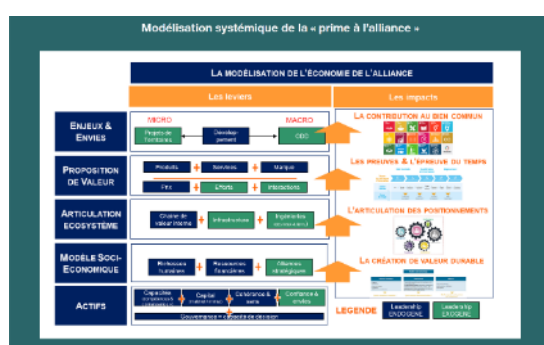
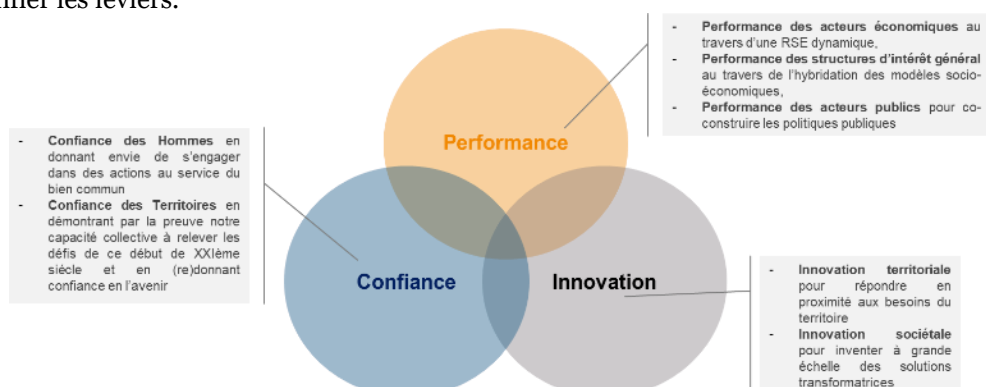
Comment articuler la légitimité d'un cap et d'un cadre communs, avec celle de l'agilité nécessaire au plus près du « 1^{er} kilomètre des besoins » ?

Ces trois raisons structurantes expliquent pourquoi aujourd'hui 74% des citoyens, 92% des maires, 83% des dirigeants d'entreprises, et 97% des responsables associatifs considèrent qu'il est **urgent de « faire alliance »** pour inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul¹¹.

¹¹ Etudes du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats (Comisis & OpinionWay, 2018-2022)

Quel chemin pour une trajectoire durable et inclusive ?

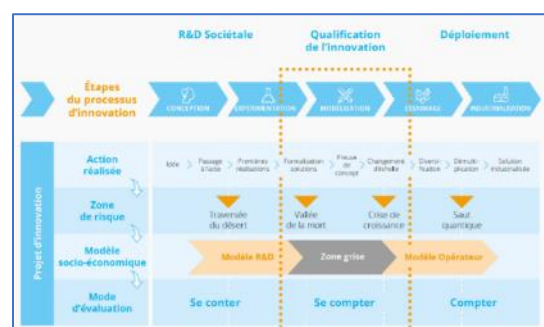
Les impacts de performance, d'innovation et de confiance sont aujourd'hui démontrés, mais comment les activer ? Après avoir étayé les trois impacts, les études et les expérimentations menées ont permis d'en qualifier les leviers.



Sur la **performance globale** d'abord, les résultats des travaux invitent à travailler **sur 5 niveaux** :

- Le 1^{er} kilomètre des besoins et des envies,
- La proposition de valeur,
- La chaîne de valeur,
- Les modèles socio-économiques,
- La valorisation des actifs.

Chacun de ces 5 niveaux doit non seulement intégrer les données endogènes à l'organisation, mais aussi les apports et conditions exogènes pour en comprendre et mesurer la valeur globale.



Sur l'**innovation systémique** ensuite, l'ampleur des défis nous oblige à (ré)inventer de nouvelles réponses. Pour cela, il convient non seulement d'analyser l'efficacité de la solution, mais aussi de **qualifier sa « triple innovation »** : de proposition de valeur, de chaîne de valeur et de modèle socio-économique. Trop souvent sous-estimé, ce dernier est pourtant stratégique, tant dans la capacité à (dé)montrer la création de valeur que la frugalité de la nouvelle solution apportée.



Il est à souligner que l'enjeu de pertinence se trouve aujourd'hui plus dans la capacité à répondre au « 1^{er} kilomètre des besoins » qu'à tenter par tous les moyens de trouver le « dernier kilomètre des solutions ». C'est souvent dans ce dernier que la solution trouve ses limites... et nécessite de s'articuler avec d'autres pour co-construire une pertinence d'ensemble.

Sur la **confiance durable**, les **7 forces du changement** aident à fixer des trajectoires adaptées au profils de chacun, s'inscrivant ainsi en cohérence avec un cap et un cadre communs.

Choisir ses leviers d'action ... la nécessaire approche systémique

En 2015, quelques semaines après la signature de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable par les 193 Nations-Unies, le rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » éclairait les trois leviers pour activer un pilotage de l'intérêt général en cohérence avec nos défis communs¹². Pour réussir une transition à l'ampleur des défis actuels, il est nécessaire de garantir un équilibre entre une vision partagée, une action collective transformatrice et une gestion régulatrice adaptée à la situation.

La déclinaison opérationnelle pour les acteurs économiques a été mise en lumière dès 2013 lors des Assises de l'Entrepreneuriat¹³. Publiée en partenariat avec le MEDEF, la série des guides « Construire ensemble... » a ensuite éclairé les effets des partenariats (2014), la valeur de l'engagement des salariés (2016) et les impacts de l'engagement territorial des entreprises (2018). En 2019, le benchmark sur la capacité des entreprises à se saisir des Objectifs de Développement Durable (ODD) a permis de décliner les leviers de Vision, d'Action et de Gestion à l'échelle d'un acteur économique¹⁴. La comparaison réalisée alors avec l'appropriation par les Collectivités territoriales¹⁵, les acteurs de l'Economie Sociale & Solidaire¹⁶ (ESS), et de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche¹⁷ (ESR) montrait une égale difficulté à l'ensemble des acteurs de l'écosystème français de passer de la théorie du changement par les ODD à la capacité à les mettre en œuvre concrètement. La démarche d'anticipation de crise pour les acteurs, actions et alliances d'intérêt général en 2020 a confirmé cette réalité, et renforcé l'importance d'y répondre en « Commun(s) ».

C'est sur ces fondements communs que la mission et la feuille de route ministérielles sur l'accélération des alliances stratégiques entre acteurs publics et privées ont pu mettre en œuvre 21 mesures concrètes. 7 mesures opérationnelles, 7 mesures stratégiques et 7 mesures politiques ont ainsi été collectivement pilotées entre 2019 et 2022. A l'issue de cette démarche, la Fondation des Territoires a été créée pour en prolonger la dynamique.

En 2020, le Fonds ODD 17 a été créé dans le cadre de la mission ministérielle pour en financer la mise en œuvre. Il a pu en financer les différentes mesures, mais aussi investir dans l'infrastructure nécessaire pour piloter ces nouvelles alliances, et soutenir plus d'une centaine de dynamiques territoriales à l'articulation entre la co-construction des politiques publiques, de l'engagement territorial des entreprises, et de l'engagement de la société civile, au premier rang desquelles les associations et les fondations. Après le programme « Chef de projet innovation territoriale » entre 2019 et 2024 pour qualifier les conditions de développement au niveau territorial dans les « petits et moyens territoires », le programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » a étudié au sein de 81 écosystèmes territoriaux la place respective des acteurs publics, des entreprises et des initiatives citoyennes pour accélérer les transitions. Le vadémécum « Agir ensemble en Territoire » en synthétise les résultats¹⁸.

En croisant ces démarches collectives apprenantes avec les méthodes innovantes qu'ont développé les acteurs économiques, Le RAMEAU a pu élaborer la démarche « Impacts & Trajectoires socio-économiques » pour permettre aux décideurs économiques publics et privés d'articuler la vision partagée de la valeur de leur Projet, la capacité de mobiliser les engagements nécessaires pour agir efficacement, et la transformation de leurs systèmes de gestion pour leur permettre de conduire un changement fécond.

¹² Rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. ALLIER & CB. HEIDSIECK, novembre 2015)

¹³ Note stratégique « L'Entreprise Responsable » remise au Gouvernement (Le RAMEAU, février 2013)

¹⁴ Benchmark sur l'appropriation des ODD par les entreprises (Le RAMEAU & Groupe Vyv, juillet 2020)

¹⁵ Guide pratique du déploiement des ODD par les Collectivités territoriales (Comité 21, novembre 2019)

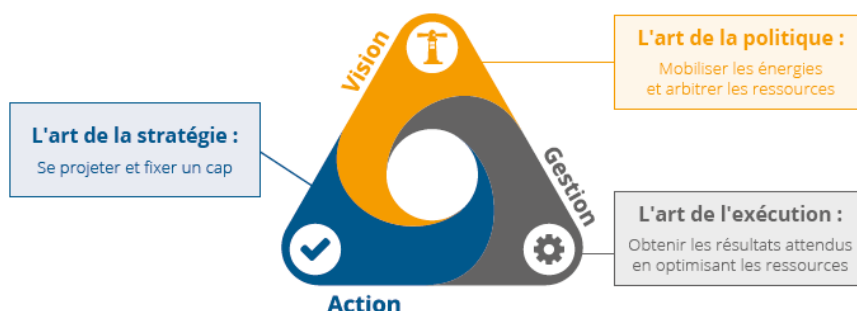
¹⁶ Note exploratoire « Panorama de l'ESS et de sa pratique des ODD » (Le RAMEAU, février 2020)

¹⁷ Note exploratoire « L'Enseignement Supérieur et la Recherche face aux ODD » (Le RAMEAU, février 2020)

¹⁸ Vadémécum « Agir ensemble en Territoire » (Fonds ODD 17, septembre 2026)

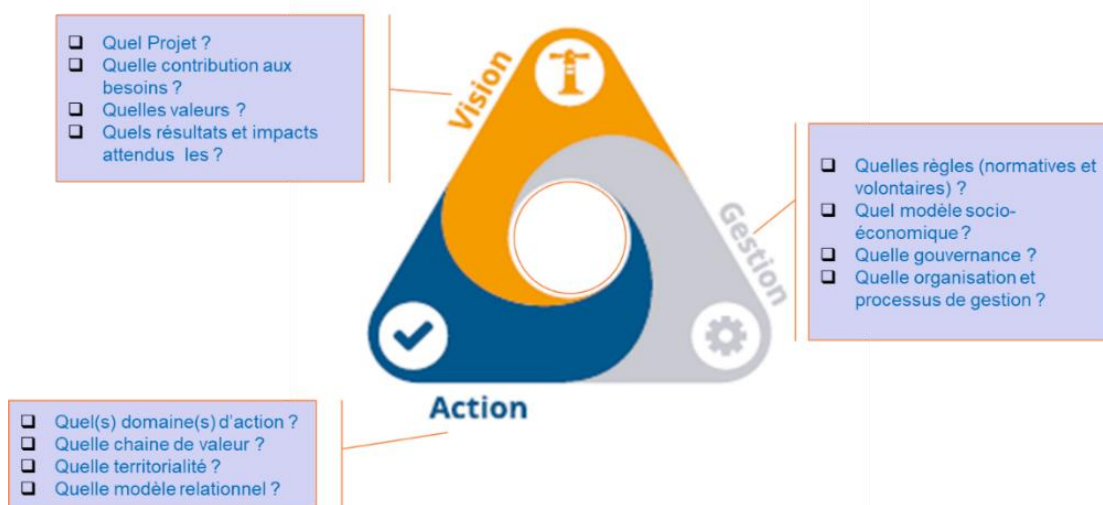
Qu'avons-nous appris sur l'articulation des leviers pour réussir le changement ?

Issus de la recherche empirique du RAMEAU, les **résultats et les impacts d'une organisation reposent sur la capacité à articuler 3 arts** : celui de la stratégie, de la politique et de l'exécution. Chacun d'eux correspond à un périmètre de positionnement, d'objectifs, de moyens et de compétences complémentaires qu'il convient de mettre en synergie pour être à la fois performant et pertinent¹⁹.

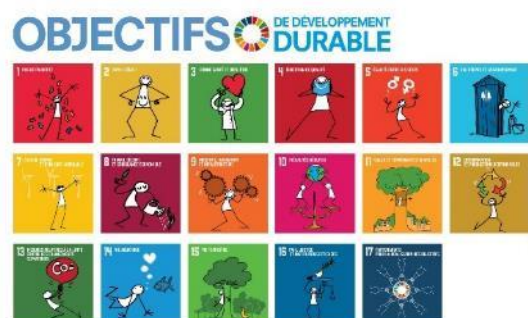


Quelles soient formelles ou informelles, les démarches d'engagement nécessitent de mobiliser autour d'un Projet commun qui nécessite d'articuler **3 leviers complémentaires**²⁰ : la vision partagée, la gestion régulatrice et l'action collective transformatrice. Quelle que soit l'organisation, ils se déclinent autour de 12 questions permettant d'en qualifier l'approche.

3 leviers regroupant les 12 angles d'approche d'une organisation



Dès 2019, une étude en a fait la démonstration dans le domaine de la santé. Pour mener une analyse exploratoire pertinente, il convenait de choisir un écosystème qui permettait d'illustrer à la fois la transversalité des Objectifs de Développement Durable et la diversité des modèles de gouvernance des acteurs économiques. Le secteur de la santé s'est rapidement imposé comme répondant à cette deux réalité²¹.



¹⁹ Référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

²⁰ Rapport de recherche « ODD 17, un levier de changement systémique » (Le RAMEAU, octobre 2019)

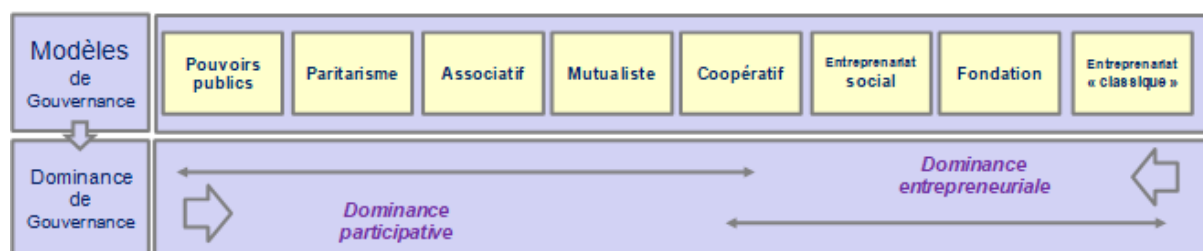
²¹ Benchmark sur l'appropriation des Objectifs de Développement Durable dans la stratégie d'entreprise (Le RAMEAU, juin 2020)

L'approche des ODD a permis tout à la fois une convergence du cadre de référence, des objectifs concrets à atteindre et une forme de « langage » commun qui permet des comparaisons pertinentes.

Le prisme de la santé permet d'aborder **de manière transversale l'ensemble des enjeux systémiques**, de la pauvreté à l'environnement en passant par l'éducation. Les différents domaines associés à la santé permettent donc non seulement une approche des 17 ODD, mais aussi plus finement des 169 cibles d'actions.

De plus, le secteur se caractérise par un poids significatif des **différents modèles de gouvernance** : les modèles entrepreneuriaux, dit d'entreprise « classique », ceux des acteurs publics, mais aussi ceux des acteurs de l'ESS avec notamment la place des mutuelles, et enfin ceux issus de la gouvernance paritaire au travers des Groupes de Protection Sociale (GPS). Peu de secteurs offrent une telle diversité de modèles qui permet de comparer réellement les modes de prise de décision. Soulignons que si 3 d'entre eux sont souvent mis en exergue (modèle entreprise, public et ESS), les spécificités des modèles paritaires sont souvent sous-estimées²². Ce modèle est pourtant particulièrement important au regard de l'engagement sociétal qu'ils mènent depuis 70 ans. A titre d'illustration, soulignons que l'action sociale des GPS sont une « mine d'innovations » qui n'est pas suffisamment valorisée malgré son impact structurant sur l'écosystème²³. Plus généralement, cette situation souligne l'urgence de (re)connaître et valoriser la R&D sociétale²⁴.

Les différents modèles de gouvernance



Dans le domaine de la santé, les Groupes de Protection Sociale (GPS) et les mutuelles sont en recherche d'une nouvelle cohérence de leur engagement. Au prisme de l'analyse des 3 leviers d'activation de l'intérêt général, il est intéressant de constater que si les mutuelles privilégient le « couple » vision/action, les Groupes de Protection Sociale mettent en valeur le « couple » gestion/action. L'analyse réalisée permet de souligner combien l'ADN de l'organisation est structurante pour définir le « juste » barycentre entre les 3 leviers : Vision, Gestion & Action.

Pour s'en convaincre, il a été nécessaire de faire l'analyse de cas pratiques qui permettent d'identifier les « parcours » d'engagement, la diversité des prismes prioritaires par lesquels commencent la démarche, et surtout les « récits » du cheminement associé.

Ce qui est vrai dans le domaine de la santé l'est tout autant dans les autres défis en commun que nous avons à résoudre (*cf. infra*). La collection des fiches Repères de l'Observatoire des partenariats²⁵, et en particulier les fiches Domaines « [Nos 10 défis en Commun\(s\)](#) » permettent d'en éclairer les différents angles, de l'éducation à l'émergence de nouvelles équations économiques.

²² Rapport au Gouvernement « L'Entreprise Responsable » dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat (Le RAMEAU, février 2013)

²³ Guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

²⁴ Note de capitalisation sur l'état des lieux des partenariats en France (mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques, novembre 2019)

²⁵ <https://observatoire-des-partenariats.fr/la-collection-des-fiches-reperes>

Fixer sa trajectoire ... une méthode pour conduire le changement

Pour assurer à la fois la cohérence de ses actions, la cohésion des acteurs et la pérennisation des ressources mobilisées, l'enjeu n'est pas seulement de fixer un cap et un cadre communs, mais aussi de définir une trajectoire de mise en œuvre cohérente avec la situation vécue et les 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. 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 attendu



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

A partir de ces résultats, la démarche « Impacts & Trajectoires socio-économiques » propose un chemin apprenant pour mettre en œuvre la conduite du changement qui vous correspond.

Qu'avons-nous appris sur les trajectoires innovantes ?

Lorsqu'en 2023 le livre « *Commun(s)* » : discours de la méthode vers le Pari de la confiance décrypte la matrice de trajectoires telle qu'elle est décrite ci-avant, encore faut-il l'illustrer de manière concrète et opérationnelle pour rendre la méthode opérante.

Il aura fallu trois ans pour permettre la réalisation de ce guide. Chaque année correspond à l'un des enjeux majeurs de tous décideurs : savoir se situer dans son écosystème, dans l'équilibre de son modèle, et dans la méthode du changement nécessaire pour accompagner les transformations induites.

2024 : le cahier de recherche « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? » rend compte du programme 2019-2024 « Chef de projet innovation territoriale ». Cette publication confirme que nous ne savons pas voir, ni même analyser, une réalité de terrain pourtant plus développée que nous ne conscientisons. Il invite les acteurs académiques à se saisir de cette réalité « sous les radars » pour renforcer leur accompagnement. En parallèle, l'Observatoire des partenariats réalise **un 360° tous domaines, tous acteurs et tous Territoires au travers de l'étude « savoir se situer dans un monde en mutation²⁶ »**.

²⁶ Etude « savoir se situer dans un monde en mutation » (Observatoire des partenariats, octobre 2024)

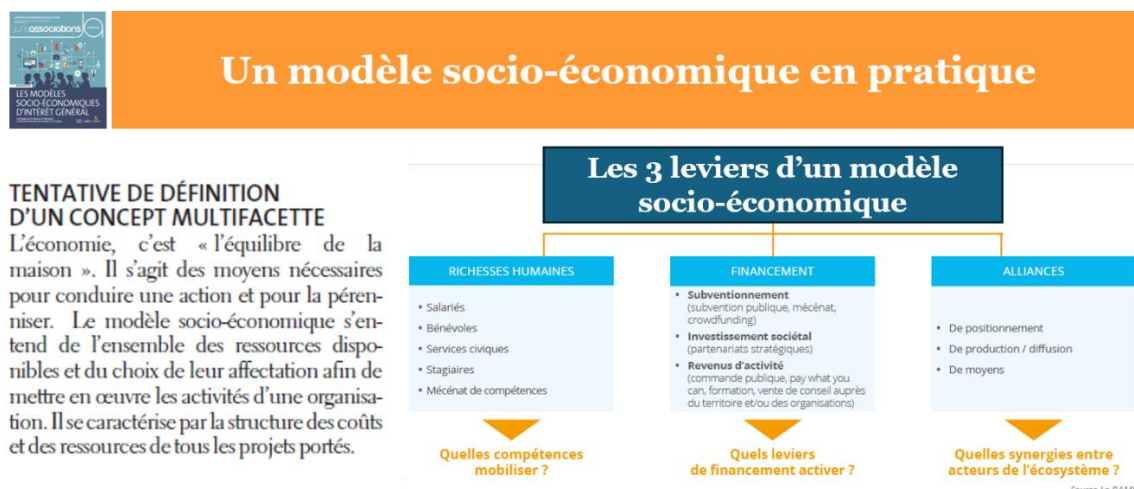
Cette vision systémique a été rendue possible par le suivi depuis 2008 des pratiques des citoyens, des élus locaux, des entreprises, des associations et des fondations. Créer pour qualifier les pratiques émergentes de coopérations entre acteurs de profils différents, cet Observatoire a structuré sa démarche d'études autour de plans quinquennaux. Chacun d'eux a permis progressivement de qualifier une réalité de terrain qui éclaire sur la transformation systémique que vivent les organisations publiques et privées. Ce cheminement s'est intensifié en 2015 lors de la signature des Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030. Le 17^{ème} Objectif donnait alors une consistance nouvelle à ce qui n'était jusque-là qu'une hypothèse de recherche empirique.

Cheminement des programmes de l'Observatoire des partenariats



2025 : le rapport conclusif « Vers de nouveaux modèles socio-économiques²⁷ » rend compte de la pluralité des équilibres en (ré)invention au cœur des Territoires. Depuis 2020, les webinaires de la plateforme « Trajectoires socio-économiques²⁸ » décryptent la diversité des modèles socio-économiques des actions, acteurs et alliances d'intérêt général, et leurs déclinaisons au sein des acteurs publics, des entreprises, des associations et des fondations. En trois ans, les 16 premiers Objectifs de Développement Durable ont été illustrés et incarnés par des pratiques innovantes du 17^{ème} portées par les acteurs publics et privés.

Qu'est-ce qu'un modèle socio-économique ?



²⁷ Rapport conclusif « Vers de nouveaux modèles socio-économiques » (Le RAMEAU, février 2025)

²⁸ <https://trajectoires-socio-economiques.odd17.org/>

Dans le prolongement de la publication de [ce rapport](#) « vers de nouveaux modèles socio-économiques », des formations et formats pédagogiques ont été développés pour répondre aux besoins des différents profils d'acteurs (*gouvernance, référents techniques internes & externes, équipes*). Elles sont aujourd'hui déployées après avoir été testées durant trois ans.

2026 : afin d'équiper chacun en fonction de ses besoins et de sa maturité, le **cycle d'animation des connaissances « les 4 saisons des Territoires »** a été mis en œuvre. Chaque saison est marquée par une publication :

- ☑ **1^{er} trimestre 2026 : saison de l'inventaire en « Commun(s) »**. L'inventaire des ressources disponibles pour accompagner les Territoires, les organisations et les personnes engagées est capitalisé dans la [cartographie des « MEDOC » des transitions](#)²⁹. Elle resseme les Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences éprouvées et mises en partage pour conduire le changement. Cette cartographie a été mise en débat lors du 6^{ème} séminaire annuel de recherche sur la co-construction du bien commun, coorganisé par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU. Elle équipe les experts et accompagnateurs du changement par l'innovation sociétale.
- ☑ **2^{ème} trimestre 2026 : saison de la valorisation des impacts au « 1^{er} kilomètre »**. Les Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale de juillet ont prouvé les avancées collectives encore peu valorisées. Le [vadémécum « Agir ensemble en Territoire »](#) en qualifie les différentes maturités, et donne un mode opératoire aux Territoires qui souhaitent accélérer les transitions grâce à des alliances innovantes.
- ☑ **3^{ème} trimestre 2026 : saison de l'équipement des organisations publiques & privées selon leur maturité**. C'est dans le cadre du cycle « Coopérer efficacement » que ce guide pratique à destination des décideurs publics et privés est publié.
- ☑ **4^{ème} trimestre 2026 : saison de l'impulsion pour (ré)inventer nos équilibres socio-économique en « Commun(s) »**. Tandis que JURIS Associations et l'Observatoire des partenariats publieront respectivement l'état des lieux des pratiques et trois études sur les équilibres économiques territoriaux, Le RAMEAU publiera le référentiel « *Impacts & équilibres en Commun(s)* » pour ses 20 ans.

En synthèse :

Pour conduire le changement, il est essentiel de mettre « **trois corps en mouvement** » : les « corps physiques » de l'engagement des femmes & des hommes, les « corps sociaux » des organisations publiques & privées qui portent les projets de transformation, et le « corps sociétal » des Territoires, lieux d'incarnation de « l'intérêt général à portée de main », et à ce titre des innovations transformatrices.

Mettre en résonance les trois corps en mouvement



²⁹ Cartographie des MEDOC des transitions (Le RAMEAU, avril 2026)

Comment établir sa propre trajectoire ?

Dès lors, une question se pose : comment créer la résonnance entre ces trois « corps » pour une conduite du changement efficace et féconde ? La matrice des trajectoires 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.

Pour l'activer, la **démarche « Impact(s) & Trajectoire(s) socio-économiques »** vous propose un chemin apprenant. Il aide à mettre en œuvre le changement systémique qui vous correspond. La méthode est un outil d'aide à la décision pour objectiver et activer une trajectoire d'actions cohérente avec son positionnement et son écosystème. Elle se compose de **4 questions pour qualifier vos besoins**, et de **4 étapes pour passer à l'action**.

Un autodiagnostic autour de 4 questions

La première étape consiste à partir du "1^{er} kilomètre" de vos besoins et de vos priorités pour identifier les ressources qui peuvent vous être utiles afin de fixer votre cap, puis élaborer, piloter et évaluer votre trajectoire. **Commencez par un autodiagnostic** pour initier la démarche.

Le questionnaire ci-dessous permet de mieux cibler la méthode qui vous correspond le mieux en fonction de **4 critères simples** : **l'impact recherché, votre temporalité, votre levier d'actions prioritaires, les acteurs que vous souhaitez mobiliser**.

Questionnaire sur le 1^{er} kilomètre de vos besoins !

Quel est l'impact prioritaire que vous recherchez ?

- ☐ Une performance durable, ancrée et incarnée
- ☐ Une capacité d'innovation renforcée et accélérée
- ☐ Une conduite du changement en confiance
- ☐ Un mix des trois !
- ☐ Je ne sais pas encore

Quelle est votre temporalité ?

- ☐ Un effet court terme lisible et visible
- ☐ La durée d'un cycle d'innovation, de son émergence à son déploiement
- ☐ Le temps nécessaire à l'appropriation d'un nouveau modèle
- ☐ Un mix des trois !
- ☐ Je ne sais pas encore

Quel est votre levier prioritaire ?

- ☐ L'évolution de votre système de pilotage et de gestion
- ☐ La capacité d'actions au plus près de la diversité des résultats de terrain
- ☐ L'élaboration d'une vision partagée
- ☐ Un mix des trois
- ☐ Je ne sais pas encore

Qui souhaitez-vous associer à votre démarche ?

- ☐ Votre gouvernance et vos équipes
- ☐ Votre écosystème de parties prenantes
- ☐ Des experts et tiers de confiance pour accompagner votre démarche
- ☐ Un mix des trois !
- ☐ Je ne sais pas encore

Une démarche apprenante en 4 étapes

Dans la pratique, il est rare que les défis d'une organisation se limite à un seul impact. Il est donc recommandé de suivre la démarche en **4 étapes** qui constituent chacun des chapitres de ce guide :

1. **Poser et objectiver son ambition**, du Cap à la trajectoire,
2. **Se situer dans son écosystème** pour créer la confiance nécessaire au changement,
3. **Définir le chemin le plus adapté à sa maturité** pour pouvoir innover avec pertinence,
4. **Valoriser sa capacité à piloter le changement et à assurer un équilibre** pour garantir une performance durable.



Les chapitres suivants détaillent les conditions de mise en œuvre d'une démarche de conduite du changement adaptée à sa situation et à celle de son écosystème. Il s'agit d'un chemin outillé, de l'élaboration du Cap à l'évaluation des impacts.

En faisant l'exercice en ligne³⁰, vous serez orienté(e) selon vos réponses :

- soit vers la **fiche méthode "Impacts et Trajectoires"** pour vous en donner une vision globale, et vous laisser choisir dans un deuxième temps la fiche impact "Trajectoire(s)" qui vous convient le mieux,
- soit directement vers l'une des **fiches impact suivantes** :
 - **Trajectoire(s) de performance globale** décrit les leviers d'une évaluation systémique, ainsi qu'une méthode en 3 temps pour se situer, choisir et piloter son (ses) objectif(s) stratégique(s), et se projeter dans une trajectoire durable,
 - **Trajectoire(s) d'innovation systémique** décrit les trois dimensions de toute innovation sociétale, et propose une méthode en 7 étapes pour la qualifier et la valoriser.
 - **Trajectoire(s) de confiance durable** décrit les 7 forces du changement nécessaires pour une démarche systémique.

BON A SAVOIR AVANT DE COMMENCER :

*Pour Agir efficacement, l'accès aux **M.E.D.O.C. (Méthodes, Exemples, Données, Outils & Compétences)** vous permet de cheminer à votre rythme, en fonction de vos propres usages, grâce à la capitalisation des pratiques pionnières mises à disposition librement. Toutes les ressources sont accessibles sur la plateforme de capitalisation mutualisée odd17.org.*

Pour rester informé(e) sur l'actualité, recevez toutes les semaines le « Jeudi des coopérations innovantes » ([inscription gratuite](#))

Retrouvez les données, outils, exemples et pratiques de l'ODD 17 sur la plateforme www.odd17.org



³⁰ [Cheminement « Impacts et Trajectoires » – Le RAMEAU](#)

IMPACT - **Confiance durable** : savoir se situer dans un monde en mutation

Aucune démarche de conduite de changement ne peut se faire sans mobilisation par la confiance. Cette dernière est le moteur principal pour lever les inerties, et accepter de prendre le risque de faire autrement. C'est le plus structurant des impacts, même si il est aussi le plus complexe et donc le plus fragile.

Vous avez dit Confiance ?

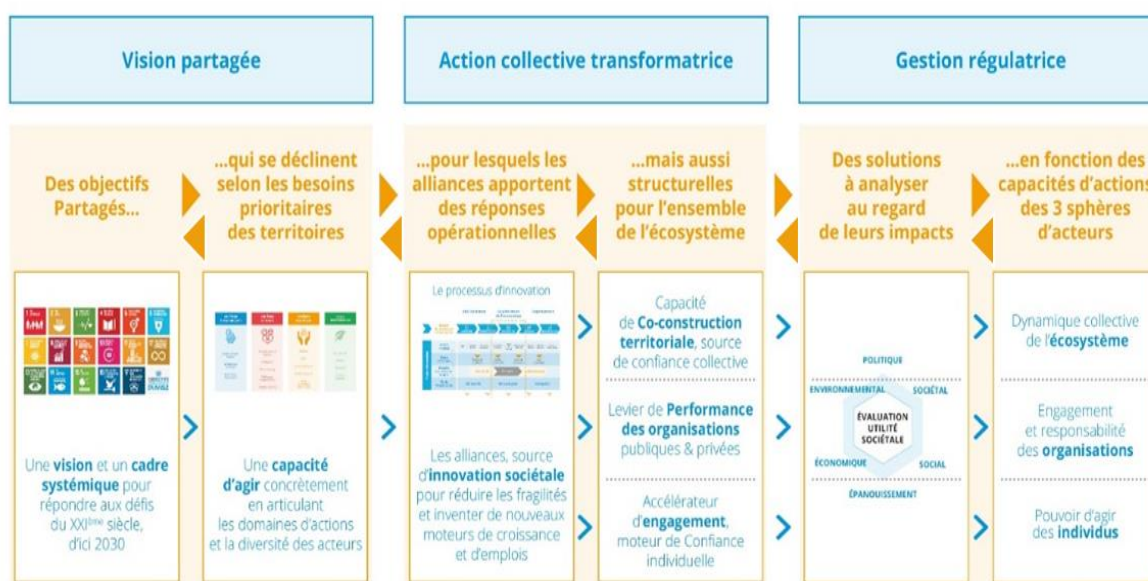
Vers un Avenir en « Communs(s) » ? Le 25 septembre 2015, les 193 Nations Unies signaient l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable. Face à l'accroissement des fragilités et la raréfaction des ressources, quelle approche systémique adopter pour une trajectoire à la hauteur de nos défis communs ? Plus d'une décennie plus tard, dans quel sens – tant en direction qu'en valeurs – prendre le changement systémique incontournable face aux transitions à venir ?



Un enjeu commun : le cap et le cadre des Objectifs de Développement Durable nous invitent à nous situer dans un écosystème global pour tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les Territoires. Le **défi collectif** est de savoir comment contribuer à ce cap et ce cadre communs sans perdre ses spécificités, et plus encore en valorisant sa contribution à sa juste mesure.

Qu'avons-nous appris en deux décennies ?

La recherche empirique a exploré les conditions d'une confiance renouvelée face aux mutations structurelles qui bouleversent nos imaginaires. Les conditions de la confiance dans l'Avenir se traduisent par l'activation des 3 leviers de l'intérêt général ; la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice³¹. Leur cohérence a été modélisée dans un continuum qui va de l'enjeu d'appropriation du cap et du cadre communs de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable jusqu'aux contributions respectives des Territoires, des organisations et des personnes³².



³¹ Rapport « **Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelles gouvernance** » (H. Allier & CB. Heidsieck, novembre 2015)

³² Livre **Projet (Re)Naissance : de l'économie de l'alliance à la (re)découverte de notre Lien commun** (Editions Le RAMEAU, septembre 2021)

Quel chemin pour une trajectoire en confiance ?

Pour assurer la cohérence des actions, la cohésion des acteurs et la pérennisation des ressources mobilisées, il est essentiel de conduire un changement systémique. Dès lors, l'Art de la méthode est devenu un levier stratégique. Les fruits de la recherche empirique sur la méthode de co-construction du bien commun ont été publiés dans le livre *« Commun(s) » : discours de la méthode – Vers le pari de la confiance*.



Pour en comprendre la portée, Charles-Benoît HEIDSIECK, le Président-Fondateur du RAMEAU partage dans une vidéo les raisons pour lesquelles l'élaboration d'une vision commune est au cœur de nos défis de transformation (à écouter à partir du [lien suivant](#)).

Cette approche de la transition par le « Pari de la confiance » est issue de la « Théorie de l'Alliance » modélisée en 2016 à l'occasion des 10 ans du laboratoire de recherche empirique du RAMEAU. Tout comme celle des « Trois corps en mouvement » préalablement commentée dans le chapitre précédent, cette modélisation n'est pas issue de la science, mais des pratiques innovantes capitalisées. Face à l'ampleur des transformations, un simple ajustement à la marge de nos modèles ne suffit plus. Il faut plus structurellement réinventer nos équilibres et nos modes d'actions. L'équation semble impossible, et c'est la raison pour laquelle de nouvelles alliances se sont formées pour réussir ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul. Cette intuition s'est transformée en une philosophie politique dès lors qu'en 2015 les 193 Nations Unies ont dû écrire en une nuit le 17^{ème} Objectif de Développement Durable. Ce dernier incarne une nouvelle équation indispensable : $1+1 = 3$ au travers d'alliance qui dépassent le seul « contrat-échange ». L'exemple le plus inspirant pour incarner cette équation insolvable est celui de l'AFM-Téléthon.

L'AFM-Téléthon : un « cas d'école » des Théories de l'Alliance et des 3 corps en mouvement

Qui aurait cru qu'en Revant à un remède impossible pour la plus complexe des plus complexes des maladies rares, l'association d'intérêt général AFM-Téléthon inventerait la « médecine de demain » ? Cette dernière, grâce aux biothérapies génétiques et cellulaires, n'est plus basée seulement sur une pharmacopée dont l'objectif est d'avoir la solution la plus performance, elle est aussi – et peut-être surtout – fondée sur le « 1^{er} kilomètre » des besoins du patient pour identifier qui sera le plus pertinent dans l'immensité des connaissances des cas le traitement.

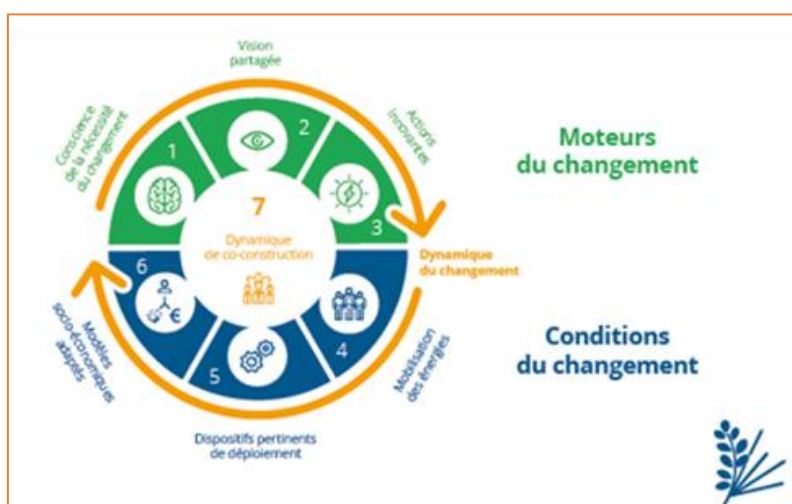
Qui aurait cru, il y a encore 15 ans que ce serait possible ? Qui aurait pu imaginer que c'est la détermination de ces mères et de ces pères qui voyaient impuissants mourir leurs enfants qui nous a tous permis de sortir de la pandémie 70 ans plus tard ? Qui a compris que la « recette » de l'AFM-Téléthon n'est pas seulement des mots face aux maux, mais la puissance des Actes. Ces derniers caractérisent l'innovation sociétale à la fois technologique, sociale (*ie. au service des plus fragiles d'entre nous*), mais aussi territoriale. Qui a compris que cette association maîtrise avec talent les 3 leviers d'innovation : de solutions (*les traitements qui s'inventent en « Commun(s) » avec la recherche, les cliniciens et l'industrie pharmaceutique*), de la chaîne de valeur (... dont la Force T est un exemple inspirant d'ancrage et d'incarnation territorial de l'engagement), mais aussi du modèle socio-économique à tous les stades de l'innovation (*des 2,8 Md€ levés grâce au Téléthon pour financer la recherche dédiés, jusqu'à la stratégie de valorisation pour rendre compte des apports spécifiques des programmes financés en subsidiarité des autres programmes*).

Ce combat - et cet impact - n'ont été possible qu'en valorisant et en accompagnant les « 3 corps en mouvement » pour co-construire les réponses adaptées à chaque étape du processus d'innovation thérapeutique et sociétal. Tel est sans doute le secret de ce projet d'intérêt général inspirant.

Cet exemple nous donne le sens profond de l'utilité d'accompagner l'innovation, mais aussi de savoir la capitaliser. Garder mémoire du chemin parcouru est aussi important que le traitement lui-même. Inventer une solution est bien, mais l'important est de savoir ensuite la faire comprendre, reconnaître, puis connaître. C'est ce qui explique la valeur des Récits où le « carnet de recherche » du voyage exploratoire devient lui-même aussi important que le « principe actif » du traitement trouvé. C'est l'enseignement principal de l'exemple de l'AFM-Téléthon. Les « carnets de recherche » n'ont pas seulement été utiles pour pouvoir produire des traitements adaptés pour guérir – et pas seulement soigner – les plus complexes des plus complexes des maladies, ils ont servi de base de travail pour de très nombreuses maladies courantes : AVC, cancer, diabète... L'intérêt bien compris des malades et des familles a ainsi rejoint celui de l'intérêt général.

Pour en reproduire l'impulsion, il est utile de présenter le cadre de référence qui a été utilisé depuis deux décennies dans les expérimentations innovantes menées par Le RAMEAU : **les 7 forces du changement pour relever nos défis « Commun(s) »**. En [juin 2020](#), en plein rebond face à la crise sanitaire, le laboratoire de recherche empirique en a publié une première version ([téléchargez la note du 30/06/20](#)). Depuis lors, les avancées sur les 7 leviers permettent progressivement de mieux valoriser les actions, acteurs et alliances qui (ré)investissent dans notre capacité à relever nos défis communs.

Les 7 forces du changement systémique



Le cadre de référence : intégrer les 7 forces de changement

Que de chemin parcouru depuis 2020 ! Faisons-en **un rapide « tour de forces »**. Les **7 forces du changement** aujourd'hui :

- **1^{ère} force – Prendre conscience de la nécessité du changement** : depuis 2008, l'Observatoire des partenariats mène des études auprès de 10 profils d'acteurs, sur 16 domaines d'actions, déclinés sur 5 échelons territoriaux. Ce cheminement permet un **état des lieux précis des fragilités et des envies d'engagement**, région par région. L'étude d'impact réalisée entre 2018 et 2022 a permis de qualifier, mesurer et illustrer les conditions de la réussite des transitions³³. Depuis lors, le regard des jeunes sur l'avenir (2023), l'expérience des élus locaux (2024), et les fragilités des acteurs économiques (2025) sont venus élargir l'état des lieux de notre conscience collective.

³³ [Les impacts de l'ODD 17 – ODD17.org](#)

- **2^{ème} force – Décrypter la vision partagée** : fort de ces résultats, un travail conjoint entre « praticiens » et chercheurs a permis d'élaborer la vision partagée du continuum entre le cap et le cadre communs de l'Agenda 2030 jusqu'aux contributions respectives des Territoires, des organisations et des personnes (cf.infra). 10 ans après la publication du rapport [« Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance »](#), les chemins d'apprentissage conduits à partir de ces balises ont été résumés dans **3 Récits des transitions**. Ils mettent respectivement en valeur :
 - La [capacité d'innovation des « pionniers »](#) de nouvelles alliances d'intérêt général,
 - [L'écoute des institutions](#) vers de nouveaux modèles qui articulent les légitimités respectives des différents profils d'acteurs et échelons territoriaux d'actions,
 - Les [nouvelles approches des acteurs académiques](#) pour modéliser et valoriser les pratiques émergentes.
- **3^{ème} force – Eclairer avec des exemples inspirants** : La conscience de la nécessité du changement et la vision partagée ne suffisent pas. Il faut illustrer la capacité de passer à l'action. C'est le sens de la [base IMPACT-Alliances](#) qui recense de **plus de 1.200 exemples inspirants**. Elle illustre la diversité des pratiques de tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les territoires. Les exemples ne valorisent pas seulement des « pionniers », mais aussi les « pairs » de chacun afin d'inciter à agir dès aujourd'hui à son échelle.
- **4^{ème} force – Mobiliser la diversité des engagements** : la mobilisation de plus d'une centaine de réseaux publics et privés lors de la **mission ministérielle** d'accélération des alliances prouve la capacité de rebond possible si nous nous en donnons les moyens. Premier exemples, les « **éclaireurs 2030** » distingués par la Fondation pour la Co-construction du bien commun incarnent les pistes innovantes à explorer. Le 17 novembre prochain, une 5^{ème} promotion en distinguera 12 de plus. Deuxième exemple, il n'est pas de profil d'acteurs ou de Territoires qui ne puissent se mobiliser. La création de la **Fondation des Territoires** illustre « l'envie d'alliance » qui a été qualifiée dans l'étude d'impact de l'Observatoire des partenariats. Depuis plus d'une décennie, **350 « catalyseurs territoriaux »** animent au quotidien, en proximité, de nouvelles alliances au service de Projets de Territoire qui incarnent l'ODD 17 en pratiques³⁴. En tenant compte de la maturité de chacun, la mobilisation de toutes les énergies est donc possible.
- **5^{ème} force – Consolider les dispositifs de déploiement** : la feuille de route ministérielle sur l'accélération des alliances stratégique a favorisé l'émergence et le développement de [10 dispositifs en « Commun\(s\) »](#). Constituant une véritable infrastructure du faire alliance, ils permettent aujourd'hui d'accélérer concrètement le « jouer collectif » au plus près du « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement... et ils ne sont pas les seuls à contribuer au déploiement de nouveaux modèles. Chacun peut ainsi se référer au dispositif dont il est le plus proche.
- **6^{ème} force – (Ré)inventer les modèles socio-économiques d'intérêt général** : la [plateforme « Trajectoires socio-économiques »](#) capitalise les fruits de deux décennies de travaux sur la diversité des modèles. L'animation de cette connaissance est copilotée entre l'Etat et un collectif d'acteurs privés partenaires des travaux et de leur mise en commun.
- **7^{ème} force – Valoriser les dynamiques collectives** : Les **Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale** de juillet dernier ont donné des clés de lecture très concrètes pour passer à l'action au plus près des réalités territoriales dans leur diversité³⁵.

³⁴ Explorez le [site des catalyseurs territoriaux](#)

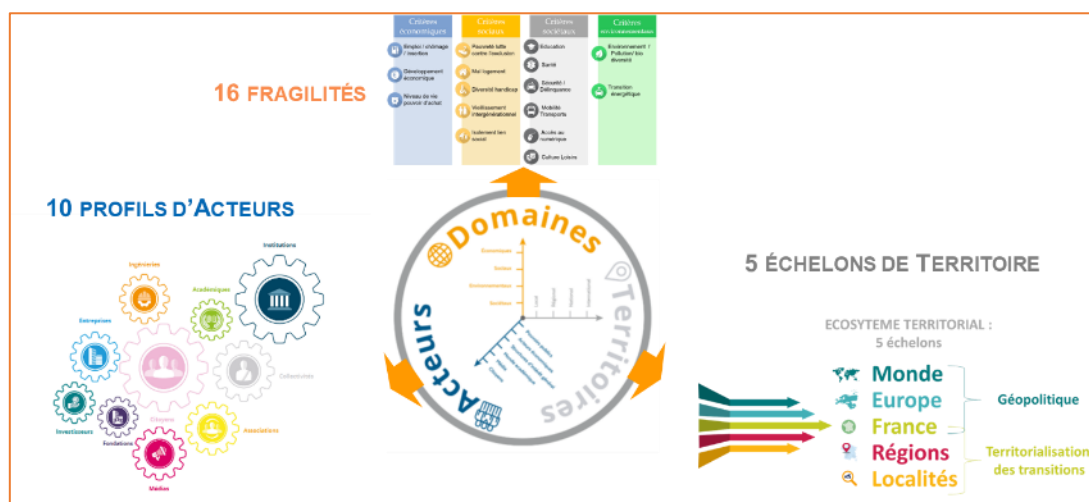
³⁵ Voir replay et travaux de capitalisation des RNCT 2026 : [2^{èmes} Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale](#)

Comment se situer dans un monde en mutation ?

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.

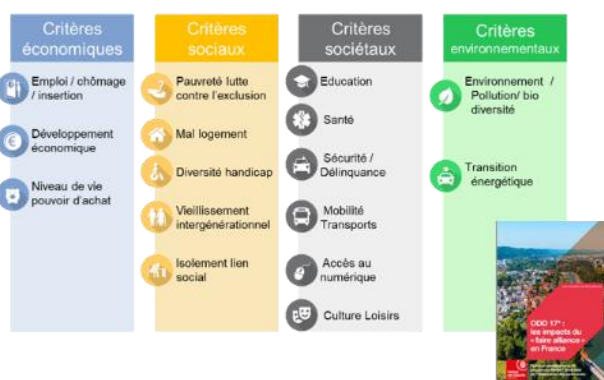
A l'image de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, l'enjeu est clair : se doter d'une vision la plus systémique possible. Les transitions concernent en effet tous acteurs, tous domaines et tous territoires. La matrice ci-dessous explicite les différents angles étudiés par l'Observatoire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

Périmètre d'observation systémique



Que nous enseignent l'analyse des fragilités ?

L'écoute des enjeux et des pratiques a permis de qualifier **16 domaines de fragilité**, représentatifs des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux. Dès 2015, ces fragilités ont été associées aux Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030. Elles permettent en effet de les traduire dans la réalité vécue par les différents profils d'acteurs français.



La notion de **fragilité** est **évolutive ET dépendante de son environnement**. Elle se repère, non pas à partir d'un seuil idéal d'une Société se considérant épanouie, mais grâce au suivi de l'écoute des vécus et ressentis par les écarts enregistrés entre les profils d'acteurs sur des territoires eux-mêmes bien définis.

Il est très important de souligner que **les fragilités ne se « moyennisent » pas**. Si le suivi quantitatif d'études scientifiques, représentatives aux différents univers concernés, est nécessaire, il est crucial d'en comprendre et d'en illustrer la diversité. C'est la raison pour laquelle une « banque de cas pratiques » a été initiée dès 2013. En 2024, la [base IMPACT-Alliances](#) recense plus de 1.200 exemples inspirants (cf. *infra*).

Dans un contexte de mutations profonde, comment se situer au sein d'un écosystème de plus en plus mouvant ? Telle est la plus complexe des questions ! Par essence, personne ne peut voir l'intégralité de l'écosystème dans lequel il évolue. Il est donc essentiel d'apprendre à se décentrer pour appréhender comment sa propre position se situe par rapport au « barycentre » des autres acteurs, et pouvoir ainsi qualifier et comprendre ses liens avec l'ensemble de son écosystème. C'est pour comprendre cette réalité systémique, et établir une cartographie permettant à chacun de se situer, que l'Observatoire des partenariats mène depuis 2008 des programmes d'études représentatives aux différents univers d'acteurs et d'actions. L'analyse comparative à l'échelle des 13 régions métropolitaines françaises, et l'ouverture sur les territoires ultramarins depuis 2023, permettent ainsi de se situer géographiquement.

Savoir décrypter les pratiques innovantes, et se situer objectivement

Les impacts de performance, d'innovation et de confiance sont aujourd'hui démontrés, mais comment les activer ?

Le défi majeur d'une approche systémique est de comprendre que le profil d'acteur qui analyse la situation modifie le périmètre et l'angle des résultats. L'objectivité totale n'est pas possible. Pour prendre une comparaison, c'est comme un poisson qui devrait analyser l'ensemble du bocal dans lequel il évolue... La métaphore illustre parfaitement la difficulté de l'exercice.

10 profils d'acteurs complémentaires sont constitutifs de l'écosystème d'action à activer face aux fragilités.



C'est pourquoi, il est essentiel de permettre à chacun de se situer dans son écosystème autour de **3 questions stratégiques** :

- **Positionnement dans son écosystème** : quel état des lieux de l'écosystème dans lequel j'évolue ? Comprendre la diversité des approches et des pratiques selon les profils d'acteurs, les domaines d'actions et les territoires d'implantation afin d'analyser ses propres interactions face aux transitions à piloter.
- **Équilibre de son modèle d'actions** : sur quelles richesses humaines, ressources financières et alliances stratégiques reposent son modèle d'action ? Mieux le décrypter, c'est se donner l'opportunité de mieux anticiper les changements, de capter les signaux faibles et d'être force de proposition pour (ré)inventer de nouveaux équilibres plus adaptés à son propre modèle.
- **Méthode de conduite du changement** : sur quels leviers agir en priorité ? Impulser, piloter et évaluer ses pratiques nécessitent de se questionner sur les méthodes les plus pertinentes.

Savoir se situer dans son écosystème



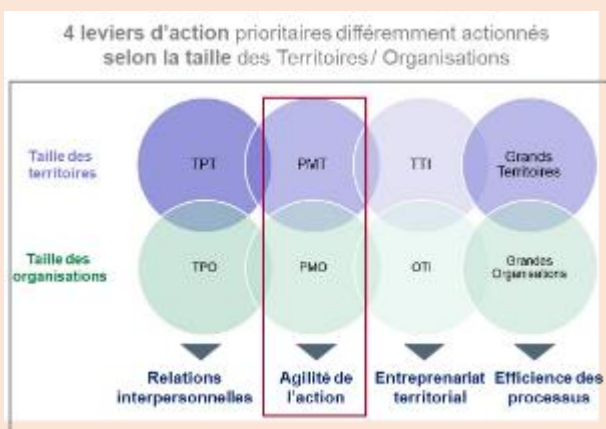
Dans l'étude « savoir se situer dans un monde en mutation³⁶ », pas moins de 16 fragilités, de 10 profils d'acteurs et de 5 échelons territoriaux ont été décryptés. Elle constitue un véritable état des lieux de la France dans la conduite du changement systémique que nous vivons. Les données par domaine, acteurs et territoires sont régulièrement mis à jour.

³⁶ Etude exploratoire « Savoir se situer dans un monde en mutation » (Observatoire des partenariats, octobre 2024)

Les 7 enseignements de l'étude « Savoir se situer dans un monde en mutation » :

- 1- **Eclairer la complexité** : face aux fragilités évolutives et dépendantes de leur écosystème, il est non seulement nécessaire d'étudier les enjeux et pratiques des différents profils d'acteurs, mais aussi de **qualifier les interactions** entre tous.
- 2- **Elargir le champ de vision** : analyser la territorialisation de l'action, qualifier l'envie d'engagement de la jeunesse, et se projeter après 2030 permettent d'établir un **état des lieux concret des transitions** en France. Ce dernier permet de mieux anticiper les mutations, et d'identifier les facteurs clés de succès pour piloter des trajectoires de changement à la hauteur des défis communs.
- 3- **Choisir un nouveau prisme d'observation** : devant la nécessité d'une analyse systémique, les **impacts du faire alliance** sont triples : performance, innovation et confiance. Les nouvelles alliances permettent de faire émerger de nouveaux équilibres socio-économiques à la fois plus créateurs de valeurs et plus frugaux.
- 4- **Analyser en profondeur la diversité des situations** : un **décryptage par domaines d'actions, profils d'acteurs et échelons territoriaux** éclairent la diversité des trajectoires durables et inclusives possibles. L'enjeu est de pouvoir assurer à la fois la cohérence des actions, la cohésion des acteurs et la pérennisation des ressources.
- 5- **Tirer les enseignements des points de blocage** : l'accroissement des fragilités, l'interconnexion entre les acteurs et les actions, et la crise de légitimité des institutions rendent indispensables les coopérations d'intérêt général pour **inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul**.
- 6- **Rendre compte de l'impensé** : les **effets de taille** des organisations et des territoires sont déterminants pour rendre compte de la réalité des situations vécues. Ils se cumulent dans l'analyse des fragilités pour comprendre la complexité du pilotage de l'intérêt général au plus près des réalités locales.
- 7- **Accompagner le passage à l'Action** : la démarche « Impacts et Trajectoire socio-économiques », lancée en parallèle de cette étude, permet à chacun de se situer pour piloter la complexité de la conduite d'un changement systémique.

Bon à savoir : le double effet de taille des organisations et des territoires :



Les études de l'Observatoire des partenariats ont confirmé l'importance du double effet de taille des organisations et des territoires tel qu'il a été décrit dans le cahier de recherche « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? ». Les leviers prioritaires à activer pour conduire le changement dépendent à la fois de la taille de l'organisation dans laquelle le projet s'inscrit, mais aussi de la taille de son territoire d'implantation.

Outiller les acteurs et les Territoires : deux outils ont été développés par l'Observatoire des partenariats pour **alimenter en données robustes et en exemples inspirants**.

☑ La collection des fiches repères :

Au cœur du dispositif, les études réalisées sont déclinées en enjeux et pratiques par domaines (10 défis en commun), par acteurs (7 profils), et par territoires (analyses régionales métropolitaines et ultramarines). La [collection des fiches Repères](#) en donne ainsi un éclairage pédagogique.

DES DONNÉES POUR COMPRENDRE LES DYNAMIQUES D'ALLIANCE



La collection des fiches Repères croise les données sur les spécificités des territoires, celles sur les enjeux et les pratiques des acteurs, avec la cartographie des domaines d'action. C'est dans ce triptyque Territoires - Acteurs - Domaines que se joue la capacité à inventer des solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable.

FICHE REPÈRES TERRITOIRES

Les dynamiques territoriales



Découvrez le **kit pratique** « Dynamiques d'engagement régional », ainsi que les fiches Repères des **13 régions métropolitaines** sur les fragilités et les dynamiques d'alliance pour y répondre.

FICHE REPÈRES ACTEURS

Le « jouer collectif » des acteurs



Immergez-vous dans les positionnement et les pratiques de **7 profils d'acteurs** : les citoyens, les élus locaux, les entreprises, les associations, les fondations, les acteurs académiques et les ingénieries.

FICHE REPÈRES DOMAINES

Les coopérations sectorielles

L'écoute des enjeux et des pratiques des différents profils d'acteurs ont permis de qualifier **16 domaines de fragilité**, représentatifs des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux.



Suivez le **cycle de webinaires « CAP 2030 vers les nouveaux modèles socio-économiques »**, tous les 3^{ème} jeudi du mois, pour les (re)découvrir. Les fiches Repères « Interactions et coopérations sectorielles » en seront déclinées.

☑ La base IMPACT- Alliances :

Une **veille active** est réalisée autour d'un véritable « 4 en 1 » : la [base IMPACT-Alliances](#). Elle permet de piloter ses relations partenariales au quotidien.

Véritable GPS des nouvelles alliances, elle vous permet d'accéder à tout moment à **4 ressources complémentaires** :



- une **information** hebdomadaire sur le « comment faire alliance en pratiques » avec les « [Jeudis des coopérations innovantes](#) »,
- le référencement de + 1 000 exemples de **partenariats inspirants**, représentatifs de la diversité des acteurs, des domaines et des territoires,
- les contacts de 350 « **catalyseurs territoriaux** », animateurs des alliances et des démarches de co-construction sur leur territoire,
- la **veille** sur l'innovation sociétale, ainsi que sur l'économie des TPE-PME.

Savoir se situer dans son équilibre socio-économique

Dès lors que l'on connaît bien son écosystème d'acteurs, de domaines d'actions et d'interactions territoriales, il est nécessaire d'étudier son équilibre socio-économique.

Le rapport conclusif « **Vers de nouveaux modèles socio-économiques**³⁷ » permet de se situer dans la pluralité des équilibres en (ré)invention au cœur des Territoires. Il éclaire une urgence : **faire VIT-E !** Autrement dit, avoir la Sagesse d'articuler quatre priorités stratégiques :

- Reconnaître la **V**aleur de la diversité des modèles qui constituent notre écosystème,
- Evaluer les **I**mpacts de nos stratégies, tant en termes de performance que d'innovation et de confiance,
- Accompagner l'élaboration de **T**rajectoires durables et inclusives afin d'assurer à la fois la cohésion des acteurs, la cohérence des actions, et la pérennisation des ressources,
- Faire **E**nsemble ce qu'il est impossible à chacun de faire seul face à l'ampleur des transitions que nous vivons, en s'appuyant sur la force des Territoires comme vecteur d'un renouvellement de méthodes d'intérêt général « à portée de main ».

Des travaux ont été engagés sur chacun de ces trois piliers de tous modèles socio-économiques. **L'objectif est d'identifier les modalités d'accélération de la création de valeur et de la frugalité** engendrées par une meilleure articulation entre eux.

Du **côté des compétences/richesses humaines**, dans le cadre de travaux communs entre la Fondation des Territoires et la Chaire InterActions d'AgroParisTech, le programme « Chef de projet innovation territoriale » a permis de qualifier la **diversité des compétences à mobiliser pour développer des solutions ancrées et incarnées**. Ces travaux ont permis d'établir une grille de qualification des pratiques³⁸.

Grille de qualification des pratiques et compétences transverses

Axe		Situations professionnelles identifiées	Pratiques associées
Expertises de Gestion	1	Trouver et diversifier des financements	Financer les projets Financer l'ingénierie que je porte Financer d'autres acteurs
	2	Contractualiser (De la négociation à l'évaluation)	Gérer les contrats Définir les indicateurs de performance Mesurer les résultats
	3	Manager des projets (Cadrage, pilotage, management d'équipe)	Cadrer les projets Piloter les projets Manager les équipes projets
Relations et Interactions	4	Être à l'écoute de son écosystème (besoins, enjeux, difficultés, risques, contributions)	Écouter son équipe Écouter son organisation Écouter les acteurs de mon territoire
	5	Créer des liens (Entre pairs, entre « mondes », entre tous)	Créer des liens en interne de mon organisation Créer des liens entre acteurs de mon territoire Créer des liens entre les territoires
	6	Valoriser les interactions (En interne et en externe)	Communiquer sur les interactions créées Définir la valeur économique des interactions Faire valoir les impacts des alliances
Stratégie partenariale et projection	7	Mettre en perspective une stratégie partenariale territoriale	Définir la stratégie partenariale territoriale Piloter la stratégie partenariale territoriale Communiquer sur la stratégie partenariale territoriale
	8	Préparer une aide à la décision politique	Faciliter l'impulsion politique Accompagner le pilotage (instances et suivi) Évaluer l'impact territorial

D'autre part, dans le cadre du programme européen « Social Impact Manager », piloté en France par Paris 1 Panthéon Sorbonne et ESS France, Le RAMEAU a modélisé la démarche « [Management de l'impact sociétal](#) ». Elle propose une approche pragmatique pour piloter l'innovation sociétale en s'appuyant sur la capitalisation en « Commun(s) » des pionniers des coopérations innovantes (*cf. infra*).

³⁷ Rapport conclusif « Vers de nouveaux modèles socio-économiques » (Le RAMEAU, février 2025)

³⁸ [La grille de de qualification des compétences](#)

Du **côté des ressources financières**, l'accès aux ressources, méthodes et formations est nécessaire pour aider les acteurs à appréhender l'équilibre socio-économique de leur projet, notamment sur les spécificités des modèles d'intérêt général. Cet objectif est au cœur de la plateforme « Trajectoires socio-économiques »³⁹. Issue de la mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques, elle a été développée grâce au soutien du Fonds ODD 17 qui expérimente depuis 2020 de nouveaux modèles d'investissement.

Panorama du contenu de la plateforme « Trajectoires socio-économiques »



Du côté des **alliances stratégiques**, la plateforme « [Coopérer efficacement](#) » a été lancée en octobre 2024 pour faciliter le partage d'expériences, et développer les compétences partenariales. Elle est associée à la [base IMPACT-Alliances](#) qui permet de piloter ses partenariats au quotidien.

Les 7 étapes pour réussir un partenariat stratégique



Aujourd'hui, les trois piliers de tous modèles socio-économiques – compétences, financements & alliances – sont source d'hybridations fécondes lorsqu'il s'agit d'articuler des complémentarités dans le respect de chacun des acteurs impliqués. Dès lors, il s'agit moins de vouloir inventer LE modèle universel le plus performant que de (re)découvrir la diversité des modèles pour être plus pertinent. La diversité des modèles est ainsi une richesse à préserver.

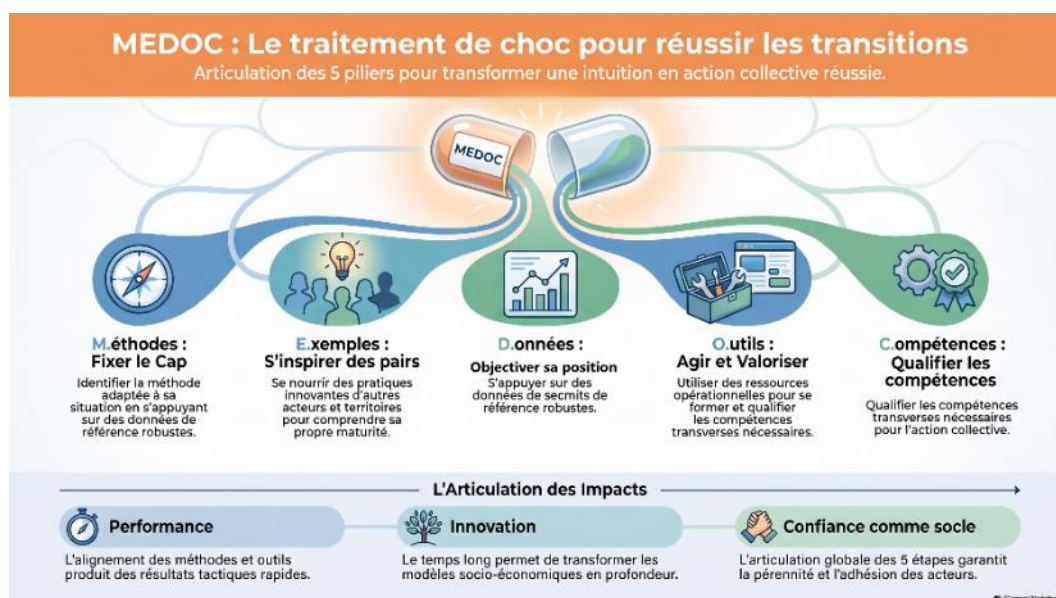
³⁹ <https://trajectoires-socio-economiques.odd17.org/>

Savoir se situer dans ses pratiques de changement

Les méthodes pour conduire le changement sont nombreuses. Encore faut-il vérifier qu'elles sont suffisamment robustes pour ne pas induire des effets secondaires indésirés.

C'est la raison pour laquelle, les travaux de recherche empirique du RAMEAU sont menés sur 7 ans, puis déclinés durant trois ans avec les réseaux de référence afin de produire une méthode robuste et éprouvée. Elle se décline en « MEDOC » ; un « traitement de choc » qui est composé selon la formule suivante :

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'impact⁴⁰ réalisée par l'Observatoire des partenariats, publié le livre « *Commun(s) : discours de la méthode vers le Pari de la confiance*⁴¹, le laboratoire de recherche empirique a modélisé et diffusé en avril 2026 la [cartographie des MEDOC des transitions](#).

Cet outil cartographie les fruits issus des cheminements réalisés [AVEC les praticiens « pionniers »](#), [AVEC les acteurs académiques](#) et [AVEC les institutions](#).

C'est pour se saisir de ces résultats, que deux publications complémentaires ont été réalisées :

- ☑ Le [vadémécum « Agir ensemble en Territoires »](#) pour les pilotes de l'ingénierie territoriale,
- ☑ Ce guide pratique « Impacts et Trajectoires socio-économiques » pour les décideurs publics et privés.

⁴⁰ 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 ?](#).

⁴¹ 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

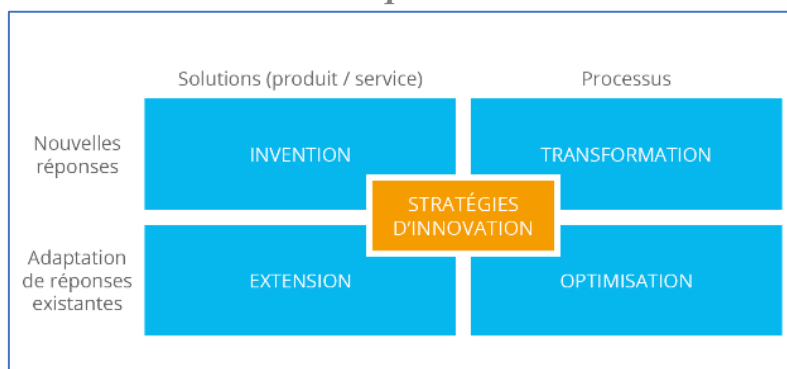
IMPACT - Innovation pertinente : Choisir son chemin

Quelle que soit qualité de gestion aujourd'hui, elle ne suffit pas à réussir à performer durablement. Il faut (ré)apprendre à innover et à (ré)inventer son modèle en adaptation permanente avec les évolutions de son écosystème.

Vous avez dit Innovation ?

Face aux changements structurels que nous vivons, l'innovation est devenue un moteur de confiance pour (dé)montrer notre capacité à trouver des solutions à la hauteur des défis, voire des périls communs⁴². Entendons-nous bien sur les mots, il s'agit bien de qualifier les inventions systémiques, et non pas simplement les simples ajustements qui optimisent l'usage de solutions existantes.

Les mots pour le dire



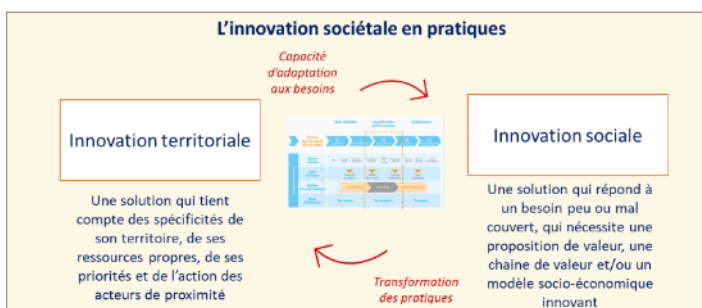
Savoir innover AVEC son écosystème !

Un enjeu commun : la capacité d'innovation n'est pas seulement une réponse aux risques et périls communs, c'est aussi un moyen de mobiliser les énergies sur des projets porteurs de confiance en un Avenir en « Commun(s) », et d'inventer ainsi des solutions au plus près du « 1^{er} kilomètre des besoins ». Le **défi collectif** est de faire comprendre que bien que nécessaires, les seuls progrès techniques et technologiques ne suffiront pas à répondre à eux seuls à la transformation systémique à laquelle nous sommes confrontés. Notre capacité à (re)connaître d'autres formes d'innovations est devenue structurante.

Qu'avons-nous appris sur les formes d'innovation ?

L'innovation n'est pas seulement technique et technologique, elle est aussi sociale et territoriale. Face aux fragilités grandissantes, c'est l'assemblage des deux qui peut permettre de répondre à grande échelle aux besoins, tout en restant fixé sur le « 1^{er} kilomètre des besoins » qui ne peut être standardisé. C'est en cela que l'innovation sociétale se doit d'être à la fois technologique, sociale et territoriale.

Au-delà d'être réceptive aux technologies utiles, les innovations sociétales présentent un double mouvement : elles tiennent compte des plus fragiles, et pour être pertinente, elles s'incarnent territorialement en amont et en aval de leur déploiement.



⁴² Guide « L'investissement sociétale en Actions » (AG2R LA MONDIALE & Le RAMEAU, octobre 2018), et [kit pratique](#)

En effet, il est possible de rester agile dans un cadre et un cap communs si l'invention est « réinventée » localement en fonction des priorités, des profils d'acteurs et d'actions déjà en place. C'est cette cohérence d'ensemble dans une diversité de réponses qui fait de l'innovation sociétale une dynamique difficile à capter, et encore trop souvent « sous les radars ».

Soulignons aussi que les innovations sociétales s'appuient fortement sur les technologies... mais tel un *Pharmakon* ; autrement dit en ayant parfaitement conscience que toute technologie est à la fois un poison et un remède en fonction du dosage et de l'usage qui en est fait. Dès 2017, le livre blanc « L'innovation associative » avait souligné cette convergence possible entre réduction des fragilités sociales et technologies à partir du moment où ces dernières restaient bien des outils au service d'une finalité bien définie... et non pas l'inverse.

Le cadre de référence : s'appliquer le processus d'innovation sociétale

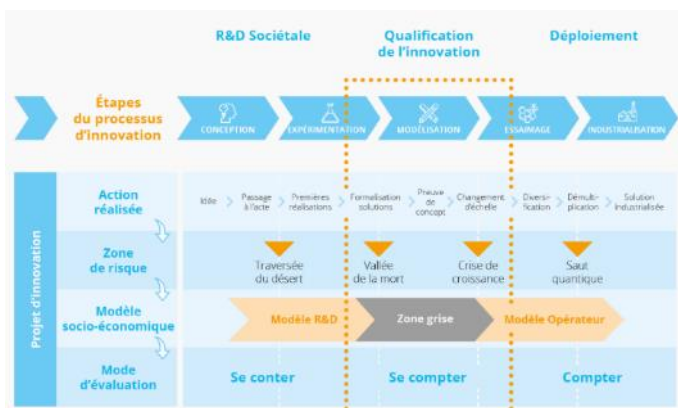
Au-delà de sa triple racine sociale, territoriale et technologique, l'innovation sociétale répond aussi à trois degrés d'innovation qu'il faut qualifier avec attention. Cette « triple innovation » se caractérise par : la pertinence de la solution, l'efficacité de la chaîne de valeur, et l'efficacité du modèle socio-économique. Ainsi, au-delà de la seule « preuve de concept » d'une solution expérimentée et évaluée objectivement, il est essentiel de savoir qualifier ses conditions de déploiement. Ces dernières impactent non seulement la structure qui porte le projet, mais aussi l'ensemble de son écosystème. C'est en cela que la temporalité et les modalités de conduite du changement sont indispensables à maîtriser pour ne pas être dans une impasse de développement.

Les **trois niveaux d'innovation** - celui de la solution, celui de la chaîne de valeur, et celui de l'équilibre socio-économique – sont évolutifs dans le temps. Tout au long de son cheminement, un projet d'innovation évolue nécessairement et se densifie. Pour en sécuriser le chemin, il convient donc de caractériser l'évolution de cette triple innovation.

Innover dans la solution (proposition de valeur)

Il s'agit de décrire la réponse concrète qui est apportée à un besoin non ou mal couvert. Cette réponse peut résulter de la création d'un produit ou d'un service qui n'existait pas encore, mais elle peut aussi consister à introduire sur un territoire, tout en l'adaptant, une solution qui existait déjà ailleurs : on parle alors d'extension.

L'invention en matière de **solution** suit le processus d'évolution au cours du temps tel qu'il est décrit ci-après.



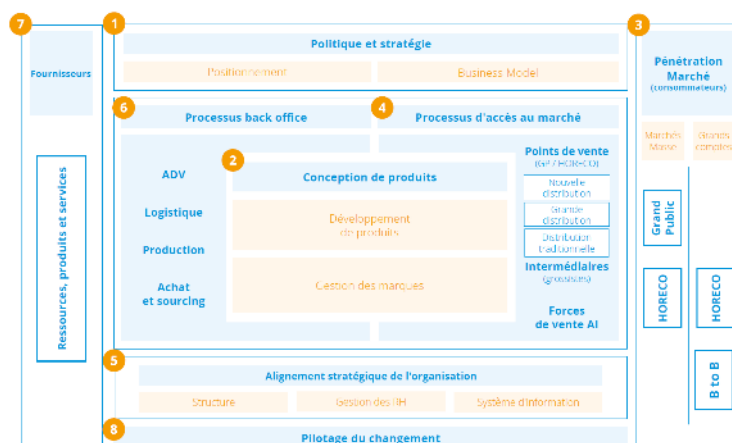
Les zones de transition sont les plus à risque. La « traversée du désert », la « vallée de la mort », la « crise de croissance » et le « saut quantique » sont donc à anticiper pour éviter d'être dans une impasse. Pour mieux s'y préparer, le guide « L'investissement sociétal en actions » présente une approche globale des enjeux à la pratique des pionniers⁴³. Il se compose de 3 volets : les enjeux & le positionnement de l'investisseur sociétal, la qualification des projets d'innovation, les méthodes et outils de l'investisseur sociétal pour accompagner les étapes charnières.

⁴³ Guide « L'investissement sociétal en actions » (AG2R LA MONDIALE & Le RAMEAU, octobre 2018)

Innover dans le fonctionnement (chaîne de valeur)

Innover dans la solution est nécessaire, mais devant la complexité et la diversité des situations, c'est de moins en moins suffisant. Il s'agit aussi d'innover dans la chaîne de valeur ; autrement dit d'inventer de nouvelles manières de concevoir, produire, distribuer et suivre le cycle de vie de la solution diffusée. Cette forme d'innovation traduit une chaîne de valeur cohérente et ancrée dans son écosystème (*qui fait quoi ? quelle capacité à couvrir l'ensemble des besoins sur tous les Territoires ?*). Elle demande de maîtriser 8 domaines de performance tels qu'ils sont illustrés dans le schéma suivant issu de l'analyse d'une entreprise industrielle⁴⁴.

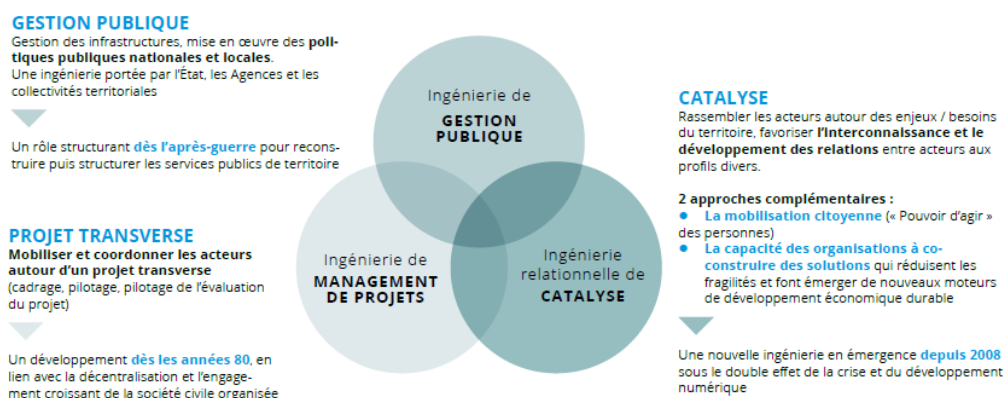
L'analyse d'une chaîne de valeur interne



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

Cependant, les référentiels « Co-construction territoriale » (2016) et « L'évaluation partenariale en actions » (2019) rappellent que la seule analyse de sa chaîne de valeur interne ne suffit plus à qualifier sa capacité d'ancrage et de déploiement. Il convient aussi d'étudier à la fois la place des infrastructures existantes sur lesquelles s'appuie le cycle de vie de la solution, mais aussi comment elle se nourrit des 3 ingénieries nécessaires à la conduite des transitions au plus près du « 1^{er} kilomètre des réalités locales⁴⁵ ».

Panorama des 3 ingénieries territoriales



Ne pas connaître son écosystème territorial, c'est aujourd'hui prendre le risque de ne pas pouvoir « capter les signaux faibles » et à anticiper les changements. Ces derniers se captent de moins en moins de manière « macro », et de plus en plus de manière « ciblée ». Les solutions innovantes d'aujourd'hui - et plus encore de demain - s'adapteront aux caractéristiques intrinsèques de leur environnement.

⁴⁴ Référentiel « L'évaluation partenariale en pratiques » (Le RAMEAU, novembre 2019)

⁴⁵ Fiche Repères sur la diversité des ingénieries de l'Observatoire des partenariats

Innover dans le modèle socio-économique (valorisation des ressources)

L'innovation de **modèle socio-économique** traduit un équilibre qui sécurise la pérennité de la solution (*quelle est la valeur créée ? comment être frugal en terme de ressources ?*). Il **correspond aux moyens nécessaires pour conduire et pérenniser une action**. Il se caractérise par la structure des coûts et des ressources pour réaliser la solution. L'économie au sens littéral, c'est « l'équilibre de la maison ». En pratique, cet équilibre repose sur un **trépied : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques**.

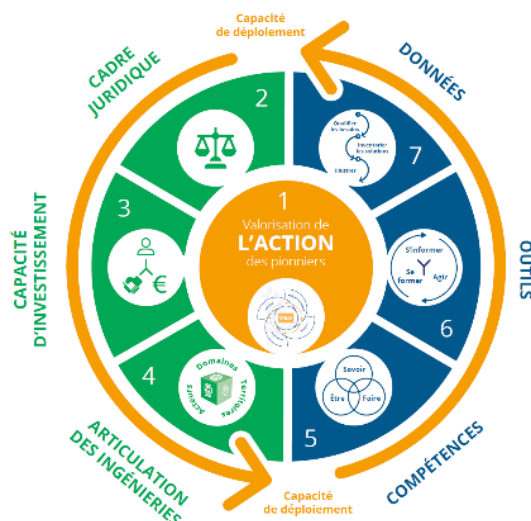
Il convient tout d'abord de rappeler que tout modèle socio-économique est évolutif dans le temps, mais plus encore celui de l'innovation. Le modèle de la R&D (Recherche & Développement), n'est pas celui du déploiement. Ce n'est pas non plus celui de la phase de modélisation qui se situe entre les deux. C'est souvent la transition de ce modèle qui est sous-estimée, et mal anticipée. « L'équilibre de la Maison » s'anticipe, et se prépare.

Face à l'accroissement des besoins sociétaux et à la raréfaction des ressources, tous les modèles socio-économiques sont en transformation⁴⁶. Dans ces conditions, il est donc essentiel d'apprendre à en valoriser les spécificités (cf. *infra* - 4^{ème} partie).

La démarche pour pérenniser une innovation systémique est double :

- ☑ Il convient dans un premier temps de **pouvoir en retracer la valeur autour de 4 leviers** - une capitalisation effective, une évaluation efficiente, une modélisation efficace et un faire-valoir effectué auprès de son écosystème,
- ☑ Il convient ensuite pour d'en assurer le développement de **sécuriser deux dynamiques** (cf. schéma suivant) :
 - Opérationnellement, d'être en mesure de définir les données, outils et compétences nécessaires à son déploiement,
 - Structurellement, de garantir les dispositifs juridiques, financiers et infrastructurels.

Les 7 piliers de pérennisation d'une innovation sociétale



⁴⁶ Référentiel « Modèles socio-économiques d'intérêt général », fiche et kit pratique sur la plateforme odd17.org

Comment (ré)apprendre à s'articuler avec son écosystème ?

Il n'est pas d'innovation possible sans la capacité de coopérer. S'articuler avec son écosystème est stratégique. Il y a 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 formats d'appropriation des savoir-faire, ainsi qu'en un contenu académique enseigné au sein d'institutions de référence. Pour rendre accessible ces savoirs et savoir-faire, chaque objectif a donné lieu à une plateforme d'accompagnement numérique pour permettre à chacun de s'informer, de se former et d'agir efficacement grâce à des ressources adaptées à ses besoins et à son niveau de maturité.

Les objectifs stratégiques du faire alliance



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.

☒ L'état des lieux en synthèse :

Entre 2009 et 2025, les pratiques partenariales des entreprises sont passées de 29% à 57%. Elles se sont à la fois diversifiées et intensifiées. 54% des entreprises ont mis en place des partenariats de pratiques responsables, 28% de coopérations économiques, 26% d'innovation sociétale et 25% de mécénat. Pourtant ces nouvelles coopérations stratégiques restent encore souvent « sous les radars ». L'une des raisons est qu'elles sont très territorialisées : 66% des entreprises les pratiquent au niveau local, 44% régional, 19% national et 7% international⁴⁷. Lieux d'ancrage d'une RSE incarnée, les Territoires sont les espaces d'expérimentations de nouveaux modèles, et d'accélération des transitions.

⁴⁷ Etudes de l'Observatoire des partenariats, qui suit les pratiques des entreprises depuis 2008

Les pratiques partenariales des entreprises françaises

Types de partenariat				
	Pratiques responsables	Coopération économique	Innovation sociétale	Mécénat
Objectifs	Chaine de valeur	Modèle socio-économique	Proposition de valeur	Positionnement
Taux de pratique	54%	28%	26%	25%
Résultats	Optimisation processus	Équilibre économique	Nouveaux produits & Services	Ancrage interne et externe

☑ **Les moyens d’agir dès aujourd’hui :**

- *Une fiche pratique pour un 360°* : la [fiche pratique « concilier performance & engagement »](#) décrypte les raisons et les ressources disponibles.
- *Un référentiel pour comprendre, des enjeux à la diversité des pratiques* : le référentiel « [Coopérer efficacement](#) » donne le chemin pour agir. 100% accessible en numérique, il est composé du guide « Coopérer efficacement », d’une fiche typologie des partenariats, ainsi que de fiches pratiques sur chacune des 4 catégories de partenariats : les pratiques responsables, les coopérations économiques, les alliances d’innovation sociétale et le mécénat.
 - ⇒ *A savoir* : réalisé en partenariat avec l’Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) et le CNAM, il est issu de deux décennies de recherche empirique. La méthode a été testée durant 7 ans pour pouvoir être déclinée selon les profils d’acteurs, les objectifs des actions et la maturité de chacun.
- *Une boussole pour se repérer dans les ressources disponibles* : la **série des guides « Construire ensemble... »** développée avec le MEDEF se décline en guide et en exemples inspirants pour :
 - Développer ses partenariats : guide « [Construire ensemble](#) »
 - Piloter l’engagement de ses salariés : guide « [Construire ensemble l’engagement des salariés](#) »
 - Valoriser son engagement territorial : guide « [Construire ensemble l’engagement territorial des entreprises](#) »
 - ⇒ *A savoir* : la [base IMPACT-Alliances](#) est un véritable GPS 4 en 1 pour piloter ses partenariats stratégiques au quotidien. Elle référence plus de 1.000 exemples inspirants pour vous situer, et 350 relais territoriaux – les « catalyseurs » - pour vous accompagner au 1^{er} kilomètre de votre réalité locale.
- *Des formats pédagogiques adaptés* :
 - *Pour faire ses premiers pas* : le [parcours découverte « Alliances & Territoires »](#) vous accompagne. En 2 heures, vous serez en mesure de vous positionner et de vous situer dans la diversité des pratiques innovantes. En 4 heures, vous pourrez définir la méthode et le parcours d’usage des ressources qui correspond le mieux à vos besoins.

- **Pour se former** : deux formations « les fondamentaux » (7 heures) et « expert » (32 heures) sont disponibles sur demande auprès du RAMEAU qui vous orientera vers les formateurs qualifiés.
- **Pour valoriser ses pratiques professionnelles** : le **parcours expérientiel « Coopérer efficacement »** vous permet de faire un autodiagnostic de vos connaissances et de vos compétences.
 - ⇒ *A savoir* : Issu d'une ingénierie pédagogique innovante de professeurs de Science- Po et d'un programme de recherche mené avec AgroParisTech, les parcours d'expérience ont pour objectif de vous **révéler la valeur de vos pratiques** en situation professionnelle. 100% numérique, en ligne, il se déroule sur 4 semaines, autour de 4 modules. Chaque module se compose d'une vidéo introductive, d'une capsule d'outillage associées à des exercices pratiques, ainsi que d'une plateforme d'accompagnement pour aller plus loin. Le parcours se termine par un Atelier de partage de pratiques entre « pairs » issus de profils d'acteur différents. Inspirant pour faire un point sur ses pratiques professionnelles.

Le parcours expérientiel « Coopérer efficacement »



- **Pour en faire une composante de son métier** : un module de formation académique a été réalisé à partir de ces connaissances. Il est notamment enseigné au CNAM.

Un exemple d'usage des savoirs & savoir-faire capitalisés : le parcours applicatif des Jardins de cocagne



Les Jardins de Cocagne sont des exploitations maraîchères biologiques, à vocation d'insertion sociale et professionnelle. Ils sont rassemblés au sein du Réseau Cocagne.

Les Jardins ont pour mission de donner du travail à des personnes en difficulté, en développant une agriculture de proximité et en distribuant des légumes bio à des adhérents-consommateurs. Ce sont des ateliers et chantiers d'insertion, où des adultes dans des situations sociales compliquées peuvent apprendre un métier pour s'intégrer à la société. Ils offrent également des services tels que des paniers hebdomadaires de légumes bio, des animations pédagogiques, et des conserveries.

Pour renforcer leurs impacts, les Jardins ont été parmi les pionniers à développer des « ponts » avec les entreprises. Pour qualifier les enjeux, et définir les pratiques les plus adaptées à leur projet, le Réseau a réalisé un parcours applicatif co-construit avec les acteurs territoriaux. [Découvrez le guide](#) qui en résulte.



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

La méthode « Trajectoires socio-économiques » aide les actions, acteurs et alliances d'intérêt général à faire évoluer leur modèle. Elle permet aussi aux acteurs économiques, dans leur diversité, à situer leur contribution à l'accélération des transitions et à leur territorialisation. La **plateforme [Trajectoires socio-économiques](#)** est copilotée et animée avec le ministère de la Jeunesse & de la Vie Associative.

☑ L'état des lieux en synthèse :

Parfaitement décrit dans les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Agenda 2030 des Nations-Unies, le changement systémique que nous vivons concerne tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les territoires. Les transitions économiques, sociales, environnementales et sociétales exigent de revoir tous les modèles pour les rendre à la fois plus créateurs de valeur et plus frugaux.

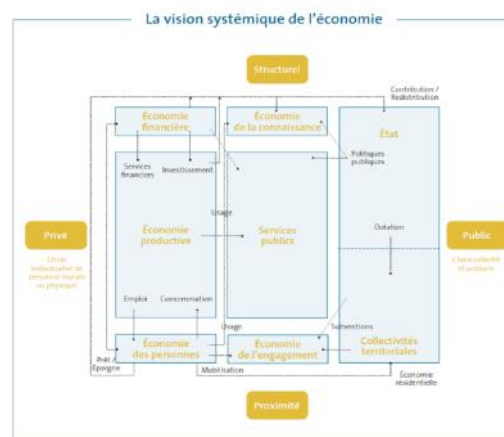
La pérennité de son action dépend donc de la capacité de chacun à anticiper et à maintenir l'« équilibre de sa maison ». En ce sens, le modèle socio-économique peut se traduire autour de **trois impacts** : la cohérence de l'articulation des ressources pour assurer une **performance durable**, l'anticipation des besoins pour être en **capacité d'innover** et la valorisation des résultats pour **créer la confiance** par une meilleure cohésion des acteurs impliqués. C'est donc un levier stratégique de tout projet.

La diversité des modèles socio-économiques

Pour définir sa propre trajectoire socio-économique, il est nécessaire de savoir se situer dans son écosystème.

Une vision systémique de l'économie permet de comprendre à la fois sa(ses) valeur(s) et celles des autres acteurs afin de mieux (ré)inventer les synergies à mettre en œuvre pour assurer son développement en créant plus de valeur, mais aussi en favorisant une plus grande frugalité.

Cette approche globale permet de mieux (re)définir la manière d'activer et de transformer ses propres leviers d'action. Elle permet aussi d'identifier comment les hybrider sans perdre de vue ses propres objectifs.



Faire levier sur les 3 piliers pour transformer son modèle socio-économique

Les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques ; chacun des 3 piliers de tous modèles socio-économiques jouent un rôle spécifique. Ils peuvent être diversifiés et intensifiés en fonction des activités de son organisation.

☑ Les moyens d'agir dès aujourd'hui :

- Une **fiche pratique pour un 360°** : la [fiche pratique « équilibrer son modèle socio-économique »](#) décrypte les raisons et les ressources disponibles.

- **Un référentiel pour comprendre, des enjeux à la diversité des pratiques** : le **référentiel « les modèles socio-économiques d'intérêt général »** fait la pédagogie des spécificités de ces modèles, et explique leurs différences avec ceux d'utilité sociale avec lesquels ils sont souvent confondus. Cette publication de référence permet de comprendre les articulations entre les financements de l'action publique, les modèles privés des acteurs de la société civile (associations & fondations), et la diversité des engagements des entreprises.
 - ⇒ *A savoir* : publié en 2019 lors du Forum mondial Convergences, et lancé par le Secrétaire d'Etat à l'engagement, Gabriel ATTAL, cette publication a été le moteur du lancement de la mission ministérielle sur les alliances stratégiques, et leurs déclinaisons territoriales entre collectivités, entreprises et associations.
- **Une boussole pour se repérer dans les ressources disponibles** : après la publication du **rapport conclusif « Vers de nouveaux modèles socio-économiques »** en février 2025, la **boussole « Trajectoires socio-économiques »** a été mise en ligne pour orienter vers les ressources pratiques, institutionnelles et académiques les plus adaptées à ses besoins.

Elle se décline et décrypte les tendances d'évolution et de diversification des trois piliers de tous modèles : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques.

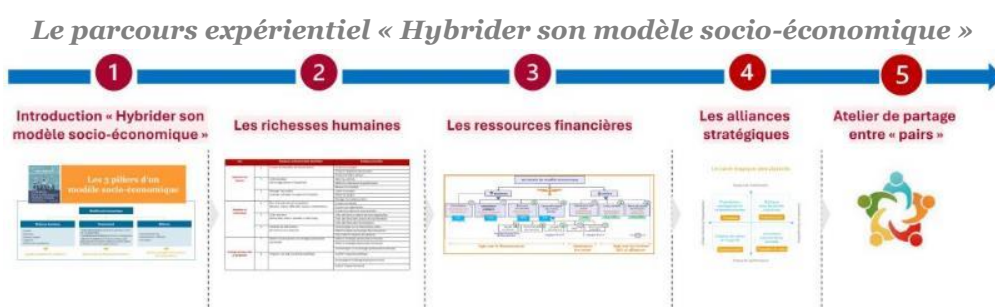


- **Des formats pédagogiques adaptés** :
 - **Pour faire ses premiers pas** : le **parcours découverte « qualifier son modèle socio-économique »** vous permet de (re)découvrir les enjeux de transformation des modèles socio-économiques, et d'être capable de structurer votre propre démarche.



Il propose un cheminement en 7 étapes. En 2h vous serez en mesure de vous immerger dans l'univers des modèles socio-économiques ainsi que dans la spécificité de ceux d'intérêt général. En 4h, vous pourrez définir la méthode et les moyens qui sont adaptés à votre profil d'acteur, à vos objectifs d'action, et à votre maturité.

- **Pour se former** : deux formations « les fondamentaux » (7 heures) et « expert » (32 heures) sont disponibles. La **formation « expert » a été co-élaborée avec l'Association Française du Fundraisers**. Elle est à découvrir pour tous ceux qui souhaitent piloter une démarche de transformation profonde et/ou par les investisseurs sociétaux qui accompagnent les projets à fort impact ([voir description](#)).
- **Pour valoriser ses pratiques professionnelles** : le **parcours expérientiel « Hybrider son modèle socio-économique »** vous permet de faire un autodiagnostic de vos connaissances et de vos compétences.
 - ⇒ *A savoir* : Issu d'une ingénierie pédagogique innovante de professeurs de Science- Po et d'un programme de recherche mené avec AgroParisTech, les parcours d'expérience ont pour objectif de vous **révéler la valeur de vos pratiques** par une mise en situation professionnelle. 100% numérique, en ligne, il se déroule sur 4 semaines, autour de 4 modules. Chaque module se compose d'une vidéo introductive, d'une capsule d'outillage associées à des exercices pratiques, ainsi que d'une plateforme d'accompagnement pour aller plus loin. Le parcours se termine par un Atelier de partage de pratiques entre « pairs » issus de profils d'acteur différents. Inspirant pour se situer dans ses pratiques innovantes...



- **Pour en faire une composante de son métier** : un module de formation académique a été réalisé à partir de ces connaissances. Il a été notamment testé au CNAM, à l'Ecole des Mines et à l'ESSEC.

Bon à savoir : un module dédié aux gouvernances afin de débattre de son modèle

Le module « Se projeter vers de nouvelles trajectoires socio-économiques » a été conçu pour mettre en débat les réflexions sur la transformation de son modèle socio-économique au sein d'une instance de gouvernance.

La méthode se décline selon deux modalités pratiques : seul en autonomie ou accompagné par un acteur de référence formé à la mise en débat et au dialogue en confiance au sein des instances de gouvernance.



Module à découvrir à partir du lien: [Module gouvernance – Trajectoires Socio Economiques](#)

Valoriser son modèle d'innovation sociétale

La méthode et la plateforme [Piloter l'innovation sociétale](#) valorisent les pratiques professionnelles à partir de 7 savoir-faire clés de l'innovation.



Piloter l'innovation sociétale

Valoriser & développer vos compétences



☑ L'état des lieux en synthèse :

Deux décennies de recherche empirique ont permis de modéliser une méthode pertinente pour qualifier et valoriser l'innovation systémique. Il s'agit d'une démarche en 7 étapes. A des degrés divers selon la maturité et la phase de l'innovation, il est nécessaire de maîtriser **7 savoir-faire stratégiques**.

Les 7 savoir-faire de l'innovation systémique



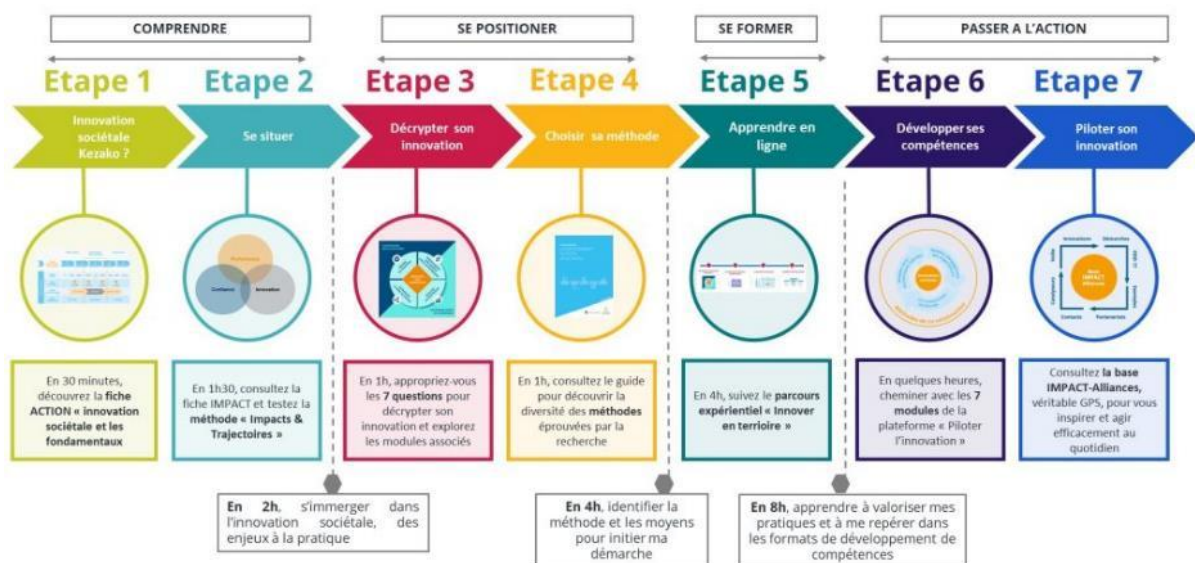
- **Comprendre son écosystème** : Quelles sont les priorités ? Quels en sont les enjeux et les réponses existantes ? Quels acteurs sont positionnés ? Comment se déclinent-ils selon les territoires ?
- **Qualifier son innovation** : Quelles en sont les caractéristiques (*en termes de proposition de valeur, de chaîne de valeur et de modèle socio-économique*) ? Quelles en sont les phases du développement ? Comment qualifier une « preuve de concept » ?
- **Définir sa stratégie** : Quel état des lieux ? Quelle ambition ? Quelle stratégie de moyens ?
- **Transformer son modèle socio-économique** : Quels leviers ? Comment définir son modèle cible ? Quelle trajectoire ?
- **Apprendre à faire alliance** : Pourquoi ? Avec qui et comment ?
- **Accélérer grâce au numérique** : Quels usages ? Quelles solutions ? Quelle temporalité ?
- **Évaluer sa pertinence** : Quelle performance ? Quelle utilité sociétale ? Quel effet de levier partenarial ? Quelle capacité à valoriser son innovation ?

Ces questions concernent **l'ensemble des acteurs associés au développement de l'innovation** : les porteurs de projets, mais aussi leurs partenaires, leurs investisseurs, leurs accompagnateurs et les institutions. Il convient d'apporter les réponses à chacun, au plus près des réalités qu'ils vivent.

☑ **Les moyens d’agir dès aujourd’hui :**

- **Une fiche pratique pour un 360° :** la fiche pratique « [accélérer l’innovation sociétale](#) » décrypte les raisons et les ressources disponibles.
- **Un référentiel pour comprendre, des enjeux à la diversité des pratiques :** dès 2018, le référentiel « Modèle d’investisseur sociétal » a été décliné en **guide pratique** « [L’investissement sociétal en actions](#) ». Il se compose de 3 volets : les enjeux & le positionnement de l’investisseur sociétal, la qualification des projets d’innovation, ainsi que les méthodes et outils de l’investisseur sociétal.
 - ⇒ *A savoir :* la recherche empirique du RAMEAU sur le pilotage de l’innovation sociétale a mobilisé 102,6 M€ en deux décennies. 69% ont été affectés directement aux projets d’innovation, 16% à leur accompagnement, 11% à la capitalisation & à sa déclinaison opérationnelle disponible en accès libre, et 4% aux frais de recherche et de gestion associés.
- **Une boussole pour se repérer dans les ressources disponibles :** Après avoir décliné [les 7 savoir-faire en module d’appropriation](#) au sein de la plateforme « Piloter son innovation sociétale : valoriser & développer vos compétences », la démarche « [Management de l’impact sociétal](#) » a été développée en 2025. Elle propose une approche pragmatique pour piloter l’innovation en s’appuyant sur la capitalisation en « Commun(s) » des pionniers des coopérations innovantes (*cf. description ci-après*).
- **Des formats pédagogiques adaptés :**
 - **Pour faire ses premiers pas :** le parcours découverte « Qualifier son innovation sociétale » permet d’apprendre à qualifier son innovation sociétale et être capable de structurer sa propre démarche. Il s’agit d’un **parcours en 7 étapes**, en **2h, 4h ou 8h** selon ses besoins.

Parcours découverte “Qualifier son innovation sociétale”

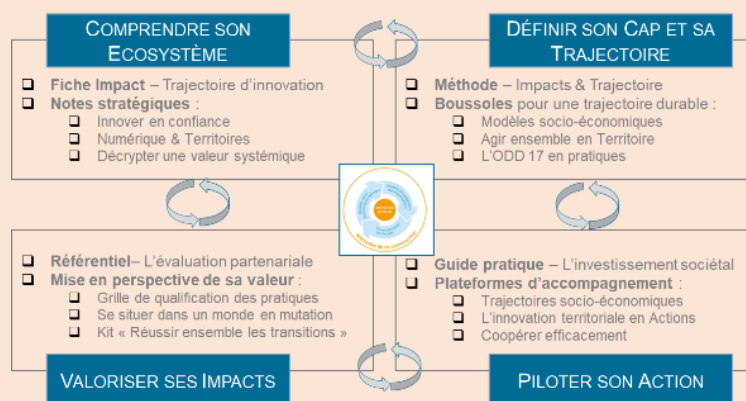


- **Pour se former** : deux formats ont été développés, l'un autour d'un séminaire innovation, et l'autre d'une formation aux fondamentaux (7 heures). Prenez contact auprès du RAMEAU qui vous orientera vers les formateurs qualifiés.
- **Pour valoriser ses pratiques professionnelles** : trois parcours expérientiels ont été développés : « coopérer efficacement », « hybrider son modèle socio-économique » et « Innover en territoire ». Ils sont régulièrement animés au travers de cycles pédagogiques pour accélérer l'innovation sociétale et les coopérations innovantes.
- **Pour en faire une composante de son métier** : après un contenu pédagogique testé avec Science Po Paris, un module de formation a été développé en 2025 dans le cadre du programme européen « Social Impact Manager » avec Paris Panthéon Sorbonne, en partenariat avec ESS France.

Bon à savoir : les leviers d'activation d'une trajectoire d'innovation

- ✓ **S'informer** : à partir d'une animation régulière des savoirs sur la plateforme odd17.org, de la robustesse des données et [fiches Repères par acteurs, domaines & territoires](#) de l'Observatoire des partenariats, et du référencement de plus de 1.000 exemples inspirant dans la [base IMPACT-Alliances](#), véritable GPS 4 en 1 pour piloter une veille stratégique,
- ✓ **Se former** : retrouver les modules de formation aux 7 savoir-faire stratégiques pour piloter ses innovations sur la plateforme « [Piloter l'innovation sociétale](#) », et commencer par explorer le parcours « [découverte](#) » pour (re)découvrir l'ensemble des ressources disponibles pour qualifier son innovation,
- ✓ **Agir efficacement** : découvrez les [plateformes d'accompagnement numérique](#), et participez aux 3 cycles proposés par le Fonds ODD 17 sur la valorisation des compétences stratégiques pour innover en Territoire, coopérer efficacement, et réinventer nos modèles socio-économiques territoriaux (cf. [présentation des 3 cycles](#)).

La composition du kit « Management de l'innovation sociétale » ([social impact manager](#))



Construire un Projet de Territoire au « 1er 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 « [L'innovation territoriale en Actions](#) », co-pilotée par la Fondation des Territoires et le Réseau des catalyseurs territoriaux.

☑ L'état des lieux en synthèse :

Si les Territoires apparaissent comme le levier de conduite de changement prioritaire pour assurer des transitions de plus en plus multiples et complexes, c'est parce qu'ils présentent **trois caractéristiques intrinsèques** :

- Ils incarnent « l'intérêt général à portée de main », autrement dit, ils rendent accessible la notion, et permettent à chacun de pouvoir en être contributeur au plus près de sa propre réalité.
- Lieux d'observation pour « capter les signaux faibles » à partir des réalités de terrain, ils sont les lieux d'expérimentation par excellence, où la dimension à « taille humaine » permet de tester des solutions innovantes en tenant compte des besoins et des ressources au plus près des fragilités.
- Les territoires sont aussi un espace de confiance, où il est possible de sortir de « l'entre soi » pour prendre le risque de « l'entre tous ». Ils facilitent l'articulation des différences et la gestion des tensions.

Cette analyse permet de comprendre pourquoi la notion de **Projet de Territoire**⁴⁸ devient un moyen d'incarner la transformation systémique et d'inventer les moyens d'y répondre.

Qu'est-ce qu'un Projet de Territoire ?

La dimension multi-facettes des Territoires (cf. les 5 angles ci-contre) invite à les appréhender comme les espaces privilégiés de construction collective d'un Avenir en commun. Pour assurer la cohérence des actions et la cohésion des acteurs, il est important de se projeter dans 3 questions : quels sont le cap et le cadre commun ? quelle est la capacité de passer de l'action de chacun à l'interaction entre tous ? quelles sont les modalités et conditions de régulation individuelle et collective.



Au travers du Vadémécum « Faire Territoire : osons avec et pour tous ! », l'association d'élus ANPP-Territoires de Projet propose une dynamique pour se projeter sur 20 ou 30 ans afin de **pouvoir mobiliser toutes les parties prenantes, et les inviter à contribuer à (ré)inventer un imaginaire collectif**. En cela, le Projet de Territoire s'inscrit dans une triple trajectoire de performance, d'innovation, et de confiance. La dimension du temps devient dès lors structurante pour définir à quelle temporalité s'inscrit l'action de chacun.

S'appuyer sur une triple ingénierie pour favoriser l'Action territoriale !

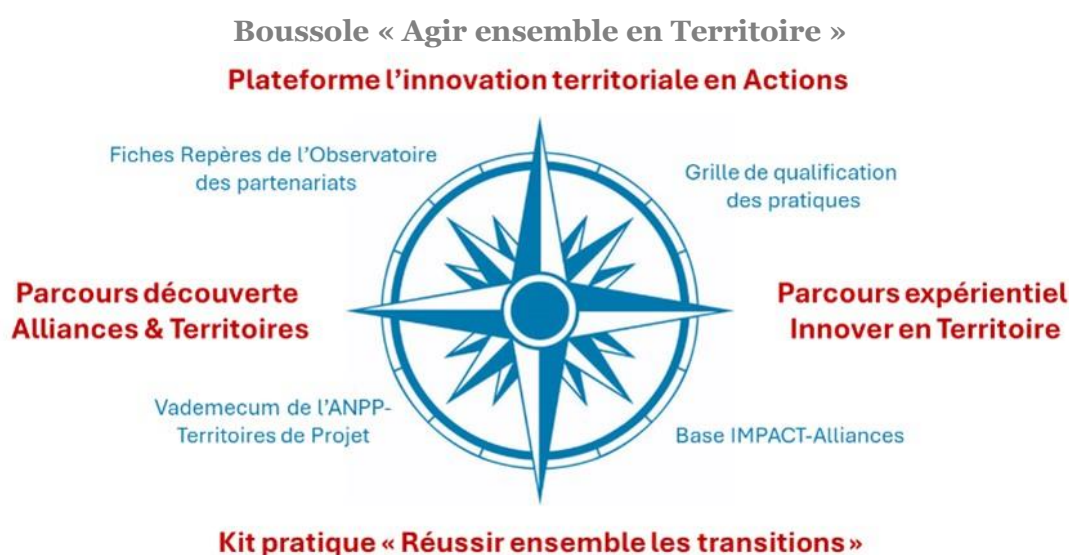
Dans l'émergence de ce mouvement de co-construction territoriale qui s'est intensifiée depuis deux décennies, l'ingénierie de proximité est déterminante (voir [fiche Repère « L'engagement des ingénieries »](#)).

⁴⁸ 833 périmètres de « Projets de Territoire » ont été définis par les préfets de départements en concertation avec les élus, 660 sont portés par une intercommunalité et 173 par deux ou plusieurs EPCI,

Aux côtés de l'ingénierie publique et de l'ingénierie de management de projet, notamment autour de l'innovation territoriale, une troisième ingénierie s'est progressivement structurée : celle des « catalyseurs territoriaux ». Leur rôle est d'animer les relations entre les différents profils d'acteurs. Ils ont pour mission de faciliter les interconnaissances et de favoriser les expérimentations collectives. Plus de 350 d'entre eux s'impliquent au sein du [Réseau des catalyseurs territoriaux](#) qui regroupe à la fois des collectivités territoriales, des associations, des entreprises et des acteurs académiques. Il est intéressant de constater que selon les Territoires, cette fonction est occupée par des acteurs de profils radicalement différents.

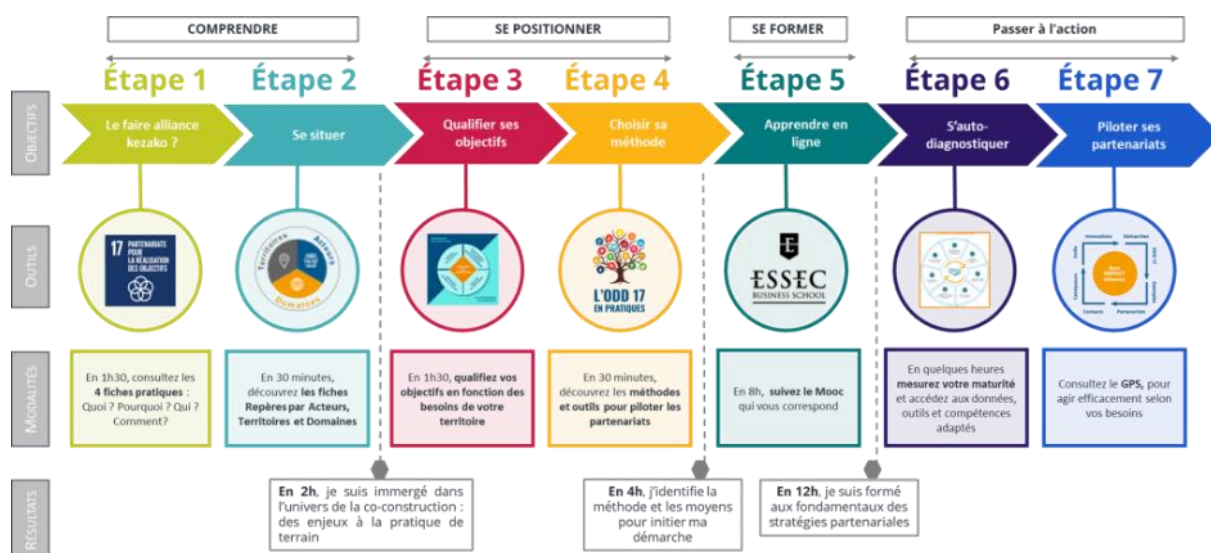
☑ **Les moyens d'agir dès aujourd'hui :**

- *Une fiche pratique pour un 360°* : la [fiche pratique « co-construire en Territoire »](#) en décrypte les raisons et les ressources disponibles.
- *Un référentiel pour comprendre, des enjeux à la diversité des pratiques* : le [référentiel « Co-construction territorial »](#) fête ses 10 ans en novembre 2016... et il n'a pas pris une ride ! Les « pionniers » qui ont témoigné lors de la conférence de lancement au Conseil économique, social et environnemental, sous le Haut-patronage du Président de la République, avaient anticipé la valeur et les défis des coopérations territoriales pour accélérer les transitions.
 - ⇒ *A savoir* : c'est à partir de ces travaux que l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU ont lancé dès 2017 un travail de mobilisation des acteurs académiques pour qualifier les pratiques, et passer de la connaissance empirique à la compétence stratégique. Les programmes 2019-2024 « Chef de projet innovation territoriale », puis 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions », ont permis d'en faire une démonstration, puis un prototypage du déploiement.
- *Une boussole pour se repérer dans les ressources disponibles* : la [boussole](#) et le [vadémécum « Agir ensemble en Territoire »](#) permettent respectivement d'orienter vers les ressources capitalisées, et de faire la pédagogie d'un mouvement qui reste encore « sous les radars » malgré son accélération.



- **Des formats pédagogiques adaptés :**
 - **Pour faire ses premiers pas :** le [parcours découverte « Alliances & Territoires »](#) vous accompagne. En 2 heures, vous serez en mesure de vous positionner et de vous situer dans la diversité des pratiques innovantes. En 4 heures, vous pourrez définir la méthode et le parcours d'usage des ressources qui correspond le mieux à vos besoins.

Le parcours découverte « Alliances & Territoire »



- **Pour se former :** deux formations « les fondamentaux » (7 heures) et « expert » (32 heures) sont disponibles sur demande auprès du RAMEAU qui vous orientera vers les formateurs qualifiés.
- **Pour valoriser ses pratiques professionnelles :** le parcours expérientiel « Innover en territoire ». Il est régulièrement animé au travers de cycles pédagogiques pour accélérer l'innovation et les coopérations au « 1^{er} kilomètre » des réalités locales.
 - ⇒ *A savoir :* Issu d'une ingénierie pédagogique innovante de professeurs de Science- Po et d'un programme de recherche mené avec AgroParisTech, les parcours d'expérience ont pour objectif de vous **révéler la valeur de vos pratiques** professionnelles. 100% numérique, en ligne, il se déroule sur 4 semaines, autour de 4 modules. Chaque module se compose d'une vidéo introductive, d'une capsule d'outillage associées à des exercices pratiques, ainsi que d'une plateforme d'accompagnement pour aller plus loin. Le parcours se termine par un Atelier de partage de pratiques entre « pairs » issus de profils d'acteur différents. Inspirant pour se situer dans ses pratiques innovantes...

Le parcours expérientiel « Innover en Territoire »



- **Pour en faire une composante de son métier** : après un contenu pédagogique testé avec AgroParisTech, les enseignements sur l'innovation et les coopérations territoriales sont assurés à l'Université d'Angers dans le cadre du Master TAC - Territoires, Attractivité et Création.



Bon à savoir : le vadémécum « Agir ensemble en Territoire » éclaire le niveau de maturité des pratiques

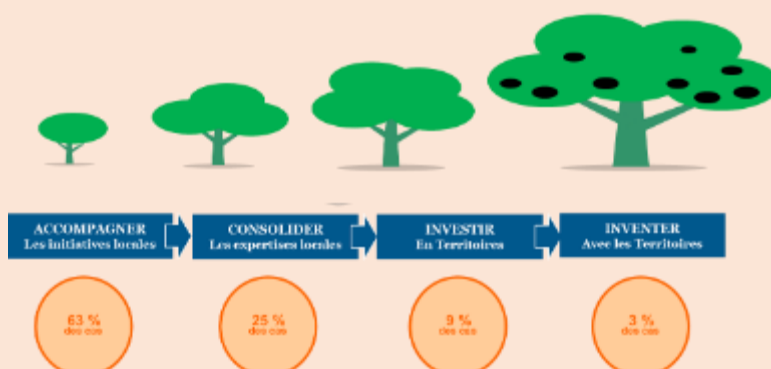
Comment articuler les politiques publiques locales, les initiatives citoyennes et l'engagement territoriale des entreprises ? C'est ce qu'a prototypé le programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ». Durant trois ans, des expérimentations innovantes en termes de financement, d'accompagnement et d'évaluation ont été réalisées.

En partenariat avec l'ADEME, AG2R LA MONDIALE, et le Fonds de Développement de la Vie Associative, le Fonds ODD 17 a piloté cette démarche apprenante avec 81 écosystèmes territoriaux représentatifs de la diversité des situations des territoires métropolitains et ultramarins.

PÉRIMÈTRE : 81 ÉCOSYSTÈMES TERRITORIAUX	
■ Diversité des Territoires :	
■ Présents sur 12 régions métropolitaines	
■ Présents sur 3 Territoires ultramarins	
■ Diversité des profils des acteurs « pivots » :	
■ 47% de structures d'intérêt général (38)	
■ 30% de collectivités territoriales (24)	
■ 15% d'entreprises (12)	
■ 8% d'acteurs académiques (7)	
■ Diversité des ingénieries de proximité :	
■ 31% d'ingénierie publique (25)	
■ 47% d'ingénierie de mgt de projet (38)	
■ 22% d'ingénierie de catalyse (18)	



Ce programme a permis d'affiner d'ancrer et d'incarner les données de l'Observatoire des partenariats. Il a ainsi pu qualifier les niveaux de maturité des Territoires en matière de coopérations stratégiques : 63% des territoires en sont à leurs premiers pas, 25% ont développé des compétences qu'il reste à valoriser, 9% ont su/pu développer des dispositifs dédiés fondés sur des modèles pérennes, et 3% ont inventé des solutions qu'ils déploient en inter-territorialité.



IMPACT - Performance globale : une approche à 360°

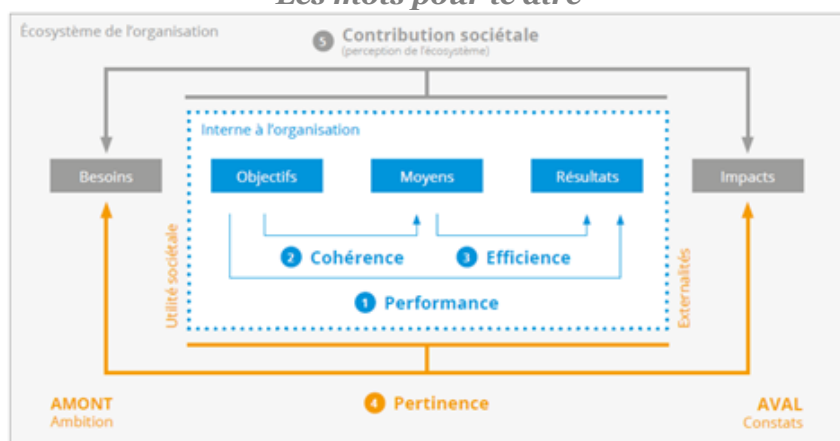
Créer de la confiance et innover sont indispensables pour conduire le changement, mais ce dernier ne peut avoir lieu sans sécuriser « l'équilibre de la Maison ». L'économie au sens premier du terme est bien la capacité à sécuriser sa pérennité. C'est en ce sens que la performance est une condition *sine qua non*... encore faut-il s'entendre sur ce qu'elle signifie.

Vous avez dit Performance ?

Vers une performance alliant innovation et confiance !

En moins d'une décennie, les critères d'évaluation de la performance ont évolué structurellement. Il s'agit moins aujourd'hui d'être en mesure de prouver la performance de son action que de garantir la pertinence dans la durée d'un impact et d'un équilibre socio-économique durable et inclusif⁴⁹.

Les mots pour le dire



Un enjeu commun : au-delà de rendre compte des résultats, la notion d'impact s'impose comme la capacité à analyser les effets de son action sur l'ensemble de son écosystème. Le **défi collectif** est que les chiffres ne suffisent pas à évaluer ses impacts... et peuvent être trompeurs ! La moyenne d'une somme de fragilités ne signifie pas grand-chose. Aux côtés des nécessaires indicateurs de performance, il convient donc aujourd'hui de savoir en faire le « Récit », de les illustrer par des exemples concrets, et de pouvoir faire la pédagogie des effets réels de son action.

Qu'avons-nous appris sur la performance ?

Quelles sont les raisons qui expliquent pourquoi les entreprises sont passées de 26% de pratiques *partenariales* en 2009 à 37% en 2015, puis à 57% en 2021⁵⁰ ? L'étude d'impact 2018-2022 explique cette dynamique en qualifiant les effets des nouvelles alliances sur la performance, l'innovation et la confiance.

Taux de pratique partenariale des entreprises de plus de 10 salariés



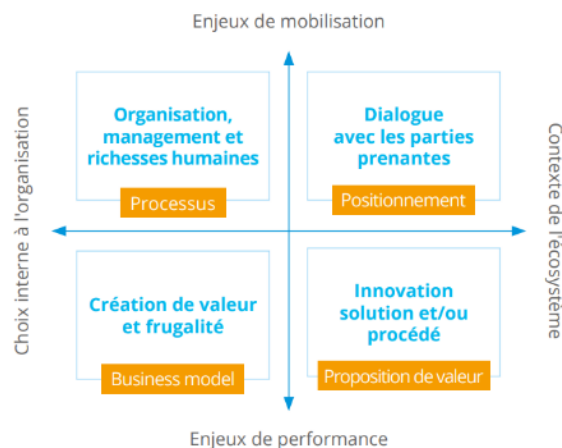
Elle souligne aussi que les pratiques sont très territorialisées : 66% des entreprises développent des partenariats au niveau local, 44% régional, 19% national et 7% international. Cette incarnation et cet ancrage dans son écosystème correspondent au développement d'une Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) qui s'intensifie, tant par la réglementation telle que la CSRD, que par les incitations comme la Loi PACTE de 2019.

⁴⁹ Référentiel « L'évaluation partenariale en pratiques » (Le RAMEAU, novembre 2019) et [kit pratique](#) accessible sur le site du RAMEAU

⁵⁰ Voir résultats respectivement des études ARPEA – Entreprises, PHARE – Entreprises et IMPACT – Entreprises & Territoire de l'Observatoire des partenariats (Comisis & OpinionWay, respectivement en 2009, 2015 et 2021)

L'approche empirique a qualifié par la pratique les objectifs des acteurs économiques en fonction des besoins prioritaires et des résultats attendus. Les enseignements ont été modélisés au travers d'un outil très simple et opérant : le « **carré magique des objectifs** ».

Le carré magique des objectifs d'une organisation économique



Cet outil a aussi été décliné pour les collectivités territoriales et les initiatives citoyennes (associations & fondations). Avec des modalités propres à chaque profil d'acteur⁵¹, il se structure aussi autour des **deux axes de lecture** :

- ☑ **L'axe vertical** : des objectifs de mobilisation aux objectifs de performance,
- ☑ **L'axe horizontal** : des objectifs internes à ceux en commun avec son écosystème.

L'étude « Tendances & fragilités économiques » publiée en novembre 2025 par l'Observatoire des partenariats a confirmé les évolutions structurelles étudiées depuis 2008. Etude miroir avec celle menée en juin 2020 en sortie de crise Covid, elle confirme la fragilisation de tous les acteurs économiques territoriaux – publics & privés. Elle souligne aussi le consensus autour des enjeux grandissants des coopérations territoriales pour réduire les fragilités, mais aussi (ré)inventer de nouveaux moteurs de développement économique durable.

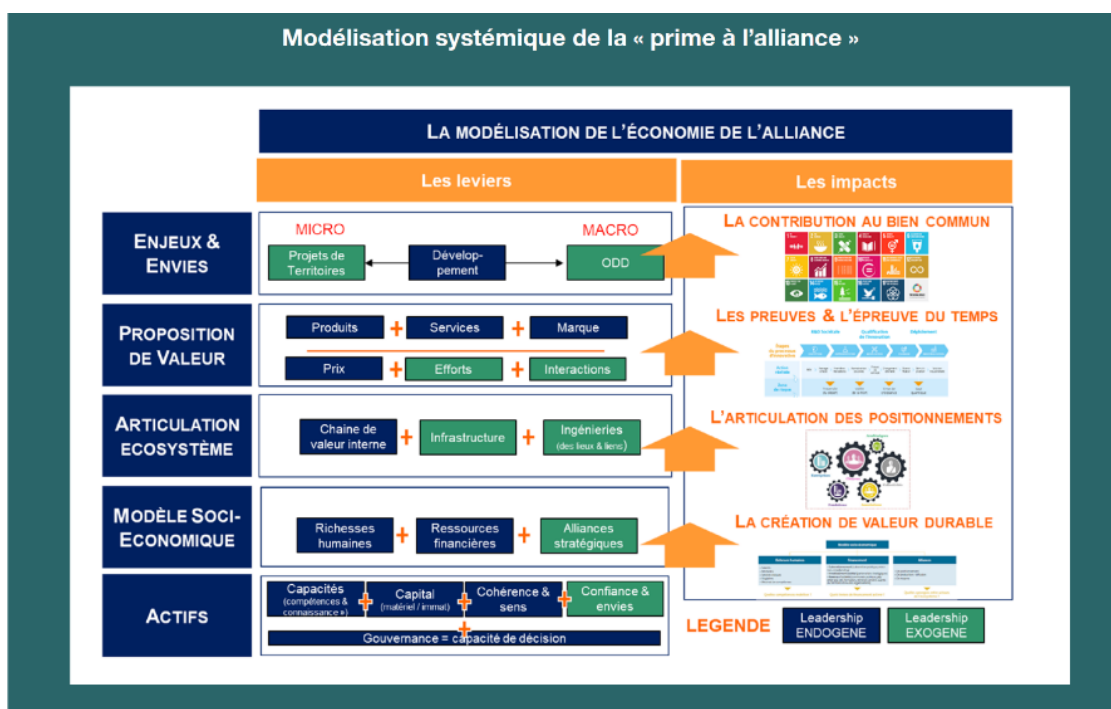
La (ré)conciliation entre l'économie et l'intérêt général n'est plus un choix, mais une nécessité pour garantir la pérennité de tout acteur économique. C'est sur les Territoires que ce mouvement s'observe le mieux. Il permet une réelle agilité d'actions dans les incertitudes et la résilience nécessaire face aux crises successives. Les alliances s'imposent ainsi comme les conditions de garantir une trajectoire durable dans un écosystème de plus en plus instable.

Rendre compte de la valeur de son action est devenu un enjeu stratégique majeur pour toute organisation, publique et privée. Il ne suffit plus d'être performant pour être pertinent. Il est indispensable de garantir aussi la cohérence de ses actions, la cohésion des acteurs impliqués et la pérennisation des ressources nécessaires à l'action. Ces exigences obligent à appréhender de manière systémique son activité, de la valorisation de ses actifs à l'analyse des effets de son action sur l'ensemble de l'écosystème.

⁵¹ Voir référentiel « L'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

Le cadre de référence : 5 niveaux pour agir de la racine aux fruits

Deux décennies de recherche empirique ont permis de modéliser une approche systémique de la valeur telle qu'elle est schématisée ci-dessous⁵². Elle est le fruit d'un dialogue de gouvernance régulier avec plus de 500 organisations représentatives de la diversité des profils d'acteurs, et des programmes d'études de l'Observatoire des partenariats. Elle traduit une nouvelle « économie de l'alliance ».



Face à la raréfaction des ressources et l'accroissement des fragilités, l'ensemble des modèles – publics et privés – est en profond bouleversement. Pour garantir un équilibre socio-économique durable et inclusif, il convient aujourd'hui de ne pas seulement analyser les choses au travers de son prisme interne, mais aussi du point de vue de son écosystème. Cet exercice de « décentrage » est complexe, et oblige à un « ré-enracinement » de ses systèmes de pilotage. **Cette analyse doit se faire à 5 niveaux successifs⁵³, de la racine (les actifs mobilisés) aux fruits (les résultats et les impacts).**

Sur le plan des enjeux... et des envies : il s'agit d'élargir le champs de vision. A celle du processus organisationnel traditionnel, il convient d'ajouter en amont le « 1^{er} kilomètre des (vrais) besoins » de son (ses) Territoire(s) d'influence, et en aval la capacité à mobiliser les engagements aptes à assurer une agilité de l'action dans un contexte en constante évolution. Les résultats à un instant T ne suffisent donc plus à rendre compte de la performance de son action⁵⁴. Pour le comprendre, il s'agit de « descendre » d'un niveau : celui de la proposition de valeur de l'action engagée.

Sur le plan de la proposition de valeur : là encore les méthodes traditionnelles de calcul sont limitées. Au-delà du produit + service + marque / prix, il s'agit aujourd'hui d'intégrer les « efforts » d'accessibilité, mais aussi les interactions induites qui sont encore souvent « sous les radars⁵⁵ ». Pour les comprendre, il faut donc descendre encore d'un niveau : celui de la chaîne de valeur.

⁵² Voir détail dans le [cahier de recherche « ODD 17 : Economie\(s\) & Territoire\(s\) »](#)

⁵³ Cahier de recherche « [ODD 17 : Economie\(s\) & Territoire\(s\)](#) » (Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts & Le RAMEAU, 2023)

⁵⁴ [Plateforme « l'innovation territoriale en Actions »](#) pour mieux connaître son écosystème

⁵⁵ Plateforme (à découvrir le 17 novembre 2024) et [kit pratique « Piloter l'innovation sociétale »](#) pour qualifier la valeur de son offre

Sur le plan de la chaîne de valeur : c'est sans doute à ce niveau que les analyses sont les plus limitées. Une compréhension de la chaîne de valeur interne est déjà une pratique importante, mais elle ne suffit pas à comprendre les interactions avec son écosystème externe, qui ne se limitent pas aux « fournisseurs » et « clients ». Les infrastructures et les ingénieries externes sont quasiment systématiquement absentes des analyses de la valeur. Pourtant, « l'équilibre de la Maison » sur lequel repose l'action est bien souvent dépendant de ces interactions. La crise de la Covid-19 en 2020 l'a brutalement rappelé. Il est donc urgent d'analyser les risques et les opportunités de ces interconnexions⁵⁶. C'est au niveau inférieur, au plan socio-économique, que repose cette capacité à sécuriser les liens structurels nécessaires.

Sur le plan du modèle socio-économique : la « révolution copernicienne » consiste à sortir du seul ratio capital/travail qui régule les théories économiques depuis l'émergence des agents économiques du milieu du XIX^{ème} siècle, pour y inclure un 3^{ème} levier régulateur : les alliances stratégiques avec son écosystème, tant pour créer de la valeur que pour assurer la frugalité nécessaire aux transitions en cours⁵⁷. Cette (re)découverte du 3^{ème} pilier qui structure tout équilibre socio-économique est au cœur de la capacité à (ré)concilier économie et intérêt général. Elle concerne tous les profils d'acteurs, des institutions aux citoyens, pour comprendre les nouveaux équilibres possibles. L'économie au sens premier c'est « l'équilibre de la Maison », et pour chacun il repose à la fois sur les richesses humaines, les ressources financières et les nouvelles alliances. C'est le fondement de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable qui se donne comme 17^{ème} Objectif : comment allons-nous pouvoir réussir ensemble ce qu'aucun d'entre nous ne saurait faire seul ? Il n'était pas de trop de se donner 15 ans pour répondre à cette question structurelle, voire ontologique... et, aux deux-tiers du chemin, il n'est pas trop tard pour réussir ce challenge. Pour cela, il est nécessaire d'établir avec précision les actifs dont chacun dispose, ce qui nous amène au 5^{ème} niveau de toute analyse structurelle de qualité.

Sur le plan des actifs : au capital matériel, il est nécessaire de valoriser aussi le capital immatériel. 50 ans après le discours historique d'Antoine RIBOUD qui en ouvre la voie en 1972, la diversité des capitaux immatériels est aujourd'hui (re)connue... mais tout dirigeant qui souhaite pérenniser son action se doit d'intégrer aussi les envies et la confiance acquise. Or ces dernières sont fragiles ; elles se constituent par goutte à goutte... et se vident par seaux ! Nous devons collectivement prendre garde aux discours performatifs et aux promesses sans lendemain qui laissent des traces aussi imperceptibles qu'indélébiles sur notre capacité collective à construire un Avenir en « Commun(s)⁵⁸ ».

L'analyse systémique de ces 5 niveaux permet d'anticiper les risques, ainsi que de mobiliser l'engagement.

⁵⁶ [Boussole de l'ODD 17 en pratiques](#) pour mieux se repérer dans liens induits avec son écosystème

⁵⁷ Référentiel « [Modèles socio-économiques d'intérêt général](#) » et plateforme « [Trajectoires socio-économiques](#) »

⁵⁸ [Livre « Commun\(s\) » : discours de la méthode vers le Pari de la confiance](#) (Fondation pour la Co-construction du bien commun, oct. 2023)

Comment (re)valoriser une performance durable ?

En 2019, le référentiel « L'évaluation partenariale en pratiques⁵⁹ » se terminait par une question stratégique : comment passer de la valeur de l'action de chacun à la démonstration de celles des interactions entre tous ? Il est en effet important pour une organisation de mesurer non seulement sa performance, mais aussi sa pertinence. Comment mesurer son impact s'il n'existe aucun référentiel à l'échelle de l'écosystème impacté ? 7 ans plus tard, le mode opératoire a pu en être élaboré.

Cette **méthode de valorisation repose sur 4 piliers** : la capitalisation, l'évaluation, la modélisation économique et le faire valoir (cf. schéma ci-dessous).



Cette méthode a été utilisée en mai 2022 pour valoriser les fruits de la mission et de la « feuille de route » ministérielles d'accélération des alliances stratégiques⁶⁰. Elle sera au cœur du 7^{ème} référentiel de recherche empirique - « Impacts & équilibres en « Commun(s) » - qui sera publié le 17 novembre 2026 à l'occasion des 20 ans du RAMEAU, un mois après ce guide pratique.

En synthèse, la **valorisation de l'action en « Commun(s) » repose sur 4 étapes** :

1. **Se situer à partir de la capitalisation mutualisée** des données, outils et compétences qui permettent de fixer son propre parcours d'usage afin de (re)définir une trajectoire en cohérence avec les réalités du « 1^{er} kilomètre » de son écosystème.
2. **Apprendre à compter, mais aussi à se compter et à conter** afin de mieux objectiver son positionnement en fonction non seulement de sa propre maturité, mais aussi de celle de son écosystème.
3. **Modéliser sa propre valeur** à partir des concepts, méthodes et infrastructures qui permettent de dépasser son propre regard sur son utilité sociale et sur ses externalités positives & négatives en les confrontant à une approche écosystémique ancrée et incarnée territorialement. En matière d'impact, seule une approche géolocalisée et temporalisée permet en effet de mesurer la valeur réelle de son action au regard des besoins de son écosystème de référence.
4. **Faire valoir son Cap, son Cadre et sa Trajectoire** au regard des besoins objectivés en termes de performance, d'innovation et de confiance tels que les qualifie le 17^{ème} Objectif de Développement Durable de l'Agenda 2030 : réussir ensemble ce qu'il est impossible de faire seul.

⁵⁹ [Référentiel-Evaluation-partenaire-en-pratique](#), et Plateforme « Coopérer efficacement » : comment évaluer ? [L'évaluation partenariale en pratique – Coopérer efficacement](#)

⁶⁰ [Note de synthèse remis au Gouvernement](#) du cheminement 2019-2022 de la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales ».

Les apprentissages collectifs peuvent servir à chacun pour structurer sa propre démarche de valorisation. Le schéma ci-dessous détaille les enseignements sur la valeur des coopérations.



Qu'en retenir en synthèse ?

Constituer une capitalisation robuste pour mieux se situer

La capitalisation est un réflexe indispensable à toute démarche innovante. Elle doit être adaptée à l'ampleur du projet, et imaginée dès sa conception. Evolutive dans le temps, la démarche de capitalisation est comme un « chemin de cailloux blancs » et de repères qu'il est utile de conserver pour pouvoir ensuite relire son cheminement, le relier aux besoins du moment, et ainsi réinventer de manière toujours plus frugale la manière d'y répondre.

Trop souvent informelle, la capitalisation a besoin d'un minimum de formalisme pour être utile. Les travaux collectifs ont été structurés au travers de la démarche apprenante « Numérique & Territoires⁶¹ » qui en donne librement l'accès. L'objectif est à la fois d'être au plus proche du terrain et de bénéficier de la puissance numérique. Il est intéressant d'en partager les enseignements.

La démarche s'est effectuée en 4 étapes – les 4 A de la capitalisation :

- ☑ **Accès à des ressources pertinentes** : un « back office » commun a d'abord été constitué avant de co-construire les plateformes d'accompagnement. Cela a permis de bien faire la différence entre les connaissances (savoir & savoir-faire) mis à disposition de chacun, et la manière d'élaborer des parcours d'usage cohérents avec les besoins et les profils des différents acteurs. Ce double regard « expertise » / « usage » a été très facilitant pour une appropriation plus rapide des connaissances partagées.
- ☑ **Animation** : une capitalisation non animée est rapidement obsolète. Avoir structuré une animation à la fois hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle et annuelle a ainsi permis de mieux qualifier les cibles et les besoins de profondeur d'information de chacun.
- ☑ **Accompagnement** : l'accompagnement à la prise en main de la capitalisation est essentiel. La double approche « expertise » / « territoires » permet d'orienter selon l'angle prioritaire des besoins.
- ☑ **Automatisation** : que ce soit dans l'analyse des données, dans la conception des supports ou dans leur diffusion, l'approche IA est un réel facilitateur... lorsque les connaissances sont parfaitement maîtrisées par leur utilisateur.

⁶¹ Note stratégique « Numérique & Territoires » (Le RAMEAU, mai 2025)

Savoir évaluer : conter, se compter et compter

Afin de mettre en œuvre sa propre trajectoire, il est stratégique de pouvoir établir son point de départ. C'est le sens premier de l'évaluation. Cette dernière n'est pas d'abord une relecture du passé pour vérifier et contrôler les usages des moyens mobilisés, c'est d'abord un formidable outil pour se projeter. Pour cela 3 conditions : ne pas se tromper sur les mots, choisir « son » évaluation en fonction de sa maturité, et ne pas faire seul sous peine de ne pas être objectif.

Il convient en effet de clarifier les mots pour clarifier les liens ! Derrière la notion « valise » d'évaluation, il existe une multitude de concepts différents. Il convient tout d'abord de définir les mots utilisés, et de bien distinguer les 5 définitions importantes de performance, cohérence, efficacité, pertinence, contribution sociétale :

- La **performance** est la comparaison entre les résultats et objectifs de l'organisation ; c'est une introspection sur les résultats.
- La **cohérence** est la capacité à disposer des ressources nécessaires aux objectifs finis (le modèle socio-économique de l'organisation).
- L'**efficacité** est la frugalité de la solution. En période de raréfaction des moyens et d'accroissement des besoins, l'efficacité devient un levier d'évaluation stratégique.
- La **pertinence** est l'effet qu'a une organisation sur son écosystème :
 - En amont, son **utilité sociétale** est l'ambition qu'elle porte de répondre aux besoins de l'écosystème,
 - En aval, ses **externalités** – positives et négatives – correspondent aux impacts qu'elle a concrètement sur son écosystème.
- La **contribution sociétale** est le positionnement d'une organisation au sein de son écosystème.

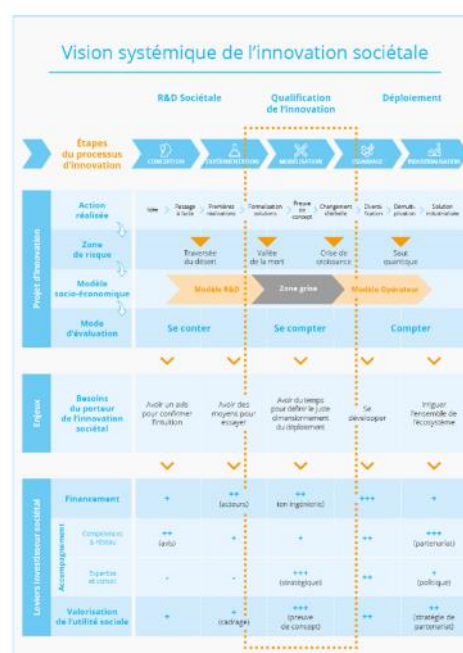
Deux autres notions transverses sont aussi importantes en matière d'évaluation : la **clarté**, c'est-à-dire la capacité à exprimer clairement les attendus et les effets obtenus des actions engagées, et le **sens**, c'est-à-dire à la fois la direction et les valeurs portées par l'action.

Compter, se compter ou conter ?

Cette précaution étant prise, il est indispensable de choisir son mode d'évaluation. Il dépend très fortement du caractère innovant ou non de la solution / du profil de l'organisation à évaluer. Le processus d'innovation sociétale ci-contre nous rappelle en effet qu'il n'est pas pertinent de choisir la même forme d'évaluation selon la maturité de la solution.

Faut-il compter au travers d'indicateurs de performance quantitatifs ? Se compter en contribuant à des espaces en commun afin de mesurer sa maturité ? ... et/ou conter le Récit de son cheminement ? Choisir la(les) bonne(s) forme(s) d'évaluation est donc le premier critère de pertinence pour pouvoir se situer et se positionner en confiance.

La plateforme « *Piloter l'innovation sociétale : valoriser et développer ses compétences* » propose une méthode pour le faire efficacement : [Evaluer son impact – Piloter l'innovation sociétale](#).



L'évaluation est l'un des **7 savoir-faire stratégiques pour piloter un processus d'innovation**, et pour garantir une trajectoire cohérente avec son positionnement, mais aussi avec la maturité de son écosystème.

Comprendre notre maturité collective dans le contexte actuel...

L'erreur trop souvent commise est d'évaluer en se regardant soi. Cette introspection est nécessaire, mais pas suffisante. Le changement vient bien plus de l'extérieur que de l'intérieur, pour le piloter, il convient donc d'en appréhender les degrés de maturité.

Savoir compter : c'est en ce sens que l'étude d'impact 2018-2022 a été structurante. Elle a permis de mesurer que le « devoir d'alliance » qualifié en 2015 s'était progressivement transformé en « envie d'alliance », avant même la crise de la Covid 19. Cette dernière en a accéléré la nécessité d'en prendre conscience⁶². Les études de l'Observatoire ont depuis permis d'éclairer les positions des jeunes (2023), les pratiques des Collectivités territoriales (2024) et les besoins des acteurs économiques (2025) Cette année 2026 permettra de qualifier l'état des lieux – et des risques – de l'ingénierie de proximité qui joue de plus en plus un rôle stratégique.

Ne pas omettre de conter : en juin 2026, les engagements des profils d'acteurs qui constituent un écosystème territorial ont été passé en revue. De [l'engagement citoyen](#), en valorisant plus particulièrement celui des jeunes, à [l'impulsion institutionnelle et à ses effets durables](#), tous les profils ont été décryptés dans leur capacité à participer au mouvement de co-construction qui s'accélère au cœur des Territoires. [Collectivités territoriales](#), [associations](#), [entreprises](#), [fondations](#), [investisseurs sociétaux](#), [acteurs académiques](#), [ingénierie de proximité](#) et [médias](#) participent à mouvement devenu stratégique de relever ensemble les défis communs⁶³.

Apprendre à se compter : c'est en effet à partir de son propre Récit et de ceux des autres profils d'acteurs, ceux que nous connaissons moins, qu'il est possible de se situer. C'est tout le sens des Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale : découvrir ce que les autres acteurs font, sur d'autres territoires afin de s'inspirer et s'engager. Celles de juillet 2026 ont mis en valeur la diversité des approches au cœur des Territoires.

Un exemple : les rôles des acteurs académiques dans les transitions

Le cahier de recherche « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? » a éclairé les 3 rôles stratégiques que les acteurs académiques peuvent jouer dans le cadre de la territorialisation des transitions (recherche, enseignement, mais aussi expérimentations dans le cadre de leur Responsabilité Sociétale d'Etablissement).

A l'inverse, il a éclairé pour les acteurs académiques les 3 rôles stratégiques d'un Territoire dans les transitions : le lieu d'incarnation de « l'intérêt général à portée de main », la paillasse d'expérimentations sociétales ancrées dans la diversité des réalités locales, et l'espace de confiance où il est possible de dépasser « l'entre-soi » pour prendre le risque de « l'entre-tous ».



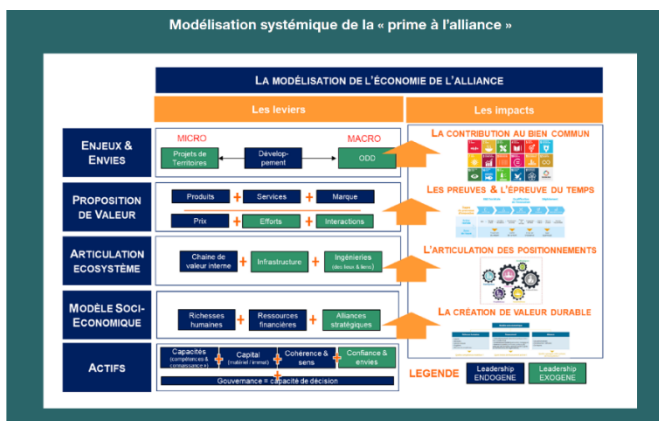
⁶² Voir [synthèse des travaux](#) menés avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et les 4 cahiers de recherche publiés.

⁶³ [Vadémécum « Ingénierie territoriale : \(ré\)inventons nos liens et nos lieux »](#) (Réseau des catalyseurs territoriaux, novembre 2025)

Apprendre à modéliser sa valeur

Loin de partir de la « feuille blanche », il est essentiel de prendre connaissance des connaissances déjà capitalisées avant de débiter l'analyse de sa valeur.

Les 5 dimensions du cadre de référence préalablement présenté ont ainsi été documentée pour permettre à chacun de mieux se situer dans les tendances structurelles.



En synthèse, pour modéliser sa valeur, il est utile de préalablement consulter :

1. **Enjeux & envies en « Commun(s) »** : l'étude « [savoir se situer dans un monde en mutation](#) » de l'Observatoire des partenariats (2024),
2. **Proposition de valeur** : le kit pratique « [Management de l'innovation sociétale](#) » élaboré par Le RAMEAU dans le cadre du programme européen « Social Impact Manager » (2025)
3. **Chaine de valeur territorialisée** : les vadémécums « [Agir ensemble en Territoire](#) » du Fonds ODD 17 (2026) et « [Ingénieries territoriales : \(ré\)inventons nos liens et nos lieux](#) » du Réseau des catalyseurs territoriaux (2025)
4. **Modèles socio-économiques** : le rapport « [Vers de nouveaux modèles socio-économiques](#) » publié par Le RAMEAU (2025)
5. **Qualification des actifs** : la [grille de qualification des pratiques professionnelles](#), élaborée par le Réseau des catalyseurs territoriaux, en partenariat avec AgroParisTech et Le RAMEAU.

Cette démarche est au cœur du référentiel « Impacts & équilibres en Commun(s) » qui sera publié le 17 novembre 2026 à l'occasion des 20 ans du RAMEAU.

Faire-valoir ses spécificités auprès de ses parties prenantes

C'est à partir de ces trois éléments : la capitalisation, l'évaluation et la modélisation de la valeur qu'il est alors simple de rendre compte de ses spécificités auprès de ses différentes parties prenantes. La communication prend alors tout son sens. En matière d'innovation et d'engagement, elle est plus efficace en aval, avec des preuves en actes, qu'en amont autour d'intentions.

Il est utile de procéder progressivement au travers de **quatre sphères successives** :

1. En interne,
2. Entre « pairs »,
3. Entre acteurs d'un même Territoire,
4. Entre tous.

Les étapes deux et trois sont en particulier structurantes alors qu'elles sont souvent les démarches apprenantes qui permet de consolider son positionnement.

Ces **4 « Récits »** n'ont ni les mêmes objectifs, ni les mêmes formats, ni les mêmes temporalités. C'est dans leurs articulations qu'il est possible de rendre compte et de faire valoir sa capacité à articuler les trois impacts de performance, d'innovation et de confiance.

Plus encore, disposer d'un Récit cohérent avec la réalité de son action, c'est la possibilité d'ouvrir de nouveaux dialogues, et souvent de nouvelles alliances, au-delà même de son champ de vision. Une seule consigne : du « vrai » et du fait ! Seule les preuves par les actes sont aujourd'hui convaincantes...

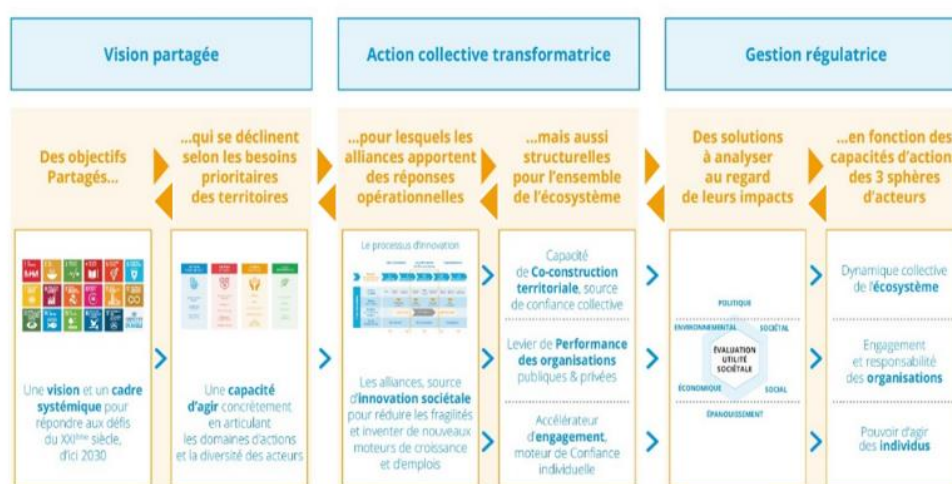
Impacts & trajectoires : maintenant, c'est à vous !

En une décennie, la « charge de la preuve » a changé de camp. Il ne s'agit plus aujourd'hui d'expliquer pourquoi le « devoir d'alliance » s'impose à tous, mais comment accompagner « l'envie d'alliance ». C'est au cœur des Territoires qu'il est possible de le faire, et les 7 ans de légitimité démocratique qui s'ouvrent après les élections locales de mars dernier sont une formidable **opportunité d'accompagner un changement « enraciné » dans une conduite du changement au « 1^{er} kilomètre »** des besoins, des ressources et des envies d'engagement.

Un cadre de référence clair et opérant

Lorsqu'en 2019, un groupe de « pionniers » praticiens & chercheurs propose une vision systémique pour appréhender nos défis communs, du Cap de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable à la contribution respective des écosystèmes territoriaux, des organisations publiques et privées, et de l'engagement des personnes, chacun sait que seule la moitié du chemin est faite !

Modéliser un cadre est essentiel, mais donner les clés de sa mise en œuvre opérationnelle l'est plus encore.



7 ans plus tard, à l'occasion de ses 20 ans, Le RAMEAU est heureux de pouvoir apporter un éclairage concret sur les maturités et les modes opératoires pour permettre à chacun de s'engager dans une trajectoire de transition qui soit adaptée à son profil, à ses objectifs, à ses moyens et à sa maturité.

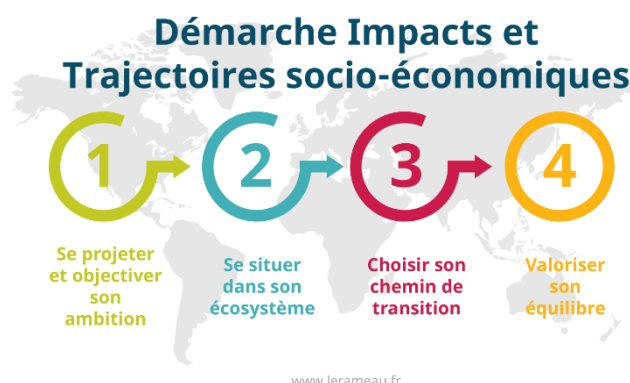
En 2026, trois publications s'articulent pour éclairer nos leviers communs :

- ☑ **Pour une Vision partagée « à portée de main » :** [le vadémécum « Agir ensemble en Territoire »](#) est un outil précieux pour tous les écosystèmes territoriaux qui souhaitent mettre en œuvre une réponse collective aux défis de leur « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. Porté par le Fonds ODD 17, il rend notamment compte du cheminement réalisé depuis 2020 avec une centaine d'écosystèmes locaux aux enjeux et pratiques complémentaires ;
- ☑ **Pour une Action collective transformatrice pertinente et efficiente :** [ce guide pratique](#). Il est issu de 20 ans d'observation, d'accompagnement et d'expérimentations au sein d'organisations publiques et privées qui souhaitent articuler efficacement leurs impacts de performance, d'innovation et de confiance.
- ☑ **Pour une Gestion régulatrice utile et féconde :** la [cartographie des MEDOC des transitions](#) permet à chacun de concevoir son propre parcours d'usage des pratiques innovantes.

Une méthode efficace pour se positionner, fixer son cap et piloter une trajectoire féconde

A l'échelle de chacune de nos organisations publiques et privées, le mode opératoire proposé dans ce guide permet à chacun d'éclairer son propre changement.

En synthèse, la **démarche « Impacts et Trajectoires socio-économiques » se décline en 4 étapes :**



- ☑ **Poser et objectiver son ambition, du Cap à la trajectoire** : élaborer un rapide tour d'horizon autour de 4 questions à partir de l'outil disponible pour un [autodiagnostic en ligne](#).
- ☑ **Se situer dans son écosystème pour créer la confiance nécessaire au changement** : explorer 3 sources de capitalisation :
 - Les [données de l'Observatoire des partenariats](#), et en particulier de l'étude « [savoir se situer dans un monde en mutation](#) », de la collection des [fiches Repères](#) par acteurs-domaines-territoires, et de la [base IMPACT-Alliances](#), véritable GPS pour piloter ses partenariats au quotidien,
 - Les éclairages du rapport « [Vers de nouveaux équilibres socio-économiques](#) »,
 - La [cartographie des MEDOC des transitions](#) pour qualifier sa méthode.
- ☑ **Définir le chemin le plus adapté à sa maturité pour pouvoir innover avec pertinence** : choisir le parcours prioritaire pour se projeter dans l'action dès aujourd'hui
 - **(Ré)apprendre à coopérer efficacement** avec la [plateforme dédiée](#),
 - **Définir sa trajectoire socio-économique** avec la [plateforme dédiée](#),
 - **Valoriser sa capacité à piloter l'innovation sociétale** avec la [plateforme dédiée](#),
 - **Impulser une dynamique de co-construction territoriale** avec la [plateforme dédiée](#).
- ☑ **Valoriser sa capacité à piloter le changement et à assurer un équilibre durable** : en activant les 4 piliers de la valorisation (*la capitalisation, l'évaluation, la modélisation économique, et le faire-valoir*) à partir du [référentiel « l'évaluation partenariale en pratique »](#), et du référentiel « Impacts & équilibres en Commun(s) » publié le 17 novembre.

Une dynamique collective à entretenir en « Commun(s) »

Des Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale (à voir [en replay](#)) au Salon des maires 2026, en passant par le Festival GREAT du Réseau Alliances à l'occasion duquel est publié ce guide pratique, l'année 2026 est structurée autour des « **4 saisons des Territoires** ». Chaque saison illustre la manière dont chacun aujourd'hui se projette et (ré)invente son modèle. C'est au travers de cette connaissance partagée que nous pourrions relever nos défis communs.

Toutes les semaines, les « [Jeudis des coopérations innovantes](#) » rendent compte des bonnes nouvelles des Territoires qui donnent confiance dans notre capacité à faire le « Pari de la confiance ». Soyons en le témoins et les acteurs engagés !

Annexe 1 – Le RAMEAU en quelques mots

Depuis deux décennies, de nouvelles formes d'alliance se développent. Consacrées par le 17^{ème} Objectif de Développement Durable en 2015, elles se traduisent à la fois par de nouvelles manière de piloter l'intérêt général, par l'émergence de nouveaux modèles socio-économiques, et par la Responsabilité Sociétale des Organisations, notamment des entreprises (RSE). Le RAMEAU en décrypte les enjeux, les pratiques et les impacts afin de permettre à chacun de se situer, de définir des trajectoires durables et inclusives, et de contribuer à répondre ensemble à l'ampleur des transitions que nous vivons.

Laboratoire d'innovations partenariales créé en 2006 sous statut associatif d'intérêt général, **Le RAMEAU** est à la fois un **observatoire** pour qualifier les enjeux et pratiques partenariales, un **centre d'expérimentations** pour faire émerger de nouveaux modèles, et un **lieu de réflexions prospectives** afin de déployer des solutions innovantes qui réduisent les fragilités et font émerger de nouveaux équilibres socio-économiques durables.

Après 19 ans de recherche empirique, et 5 ans d'étude d'impact du « faire alliance » en France, **Le RAMEAU propose d'accélérer le mouvement d'alliance d'intérêt général grâce à ses trois missions : éclairer, innover et transmettre.**

La preuve en chiffres et en actes

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

19 ans de recherche empirique

500 organisations expérimentatrices

102 M€ mobilisés pour l'innovation sociétale

7 plateformes numériques d'Action

Co-fondateur de dispositifs en Commun(s) :




ECLAIRER – De l'état des lieux à l'exploration prospective, Le RAMEAU donne à voir la diversité des pratiques par profils d'acteurs, domaines d'actions et échelons territoriaux. Les données sur le mouvement de co-construction proviennent d'une **connaissance observée sur le temps long** (*au minimum 7 ans par programme*), **qualifiée** par des regards croisés entre écosystèmes différents, **mesurée** par des études statistiques, et **illustrée** par des exemples inspirants. **La preuve en actes** : Création en 2008 avec la Caisse des Dépôts de l'**Observatoire des partenariats** pour qualifier les enjeux des coopérations au service du bien commun, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.

INNOVER – à partir des « signaux faibles » captés, Le RAMEAU expérimente de nouveaux modèles. Les recherche-actions permettent de défricher, catalyser et/ou révéler les trajectoires innovantes. Les **chemins sont capitalisés, les résultats sont modélisés et les impacts évalués**. **La preuve en actes** : Plus de **500 recherche-actions** ont été réalisées avec des acteurs publics et privés représentatifs de la diversité des organisations en France, **120 écosystèmes territoriaux** ont été accompagnés dans leurs dynamiques collectives. Ces démarches apprenantes ont permis de mobiliser **102 M€**⁶⁴ pour financer plus d'une centaine d'innovations partenariales, dont la moitié territoriales.

TRANSMETTRE - Les résultats de la recherche empirique sont librement accessibles à tous au travers de différents formats d'appropriation (*publications, modules de formation, transferts de savoir-faire*). Le RAMEAU agit avec les institutions, les acteurs académiques et les réseaux de référence afin d'**outiller les Territoires et les organisations publiques & privées**. **La preuve en actes** : Création en 2021 de la **plateforme de capitalisation ODD17.org** pour rendre accessible la connaissance de la diversité des pratiques de coopération en France et au sein des Territoires. Elle est animée de manière hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle et annuelle.

⁶⁴ 70 M€ sur les projets à impact, 15 M€ d'ingénierie, 8 M€ de recherche, 5 M€ de capitalisation et 4 M€ d'investissements

Annexe 2 – Chemin commun : 7 ans pour convaincre !

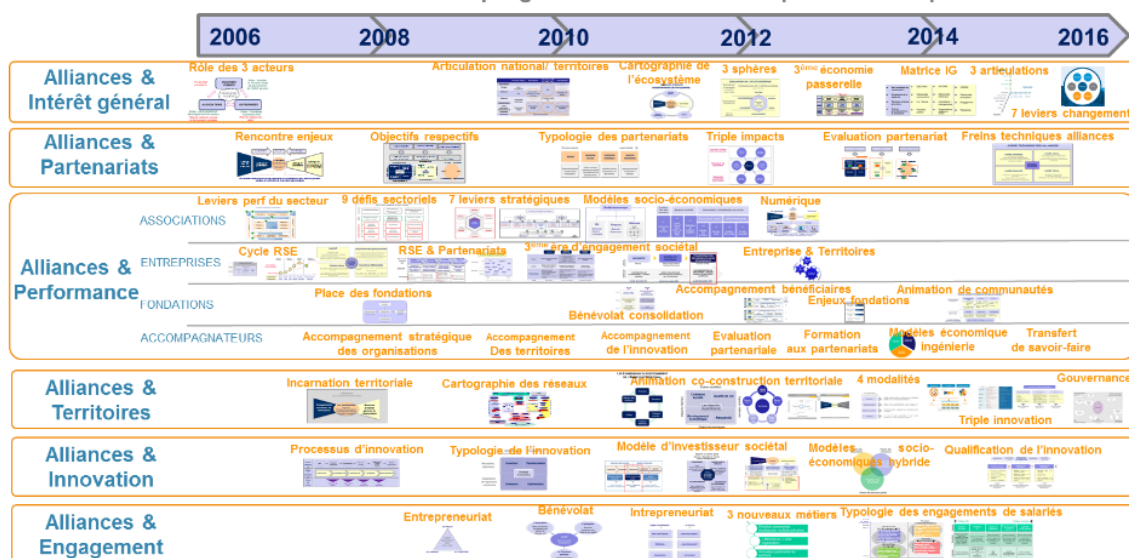
Forts de la capitalisation et de l'évaluation des impacts du faire alliance en matière de performance, d'innovation et de confiance, il est nécessaire de retracer notre chemin collectif pour comprendre ce qui a été modélisé et créé en « Commun(s) ».

Les impacts du chemin de la recherche empirique menés depuis deux décennies se mesurent à trois dimensions : les concepts qui ont émergés de l'observation et des expérimentations avec les « pionniers », les méthodes qui ont été éprouvées grâce à l'épreuve et aux preuves du temps, et l'infrastructure qui a été co-construite progressivement pour répondre aux besoins qualifiés au « 1^{er} kilomètre » des réalités territoriales.

2006-2016, une décennie pour qualifier les concepts innovants

De 2006 à 2016, la recherche empirique sur la co-construction du bien commun a fait émerger de nombreux concepts sur les effets des nouvelles alliances sur l'intérêt général, sur les modèles relationnels de partenariats, sur la performance des organisations publiques & privées, sur les Territoires, sur l'innovation et sur l'engagement. En 2016, les 10 ans du RAMEAU ont été l'occasion d'en faire l'inventaire, de publier le livre « *Bien commun : vers la fin des arrogances* », de créer la fondation pour la Co-construction du bien commun afin de valoriser les « éclaireurs 2030 », mais aussi de formaliser le référentiel « Co-construction territoriale », lancé au CESE sous le Haut patronage du Président de la République.

Panorama des découvertes progressives du RAMEAU par thème et par date



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^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. Il convenait alors de vérifier la robustesse des résultats empiriques. C'est pourquoi à l'occasion du 10^{ème} anniversaire de l'Observatoire des partenariats en 2017, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU ont lancé la 1^{ère} étude d'impact du 17^{ème} Objectif de Développement Durable à l'échelle d'une Nation. Ils ont mobilisé les acteurs académiques pour co-élaborer entre « praticiens » et chercheurs une approche systémique du mouvement encore émergent de co-construction du bien commun. Cette modélisation a été publiée en 2019.

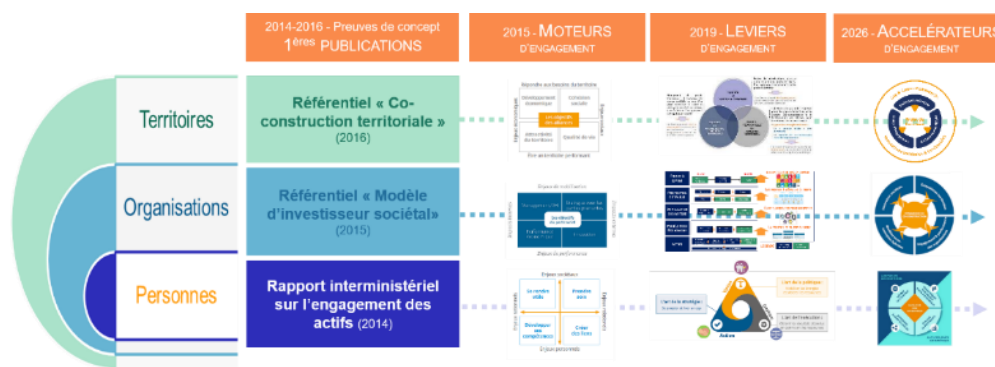
Le défi fut alors de qualifier, mesurer et illustrer les impacts du « faire alliance » en France. Il était stratégique de l'analyser à l'échelle des 13 régions métropolitaines afin d'appréhender la dimension territoriale d'une réalité encore très largement « sous les radars ». Ce fut fait entre 2018 et 2022.

Après 21 études statistiques représentatives à l'univers dans le cadre du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats, 1.000 exemples inspirants recensés dans la base IMPACT-Alliances pour illustrer la diversité des pratiques, 7 colloques nationaux et 50 débats territoriaux, trois cahiers de recherche ont respectivement rendu compte des effets de levier des alliances d'intérêt général en matière de **confiance**, d'**innovation** et de **performance** :

- Cahier de recherche « [ODD 17 : les impacts du faire alliance en France](#) » (mars 2022),
- Cahier de recherche « [ODD 17 : les leviers d'un changement systémique](#) » (janvier 2023),
- Cahier de recherche « [ODD 17 : Economie\(s\) & Territoire\(s\)](#) » (décembre 2023).

2016-2026, une décennie pour passer de la connaissance empirique aux méthodes de déploiement

La deuxième décennie de recherche empirique s'est ouverte dès 2016 autour d'un triple regard sur la « Théorie de l'Alliance » : celui à l'échelle de l'engagement des personnes, celui à l'échelle de l'équilibre socio-économique des organisations, et celui à l'échelle de la transformation des Territoires, lieux d'apprentissage collectif. Des moteurs d'engagement en 2015 à leurs leviers en 2019 puis à leurs accélérateurs en 2026, le chemin a permis d'étudier en parallèle ces trois chemins.



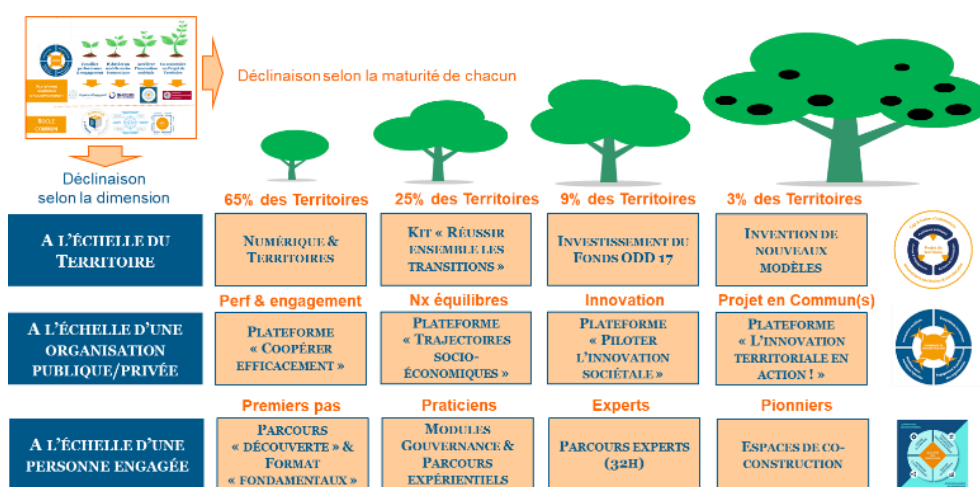
Cette décennie 2016-2026 permet ainsi de passer des expérimentations innovantes aux Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences (MEDOC) pour les déployer en tenant compte du « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. En avril 2026, la « [cartographie des MEDOC des Transitions](#) » a été publiée et mise en débat le jour même à l'occasion du 6^{ème} séminaire de recherche annuel sur la Co-construction du bien commun organisé avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts⁶⁵.

⁶⁵ Compte rendu du 6^{ème} séminaire de recherche accessible à partir [de ce lien](#)

Pour déployer l'usage des MEDOC, la stratégie « Numérique & Territoires » a été conçue et mise en œuvre dès 2019. Elle s'appuie sur la robustesse des données de l'Observatoire des partenariats, sur la capitalisation numérique dont la plateforme odd17.org est le back office en « Commun(s) » depuis 2021, et sur le maillage territorial des 350 « catalyseurs territoriaux » pour rendre l'accès à la connaissance au plus proche des réalités locales. Cette stratégie d'usage permet une double déclinaison : en fonction de l'échelle de l'action (*la personne, l'organisation et/ou le Territoire*) et la maturité de l'acteur (*1^{er} pas, praticien, expert ou innovateur « pionnier »*).

Les enseignements sur les **maturités** sont éclairants. Quel que soit l'angle 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.

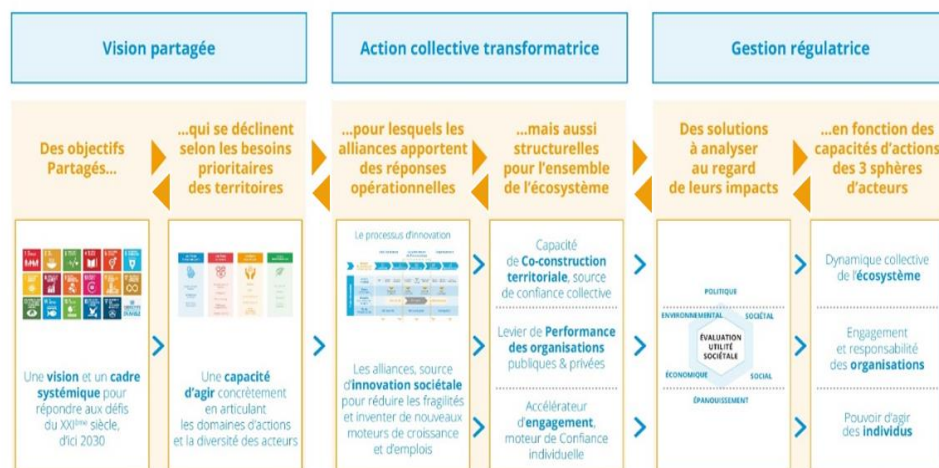
Cartographie des MEDOC par dimension de l'Action collective



10 ans ont été nécessaires pour constituer ces réponses cohérentes avec les besoins de chacun.

2016-2019 / Modéliser une approche systémique

A partir des dynamiques territoriales, des démarches de responsabilité des organisation et des moteurs d'engagement des personnes, il a été possible de faire un lien avec l'Agenda 2030, boussole partagée pour tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les Territoires. Le dialogue entre « praticiens » & chercheurs a permis d'élaborer le modèle en « Commun » ci-dessous.



2019-2023 / Valoriser le cap et le cadre en « Commun(s) »

Après cette modélisation, et le lancement en 2019 de la mission ministérielle pour accélérer les alliances stratégiques, les **4 leviers de valorisation** ont été développés entre 2020 et 2023 :

- **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^{er} 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.

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 :

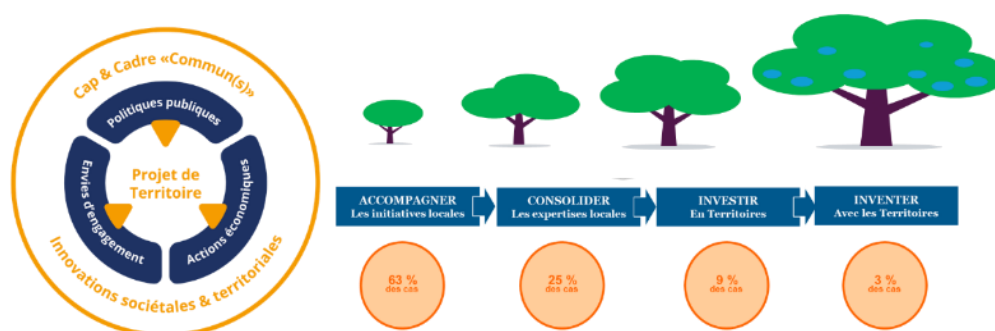


Annexe 3 – Apprentissage commun : zoom solutions !

La stratégie « [Numérique & Territoires](#) » a été initiée en 2014, et finalisée en 2024. Elle se fonde sur un accès numérique des connaissances associé à un maillage territorial qui permet à chacun d'en échanger la pertinence en tenant compte des spécificités locales.

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**. 4 niveaux ont ainsi pu être décryptés.



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,
- ☑ Les **cycles de valorisation des compétences** 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.

C'est à partir de ces connaissances que les outils ont pu être développés pour **permettre à chacun de s'informer, se former et agir efficacement**.

En complément d'une approche en totale autonomie, **7 solutions opérationnelles sont disponibles pour un co-développement** en fonction des priorités des acteurs et/ou territoires qui souhaitent les déployer (*panorama ci-contre*).

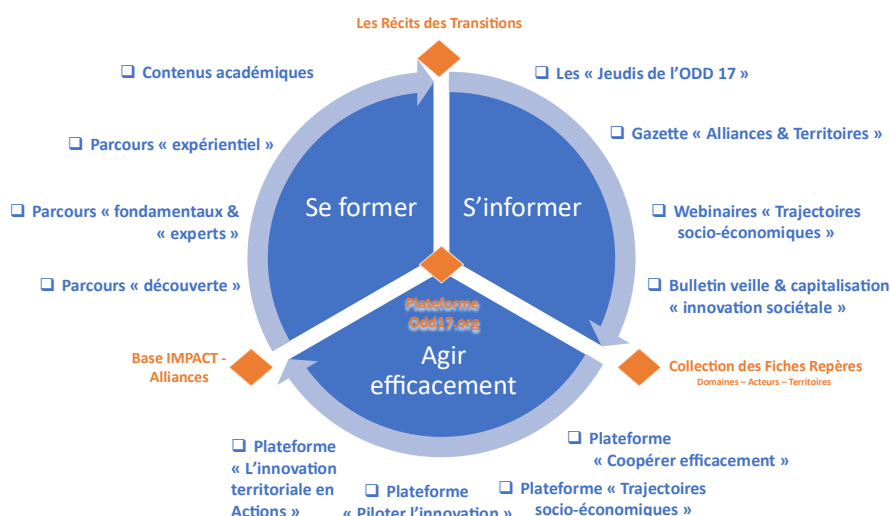
Panorama des solutions proposées :
Objectifs, modalités et exemple des 7 solutions éprouvées

SOLUTION	OBJECTIF	MODALITÉS	EXEMPLE APPLICATIF
Parcours expérimentiels	Valoriser les pratiques innovantes	Webinaire + 3 modules + 1 Atelier	« Innover en Territoire », « Hybridier son modèle socio-éco », « coop. eff. »
Cahier d'observation territoriale	Qualifier le « 1 ^{er} kilomètre des besoins »	Etude terrain, associée aux données de l'Obs.	Cahiers de Strasbourg (Pacte éco-local) 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 gvt + 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

Annexe 4 - Boussole des outils en commun

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. 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 des coopérations innovantes](#) » permettent 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.

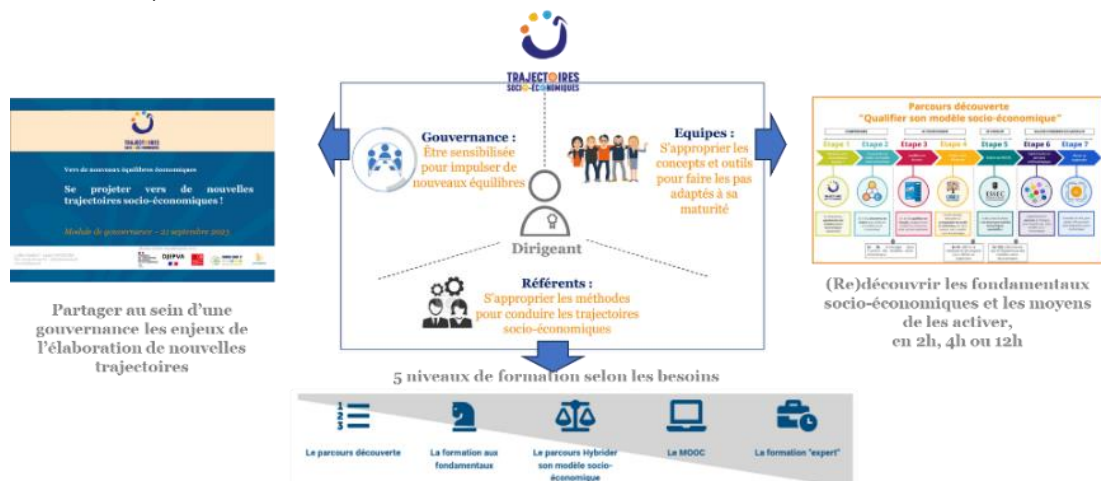
D'une action ciblée à 4 modalités de formation selon ses besoins et sa maturité

- ☑ 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.

Des compétences pour Pérenniser

Ce dernier **point sur les formations mérite une attention particulière**. Il ne s'agit pas de croire qu'il suffit d'un module de formation pour développer les compétences. Encore fait-il que l'acculturation soit adaptée à son destinataire. L'exemple de la formation sur les modèles socio-économiques est un bon exemple. Il a fallu **procéder en 3 temps** :

- 1- Tester les contenus et les formats auprès des 4 cibles visées : les dirigeants, leur gouvernance, les référents techniques (internes & externes) et les équipes,
- 2- Il a ensuite fallu décliner les outils pédagogiques en fonction des degrés de maturité des acteurs : débutants, praticiens, experts ou pionniers,
- 3- Il a enfin fallu articuler les formations selon des différents profils d'acteurs : entreprises, associations/fondations, collectivités territoriales et services de l'Etat.



Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences, tous ces MEDOC sont aujourd'hui capitalisés en libre accès pour permettre aux organisations publiques et privés et aux Territoires de s'inspirer de ce qui existe déjà afin de mieux qualifier leurs pratiques au regard de la maturité collective.

Annexe 5 – Une infrastructure en « Commun(s) »

Entre 2006 et 2026, ce ne sont pas moins de 10 dispositifs en « Commun(s) » qui ont été co-construits pour répondre aux différents besoins non pourvus.

Le N° 225 des « Jeudis de l'ODD 17 » du 9 juillet dernier « [Après les RNCT 2026, le temps de la capitalisation](#) » a retracé l'émergence des dispositifs progressivement co-construits pour accélérer la reconnaissance, le développer et le déploiement des alliances d'intérêt général en France. Du RAMEAU en 2006 à la Fondation territoriale Marne & Bois en 2026, ce ne sont pas moins de 10 dispositifs qui ont ainsi pris place dans l'écosystème français.



Les coopérations ne se décrètent pas. Elles se construisent dans le temps, s'appuient sur des méthodes, des compétences, des espaces de dialogue et des modèles socio-économiques adaptés. Au fil des expérimentations de recherche empirique menées depuis 2006, plusieurs initiatives sont ainsi nées pour répondre à ces besoins. Progressivement, elles ont constitué un ensemble cohérent : une véritable infrastructure du « Faire Alliance ». Celle-ci a pu être modélisée et valorisée dans le cadre d'une mission et d'une feuille de route ministérielles, entre 2019 et 2022. Depuis, elle se développe et évolue en fonction des besoins et des envies d'engagement. Cette infrastructure repose sur **trois fonctions complémentaires**.

La première consiste à **comprendre les transformations en cours**. L'Observatoire des partenariats produit depuis 2008 des données de référence sur les coopérations. En 2016, la Fondation pour la Co-construction du bien commun a été créée pour valoriser et prendre soin des « Éclaireurs 2030 », et permettre ainsi de mieux comprendre les conditions de changement d'échelle des innovations sociétales. En 2022, après 5 ans de préfiguration, la Fondation des Territoires est venue compléter cet ensemble en offrant un espace de dialogue entre acteurs publics et privés autour de la pluralité des dynamiques territoriales.

La deuxième mission de cette infrastructure est d'**accompagner les acteurs et les Territoires qui souhaitent agir collectivement**. En 2014, après 7 ans d'expérimentations collectives, le Mouvement associatif, Syntec Conseil en Management, l'AVISE et Le RAMEAU ont créé l'ADASI pour accompagner les stratégies de transformation des organisations d'intérêt général. 4 ans plus tard, après 18 mois de cadrage, l'Etat, la Caisse des Dépôts, AG2R LA MONDIALE et Le RAMEAU ont créé le Fonds i, en partenariat avec les Fondations CARASSO et CARITAS. L'objectif est alors d'accompagner le changement d'échelle des innovations sociétales ; au moment où il ne s'agit pas seulement d'assurer le développement de la structure à l'origine de l'innovation, mais d'accompagner l'écosystème national et territorial à s'en saisir.

Enfin, après 15 ans d'expérimentation de la méthode Agir ensemble en Territoire, la dynamique collective « Numérique & Territoires » s'appuie sur un accompagnement numérique mis en main au plan local par un maillage territorial en capacité d'accompagner le « 1er kilomètre » des réalités locales. A l'issue du programme 2019-2024 « Chef de projet innovation territoriale », la maturité collective était suffisante pour articuler la puissance du numérique avec la force incomparable de l'ingénierie de proximité qui sait partir des besoins - et non des solutions - pour (ré)inventer localement l'usage de ces dernières.

3^{ème} fonction : l'infrastructure vise à **pérenniser les alliances stratégiques**. Après 3 ans de réflexion au sein d'une groupe de travail piloté par l'Association des Régions de France, le Réseau des catalyseurs territoriaux est né en 2014. Il contribue depuis à faire reconnaître, valoriser et développer les compétences d'une coopération réellement stratégique. 7 ans plus tard, le Fonds ODD 17 est né de la mission ministérielle pour accélérer les alliances stratégiques. Il a investi 5,7 M€ depuis dans les projets innovants de coopération d'intérêt général. Enfin, « Connais-toi toi-même » disait Socrate. L'introspection est la source même de l'innovation partenariale. La Fondation territoriale Marne & Bois est née en 2025 de la triple introspection d'un Territoire, d'un projet de recherche implanté sur ce Territoire et de l'expérience d'une famille avec ses terroirs d'implantation depuis le XII^{ème} siècle. Elle expérimente depuis cette année de nouvelles formes d'investissement territorial tout en décryptant la valeur créée par les coopérations. Son objectif est de faire de ce Territoire apprenant, un Territoire Atelier dans les trois prochaines années.

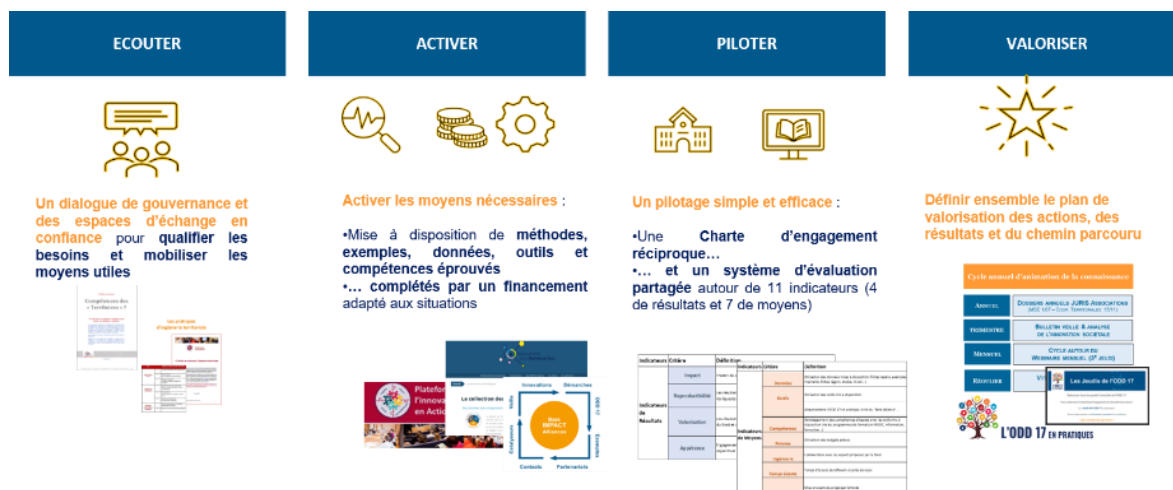
Pris isolément, chacun de ces dispositifs répond à un besoin spécifique. Ensemble, ils constituent une véritable infrastructure au service des transitions. Ils permettent d'articuler la production de connaissances, l'accompagnement des acteurs, le financement des innovations et la diffusion des pratiques, afin de donner aux alliances d'intérêt général les moyens de se développer durablement et de répondre aux défis des transitions.

Annexe 6 – Retour d'expérience du Fonds ODD 17

Le principal objectif du Fonds ODD 17 est d'inventer les manières de donner la capacité de chacun d'évaluer le chemin parcouru en commun.

Créé en 2020, Le Fonds ODD 17 finance et expérimente de nouveaux modèles de coopérations afin d'accélérer les transitions. L'interview de sa Présidente, Brigitte GIRAUD, le jour même du lancement du guide n'est pas fortuit ([téléchargez les réponses](#) du « 3 questions à ... »).

Le programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » a permis de valider la méthode de « dialogue en confiance » qui repose sur la Charte d'engagement réciproque au faire alliance. Elle est fondée sur 4 étapes : écouter, activer, piloter et valoriser.



Le « contrat de confiance » a fait ses preuves. Il est structuré autour d'un **cadre partagé en amont** suffisamment souple et agile pour permettre à chacun de s'engager en confiance, ainsi que d'un **système d'évaluation en aval** autour de 4 critères de résultats et de 7 critères de moyens mobilisés pour en retracer le chemin.

Il revient maintenant à chacun de faire sa propre évaluation du chemin partagé autour d'un cadre et d'indicateurs communs, définis ensemble en amont du cheminement.

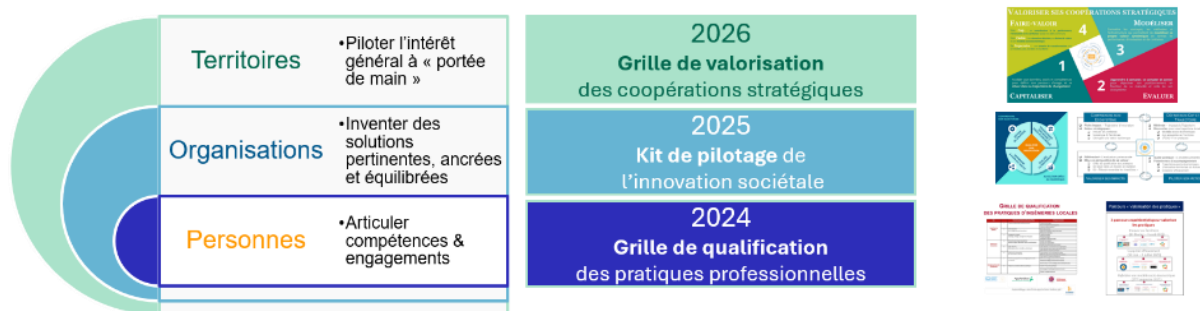
Cette évaluation « en confiance » permet de suivre ses avancées, son apport auprès de son (ses) partenaire(s), mais aussi sa contribution aux défis communs de son écosystème territorial. C'est aussi un moyen de tester sa capacité à apprendre de lui.

Tout au long des trois années du programme, ce dialogue avec les 81 écosystèmes territoriaux, plus ou moins réguliers selon les besoins de ces derniers, a permis de **modéliser les conditions de conduite du changement pour les personnes engagées, pour les organisations « pivots » de ces coopérations territoriales, ainsi que pour le Territoire lui-même.**

UNE EVALUATION PARTENARIALE : 4 CRITÈRES DE RÉSULTATS & 7 DE MOYENS

Indicateurs Critères	Définition	Indicateurs Critères	Définition
Impact	Impact du projet observé, mesurable ou non, en accompagnement	Engagement	Utilisation des données recueillies à disposition (bilans, rapports, exemples, témoignages, fiches projets, études, mail, ...)
Reproductibilité	Les résultats du projet sont reproductibles et transférables pour permettre d'autres projets	Outils	Utilisation des outils mis à disposition
Valorisation	Les résultats du projet permettent d'apporter du force et de son soutien	Compétences	Développement des compétences d'équipe avec les outils mis à disposition (par les programmes de formation MOOC, formations, ...)
Appétence	Engagement et disponibilité des acteurs impliqués dans le projet	Finances	Utilisation des budgets prévus
		Ingénierie	Collaboration avec les experts proposés par le Fonds
		Temps dédiés	Temps d'écoute de réflexion et prise de recul
		Valorisation	Mise en avant du projet par le Fonds

Une capacité à ajuster les moyens selon les besoins au cours du cheminement commun



Retraçons les **principales étapes de cet apprentissage en « Commun(s) »** :

- En **2014**, la **grille de qualification des pratiques professionnelles** a permis à chacune des personnes engagées de se situer dans ses propres pratiques, et de révéler ses « talents ». Pour contribuer à valoriser des compétences en émergence encore mal évaluées, des « parcours expérientiels » ont été inventés et prototypés dans le cadre du programme 2019-2024 « Chef de projet innovation territoriale ». Après l'évaluation des tests réalisées, les parcours inauguraux de ces parcours expérientiels « innover en Territoire », « coopérer efficacement » et « hybrider son modèle socio-économique » ont été lancés en 2025.
- En **2025**, la modélisation des 7 savoir-faire indispensables à la conduite d'une innovation sociétale a été rendu accessible au travers de la plateforme « Piloter l'innovation sociétale : valoriser et développer ses compétence ». Elle a aussi permis de formaliser le **kit pratique « Social Impact Manager »**. Ce dernier a été testé avec Paris 1 Panthéon Sorbonne, ESS France et deux Territoires pilotes (Les Mureaux et Paris-Est Marne & Bois) dans le cadre du programme européen éponyme de formation des acteurs économiques. La comparaison européenne a permis de situer la France dans sa capacité à équiper ses acteurs publics et privés en matière de pilotage de nouveaux équilibres socio-économiques cohérents avec les défis d'aujourd'hui, et de les traduire en trajectoires d'innovation et de conduite du changement adaptées à leur profil, à leurs priorités, à leur maturité... mais aussi à celle de leur écosystème territorial. La définition de l'innovation sociétale comme triple capacité à s'appuyer sur les technologies les plus avancées, à prendre en compte les plus grandes fragilités sociales et à territorialiser les transitions a trouvé sa résonnance dans ce programme européen.
- En **2026**, au moment où l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts publie le mook « Territoires en mutation », où l'ADEME évalue la soixantaine de dossiers de candidature à l'AMI « Coop'Eco », et où Cluster Jura vient de publier un cahier de recherche sur le concept d'Entrepreneuriat Coopératif Territorial dont ils ont aussi inventé l'outil de financement de proximité avec le Fonds d'impulsion en cours d'expérimentation, la mise en partage de la **méthode de valorisation des coopérations stratégiques** vient conclure la phase de modélisation du programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ». Cette méthode décryptée dans ce 69^{ème} dossier trimestriel de veille et de capitalisation de l'innovation sociétale permet en effet aux Territoires de rendre compte de la valeur de leurs dynamiques partenariales, à la fois collectivement et individuellement. Les RNCT 2026 ont en effet confirmé ce double besoin pour accélérer le mouvement en cours.

La fin d'un cycle pédagogique ouvre des opportunités vers une nouvelle ère d'accompagnement du changement au « 1^{er} kilomètre » des réalités locales. Les fruits des investissements du Fonds ODD 17 est à disposition de tous pour accélérer les transitions, notamment au cœur des Territoires qui incarnent les espaces d'un travail en « Commun(s) ».