

Ensemble, valorisons le « jouer collectif »

20 mai 2021

Rapport rédigé en remerciement du soutien de :



Table des matières

L'édito : 15 ans de cheminement collectif pour (Re)Connaitre le « faire alliance »	3
Des 7 forces de changement aux 7 leviers de déploiement.....	5
Une décennie de cheminement empirique, de la prise de conscience à l'action	5
Les 7 forces du changement sont activées.....	6
Les 7 leviers de déploiement sont aujourd'hui engagés	7
Bilan de la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques »	8
6 mois pour établir une « feuille de route » partagée	8
Un an de suivi de la mise en œuvre de la « feuille de route »	9
Et maintenant ? Valorisons l'ODD 17 !	11
La valorisation du « jouer collectif en pratique !.....	13
La capitalisation, 1 ^{er} pilier de la valorisation	14
L'évaluation, 2 ^{ème} pilier de la valorisation	16
La modélisation économique, 3 ^{ème} pilier de la valorisation	18
Faire-valoir, le 4 ^{ème} pilier de la valorisation.....	21
En guise de conclusion	24
ANNEXE 1 - Le premier besoin : clarifier la notion d'alliance	25
ANNEXE 2 - Les racines de la mission ministérielle	26
Côté « technique », les travaux se structurèrent autour de 3 besoins	26
Côté « politique », le cycle de 7 ans pour faire (re)connaitre la valeur ajoutée de la co-construction s'est déroulé au travers d'un cheminement en 7 étapes :	28
ANNEXE 3 – L'émergence de l'« usine » de la co-construction en France	29

L'édito : 15 ans de cheminement collectif pour (Re)Connaitre le « faire alliance »

En mars 2021, Le RAMEAU fête son 15^{ème} anniversaire. A cette occasion, il a organisé avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts son premier séminaire de recherche le 25 mars dernier. Il lui aura fallu tout ce temps pour se sentir légitime pour réunir une soixantaine de chercheurs afin de partager les fruits de deux septennats de recherche empirique. La question posée méritait du temps pour l'instruire et l'exposer sérieusement : « qu'est-ce que la co-construction du bien commun ? ». Deux mois plus tard, comment rendre compte de 15 ans de recherche empirique si ce n'est en invitant à valoriser le « jouer collectif » ?

[« Jouer collectif, une stratégie gagnante »](#), le dossier JURIS Associations du 15 mars dernier rend parfaitement compte des avancées en matière de co-construction du bien commun en France. Depuis quelques mois, les signes se multiplient : les Ateliers et la Cérémonie de (Re)Connaitre de la Fondation pour la Co-construction du bien commun du 1^{er} octobre dernier, le 500^{ème} exemple de la base de connaissance IMPACT des pratiques partenariales innovantes de l'Observatoire des partenariats publié à l'occasion du Giving Tuesday, le colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ! » du 12 janvier dernier, suivi le 14 février de la Tribune du Journal du Dimanche à l'occasion de la proposition de loi d'expérimentation du « droit d'alliance d'intérêt général », le cycle 2021 « la catalyse territoriale en pratique » lancé le 30 mars, la création du Fonds i le 1^{er} avril...

Tout cela n'est-il qu'une succession d'initiatives ou bien la preuve tangible d'une transformation en profondeur ? Le 25 septembre 2015, les 193 Etats membres des Nations Unies ratifiaient les Objectifs de Développement Durable (ODD). Au travers de l'ODD 17, ils consacrent les enjeux du « faire alliance » pour réussir l'Agenda 2030. A défis systémiques, réponses systémiques !

Fort de la mobilisation de la société civile, où en sont les institutions ? Elles progressent elles aussi dans leur capacité à (Re)Connaitre la valeur du « jouer collectif ». Le dernier exemple est la publication du Vademecum « Osons les Territoires » de l'ANPP à l'occasion de l'élaboration des Projets de Territoire dans le cadre des Contrats de Relance et de Transition Ecologique (CRTE). Ce sont eux qui vont structurer les relations entre l'Etat et les Collectivités territoriales. Nous sommes là au cœur du système du fonctionnement des acteurs publics. Ce fut un long chemin pour en arriver là car, comme l'exprimait récemment un Préfet : « *Les alliances ont été durant 30 ans l'angle mort des politiques publiques* ».

Dans ce contexte, le bilan de la mission ministérielle « accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités » prend un sens particulier. Les résultats sont encore plus significatifs que nous ne l'aurions espéré en initiant la mission le 17 octobre 2019. 5 ans après la signature des Objectifs de Développement Durable, nous n'avions pas pris conscience que la France a rattrapé en grande partie son retard sur l'ODD 17... sans même s'en apercevoir. En janvier 2018, le [dossier « Enseignements sur les mutations de l'intérêt général »](#) invitait déjà à nous inspirer des « pionniers », mais il aura fallu l'impulsion d'une mission ministérielle... et la réalité de terrain d'une crise systémique sans précédent, pour que nous (Re)Connaitrions la valeur du mouvement de co-construction du bien commun en émergence en France depuis une vingtaine d'années.

Comment aller plus loin ? En valorisant dès maintenant « l'Agir Ensemble » ! C'est le sens de ce « carnet de recherche » dont l'objectif est de partager le retour d'expérience de 15 ans de recherche empirique. Choisir de le publier le 20 mai est très symbolique pour Le RAMEAU. Il y a 7 ans – jour pour jour – le Conseil d'administration de la Fondation Bettencourt Schueller prenait la décision d'investir 1,5 M€ dans la capitalisation, modélisation et diffusion en accès libre des résultats des travaux de notre laboratoire de recherche empirique. Aujourd'hui même, 7 ans après – jour pour jour – la Fondation Total et Le RAMEAU engagent ensemble 0,5 M€ dans la 3^{ème} vague d'investissement du Fonds ODD 17 qu'ils ont créé en 2020 pour soutenir les alliances d'intérêt général. Le « jouer collectif » ne se contente pas de discours. Il faut des Actes. Seule l'Action est engagement !

Était-ce aussi un 20 mai lorsqu'au printemps 2008 la Caisse des Dépôts a décidé de s'engager aux côtés du RAMEAU ? Une chose est certaine ; tant la création de l'Observatoire des partenariats que l'expérimentation d'un Fonds de Soutien aux Associations (F.S.A.) pour financer leur accompagnement stratégique étaient les prémices de ce qui permet aujourd'hui d'affirmer les incontestables progrès que la France a vécus en matière de « faire alliance ». Pour le premier, les programmes quinquennaux de l'Observatoire des partenariats ont permis de suivre les attentes des Français, des élus, des dirigeants d'entreprise & d'association depuis 2008, et de comprendre les évolutions. Pour le second, il a enclenché un cheminement en cascade : du F.S.A. au fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE en 2010, de ce dernier à la création de l'ADASI en 2014, de cette expérience au projet commun d'un dispositif d'accompagnement des projets à fort impact initié par la Caisse des Dépôts dès 2016 et devenu depuis le Fonds i. Le « compagnonnage » avec la Caisse des Dépôts incarne l'épreuve et les preuves du temps.

Ainsi, la Caisse des Dépôts dans la phase de Recherche & Développement (R&D) sociétale, la Fondation Bettencourt Schueller dans la phase de modélisation, et la Fondation Total dans la phase de déploiement illustrent l'importance d'investir dans le « jouer collectif » à toutes les étapes d'un projet d'innovation sociétale. Il faut du temps pour passer de la « preuve de concept » à son déploiement¹. Loin des « discours magiques » et des « boîtes à outils miracles », ce cheminement nous rappelle que seul le temps est le garant de la pertinence et de l'impact d'une solution solide et transformante. Il en va de l'innovation comme des plantes : il ne faut pas tirer dessus pour les faire pousser plus vite, cela ne sert à rien... et risque d'arracher leurs racines encore fragiles !

Aujourd'hui les racines du « jouer collectif » sont solides en France ! C'est en confiance que nous pouvons nous appuyer sur le mouvement de co-construction du bien commun déjà à l'œuvre sur les Territoires. Il s'incarne dans une variété de partenariats qui associent économie et intérêt général dont la diversité a elle-aussi fait ses preuves. Citons quelques exemples inspirants : la Fédération des Entreprises de Propriété incarne une Responsabilité Sociétale d'Entreprise au plus près des réalités de terrain des TPE-PME, les Caisses d'Épargne perpétuent un engagement territorial ancré dans 200 ans de pratique de proximité de ce que l'on qualifie aujourd'hui de mécénat, le Groupe La Poste ré-invente les coopérations économiques liées aux défis locaux avec l'Alliance Dynamique, ou encore l'AFM-Téléthon nous fait quotidiennement la démonstration de la valeur du « jouer collectif » qui dépasse même les frontières !

Ce ne sont plus les « preuves de concept » qui manquent, mais nos yeux pour les voir ! Alors une question se pose : comment valoriser cet « Agir ensemble » que nous n'avions pas jusqu'alors dans nos « radars » ? Tant qu'une « prime à l'alliance » n'existera pas, seuls les « pionniers » s'engageront. Il ne s'agit pas seulement d'en faire valoir les résultats par une juste communication, mais d'aller plus loin en y investissant collectivement ! Nous sommes tous concernés, et chacun peut y contribuer à sa juste place. C'est ce qu'invite à faire ce « carnet de recherche ».

Pour les plus pessimistes, je les invite à relire le [dossier « Enseignements sur les mutations de l'intérêt général »](#) publié en 2018 à la suite du colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? ». Chacun pourra y mesurer les avancées significatives réalisées depuis. Alors certes, nous ne sommes pas au bout du chemin, mais « verre à moitié plein » ou « verre à moitié vide » ? Chacun choisira sa lecture de ce que nous vivons aujourd'hui, et agira en conséquence... et en conscience !

Bonne lecture...

Charles-Benoît HEIDSIECK
Président-Fondateur du RAMEAU

¹ Voir la vision systémique du processus d'innovation sociétale en page 119 du guide « l'investissement sociétal en Actions » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

Des 7 forces de changement aux 7 leviers de déploiement

Pour établir un constat partagé, faire des propositions et accompagner leur mise en œuvre, la mission ministérielle s'est appuyée sur une triple source permettant de qualifier les enjeux, les pratiques et la maturité collective : une cinquantaine de réseaux nationaux publics & privés, les 350 « catalyseurs territoriaux » qui sont au plus près des réalités de terrain, ainsi que l'Observatoire des partenariats qui suit depuis 2008 les évolutions des positions des citoyens, des élus, des dirigeants d'entreprise et des responsables associatifs.

Pour comprendre l'ampleur des avancées réalisées en un an, il est nécessaire de relire notre histoire collective, de la relier à nos défis communs, et de voir comment cela permet de réinventer aujourd'hui nos modes d'agir. C'est ce que Le RAMEAU qualifie de **méthode des « 3 R » : Relire et Relier pour Ré-inventer**.

Une décennie de cheminement empirique, de la prise de conscience à l'action

En 2010, déjà 84% des Français étaient convaincus de la pertinence des partenariats « entre mondes » riches de leurs différences². A l'époque, ce qui l'incarne le mieux ce sont les liens entre les entreprises et les associations d'intérêt général. Ils symbolisent une forme de (ré)conciliation entre économie et intérêt général. Moins de 30% des organisations pratiquent ces alliances qui sont l'apanage des pionniers qui y voient déjà un enjeu d'innovation sociétale au plus près des besoins et des territoires³. A l'époque, les pratiques se limitent encore aux « portes d'entrée » de la relation partenariale : le mécénat côté intérêt général et les pratiques responsables côté économie. Les Collectivités territoriales vivent une réforme fiscale majeure qui modifie structurellement leur modèle socio-économique, et ne voient pas encore l'utilité d'animer le « jouer collectif »⁴.

Pour mesurer le chemin parcouru, soulignons que la décennie a commencé par ce conseil de Jacques DERMAGNE, alors Président du Conseil Economique, Social et Environnemental : « ne commencez pas par l'institution » et « attendez le juste temps ». Cette même décennie s'est terminée par la préfiguration de la Fondation des Territoires sous l'impulsion de la Ministre Jacqueline GOURAULT et par la mission ministérielle confiée par le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL. Dans les deux cas, il s'agit pour l'Etat d'être à l'écoute des propositions de la société civile organisée pour réussir ce que la Ministre de la Cohésion des Territoires appelle « l'Etat jardinier ». Symbole de cette nouvelle alliance, le Secrétaire d'Etat a tenu à ce que la mission soit co-présidée par une Députée et un praticien-chercheur.

Le chemin de la décennie a été marqué par une étape internationale structurante : les Objectifs de Développement Durable, le 25 septembre 2015. Situé temporellement entre la publication de l'Encyclique papale « *Laudato Si* » en juin, et la signature de la COP 21 en décembre, la signature des ODD est passée relativement inaperçue en France alors qu'elle marque une première dans l'histoire de la Gouvernance mondiale. Il s'agit en effet du 1^{er} Agenda partagé et chiffré qui implique tous les pays, sur tous les domaines en mobilisant tous les acteurs. Il s'agit là du premier programme systémique mondial. C'est une avancée institutionnelle sans précédent... qui a été marquée par un signe qui ne l'est pas moins. Il n'aura fallu qu'une nuit pour ajouter un 17^{ème} Objectif à la demande des pays les plus fragiles : celui d'une « Alliance mondiale » que décrit parfaitement les 19 cibles de l'ODD 17. Il est extrêmement symbolique que ce soient les pays les plus fragiles qui se soient mobilisés sur les conditions de réalisation de l'Agenda 2030.

En France, les avancées ne sont pas moins grandes : les Assises de l'entrepreneuriat en 2013, la loi ESS en 2014, les lois MAPAM en 2014 et NOTRe en 2015, la loi PACTE en 2019 marquent des avancées dans le « jouer collectif ». Soulignons aussi que le Conseil d'Etat insistera dès 2016 sur le risque d'excès de législation sur la qualité du droit, et invitera à expérimenter avant de légiférer.

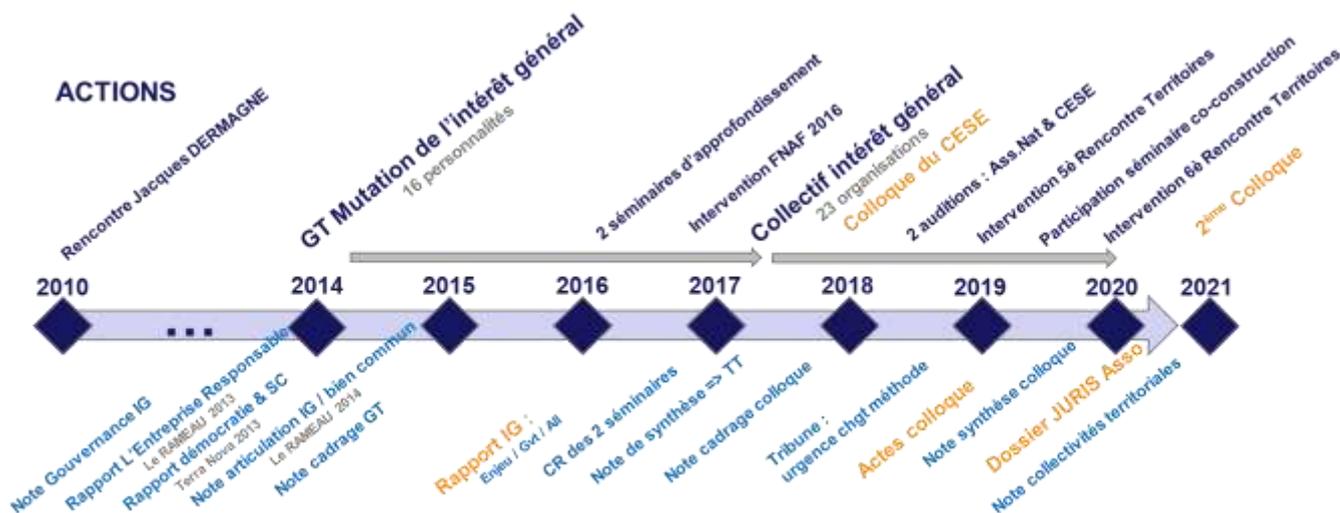
² Etude Citoyens de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, 2008)

³ Etude « partenariat & innovation » du CJD et du RAMEAU (Comisis-OpinionWay, 2011)

⁴ Etude ARPEA-Institutions (Comisis-OpinionWay, 2010)

Côté société civile, le rapport TERRA NOVA « Démocratie & Société Civile » de 2013, le rapport « intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » de 2015 et les travaux du collectif sur les mutations de l'intérêt général en France⁵ donneront des éclairages successifs sur notre capacité à co-construire le bien commun. Ce récit a été remis le 12 janvier dernier aux représentants de l'Assemblée Nationale, du Conseil Economique, Social & Environnemental et au Commissariat au Plan, à l'occasion du colloque « intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ».

Une décennie de réflexion collective sur les mutations de l'intérêt général



L'article CAREnews « Jouer collectif : nous sommes prêts ! » retrace les étapes franchies depuis la remise des travaux de la mission ministérielle le 7 mai 2020. Une question demeure alors : comment activer la conduite du changement adaptée à l'ampleur des transformations à l'œuvre ?

Les 7 forces du changement sont activées

Pour passer de la prise de conscience à l'action, il est nécessaire que les conditions soient réunies. Les théories du changement en identifient 7 forces. Appliquées à la co-construction du bien commun, elle se modélisent selon le schéma ci-dessous.

Les 7 forces du changement



⁵ Dossier « Intérêt général, un concept en mutation » (JURIS Associations, mars 2019)

En synthèse sur chacune des 7 forces du changement :

- 1- **La conscience de la nécessité de changement** est très présente dans les études de l'Observatoire des partenariats, que ce soit par acteur ou par territoire. La crise de la Covid-19 a été un accélérateur de la prise de conscience de l'ampleur du changement à opérer (illustration : les résultats des études de l'Observatoire des partenariats sur le « jouer collectif »⁶).
- 2- La **vision est aujourd'hui largement diffusée** dans des rapports tels que celui de la « Grande Transformation » du Comité 21 : les Objectifs de Développement Durable deviennent un cadre commun d'action (illustration : [benchmark « Pratiques ODD des entreprises »](#)).
- 3- Les **exemples inspirants** ne manquent pas comme le rappelle le kit pratique de la mission ministérielle⁷. Les partenariats innovants se sont démultipliés en 2020 (illustration : plus 500 cas référencés dans la [base IMPACT-Pratiques partenariales innovantes](#), et Promotion 2020 de la [Fondation pour la Co-construction du bien commun](#)).
- 4- La **mobilisation des énergies** se traduit par l'émergence de nouvelles coopérations, à tous les niveaux territoriaux, du local à l'international. Les espaces multi-acteurs sont devenus des lieux de construction collective (illustration : [démarche d'anticipation de sortie de crise](#) copilotée par la Médiation des Entreprises).
- 5- L'animation de ces nouvelles relations a fait émerger de **nouvelles ingénieries** : celles de la « catalyse » pour favoriser les interconnaissances et les expérimentations collectives⁸. Les dispositifs d'ingénierie nationaux et territoriaux se sont mieux articulés (illustration : [création du Fonds i](#)).
- 6- Les **modèles socio-économiques** reposent désormais sur 3 piliers : les richesses humaines, les ressources financières... et les alliances stratégiques⁹. La diversité des modèles est mieux valorisée (illustration : [programme \(Re\)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général](#)).
- 7- Les **accélérateurs de la dynamique** : la (Re)Connaissance de la valeur du « Jouer collectif » par les institutions, le « droit de l'alliance d'intérêt général » pour rendre possible les expérimentations innovantes et la « prime à l'alliance » pour investir dans le mouvement à l'œuvre localement sont les leviers structurels indispensables pour une nouvelle étape de développement en France.

Force est de constater les avancées significatives sur chacune de ces conditions du changement en 2020. C'est ce que retrace ce bilan de la « feuille de route » ministérielle. Le décryptage de la philosophie d'Action de l'ODD 17 a incontestablement permis d'en accélérer le déploiement, et une accélération est notable.

Les 7 leviers de déploiement sont aujourd'hui engagés

L'article CARENews « [Relire, relier et réinventer le jouer collectif](#) » retrace la pédagogie des différentes facettes du « jouer collectif ». La « preuve de concept » est faite, mais sommes-nous en mesure de la déployer ? C'est ce que la « feuille de route » ministérielle a permis de qualifier depuis un an. Le bilan des 4 chantiers structurels et des 21 mesures techniques permet d'affirmer que les conditions sont maintenant réunies pour passer à une nouvelle étape du « jouer collectif » tant pour rebondir face à la crise que pour réussir l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable. Une priorité maintenant pour aller plus loin : en valoriser les impacts.

Les 7 leviers de déploiement



⁶ Résultats du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats : [Observatoire des partenariats \(observatoire-des-partenariats.fr\)](#)

⁷ Kit « L'ODD 17 en pratique » : [Alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités | Associations.gouv.fr](#)

⁸ Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

⁹ Référentiel « Modèles socio-économiques d'intérêt général » (Editions DALLOZ, collection JURIS Associations, septembre 2019)

Bilan de la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques »

Le 17 octobre 2019, le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL lançait la mission ministérielle « accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités ». Le 7 mai 2020, la Députée Cathy RACON-BOUZON, et le Président-fondateur du RAMEAU, Charles-Benoît HEIDSIECK, lui remettaient les fruits de 6 mois de co-construction avec plus d'une centaine de réseaux publics & privés, nationaux et territoriaux. 4 chantiers structurels et 21 mesures techniques constituent la « feuille de route » à laquelle la Secrétaire d'Etat Sarah El HAÏRY a redit son attachement le 23 novembre dernier. Après un an de mise en œuvre opérationnelle, quels en sont les résultats ?

Les **résultats de la feuille de route ministérielle « accélérer les alliances d'intérêt général »** ont été transmis à la Secrétaire d'Etat Sarah El HAÏRY le 7 mai 2021, à la date anniversaire de la remise des travaux à son prédécesseur.

Les **avancées sont très significatives** : proposition de loi « droit d'alliance d'intérêt général », Fonds ODD 17 pour financer l'ingénierie, Fonds i pour accompagner les projets les plus complexes, mobilisation de la recherche et de l'enseignement supérieur pour « apprendre à faire alliance », création de la plateforme « l'ODD 17 en pratique » ... la diversité des résultats (dé)montre la pertinence de développer la capacité partenariale en France. La dynamique est déjà active, notamment sur les Territoires, mais elle reste encore trop souvent « sous les radars ».

Les conditions permettent aujourd'hui d'aller plus loin, notamment sur les territoires. En 5 ans, la France a rattrapé son retard ; gageons qu'elle saura maintenant en faire un levier stratégique !

Découvrez les résultats d'un an de mise en œuvre de la feuille de route :

- [Le bilan détaillé du programme systémique de 21 mesures](#),
- [La synthèse en tableau des avancées sur le « jouer collectif » depuis un an](#),
- [Le courrier présentant les résultats à la Ministre](#).

Pour en comprendre les effets, retraçons le cheminement de la mission ministérielle.

6 mois pour établir une « feuille de route » partagée

Le 7 mai 2020, la députée Cathy RACON-BOUZON et le président-fondateur du RAMEAU Charles-Benoît HEIDSIECK remettaient les fruits de leurs travaux au Secrétaire d'Etat à l'Engagement Gabriel ATTAL, dans le cadre de la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises & collectivités territoriales ».

Au terme de 6 mois d'une mobilisation collective d'une centaine de réseaux publics et privés, ils lui avaient remis :

- [L'état des lieux des partenariats en France](#),
- Un [programme d'actions systémiques](#) autour de 4 chantiers structurels et de 21 mesures,
- Le [kit « L'ODD 17 en pratique »](#).

A cette occasion, l'espace numérique « Alliance & Territoire » était mis en ligne, pour sensibiliser au « jouer collectif » à partir de données, d'outils et d'exemples.



Un an de suivi de la mise en œuvre de la « feuille de route »

L'état des lieux des partenariats en France a été complété par des études sur les pratiques du « jouer collectif » par [les citoyens](#) en mai, [les entreprises](#) en juin, [les élus locaux](#) en novembre 2020 et [les acteurs académiques](#) en mars 2021. Ces études démontrent la **prise de conscience partagée** que les **alliances d'intérêt général** ont un effet **levier pour accélérer la sortie de crise** et réduire les fragilités. Après un an de mise en œuvre de la « feuille de route », quels en sont les faits saillants ?

Le 1^{er} chantier structurel de la mission est celui de la sensibilisation et de l'outillage des acteurs aux alliances d'intérêt général, pour **valoriser les initiatives** déjà menées, ainsi que les **données, outils et méthodes d'ingénieries** existants. C'est le sens du kit « L'ODD 17 en pratique » et de l'espace « Alliances & Territoires ». Pour mieux répondre aux attentes exprimées à ce sujet, la plateforme « L'ODD 17 en pratique » sera lancée le 12 juillet prochain, lors de la 7^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire.

Le 2^d chantier vise à lever les freins juridiques aux alliances d'intérêt général. C'est l'enjeu de la [proposition de loi](#) déposée le 9 février par Cathy RACON-BOUZON pour **expérimenter un droit d'alliance d'intérêt général**. Cette **proposition de loi** a été soutenue par une centaine de personnalités lors d'une [tribune au Journal du Dimanche](#) publiée le 14 février.

Le 3^{ème} chantier porte sur **l'investissement dans l'ingénierie d'alliance** auprès des organisations et des territoires. Des avancées significatives ont été réalisées sur 3 axes : le **développement des compétences**, avec la mise en place du [Fonds i](#) et le développement du [Réseau des catalyseurs territoriaux](#), **l'articulation des ingénieries nationales et territoriales**, avec la création d'un espace de dialogue qui se réunit tous les 2 mois, et le **financement de ces ingénieries** avec la création du [Fonds ODD 17](#).

Le dernier chantier a pour but de développer les moyens « d'apprendre à faire alliance ». Il mobilise les acteurs de la recherche et de l'enseignement. Côté **recherche**, un **programme** a été initié par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des dépôts et Le RAMEAU, comme en témoignent le [séminaire de recherche](#) du 25 mars 2021, qui a mobilisé 60 enseignants et chercheurs et les résultats de [l'étude IMPACT-Académique](#) de l'Observatoire des partenariats. Côté **enseignement**, 4 programmes sont en préparation auprès des **jeunes**, des **catalyseurs**, des **chefs de projet** et des **décideurs**. Ils seront dévoilés à la rentrée 2021.

Les résultats en synthèse :

	Niveau d'avancement	Réalisé	Prochaine étape
<p>POLITIQUEMENT</p> <p>4 chantiers à conduire collectivement</p> <p>4 impulsions politiques pour faire (Re)Connaitre la valeur du « jouer collectif »</p>			
<p>LEGALISER</p> <p>Pilotage : Cathy RACON-BOUZON, en co-construction avec le DJEPVA & Le RAMEAU</p>	■	La proposition de loi sur l'expérimentation du « droit d'alliance » a été déposée, et a donné lieu à une Tribune dans le JDD signée par une centaine de personnalités	En attente du véhicule législatif
<p>MOBILISER</p> <p>Pilotage : DJEPVA & Le RAMEAU, en co-construction avec le Comité 21, CJD, RNMA & le Réseau des 350 « Catalyseurs territoriaux »</p>	■	Le Kit « l'ODD 17 en pratique » a mis en valeur les données, outils et compétences disponibles, et l'espace numérique « Alliances & Territoires » a permis de faire connaître les actions mises en œuvre (50 articles)	Lancement de la plateforme « l'ODD 17 en pratique » le 12 juillet à l'occasion de la 7 ^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire
<p>SOUTENIR</p> <p>Pilotage : DJEPVA & Le RAMEAU, en co-construction avec la Banque des Territoires, la Médiation des Entreprises, la Mission Mécénat et le Fondation Total</p>	■	La création du Fonds ODD 17 a permis d'investir dans l'ingénierie d'alliance territoriale, un espace de dialogue entre les ingénieries nationales & territoriales a été mis en place, et le Fonds i a été créé	Plan d'investissements sur 18 mois pour faire la démonstration de la « prime à l'alliance » et mesurer l'impact du « jouer collectif »
<p>EDUQUER</p> <p>Pilotage : DJEPVA & Le RAMEAU, en co-construction avec la Banque des Territoires, l'ANPP et le CNFPT</p>	■	Le programme (Re)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général, le séminaire de recherche et les parcours « apprendre à faire alliance » ont permis de mobiliser les acteurs académiques	4 modes d'appropriation sont en cours d'élaboration selon les cibles : jeunes, chefs de projets, catalyseurs et décideurs

Légende du niveau d'avancement

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Retard expliqué
- Pas de levier identifié

Les 4 chantiers se déclinent en 21 mesures qui s'appuient systématiquement sur une (des) dynamique(s) déjà préexistante(s) qui a(ont) servi de point d'appui pour passer à une échelle plus large. Chaque mesure proposait un objectif, des modalités d'actions pour la mettre en œuvre, des facilitateurs pressentis pour animer la démarche de co-construction associée à leur réalisation, ainsi qu'un délai raisonnable pour des premiers résultats. Quel bilan après 1 an ?

Les résultats en synthèse :

21 mesures autour de 3 dimensions et 3 temporalités	Niveau d'avancement	Réalisé	Prochaine étape
<ul style="list-style-type: none"> o 7 mesures opérationnelles, aux premiers effets à 3/9 mois, qui permettent de valoriser l'existant et d'inciter à « passer à l'action » pour accélérer les alliances, <ol style="list-style-type: none"> 1. Rendre immédiatement accessible l'existant pour agir dès à présent 2. Favoriser la convergence entre la diversité des outils pour les organisations et les territoires 3. Faciliter l'usage des données pour mieux cibler les priorités stratégiques 4. Valoriser les alliances stratégiques au travers des événements de référence 5. Organiser une démarche de dialogue actif entre les dynamiques du « jouer collectif » 6. Articuler les complémentarités entre les acteurs de l'ingénierie nationale & territoriale, en croisant les connaissances sectorielles et territoriales 7. Faire des ODD l'occasion d'expérimentations d'alliances en territoire pour agir concrètement là où aucun acteur ne peut répondre seul o 7 mesures stratégiques, aux effets à 6/12 mois, permettant de co-construire avec les « pionniers » des solutions à plus grande échelle, et d'être en mesure d'en évaluer les impacts avant de les déployer, <ol style="list-style-type: none"> 8. Promouvoir et valoriser l'investissement dans l'innovation sociale partenariale 9. Accompagner les alliances stratégiques 10. Structurer une relation partagée sur l'évaluation partenariale 11. Inciter à un Etat exemplaire en matière d'alliances innovantes 12. Positionner les services de l'Etat comme « médiateurs » des dynamiques d'alliances stratégiques 13. Structurer une capacité collective de R&D partenariale pour anticiper les besoins et suivre les expérimentations innovantes 14. Piloter une recherche-action collective sur l'hybridation des modèles socio-économiques o 7 mesures politiques, aux effets mesurables à 12/18 mois, permettant de (démontrer l'engagement des institutions à promouvoir une nouvelle méthode : l'ODD 17) à la Française ; autrement dit la co-construction entre acteurs riches de leurs différences. <ol style="list-style-type: none"> 15. Inscrire les « alliances stratégiques » aux agendas des instances des différents « niveaux » 16. Créer une Conférence des alliances stratégiques au service des biens communs, dédiée localement 17. Inciter à croiser « espaces de dialogue », « compétences de catalyseurs » et « pédagogie des alliances » 18. Créer un « droit d'expérimentation partenariale » 19. Inscrire l'opportunité d'un « nouveau statut de « société de bien commun » 20. Développer notre capacité collective à « apprendre à faire alliance » 21. Inscrire les nouvelles formes d'alliance et de partenariat aux programmes de formation, de l'éducation des plus jeunes à la formation continue 	<ul style="list-style-type: none"> o 7 mesures opérationnelles : 7 barres vertes o 7 mesures stratégiques : 7 barres vertes o 7 mesures politiques : 7 barres roses 	<ul style="list-style-type: none"> o 7 mesures opérationnelles : Kit ODD 17, espace « All & T » site Asso.gouv.fr, Outil de veille partagée Covid-19, Etudes « Jouer collectif / crise », 10 événements réalisés en 2020, Tribune du JDD / web PPL, Dialogue « Articulation ingénierie », 15 expérimentations / 8 régions o 7 mesures stratégiques : Création du Fonds ODD 17, Réseau des catalyseurs & Fonds i, Capitalisation engagée par RRI, Piste des Achats Responsables, Expérimentations Médiation / Min., 3^{ème} phase création Fond. Territoires, Programme MSE o 7 mesures politiques : En attente portage politique, Colloque du 12/01/21, 6^{ème} Rencontre des catalyseurs (08/20), PPL « droit d'alliance » déposée, Réflexion en cours au Comité 21, Mobilisation de l'ESR (03/21), Article 3 de la PPL 	<ul style="list-style-type: none"> o 7 mesures opérationnelles : Plateforme « l'ODD 17 en pratique », MAJ mensuelle, Etudes IMPACT-Entreprises, Asso & Fondations, 12 événements programmés en 2021, A définir selon l'agenda politique / Bilan 1 an, 11^{ème} session en juin sur le CRTE, Voir mesure 8 o 7 mesures stratégiques : Plan d'investissement / 18 mois, Une accélération programmée en 2021, Bilan à fin 2021, RV Cabinet SE ESS à organiser, Suivi des expérimentations, Etude en cours sur la gouvernance, Evaluation fin 2021 o 7 mesures politiques : A définir selon portage politique, En attente réponse politique, 7^{ème} Rencontre des catalyseurs (08/21), En attente de véhicule législatif, Planning à définir, 4 programmes en cours d'élaboration, En attente du véhicule législatif
<p>Légende du niveau d'avancement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">■ Très satisfaisant <li style="width: 50%;">■ Retard expliqué <li style="width: 50%;">■ Satisfaisant <li style="width: 50%;">■ Pas de levier identifié 			

Et maintenant ? Valorisons l'ODD 17 !



Avec la remise à la Secrétaire d'Etat Sarah El HAÏRY du bilan de 18 mois de co-construction d'une capacité collective à accélérer les alliances d'intérêt général en France, Le RAMEAU achève un cycle de 3 ans pour faire (Re)Connaitre la valeur du « jouer collectif » en France. Les résultats de la « feuille de route » ministérielle dépassent les objectifs fixés, tant sur les 4 chantiers structurels que sur les 21 mesures techniques. Que faire maintenant ?

Les [résultats de la feuille de route ministérielle « accélérer les alliances d'intérêt général »](#) sont à la hauteur des enjeux. En 5 ans, la France a rattrapé son retard en matière de « jouer collectif ». Lorsque le 25 septembre 2015, notre Nation signe les 17 Objectifs de Développement Durable, force est de constater qu'elle n'est pas en avance sur le 17^{ème} ODD. Ce dernier est celui de l'alliance tous acteurs, tous domaines, tous territoires pour réussir l'Agenda commun. Publié deux mois plus tard, après 18 mois de mobilisation d'une équipe de personnalités pluridisciplinaires, le [rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance »](#) en explique les raisons au travers d'une analyse à la fois historique, juridique, politique, sociologique et philosophique de l'évolution du concept d'intérêt général sur 1.500 ans. Dans un contexte de transformation systémique, il est essentiel de savoir relire son passé pour le relier à ses défis pour l'avenir. Fort des enseignements des travaux de recherche empirique menés depuis 2006, un constat s'imposait déjà : ce n'est pas que la France ne sait pas « jouer collectif » ; c'est que cette dynamique, très présente sur les Territoires, est un actif non conscientisé. C'est un talent « sous les radars » que nous ne savons pas utiliser, et encore moins valoriser.

C'est le 12 janvier 2018 que Le RAMEAU décide d'ouvrir un cycle pour faire (Re)Connaitre la valeur du « jouer collectif » en France. Le [succès du colloque du 23 novembre 2017](#) sur les impacts de la co-construction du bien commun avait été un « signal faible ». Il était organisé avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts pour le 10^{ème} anniversaire de l'Observatoire des partenariats pour faire le récit d'une décennie de prise de conscience des enjeux et des impacts des alliances d'intérêt général. Il restait à en faire la preuve. Le [succès du colloque du 12 janvier « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »](#) incite Le RAMEAU à sauter le pas. Après la publication du [dossier « Intérêt général, posons-nous les bonnes questions ? »](#), il a l'honneur d'être [reçu à l'Élysée](#) sur les recommandations de l'AMRF.

Devant le Cabinet du Président de la République, Le RAMEAU prend 3 engagements :

- **Passer de la capitalisation de la connaissance** des enjeux de la co-construction du bien commun et des pratiques pionnières en matière de « jouer collectif » **au développement des compétences au sein des organisations et des Territoires**. Pour ce faire, en partenariat avec la Banque des Territoires, le CGET (devenu ANCT depuis) et le Groupe La Poste, il va [lancer la plateforme « l'innovation territoriale en Actions »](#) pour (dé)montrer la dynamique déjà active localement, et permettre aux acteurs locaux de se saisir des données, outils et compétences qui leur sont utiles pour coopérer efficacement.
- **Instruire plus avant l'urgence de créer un « droit d'alliance » pour permettre de les démultiplier**. Dès 2013, dans son 1^{er} rapport au Gouvernement à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat sur [l'Entreprise Responsable](#), Le RAMEAU avait souligné l'importance des freins techniques aux alliances, et notamment des risques juridiques pour les expérimentations innovantes en Territoire. Les positions de nombreux acteurs, des services de l'Etat à l'AFM-Téléthon, en passant par le MEDEF, convergeaient en ce sens. Les rapports du Conseil d'Etat sur les limites actuelles du droit Français militaient aussi pour favoriser les expérimentations. Les conditions étaient donc réunies pour passer à l'action.

- **Initier un nouveau dialogue entre les acteurs publics et économiques à l'écoute des dynamiques locales.** L'idée de créer une « Fondation des Territoires » n'était pas neuve pour Le RAMEAU, mais le laboratoire de recherche avait tenu compte des conseils de Jacques DERMAGNE alors Président du CESE en 2010 : « ne commencez pas par les institutions », et « attendez le juste temps ». Le travail auprès des 350 « catalyseurs territoriaux », et la création du Réseau des pionniers des alliances en Territoire en 2014 avaient permis de « ne pas commencer par les institutions »... et le « juste temps » était arrivé. Dès le lendemain, le Cabinet du Ministre de la Cohésion des Territoires prenait contact pour en instruire l'opportunité.

Sur le 1^{er} engagement, la [co-construction de la plateforme pédagogique en 2019](#), puis son transfert au [Réseau des pionniers des alliances en Territoire](#) en 2020, a permis de passer de la capitalisation à la mise en pratique des connaissances. Le [kit pratique « Connaissance des Dynamiques Régionales »](#) avec l'Observatoire des partenariats, ou encore le [kit pratique « Elaborer son Projet de Territoire »](#) avec l'ANPP en sont les deux derniers exemples en date. La [6^{ème} Rencontre des « catalyseurs territoriaux »](#) en juillet dernier et le [webinaire « qu'est-ce qu'un catalyseur territorial ? »](#) nous donnent aujourd'hui les clés pour comprendre pourquoi nous pouvons en confiance [« Oser les Territoires »](#) pour la relance.

Sur le 2^{ème} engagement, les résultats de la mission ministérielle parlent d'eux-mêmes (cf. les articles CAREnews « [Relire, Relier et \(Ré\)Inventer le jouer collectif](#) » et « [ODD 17, le compte est bon !](#) »).

Sur le 3^{ème} engagement, [l'implication personnelle de la Ministre Jacqueline GOURAULT](#) a permis d'impulser la préfiguration de la Fondation des Territoires. La quinzaine d'expérimentations territoriales menées en 2019-2020 a ensuite permis d'en illustrer les enjeux. La 3^{ème} étape de la constitution de ce nouvel espace de dialogue et d'actions a été initiée le 23 novembre dernier lors du [3^{ème} dîner « Elus & Entreprises »](#) au cours duquel [les élus locaux ont réaffirmé le « besoin d'alliance »](#). Sous la Présidence de Jean-Paul DELEVOYE, le Conseil de création travaille à l'invention du modèle de gouvernance qui permettra à toutes les parties prenantes de la Fondation d'être à leur « juste place ».

Le cycle ouvert le 12 janvier 2018 s'achève donc sur des avancées significatives sur les 3 engagements pris auprès du Cabinet du Président de la République à l'été de la même année. Réjouissons-nous !

Avoir une démarche pragmatique pour valoriser le « jouer collectif »

Comment valoriser ces résultats ? Tout d'abord avec beaucoup d'humilité car si les avancées depuis 2015 sont réelles, il nous reste un long chemin avant d'avoir réussi à « Agir ensemble » pour la réalisation des objectifs de l'Agenda 2030. Le rebond d'après la crise systémique que nous vivons depuis un an va être déterminant, et nous devons (dé)montrer notre capacité de passer de la « preuve de concept » au déploiement des alliances d'intérêt général en France. **Seule l'Action est engagement ! Ce ne sont donc pas des mots qui sont attendus pour panser nos maux, mais des actes.**

Pour agir avec efficacité et rendre compte de notre capacité à co-construire le bien commun, les **4 étapes de la valorisation ont été qualifiées**. Ce « carnet de recherche » du RAMEAU en rappelle dans la partie suivante les fondamentaux :

- La [capitalisation des pratiques de terrain](#) sans lesquelles toute théorie est « hors-sol »,
- [L'évaluation partenariale](#) pour établir les éléments constitutifs de la « preuve de concept » pour chacune des parties prenantes impliquées,
- La [modélisation économique des résultats](#) pour pouvoir pérenniser l'Action qui doit reposer sur 3 piliers : les richesses humaines mobilisés, les ressources financières investies et les alliances stratégiques pour en démultiplier l'impact,
- ... et le [faire-valoir](#) à la fois auprès des praticiens, des institutions, des acteurs académiques... et des leaders d'opinion.

Cette approche apprenante et pragmatique de la valorisation a fait ses preuves. Il s'agit maintenant à chacun de définir comment la mettre en pratique. Le parcours étant spécifique à chacun, il ne saurait y avoir une voie unique. C'est au contraire à chacun d'inventer son propre chemin à partir de balises communes. Lorsqu'un bateau sort d'un port, qu'il soit zodiac ou porte-avion, il doit s'appuyer sur les bouées rouges et vertes qui lui indiquent le cadre commun dans lequel il peut inscrire sa propre trajectoire. **Concernant notre Avenir commun, le cadre n'est autre que l'ODD 17 qui invite à une nouvelle philosophie politique par l'Action !**

La valorisation du « jouer collectif en pratique !

Frugalité des moyens à mobiliser, performance des résultats et pertinence face aux besoins sociétaux sont les trois enjeux des alliances d'intérêt général.

Le RAMEAU s'efforce de faire (Re)Connaître la valeur du mouvement de co-construction du bien commun déjà beaucoup plus incarné sur les territoires que nous ne le conscientisons. Pour obtenir une véritable **A.M.M.** (*Autorisation de Mise sur le Marché - terme juridique pour décrire l'autorisation de déployer un traitement médical*), il a suivi les mêmes règles que pour le chemin du médicament : les essais cliniques, l'instruction auprès des autorités légitimes et l'élaboration de l'infrastructure nécessaire au déploiement.

Concernant les « essais cliniques », la crise de la Covid 19 a malheureusement offert un cadre très favorable pour **expérimenter collectivement les « effets thérapeutiques » du « jouer collectif »**. Pour en faire vivre l'expérience, Le RAMEAU a proposé dès le 20 mars 2020 à Pierre PELOUZET, Médiateur des Entreprises, d'engager ensemble une démarche d'anticipation de sortie de crise pour les acteurs & actions d'intérêt général, à la fois touchés de plein fouet et conditions de rebond indispensable pour accélérer la sortie de crise. En mettant en place des espaces de dialogues multi-acteurs et en créant un [outil de veille partagée](#) sur les besoins et les programmes d'urgence et de relance, le « jouer collectif » a permis à chacun de se situer dans un contexte incertain où savoir ce que faisaient les autres était stratégique pour améliorer la performance et l'efficacité de chacun. Le [bilan de la démarche](#) publié en septembre dernier en a souligné l'utilité.

Concernant l'instruction auprès des autorités légitimes, **deux institutions ont été ciblées : les acteurs publics & académiques**. Pour ces derniers, [le séminaire de recherche « Qu'est-ce que la co-construction du bien commun ? »](#), organisé le 25 mars dernier avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, a permis à la fois de faire un état des lieux et d'identifier les leviers pour mobiliser l'Enseignement Supérieur et la Recherche (ESR). Pour les acteurs publics, le chemin a commencé avec une [lettre aux élus locaux](#), suite aux élections municipales de juin 2020, puis par [l'étude IMPACT-Elus locaux](#), pour connaître la position des maires sur le « jouer collectif », suivi par la remise du [récit de 7 ans de \(re\)découverte des mutations de l'intérêt général](#) à 3 institutions nationales (l'Assemblée Nationale, le CESE, le Haut-Commissariat au Plan). Fort de ces premières étapes, [la lettre aux Présidents des Conseils régionaux et aux préfets](#) pour leur présenter le [kit pratique « Connaissance des Dynamiques Régionales »](#), et la démarche de co-construction du [kit de l'ANPP « Elaborer son Projet de Territoire »](#), ont été les deux contributions du RAMEAU aux Contrats de Relance et de Transition Ecologique (CRTE) impulsée par le Premier Ministre le 20 novembre dernier (voir [circulaire du Premier Ministre](#) sur les CRTE). Auprès des acteurs publics, comme des académiques, chacun peut apporter sa « pierre » à l'édifice commun.

Enfin, concernant **l'élaboration de l'infrastructure nécessaire au déploiement des alliances d'intérêt général**, elle a été la priorité du RAMEAU depuis un an. [Le blog du 7 avril « Une usine pour la co-construction en France ? »](#) en résume les avancées. La [mission ministérielle « Accélérer les alliances entre associations, entreprises et collectivités territoriales »](#) a eu un réel effet de levier sur la co-construction du bien commun en France.

Conformément à son [projet stratégique « Co-construisons 2022 »](#), Le RAMEAU s'applique à lui-même le processus d'innovation sociétale qu'il a modélisé dans le cadre de ses travaux de recherche (cf. [guide « L'investissement sociétal en actions ! »](#)). Entre 2006 et 2012, il a d'abord vécu un cycle de « défrichage » des différents angles de la co-construction du bien commun pour en qualifier les enjeux et les pratiques pour l'ensemble des acteurs de l'écosystème. De 2013 à 2019, il a ensuite piloté un second cycle de 7 ans pour « capitaliser, modéliser et partager » les enseignements des 500 expérimentations de terrain qui sont au cœur de son savoir acquis sur les alliances d'intérêt général. Ce second cycle s'est terminé le 5 novembre 2019 avec la publication du [référentiel « L'évaluation partenariale en pratique »](#), et la mise en ligne de son [11^{ème} Centre de ressources numériques](#) pour capitaliser les méthodes et outils des démarches innovantes « pionnières » en matière de « jouer collectif ». Confiée le 17 octobre 2019, la mission ministérielle a donc parfaitement coïncidé avec le début du 3^{ème} cycle de 7 ans engagé par Le RAMEAU. La première étape visait à faire (Re)Connaître la valeur de la co-construction. Elle s'est achevée avec le bilan des 18 mois de cheminement collectif. Il faut maintenant en valoriser les résultats.

La capitalisation, 1^{er} pilier de la valorisation



Après le mois de la pédagogie sur la (Re)Connaissance du mouvement de co-construction du bien commun en France, la semaine du 3 au 7 mai a été consacrée à sa valorisation. Premier pilier : la capitalisation.

Les enjeux de la valorisation du « jouer collectif » sont rappelés dans [le blog « Une semaine pas comme les autres »](#) qui introduit ce cycle en 4 étapes sur la valorisation. La première étape est sur la capitalisation. Sachons prendre du recul, ne pas nous tromper de combat, et identifier les prochaines étapes pour accélérer les dynamiques d’alliance d’intérêt général.

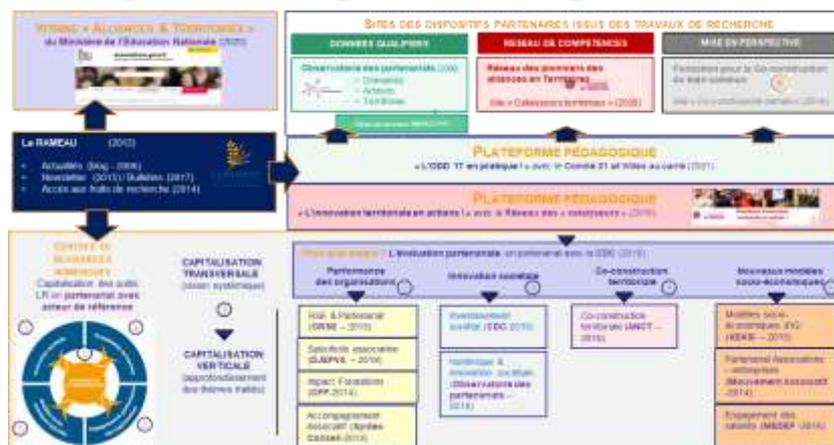
Prenons du recul sur la capitalisation

C’est en 2013, après 7 ans de recherche empirique, que Le RAMEAU débute son cycle 2013-2019 sur la capitalisation des résultats de ses travaux. Après une première phase de 3 ans financée par la Fondation Bettencourt Schueller et la Caisse des Dépôts, il aura fallu 4 ans supplémentaires pour réussir à traduire en méthodes et outils tout le savoir et le savoir-faire acquis sur le terrain. L’objectif était de mettre les démarches éprouvées du « jouer collectif » à disposition des territoires et des organisations publiques & privées.

Au-delà d’une diversité de publications et de boîtes à outils, le plus difficile fut d’inventer un système d’appropriation qui permet à chacun de s’informer, de se former et de disposer des données, outils et compétences pour agir efficacement en fonction non seulement de ses objectifs et de ses moyens, mais aussi de ses envies. Ce sont plus de 5 millions d’euros qui ont été investis pour partager les fruits de 8 millions d’euros d’investissement en expérimentations de terrain. Mobiliser 13 millions d’euros sur la co-construction du bien commun, ce ne fut pas rien !

Ces investissements pour capitaliser les fruits de la recherche empirique se sont traduits en **4 sites de marque** ([l’Observatoire des partenariats](#), le [Réseau des pionniers des alliances en Territoire](#), la [Fondation pour la Co-construction du bien commun](#) et [Le RAMEAU](#)), et en **11 centres de ressources numériques** (cf. [page d’accès à partir du site du RAMEAU](#)). Pour aller plus loin, une **plateforme pédagogique** a été co-construite en 2019 (« [Innovation territoriale en actions !](#) »), puis la « [vitrine](#) » « [Alliances & Territoires](#) », sur le site www.associations.gouv.fr, a permis de partager très largement la diversité des données, outils et compétences à disposition de tous.

Les espaces numériques co-animés par Le RAMEAU

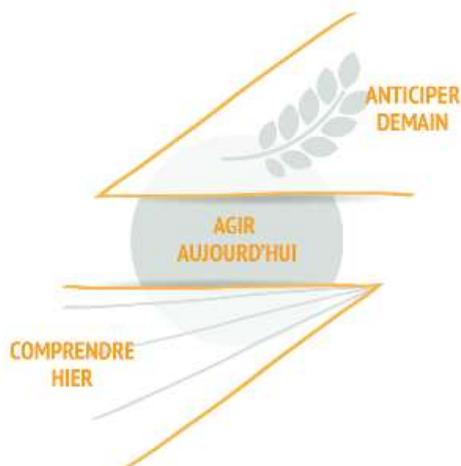


Ne nous trompons pas de combat

La capitalisation n'est pas seulement un archivage de documents, ni même une simple construction de « boîte à outils ». C'est un levier d'aide à la décision et un soutien à la mise en œuvre concrète de démarches complexes. Il ne s'agit pas en effet de faire croire à la simplicité de mécanismes qui ne le sont pas, mais bien au contraire d'apprendre à piloter la complexité.

Le RAMEAU, dans son parcours de recherche empirique, s'appuie sur l'appréhension du temps, et la capacité à en comprendre les dynamiques. Il fonde aussi ses démarches empiriques sur **le principe des 3 R** : **R**elire son histoire et celle de son écosystème, la **R**elier aux enjeux prospectifs individuels et collectifs, pour pouvoir **R**é-inventer une capacité d'Action adaptée aux défis actuels.

Les preuves et l'épreuve du temps



Capitaliser ... et après ? Partager !

Le 7 mai 2020, la mission ministérielle a rendu ses conclusions au travers de 3 outils complémentaires :

- [L'état des lieux des partenariats en France](#) (complété depuis par la vision des [citoyens](#), des [entreprises](#), des [maires](#) et des [acteurs académiques](#)),
- Une « [feuille de route](#) » [systémique](#) autour de 4 chantiers politiques et 21 mesures techniques,
- Le [kit « L'ODD 17 en pratique »](#) pour éclairer les organisations et les territoires sur la diversité des données, outils et compétences déjà disponibles.

Le jour même, le Ministère de l'Education Nationale créait [l'espace numérique « Alliances & Territoires »](#) sur le site www.associations.gouv.fr. Depuis un an, il a permis de partager une cinquantaine d'actualités au service des alliances d'intérêt général. Le taux de consultation de cet espace indique l'intérêt de partager une information régulière, illustrée et rigoureuse sur la question.

Fort de ces résultats, la plateforme « L'ODD 17 en pratique » sera mise en ligne le 12 juillet prochain.

L'évaluation, 2^{ème} pilier de la valorisation



Après le pilier de la capitalisation, suivons notre chemin à la (re)découverte des différentes facettes de la valorisation. Le second pilier est celui de l'évaluation.

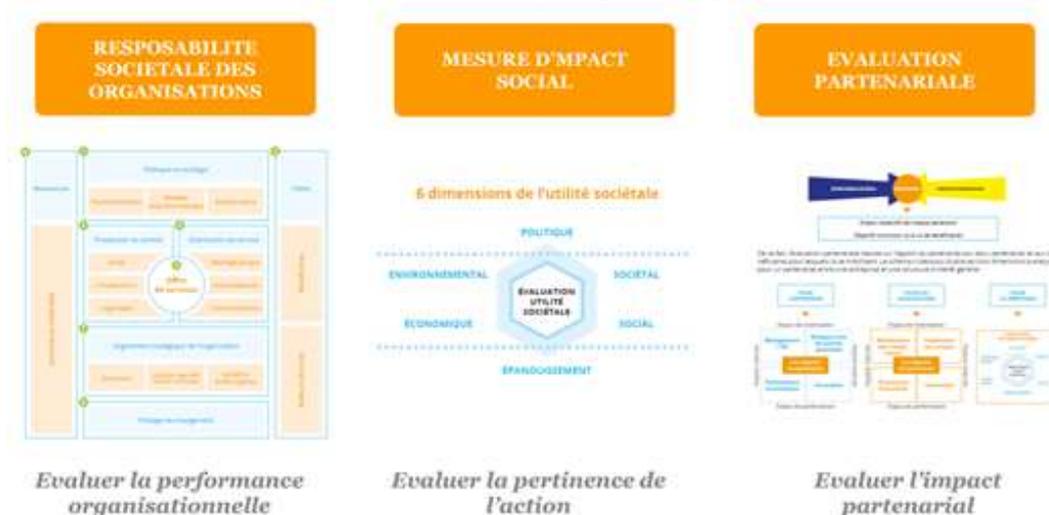
Qu'est-ce que l'évaluation partenariale ? Sachons prendre du recul, ne pas nous tromper de combat, et identifier les prochaines étapes pour accélérer les dynamiques d'alliance d'intérêt général.

Prenons du recul sur l'évaluation

C'est après 7 ans de recherche empirique pour qualifier les enjeux des alliances entre acteurs riches de leurs différences que Le RAMEAU se questionne en 2012 sur les moyens d'en évaluer les résultats. Une triple occasion lui est donnée, à la fois dans le cadre du fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE qu'il co-construit depuis 2010, avec la demande de GDF-Suez et d'Emmaüs d'évaluer leur partenariat après 6 ans de cheminement commun, et avec Le Groupe La Poste qui souhaite évaluer ses partenariats associatifs stratégiques à déclinaison territoriale. Ces trois démarches complémentaires permettront d'établir une méthode qui sera testée dans le cadre du programme « Partenaires d'avenir » conduit avec 12 entreprises aux profils et aux pratiques radicalement différents. La méthode sera publiée en 2015 juste avant la [mise en débat au CESE](#) des enjeux des partenariats sur l'innovation sociétale, et le partage des enseignements de l'expérimentation sur le modèle d'investisseur sociétal. Il faudra ensuite attendre la fin du cycle de modélisation 2013-2019 pour que soit publié le [référentiel « l'évaluation partenariale en pratique »](#).

L'intérêt de cette évaluation partenariale est de « faire le pont » entre l'évaluation de performance - aujourd'hui incarnée par les démarches RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations) - et l'évaluation d'impact - autrement dit de pertinence - incarnée par l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable. Ces 3 évaluations sont profondément complémentaires et méritent une attention particulière.

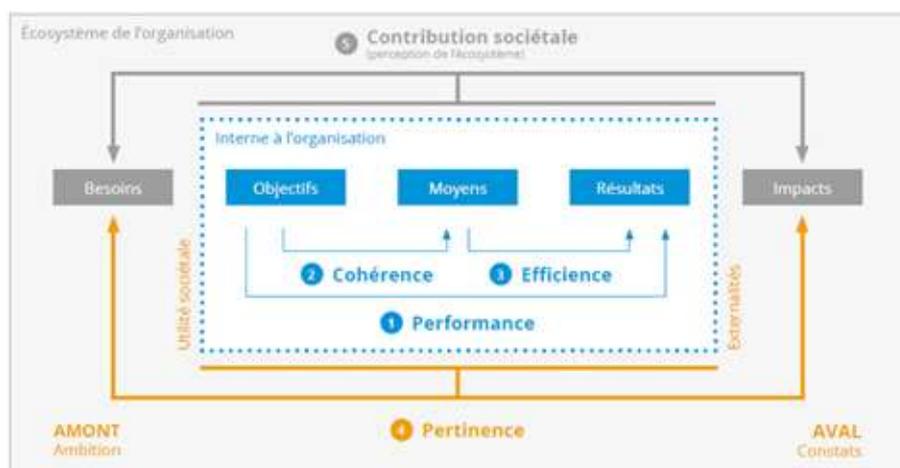
Les 3 évaluations systémiques



Ne nous trompons pas de combat !

En matière d'évaluation, il n'existe pas d'outil « couteau suisse » répondant aux besoins de tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les territoires. Il serait à la fois illusoire et contreproductif de le faire croire. Le « Graal » de l'évaluation est un mythe... qui risque de mettre en risque la confiance lorsqu'il est « asséné » comme une vérité. Plus encore, il y a une profonde confusion dans les objectifs et les méthodes à utiliser, avec une réelle difficulté à faire comprendre la différence profonde entre l'audit (le contrôle d'une conformité) et l'évaluation (la démarche de progrès associée à l'analyse non seulement des résultats, mais aussi du chemin parcouru). Si l'une et l'autre des démarches ont leur légitimité et leur utilité, il ne faut pas les confondre. Il est donc important de connaître la sémantique de l'évaluation pour croiser les regards et favoriser des dialogues constructifs entre tous les acteurs de l'écosystème.

Les mots de l'évaluation



Evaluer ... et après ? Croiser les regards !

Le [23 novembre 2017](#), le 3^{ème} plan quinquennal de l'Observatoire des partenariats était lancé avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts. Objectif : mobiliser les acteurs académiques sur les enjeux, les pratiques et ... l'évaluation du mouvement de co-construction du bien commun en France. Le programme d'études 2018-2022 IMPACT était alors initié pour qualifier et mesurer les effets de levier des alliances d'intérêt général sur l'innovation territoriale et sociale, la performance des organisations publiques et privées, et sur la confiance individuelle (l'engagement) et collective (la co-construction territoriale).

Après une phase exploratoire partagée avec les acteurs académiques et publiée lors du colloque européen Part'Innov en 2019 (voir [rapport regards croisés chercheurs – praticiens sur l'impact des alliances innovantes](#)), puis une déclinaison régionale des résultats pour comprendre les spécificités locales tout au long de 2020 (voir [kit pratique « Connaissance des Dynamiques Régionales »](#)), une évaluation des positions par acteurs de l'écosystème a été engagée. Elle a d'abord été menée auprès des [citoyens en 2019](#), ([réévaluée en 2020](#)) ; puis auprès des [entreprises en juin](#) puis en [juillet 2020](#) ; auprès des [élus locaux en novembre 2020](#) ; et, plus récemment, auprès des [acteurs académiques en mars 2021](#).

À l'occasion de la 7^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire le 12 juillet prochain, les études IMPACT-Entreprises, IMPACT-Associations et IMPACT-Fondations permettront d'évaluer la manière dont les organisations privées appréhendent aujourd'hui le « jouer collectif » pour accélérer la sortie de crise et réussir l'Agenda 2030, mais aussi mesure les effets de levier qu'elles ont identifiés à partir de leurs propres pratiques. Seule l'Action est engagement, et pouvoir qualifier l'action permet de mesurer la maturité réelle de la co-construction en France. Les résultats sont donc attendus avec impatience...

D'ici-là, n'hésitez pas à consulter la [base de connaissance IMPACT-Pratiques partenariales innovantes](#) qui référence plus de 500 études de cas. Ces dernières font « la preuve par l'exemple » de la valeur des alliances au service du bien commun.

La modélisation économique, 3^{ème} pilier de la valorisation



Capitaliser est le socle de toute innovation. Il convient ensuite de l'évaluer pour en comprendre les forces et les limites. La « preuve de concept » établie, la 3^{ème} étape est d'en modéliser la valeur économique.

Qu'est-ce que la modélisation économique ? Sachons prendre du recul, ne nous trompons pas de combat, et identifions comment aller plus loin.

Prenons du recul sur la modélisation économique

En 2009, 3 ans après la création du RAMEAU, deux de ses partenaires associatifs le questionnent sur leur modèle économique. L'un sur celui de l'innovation avec l'AFM-Téléthon pour réussir le « grand virage du traitement », l'autre sur celui de la pérennisation des activités avec la Croix Rouge française. Le RAMEAU s'est beaucoup appuyé sur l'exemple de l'AFM-Téléthon pour expliquer la force du « jouer collectif » en matière d'innovation sociétale (cf. [blog : « L'AFM-Téléthon, symbole du jouer collectif en France »](#), [Le livre blanc de l'innovation associative](#) & le [guide « L'investissement sociétal en actions ! »](#)).

Attachons-nous aujourd'hui à l'exemple de la Croix Rouge française tout aussi passionnant. Il illustre la question de l'hybridation des modèles. Comment garder l'équilibre lorsque la structure pilote 80 métiers autour d'une trentaine de modèles socio-économiques qui s'articulent au sein de la même organisation ? Lorsque le Directeur Général de la Croix Rouge française est venu questionner Le RAMEAU en 2009, l'objectif était clair : comment sécuriser « l'équilibre de la Maison » ? Loin des images d'Epinal et de la confusion avec l'outil financier, tel est bien le sens de l'économie : trouver l'équilibre pour disposer des ressources nécessaires à la réalisation de son Projet de manière pérenne.

Dès 2010, le **concept de modèle socio-économique** est posé. Il **repose sur 3 piliers : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques**. Cette conception d'une notion multifacette fera l'objet d'une mise en débat de 2010 à 2013, d'une prise de position « politique » du Mouvement associatif en 2014, de nombreuses expérimentations entre 2015 et 2018 pour tester ses déclinaisons par domaines, par acteurs et par territoires, puis d'une modélisation en 2019 au travers de deux outils de partage des connaissances : le [référentiel « Modèles socio-économiques d'intérêt général »](#) publié chez JURIS Associations, et le [MOOC « Nouveaux modèles économiques associatifs »](#), réalisé avec l'ESSEC.

Ces deux outils seront inaugurés lors du Forum Mondial Convergences de septembre 2019. A cette occasion, le Secrétaire d'Etat à l'Engagement, Gabriel ATTAL, réaffirmera l'importance de distinguer les modèles socio-économiques d'intérêt général de ceux d'utilité sociale dans un [discours](#) qui marque une nouvelle ère. Il ne s'agit plus en effet de chercher **Le** modèle le plus **Performant**, mais d'articuler une diversité de modèles en valorisant **LES** modèles qui forment ensemble une réponse plus **Pertinente**. C'est un changement de paradigme autant qu'un changement de regard. Il se traduit sur les 3 leviers de tout modèle : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques.

Afin de favoriser l'appropriation de la diversité de ces modèles, Le RAMEAU a lancé le [programme \(Re\)Connaissance des modèles socio-économiques d'intérêt général](#) pour en (re)découvrir les spécificités et la valeur. D'octobre 2020 à octobre 2021, de multiples formats permettent de mettre en débat la connaissance acquise durant 15 ans pour la transformer en compétences pour Agir dès aujourd'hui.

Modélisation économique ... et après ? Investissons !

Il ne suffit pas de comprendre la diversité des modèles de l'écosystème, encore faut-il investir dans l'innovation que constitue l'hybridation des modèles et garantir un « jouer collectif » mutuellement enrichissant. Nous avons abordé dans le [précédent « carnet de recherche »](#) l'importance de l'évaluation. C'est sur cette base qu'il convient d'en modéliser l'économie, tant en termes de création de valeur que de frugalité. Pour valoriser notre capacité collective à co-construire des solutions, il convient d'investir dans chacun des 3 leviers d'un modèle socio-économique.

Côté **Richesses Humaines**, il est essentiel d'investir dans les compétences à la fois pour piloter et accompagner le « jouer collectif ». Sans compétences, pas d'actions. Une attention particulière doit être apportée aux deux « extrémités » de la chaîne de valeur de la co-construction : à la **racine**, lors des démarches de co-construction territoriale, aux **fruits**, lors du déploiement des innovations sociétales. Aux racines, il s'agit des 350 « catalyseurs territoriaux » du [Réseau des pionniers des alliances en Territoire](#), lancé en 2014, pour valoriser la 3^{ème} ingénierie territoriale : celle des liens entre les acteurs locaux (aux côtés de celle de gestion et de celle de management de projet territoriaux). Sur les fruits, soulignons la démarche de co-construction du [Fonds i](#), pour mutualiser une capacité à accompagner le déploiement des projets d'innovation sociétale à très fort impact... que nous savons encore mal accompagner aujourd'hui (cf. [blog : « L'AFM-Téléthon, symbole du jouer collectif en France »](#)).

Côté **financement**, il est indispensable d'investir dans **l'ingénierie d'alliance d'intérêt général**, et de faire émerger une « prime à l'alliance » pour valoriser ceux qui choisissent d'Agir ensemble plutôt que de faire seul. C'est le sens du [Fonds ODD 17](#) qui a été lancé le 23 novembre dernier lors du 3^{ème} dîner élus & entreprises ([lancement à voir en replay](#)). La Fondation Total et Le RAMEAU sont convaincus qu'il y a là de nombreuses sources d'innovation et de pistes à investiguer pour le financement du « faire alliance ».

Côté **alliances stratégiques**, comme l'a rappelé [le blog du 3 mai « Une semaine pas comme les autres »](#), les 18 derniers mois ont permis de mobiliser les réseaux de praticiens, les institutions et les acteurs académiques dans le cadre de la « feuille de route » ministérielle. Le « carnet de recherche » de la semaine du 26 au 30 avril, qui concluait un mois de pédagogie sur le « faire alliance » (cf. [article CARENews du 3 mai « Relire, Relier et \(Ré\)Inventer le jouer collectif »](#)) a aussi souligné l'importance des médias. Le [blog du 27 avril « Merci aux médias d'information positive »](#) a rendu en particulier hommage à ceux qui valorisent déjà les exemples de co-construction du bien commun. Du côté de ces alliances stratégiques pour valoriser ensemble le « faire alliance » non n'en sommes qu'aux prémices... mais ils sont prometteurs ! C'est en effet ce qui incarne l'ODD 17 en pratique telle que l'invite à le faire l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable.

Que ce soit en matière de richesses humaines, de financements ou d'alliances stratégiques, il est urgent d'investir dans le « faire alliance » pour répondre aux attentes des [81% des Français qui réclament un « devoir d'alliance »](#), des [92% des maires](#) qui reconnaissent un « besoin d'alliance » et aux [84% des entreprises qui déclarent une « envie d'alliance »](#). Puisqu'un consensus apparaît aujourd'hui sur les enjeux du « faire alliance », il nous faut collectivement investir sur les solutions qui permettent d'« Agir ensemble » ! Loin des « discours magiques » et des « boîtes à outils miracles », nous devons chacun investir aujourd'hui dans ce « jouer collectif » qui crée de la valeur pour tous et une utilité pour chacun. C'est cela « l'équilibre de la maison » ... c'est cela l'Economie !

Faire-valoir, le 4^{ème} pilier de la valorisation



Nous y voilà ; enfin dirons certains ! Après la capitalisation, l'évaluation et le modèle économique, il ne reste « que » le faire-valoir. Pas si simple lorsqu'il s'agit de sortir des « sentiers battus » et de piloter le changement induit !

Ce n'est pas parce qu'une solution est efficace, efficiente et pertinente, qu'elle est pour autant facilement appropriable. Les approches systémiques sont aujourd'hui nécessaires, mais elles sortent des schémas culturels qui structurent notre mode de penser et d'agir depuis des décennies. Ce n'est donc pas parce qu'il faut changer que nous sommes en mesure de bouger... et moins encore lorsque le changement peut paraître inatteignable. Rendre lisibles les enjeux, et visibles, et prendre le temps de la pédagogie sont des leviers stratégiques essentiels. Chacun de nous ne peut agir que s'il a compris comment se transformer, et c'est l'envie d'agir qui guide le chemin. Face à une mutation structurelle, l'inertie est forte, et seule l'envie de s'engager résolument vers un Avenir commun dépasse les craintes associées aux risques induits.

Qu'est-ce que le faire-valoir ? Sachons prendre du recul, ne nous trompons pas de combat, et identifions comment aller plus loin.

Prenons du recul sur le faire-valoir

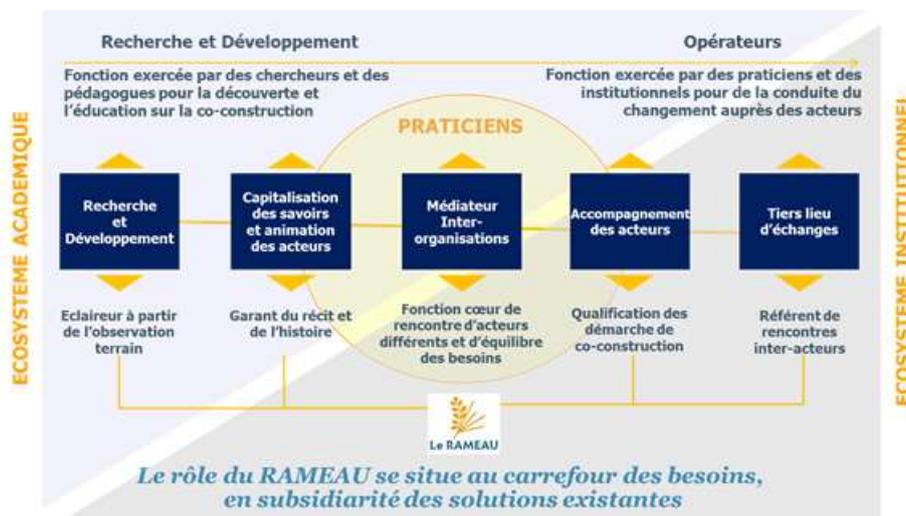
Le [Projet Stratégique « Co-construisons 2022 »](#) du RAMEAU repose sur sa capacité à donner envie aux acteurs publics et privés de l'écosystème de se saisir des résultats de 15 ans de recherche empirique sur la co-construction du bien commun. Le laboratoire de recherche empirique a ciblé **3 réseaux prioritaires** : les réseaux de praticiens, les institutions publiques, et les acteurs académiques.

Côté **réseau des praticiens**, entre 2013 et 2019, Le RAMEAU a co-construit durant 7 ans les outillages pour les organisations et les territoires avec une trentaine de réseaux nationaux et le réseau des 350 « catalyseurs territoriaux ». Lors de la mission ministérielle, c'est près d'une centaine de réseaux et de « pionniers » qui ont pu se mobiliser pour définir ensemble les conditions de l'accélération du « jouer collectif » en France.

Côté **institutions**, l'aventure commence dès 2010. Le RAMEAU ouvre les échanges avec le CESE. En 2013, il participera activement aux Assises de l'entrepreneuriat, et en 2014 il co-pilotera la mission interministérielle sur l'engagement associatif des actifs. La même année s'ouvrira un travail en commun avec l'ARF sur la « catalyse territoriale », suivi par des recherche-actions avec d'autres associations d'élus. Appuyé par l'une d'elle, en 2018, il propose au Cabinet du Président de la République de créer la Fondation des Territoires, dont la préfiguration sera initiée par la Ministre Jacqueline GOURAULT le 7 janvier 2019. Le 16 octobre de la même année, la mission ministérielle confiée par le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL permettra d'accélérer la (Re)Connaissance de la valeur du jouer collectif. La [lettre aux élus](#) du 8 juillet 2020, [l'étude IMPACT-Elus locaux](#) du 23 novembre 2020, le [Colloque « Intérêt Général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ! »](#) de janvier 2021, le [kit « Connaissance des Dynamiques Régionales »](#) de mars 2021, la [Lettre aux Présidents des Régions et aux Préfets](#), puis le [kit « élaboration des Projets de Territoires »](#) en avril avec l'ANPP seront les étapes d'une contribution active pour éclairer les institutions sur la valeur ajoutée du « faire alliance ».

Côté **académique**, des retours d'expérience sont partagés afin d'alimenter les contenus académiques dès 2008, puis l'implication de la recherche sera structurée à partir de 2013. Ces deux contributions seront les racines de la stratégie de dialogue avec l'Enseignement Supérieur et la Recherche (ESR). A partir de 2017, un programme de mobilisation de l'ESR sur les questions d'alliances d'intérêt général sera lancé avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts.

Stratégie partenariale



Ne nous trompons pas de combat !

L'enjeu de (Re)Connaissance du « faire alliance » ne consiste pas simplement à faire prendre conscience d'une réalité « sous les radars », il s'agit d'apprendre à agir ensemble. Pour cela, Le RAMEAU en éclaire les conditions dans le [livre collectif « Bien commun, vers la fin des arrogances ! »](#) (Editions DALLOZ, Collection JURIS Associations, Décembre 2016) dès 2016 à l'occasion de son 10^{ème} anniversaire.

« Grande ambition et petits pas », tel est bien l'enjeu, car « Apprendre à faire alliance » n'est pas si simple. Se décentrer, faire un pas vers l'autre, le (re)connaître comme un partenaire légitime ... autant de défis qui s'inscrivent dans les conditions de succès du « jouer collectif ». Si la « fin des arrogances » est annoncée, elle reste difficile à dépasser pour chacun d'entre nous. Cela nécessite une conduite du changement à la hauteur de nos défis collectifs. C'est bien ce qu'incarne l'ODD 17 en pratique.

Les 7 forces du changement



Faire valoir ... et après ? Agissons Ensemble !

Dans son article [CAREnews « Jouer collectif, nous sommes prêts ! » du 12 avril](#) dernier, Le RAMEAU explique comment nous sommes passés en un an des 7 forces du changement aux 7 leviers du déploiement. Dans celui du [27 avril « Jouer collectif : une méthode pour agir »](#), le laboratoire de recherche décrit les modalités pratiques pour passer de l'intention à l'action, et dans celui du [26 mars, « L'ESR se mobilise pour jouer collectif »](#), il montre que les acteurs académiques, tant du côté des chercheurs que des enseignants, sont la clé de voûte de la conduite du changement à engager dès aujourd'hui.

Des faits, des preuves ? Le bilan d'un an de crise (cf. [article CARENews du 17 mars](#)) (dé)montre que le mouvement est engagé. Alors, qu'attendons-nous pour « Agir ensemble » ?

De son côté, Le RAMEAU a déjà choisi sa stratégie. Après les 18 mois d'actions pour faire reconnaître la valeur du « jouer collectif », il s'engage désormais sur le chemin de démarches de co-construction pour « Apprendre à faire alliance ». 4 cibles ont été définies : les jeunes, les « catalyseurs » de liens, les « chefs de projet » territoriaux & sectoriels, ainsi que les décideurs publics & privés.

Le mouvement de co-construction du bien commun entame une nouvelle ère : préparons-nous individuellement et collectivement pour que le « faire alliance » soit à la fois un accélérateur de sortie de crise, et un moteur de succès de l'Agenda 2030 des Objectifs du Développement Durable.

Vous voulez des preuves ? Alors prenez connaissance attentivement du bilan de la « feuille de route » ministérielle pour accélérer les alliances d'intérêt général qui a été remis à la Ministre le 7 mai dernier à la date-anniversaire de la remise du rapport de la mission ministérielle à son prédécesseur par la Députée Cathy RACON-BOUZON et Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-fondateur du RAMEAU !

En guise de conclusion

Après 7 ans de « défrichage » du mouvement de co-construction du bien commun, puis 7 ans d'outillage des organisations et des Territoires, Le RAMEAU a engagé fin 2019 un nouveau cycle de 7 ans pour « Agir ensemble ! ».

Une capacité d'actions holistique



Les 18 premiers mois de ce cycle ont été consacrés à faire (Re)Connaître la valeur du « jouer collectif » en France. S'appuyant sur la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises & collectivités », le laboratoire de recherche empirique a fait la pédagogie des enjeux et des pratiques auprès des réseaux de praticiens, des institutions et des acteurs académiques. Plus récemment, Le RAMEAU a ouvert un dialogue avec les médias pour rendre compte d'une réalité encore « sous les radars ».

La diversité des outils pour s'informer, se former et agir efficacement

	ORGANISATIONS PRIVÉES	TERRITOIRES	COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	INSTITUTIONS & INVESTISSEURS
<i>Données pour objectiver ses choix</i>	La base de connaissance IMPACT des pratiques partenariales innovantes pour s'inspirer	Les rapports IMPACT régionaux, les fiches Repères et les vidéos pour établir des diagnostics territoriaux	Les études IMPACT Elus locaux pour connaître l'avis de ses « pairs »	Les études du programme IMPACT pour une vision systémique : tous domaines, tous acteurs, sur tous les territoires
<i>Outils pour agir dès aujourd'hui</i>	Le kit « l'ODD 17 en pratique », issu de la mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques en France	Le kit « l'ODD 17 sur les territoires en sortie de crise », relayé par les outils de la plateforme « l'Innovation territoriale en actions! »	La lettre aux élus sur « l'ODD 17 et les Collectivités », publiée à l'occasion de la 6 ^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en territoire, le 8/07/20	L'état des lieux des partenariats en France et le programme ODD 17 autour de 4 chantiers et 21 mesures
<i>Compétences pour être accompagné</i>	<ul style="list-style-type: none"> « Titres de port » nationaux et territoriaux Dispositifs publics Engagement des milliers de conseils de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> ANCT Banque des Territoires Réseau des « catalyseurs territoriaux » 	<ul style="list-style-type: none"> CHFFT Territoires Conseils JFGR Conseils 21 	<ul style="list-style-type: none"> Fondaci Mobilisation de la Fédération Syntec Conseil ...

Le 7 mai 2021 marque une nouvelle étape. Après avoir réussi l'A.M.M. (Autorisation de Mise sur le Marché) de cette dynamique, il convient de s'attacher à l'enjeu suivant « Apprendre à faire alliance ». En effet, il ne suffit pas de parler des alliances d'intérêt général, ni même de les vouloir pour qu'elles se mettent en œuvre. Il faut maintenant en conduire le changement opérationnel, stratégique et politique. Ce changement de regard est aussi un changement de posture culturelle. Facile à dire ... moins facile à faire !

La prochaine étape de recherche est donc d'en définir les modalités. Affaire à suivre...

ANNEXE 1 - Le premier besoin : clarifier la notion d'alliance

Le premier enseignement de la mission a été **l'importance de faire la pédagogie du sujet** afin d'en (dé)montrer à la fois l'utilité, la réalité concrète, les méthodes nécessaires pour l'incarner, ainsi que la diversité des méthodes/outils disponibles. La notion d'alliance peut paraître soit technique (« quelle boîte à outils pour faire des partenariats ? »), soit secondaire (« les partenariats ne sont-ils pas que des moyens au service d'une action ? »), soit idéaliste (« jouer collectif : n'est-ce pas là du wishful thinking ? »).

Pour comprendre sa nécessité, il est important de **se référer aux Objectifs de Développement Durable pour 3 raisons :**

- Ils fixent des **objectifs communs** à tous les acteurs,
- Ils favorisent un **cadre de référence et une sémantique commune**, facilitant les échanges,
- Ils posent les **alliances** multi-acteurs comme une conditions de réussite de l'Agenda 2030 au travers de l'ODD17.



Quelles est la diversité des partenariats ?



En France, la réalité concrète des modes d'alliance entre les acteurs/actions d'intérêt général et la diversité des acteurs économiques a été modélisée. Pour aller plus loin, il est utile de **croiser les catégories de partenariats avec les tendances à l'œuvre actuellement** dans le développement des modes de coopération entre « mondes » riches de leurs différences.

Afin de développer les alliances stratégiques, il convient de faire la pédagogie de leurs impacts (innovation, performance et confiance)¹⁰. Puisque les relations partenariales sont incarnées sur les territoires, c'est là que les résultats sont les plus visibles. Pour en bénéficier pleinement, les territoires doivent être accueillants et réceptifs à leur utilité.

Pour **rendre les territoires féconds aux les alliances stratégiques**, il faut (re)connaître et valoriser les 4 fonctions des « catalyseurs territoriaux » dont l'objectif est de développer l'interconnaissance et la co-construction pour répondre aux défis locaux.

Les dynamiques collectives en territoires : les métiers de la co-construction territoriale

	Dialogue territorial	Expérimentations collectives	Accompagnements	Rescous d'urgence
Activités	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions 	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions 	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions 	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions 	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions 	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions 	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions Appui aux acteurs Appui aux territoires Appui aux réseaux Appui aux projets Appui aux initiatives Appui aux actions

Les outils disponibles selon 5 portes d'entrée



Enfin, **de très nombreux outils existent déjà** pour aider les territoires et les organisations à agir. L'enjeu est donc moins d'en créer de nouveaux que d'articuler ceux qui existent autour d'un « socle commun de connaissance », et de mettre en synergie l'ensemble des réseaux nationaux & territoriaux qui peuvent accompagner les démarches partenariales apprenantes.

¹⁰ Résultats du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats, et référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

ANNEXE 2 - Les racines de la mission ministérielle

Pour comprendre la capacité à agir vite aujourd'hui, il faut relire la genèse de la mission ministérielle et la relier à l'évolution de la maturité collective du « faire alliance ».

Lorsqu'en **2006**, Le RAMEAU crée un « laboratoire de recherche empirique sur la co-construction du bien commun », tous les mots sont alors innovants : la « recherche empirique » n'est pas encore reconnue comme légitime face à la recherche académique seule capable de diffuser un « savoir », la « co-construction » n'est encore qu'un barbarisme¹¹, et « bien commun » n'a pas encore ses lettres de noblesse que le Prix Nobel d'économie lui donnera en 2009 (... *il ne fait alors référence qu'à la double dynamique complémentaire des XII/XIII^{ème} siècle de Saint Thomas d'Aquin sur le plan spirituel et des enclosures en Angleterre sur le plan matériel*). L'hypothèse de recherche est alors que « la co-construction du bien commun » va devenir un levier stratégique de notre avenir, et qu'elle n'est observable que dans la « tête des pionniers » qui agissent au travers des organisations publiques et privées. Seul moyen de vérifier cette hypothèse : être aux côtés des dirigeants au moment où ils définissent la stratégie de leur organisation et en impulsent l'action. Le RAMEAU fondera donc sa recherche empirique sur des « dialogues de gouvernance » dont la particularité est le temps long – au moins 7 ans – pour analyser de la « graine aux fruits ». Il faut en effet 18 mois pour conduire une réflexion stratégique, 3 ans pour qu'elle produise ses effets, 5 ans pour qualifier ses premiers impacts sur l'écosystème, et donc 7 ans pour vérifier que l'organisation a bien intégré dans sa stratégie suivante les enseignements de sa stratégie précédente. Autrement dit, le seul moyen de capter des « signaux faibles », c'est d'être en proximité et en confiance avec les « pionniers » des nouvelles alliances.

Fort d'un premier cycle de « défrichage » de 7 ans, c'est donc tout naturellement en **2012** que Le RAMEAU publie ses premiers travaux au travers d'un référentiel sur les partenariats stratégiques avec le CIDES, et un guide pratique sur les partenariats avec l'ORSE. Grâce à déjà plus de 300 « dialogues de gouvernance », Il était alors possible de qualifier les enjeux, les pratiques et les impacts des « pionniers ».

Le travail de capitalisation, modélisation et diffusion des connaissances acquises pouvait commencer autour de **2 axes** :

- « **Technique** » : outiller les organisations et les territoires à partir des retours d'expériences des « pionniers »,
- « **Politique** » : faire (Re)Connaître la valeur des alliances innovantes au service du bien commun.



Côté « technique », les travaux se structurèrent autour de 3 besoins

- Disposer de **connaissances qualifiées, illustrées et mesurées** : les données de l'Observatoire des partenariats permettaient de retracer depuis 2008 l'évolution de la maturité collective des citoyens, des élus et des dirigeants d'entreprise & d'association ; il fallait donc intensifier et diversifier les études pour tenir compte de la diversité des acteurs, des territoires et des domaines d'actions.
- Partager des **outils pour s'informer, se former et agir efficacement** : mettre en accès libre les connaissances ne suffit pas à leur appropriation ; il fallait élaborer, tester et rendre accessible une diversité d'outils permettant à chacun de répondre à ses besoins en fonction de ses propres objectifs, de ses moyens, de sa maturité et ... de ses envies.
- **Transmettre les savoir-faire acquis aux accompagnateurs** des organisations publiques & privées ainsi qu'aux territoires : de la création de l'ADASI à celle du Réseau des pionniers des alliances en Territoire, en passant par le partenariat avec Syntec Conseils, la co-construction du fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE, du Fonds i et de la Fondation des Territoires, ainsi que le co-développement des compétences avec les « pionniers » de l'accompagnement des alliances stratégiques. Cette transmission a été le 3^{ème} pilier du partage des enseignements de la recherche empirique avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème, au plan national et territorial, qui souhaitaient s'engager dans une démarche apprenante de co-construction.

¹¹ Jean d'ORMESSON interpellera en 2006 le fondateur du RAMEAU : « Votre intuition est sans doute juste... mais attention de ne pas créer un nouveau barbarisme sémantique avec le mot co-construction ! »

En 7 ans de co-construction des données, outils et méthodes de montée en compétences, c'est plus de 4 M€ d'investissement mis à disposition de tous en « open source » grâce notamment aux partenariats avec la Caisse des Dépôts et la Fondation Bettencourt Schueller. Lorsque s'achève ce cycle d'outillage des organisations et des territoires fin 2019, ce n'est pas un hasard si le 15^{ème} espace numérique de partage de la capitalisation¹² et le dernier référentiel¹³ sont sur l'évaluation partenariale qui synthétise 14 ans de cheminement empirique collectif. Il se conclut sur la possibilité de passer de la « preuve de concept » au déploiement du « jouer collectif » en France. Il en donne la clé pivot : la **valorisation de l'ODD 17** qui s'appuie sur une capitalisation, sur une évaluation, sur une modélisation économique et sur un faire-valoir des alliances stratégiques qui soient à la hauteur des enjeux de bien commun définis en 2015 dans le cadre des Objectifs de Développement Durable. Il est alors temps de « passer à l'action » !

La diversité des méthodes & outils mis à disposition de tous en « open source »

	En accès libre	Personnalisation sur demande	Recherche-action sur mesure
Pour s'informer	<ul style="list-style-type: none"> • L'information sur le site du RAMEAU : <ul style="list-style-type: none"> - Blog hebdomadaire - Newsletter mensuelle - Bulletin de veille et d'analyse - Accès aux centres de ressources numériques • Les données sur le site de l'observatoire des partenariats • Le récit sur le site « Co-construction du bien commun » 	<ul style="list-style-type: none"> • Témoignages et retours d'expériences • Session de sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Voyage d'étude
Pour se former	<ul style="list-style-type: none"> • Plateforme pédagogique « L'innovation territoriale en actions ! »¹ • Webinaires en accès libre • Modules de e-learning • Moocs 	<ul style="list-style-type: none"> • Webinaires personnalisés • Ateliers personnalisés • Contenus académiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Form'Actions • Parcours d'expériences • Cours académiques
Pour agir efficacement	<ul style="list-style-type: none"> • Outils d'auto-diagnostic • Centre de ressources experts : « l'évaluation partenariale » • Centres de capitalisation des expériences pionnières : <ul style="list-style-type: none"> - Sur l'innovation sociétale, - Sur l'écosystème territorial, - Sur la performance et l'engagement des organisations, - Sur les modèles socio-économiques hybrides. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effet miroir sur les exercices d'auto-diagnostic • Mise en main des kits pratiques autour de 4 axes : <ul style="list-style-type: none"> - Document de référence des enjeux à la pratique - Exemples inspirants, - Démarches méthodologiques, - Boîte à outils. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche-action « applicative » • Recherche action « défrichage » de nouveaux modèles

La dynamique de co-construction permet de comprendre :

- **Comment accélérer l'innovation sociétale ?**
- **Comment articuler engagement et performance ?**
⇒ Appréhender les spécificités des entreprises, associations, fondations, investisseurs, acteurs publics et académiques
- **Comment mobiliser les territoires ?**
- **Comment hybrider les modèles socio-économiques ?**



De plus, grâce à l'Observatoire des partenariats, **les impacts du mouvement de co-construction** ont pu être qualifiés autour de 3 axes : **l'innovation** sociétale et territoriale, la **performance** des organisations publiques & privées, ainsi que la **confiance**, moteur de l'engagement individuel & collectif.

¹² Centre de ressources « évaluation partenariale » : <https://evaluation-partenariale.platformecapitalisation.org/>

¹³ Référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

Côté « politique », le cycle de 7 ans pour faire (re)connaître la valeur ajoutée de la co-construction s'est déroulé au travers d'un cheminement en 7 étapes :

- **Premier plaidoyer en 2013** : le cycle débute par une double opportunité, l'une issue d'une initiative de la société civile, l'autre d'une démarche institutionnelle. La première est le groupe de travail « Démocratie & société civile » de Terra Nova qui publiera cette année là une analyse sur le rôle de la société civile dans la consolidation de la démocratie et dans la co-construction des politiques publiques. La seconde est la réflexion initiée par l'Etat sur l'Entreprise Responsable dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat. Invité à y participer, Le RAMEAU exposera les conditions d'un déploiement des alliances stratégiques dans son 1^{er} rapport au Gouvernement¹⁴. Il introduira le concept de « 3^{ème} économie passerelle » fondée sur l'alliance entre mondes riches de leurs différences, et posera les freins techniques à lever pour modéliser une solution qui dépasse l'expérience des « pionniers » pour s'inscrire dans la co-construction d'innovations sociétales.
- **Premières démarches de co-construction dès 2014** : dans la continuité des deux dynamiques précédentes, deux démarches apprenantes se mettront en place : une réflexion sur « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » avec une équipe pluridisciplinaire de 16 personnalités issues des « différents mondes » de l'écosystème qui produira un rapport en 2015¹⁵ et initiera le collectif « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »¹⁶. Côté économique, c'est le MEDEF qui lancera un groupe de travail pour qualifier les freins techniques à lever pour accélérer les alliances stratégiques, et publiera en 2016 une note de synthèse¹⁷ qui propose l'expérimentation d'un « droit d'alliance partenariale ».
- **Première position politique en 2016** : fort des résultats de ces deux démarches, Le RAMEAU est reçu à l'Elysée en février 2016 pour présenter le projet de « droit d'expérimentation partenariale ». L'idée est jugée pertinente mais pas assez mature... et arrive à un mauvais moment, en plein débat difficile sur la Loi El Khomri qui ne facilite pas un dialogue serein et prospectif multi-acteurs pour investir sur le « jouer collectif » en France... et en lever les freins techniques grâce à une (re)connaissance juridique qui devient alors un enjeu majeur pour passer des « pionniers » qui prennent le risque d'expérimenter hors cadre juridique (« l'innovation est une désobéissance qui réussit » nous rappellera Jean-Paul DELEVOYE alors Président du Conseil Economique, Social et Environnemental¹⁸) à une réelle capacité de déploiement des alliances stratégiques en France.
- **Implication des acteurs académiques à partir de 2017** : afin d'étayer la proposition d'un « droit d'expérimentation partenariale » qui amorce un « droit de l'alliance », il fallait creuser les freins techniques et les solutions juridiques, fiscales, sociales et financières pour les lever. C'est avec les acteurs académiques, et notamment le CNAM¹⁹, que seront étayés ces arguments.
- **Capter les « signaux faibles » de la maturité politique** : lorsqu'en 2017 le Président de la République initie la Conférence Nationale des Territoires en invitant des acteurs de la société civile à participer à ce nouveau dialogue entre l'Etat et les Collectivités territoriales, Le RAMEAU, qui participe à ce 1^{er} dialogue territorial « horizontal », y voit un signal faible sur une nouvelle maturité politique. Comme une décennie auparavant, les Grenelles avaient introduit l'extension du dialogue social, interne aux organisations économiques, au dialogue civil entre les différents acteurs de la Cité, cette CNT introduit la notion d'une nouvelle relation entre les territoires. En juillet 2018, reçu à l'Elysée, Le RAMEAU évoque les **3 leviers d'accélération des alliances stratégiques** :
 - Une **plateforme pédagogique sur les enjeux du « jouer collectif » en territoire** : la plateforme « l'innovation territoriale en actions » sera lancée fin 2018 en partenariat avec la Caisse des Dépôts, le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires et le Groupe La Poste,
 - Une **Fondation des Territoires** : la préfiguration débutera dès le lendemain avec le Cabinet de Jacques MEZARD, puis celui de Jacqueline GOURAULT, successivement Ministres de la Cohésion des Territoires,
 - Un « **droit d'expérimentation territoriale** », pour lequel il reste à instruire les conditions.
- **Engager une réflexion collective impulsée politiquement** : l'écoute institutionnelle incite Le RAMEAU à proposer au Secrétariat d'Etat à l'engagement de lancer une **7^{ème} étape** au travers d'une mission ministérielle pour étudier les conditions d'accélération des alliances stratégiques.

¹⁴ Rapport au Gouvernement sur l'Entreprise Responsable dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat (Le RAMEAU, février 2013)

¹⁵ Rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & CB. Heidsieck, novembre 2015)

¹⁶ Dossier JURIS Association « Intérêt général : un concept en mutation » (mars 2019)

¹⁷ Note de position « L'émergence d'une 3^{ème} économie fondée sur des coopérations renforcées entre entreprises et associations (MEDEF, mars 2016)

¹⁸ Intervention de Jean-Paul DELEVOYE lors de la conférence de lancement du référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (CESE, juin 2015)

¹⁹ Etude sur les freins techniques aux alliances stratégiques (CNAM – Le RAMEAU, septembre 2017)

ANNEXE 3 – L'émergence de l'« usine » de la co-construction en France

Le « jouer collectif », facile à dire, plus difficile à vivre ! Il ne suffit pas de dire « alliance », « alliance » pour qu'elles se mettent en place... Il faut apprendre à faire alliance, et cela demande une infrastructure adaptée.



Après l'émergence du « droit d'alliance d'intérêt général » (cf. [Tribune du Journal du Dimanche du 14 février 2021](#)), l'ingénierie d'alliance est le second levier structurel pour accélérer le mouvement de co-construction du bien commun en France.

A l'heure où Le RAMEAU fête ses 15 ans, il n'est pas inutile de relire le chemin apprenant parcouru, et de le relier à nos défis actuels. Notre laboratoire de recherche empirique a en effet très modestement contribué à structurer une ingénierie d'alliance grâce aux 500 « compagnonnages » qu'il a vécus avec une diversité d'organisations publiques et privées. Durant un minimum de 3 ans avec chacune d'elles, ces « dialogues de gouvernance » ont permis de capitaliser les pratiques innovantes des « pionniers » de la co-construction du bien commun, au plus près des Territoires. Il s'agissait de voir, au-delà des stratégies annoncées, quelles étaient les Actions réellement mises en place pour contribuer à nos enjeux communs, et quelles dynamiques de partenariat étaient appliquées en pratique. Ces dernières l'ont souvent été de manière plus empirique que stratégique. Seule l'observation de terrain permet d'en capter les « signaux faibles ».

Fort d'un travail de modélisation très pragmatique, ces retours d'expériences se sont traduits de 3 manières pour alimenter les organisations et les Territoires : une vision partagée sur l'existant et le potentiel du « jouer collectif », une diversité d'outils pour alimenter les systèmes de gestion, et une activation de l'action collective transformatrice. Passons en revue ces différentes contributions au mouvement de co-construction du bien commun.

Eclairer un mouvement « sous les radars »

C'est en 2015, après une première décennie d'actions, que Le RAMEAU décide d'accélérer la (Re)Connaissance du mouvement à l'œuvre sur les Territoires. Il y est encouragé non seulement par les résultats de ses travaux de recherche empirique, mais aussi parce que la signature des Objectifs de Développement Durable, le 25 septembre 2015, marque un véritable tournant dans la légitimité des dynamiques partenariales. La co-construction est institutionnellement reconnue comme un levier stratégique pour appréhender les défis systémiques de l'Agenda 2030. Elle est même élevée au rang d'objectif avec l'ODD 17.

Afin d'éclairer les dynamiques déjà à l'œuvre, Le RAMEAU publie des référentiels après un minimum de 7 ans d'expérimentations de terrain. Ils exposent les pratiques des organisations publiques & privées, des enjeux qu'elles adressent jusqu'aux impacts réellement constatés. Ces outils stratégiques sont ensuite déclinés en guides pratiques, ainsi qu'en centres de capitalisation numérique pour partager largement les fruits des exemples inspirants.

Pour aller plus loin, Le RAMEAU a décidé à partir de son 10^{ème} anniversaire de publier des livres pour valoriser la philosophie politique de l'Action partenariale. « [Bien commun : vers la fin des arrogances !](#) » en 2016, « [Oser l'intérêt général](#) » en 2017 et « [L'Alchimie du bien commun](#) » en 2018 en ont été les trois premiers volets. Prochaine étape : le 1^{er} octobre prochain avec le livre « Projet (Re)Naissance : l'ODD 17, l'Alchimie du Lien commun ». Il rendra compte des avancées réalisées en France depuis 15 ans. Certes nous ne sommes pas encore aux objectifs de l'Agenda 2030, mais qui se souvient du chemin parcouru en une décennie ? Et si, plutôt que de voir systématiquement le « verre à moitié vide » en critiquant ce qui n'est pas encore fait, nous nous mettions collectivement à valoriser les Actions de terrain qui incarnent le « verre à moitié plein », et nous donnent ainsi espoir dans notre capacité collective à réussir les Transformations à l'œuvre. Le RAMEAU, en tant que laboratoire de recherche empirique profondément lié aux Territoires, peut témoigner de l'épreuve mais aussi des preuves du Temps ! N'ayons plus peur, assumons nos fragilités structurelles et faisons d'elles un levier de force collective pour relever les défis de ce début de XXI^{ème} siècle. Agir ensemble, c'est non seulement possible, mais déjà là !

Une anecdote. En 2006, l'année de création du RAMEAU, Jean d'ORMESSON a appelé le président-fondateur pour le féliciter de son nouveau projet (... il l'avait connu 15 ans auparavant lors d'un projet au service des jeunes défavorisés). Soulignant l'intérêt de remettre au goût du jour la notion de bien commun peu usitée alors, il a vertement critiqué le choix du terme « co-construction », un barbarisme selon lui indigne des oreilles d'un Immortel de l'Académie Française.... Que de chemin parcouru depuis !

Outils des organisations et les Territoires

Comprendre c'est bien ; Agir, c'est mieux ! L'objectif du RAMEAU n'est pas seulement d'apprendre des démarches partenariales innovantes, il est aussi de transformer les expérimentations des « pionniers » en outils opérationnels pour les organisations publiques & privées, ainsi que pour les collectifs actifs en Territoire. L'expérience de ceux qui prennent le risque d'essayer doit permettre à ceux qui suivent d'être rassurés et de bénéficier des enseignements de leurs prédécesseurs. Sans cela, quelle utilité à l'action collective ? Certes Confucius disait « l'expérience est une bougie qui n'éclaire que celui qui la porte », mais n'est-il pas possible – sans vouloir normaliser les exemples inspirants – d'en retirer des « balises » pour permettre à chacun de se repérer dans l'Action ?

Très inspiré par le « chemin du médicament » depuis 2007 grâce à son « compagnonnage » avec la Présidence de l'AFM-Téléthon, Le RAMEAU mettra en place informellement dès 2014 la démarche **M.E.D.O.C.** pour transformer le savoir acquis en savoir-faire transmissible. Pour cela, il faut des :

- **M.éthodes** : les publications ne suffisent pas à faire passer à l'Action, il convient d'accompagner la prise en main et l'appropriation des enseignements issus de la pratique de terrain. Le RAMEAU testera puis déploiera progressivement différents formats d'appropriation, du plus technique au plus simple : les contenus académiques, les programmes collectifs & parcours d'expérience, les ateliers applicatifs, les MOOCs, les visites inspirantes et les webinaires. Il a lancé le 13 avril dernier son 7^{ème} format : les « parcours A.D.O.C. » autour d'autodiagnostic permettant d'accéder à des Données, Outils et Compétences d'accompagnement adapté à ses besoins en fonction de sa maturité.
- **E.xemples** : aujourd'hui où l'autorité des « pères » est contestée, c'est celle des « pairs » qui permet de faciliter l'appropriation de l'expérience. Il ne s'agit plus seulement de décliner les outils par grand profil d'acteur (collectivités, entreprises, associations, fondations, académiques...), mais de pouvoir illustrer la pratique de ceux qui sont le plus proche de la cible. A titre d'exemple, il ne suffit plus de créer un guide pour les entreprises, mais de pouvoir l'incarner par des exemples provenant de TPE, de PME, d'ETI et de grandes entreprises pour (dé)montrer les différences de pratiques au sein de chacune de ces catégories d'acteurs. Après une première tentative de « bibliothèque de cas pratiques » en 2013, il aura fallu attendre 2019 pour être prêt à partager la diversité des exemples (tous domaines, tous acteurs, tous territoires) grâce à la [base de connaissance IMPACT-Pratiques partenariales innovantes](#). Encore en phase de prototypage, cet outil devrait connaître des évolutions majeures dans les 18 prochains mois pour permettre à chacun de se repérer dans la diversité des pratiques déjà à l'œuvre.

- D.onnées** : dès 2008, 18 mois après la création du RAMEAU, le besoin de dépasser les « bonnes pratiques » des pionniers se fait sentir. Il faut être en mesure d'évaluer la maturité collective en comprenant en profondeur comment les Français, les élus, les dirigeants d'entreprise, les responsables associatifs... se saisissent de la question du « jouer collectif ». Grâce à la rencontre avec la philosophe, sociologue et statisticienne Anne ROBIN (... et oui, elle a les 3 formations !), l'idée de créer l'Observatoire des partenariats est née. Elle acceptera d'en porter bénévolement la Direction scientifique des études (... toujours aujourd'hui !), et la Caisse des Dépôts, malgré la récence d'un sujet encore totalement « sous les radars », acceptera d'en être le co-fondateur aux côtés du RAMEAU. Le Mouvement associatif et le MEDEF en seront les premiers partenaires. Depuis lors, le mouvement de co-construction en France est suivi au travers de programmes quinquennaux d'études. Après le programme ARPEA de 2008 à 2012 sur l'état des lieux des partenariats en France, puis PHARE sur les fragilités prioritaires sur les Territoires de 2013 à 2017, le programme IMPACT de 2018 à 2022 a pour objectif de mesurer les effets de levier des alliances d'intérêt général sur l'innovation, la performance et la confiance. Publié le 30 mars, les [kits pratiques « Connaissance des Dynamiques Régionales »](#), déclinés pour les 13 régions métropolitaines, illustrent parfaitement l'utilité d'avoir des données fiables pour comprendre les dynamiques d'alliance à l'œuvre au sein des organisations et sur les Territoires.
- O.utils** : dès 2014, le premier « Centre de ressources numérique » (CRN) du RAMEAU est créé pour capitaliser les outils issus des expérimentations de terrain. 10 ont été progressivement développés, et un 11^{ème} est venu en relier les autres. Ils sont naturellement tous en « open source » pour permettre à chacun de s'en saisir. En 2018, conscient que ces CRN sont accessibles principalement aux experts et « pionniers », Le RAMEAU décide de créer une plateforme pédagogique pour adapter les outils à ceux qui débutent leur cheminement. Le 24 décembre 2018 sera ainsi mise en ligne la [plateforme « l'innovation territoriale en Actions »](#), animée au travers d'un cycle annuel de webinaires. En 2019, il s'agira de qualifier « qu'est-ce que l'innovation territoriale ? », en 2020 « l'ODD 17 en pratique », et en 2021 « les Catalyseurs Territoriaux en pratique ». A l'occasion de la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités », le kit « l'ODD 17 en pratique » a rendu visible et lisible la diversité des outils disponibles pour « jouer collectif ». Pour aller plus loin, le 12 juillet prochain, à l'occasion de la 7^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire, une nouvelle plateforme de capitalisation sera mise en ligne : la plateforme « l'ODD 17 en pratique ». Pourquoi une telle diversité ? Il est important de souligner la nécessité d'adapter les outils pour les « pionniers », les « actifs », les « premiers pas » et ceux qui ne sont pas encore engagés. Selon la maturité des acteurs, les outils et les conditions d'accès ne peuvent pas être les mêmes.
- C.ompétences** : au-delà de l'autoformation, l'accompagnement des organisations et des territoires est une clé de voûte de la conduite du changement à opérer. La mobilisation des métiers du conseil en stratégie et management depuis 2008 sous l'égide de Syntec Conseils a largement contribué à mobiliser les expertises nécessaires pour aider les acteurs à se saisir des nouvelles opportunités offertes par le « jouer collectif ». De plus, de manière informelle, une nouvelle ingénierie s'est développée sur les Territoires : la « catalyse ». Il s'agit là de la 3^{ème} ingénierie aux côtés de celle de gestion et de celle du management de projet. La création des liens entre les acteurs, et le développement de l'interconnaissance autour d'enjeux partagés permettent de faire émerger des relations innovantes. En 2014, le Réseau des pionniers des alliances en Territoire est créé pour rassembler la centaine d'acteurs locaux qui assurent cette fonction. Ce sont aujourd'hui plus de 350 « Catalyseurs Territoriaux » qui animent quotidiennement les capacités à « jouer collectif ». A l'autre bout de la chaîne, la capacité à accompagner le déploiement des innovations sociétales : la création de l'ADASI en 2014 et le lancement par la Caisse des Dépôts à partir de 2016 du dispositif qui est devenu le Fonds i, sont deux exemples des solutions innovantes co-construites. Troisième axe de développement des compétences, la mobilisation du monde académique, tant dans le volet recherche qu'enseignement. L'ESR se mobilise progressivement sur le mouvement de co-construction du bien commun en France. Le récent séminaire de recherche organisé avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse de Dépôts en rappelle l'utilité.

Cette **démarche M.E.D.O.C.** pour transformer le savoir en savoir-faire fut rendue possible par l'engagement de la Fondation Bettencourt Schueller qui a investi les premiers 1,5 M€ de la capitalisation et de la mise à disposition de tous les outils après qu'ils aient été adaptés à la diversité des objectifs, des moyens, des maturités... et des envies des différents profils d'acteurs.

Au-delà du partage de la connaissance, et de sa transformation en compétences, Le RAMEAU a souhaité aller plus loin en initiant aussi différentes démarches de co-construction.

Co-construire des espaces de dialogue et de nouveaux dispositifs collectifs

Pour Agir ensemble, co-construire les infrastructures est une nécessité. Deux axes ont pu être expérimentés au sein du RAMEAU : la création d'espaces de dialogue, et l'invention collective de dispositifs permettant de répondre à plusieurs là où aucun ne pouvait créer seul la réponse nécessaire.

Concernant les espaces de dialogue, le G10 en 2009, les Cercles « Fondations d'avenir » en 2012, « Intrapreneurs sociétaux » en 2013, « RSE & Partenariats des PME » en 2014, et « Investisseurs sociétaux » en 2016, le Collectif « Mutations d'intérêt général » en 2014, ou encore l'espace de dialogue des ingénieries nationales & territoriales issu de la démarche d'anticipation de sortie de crise menée en 2020 sont quelques exemples des lieux d'échanges qui se sont progressivement mis en place pour partager entre « pionniers » les pratiques efficaces, voire pour agir ensemble afin de développer des solutions innovantes. Ces espaces de dialogue permettent de croiser les regards, et de favoriser l'interconnaissance entre acteurs issus de « mondes » différents.

Dès l'origine des travaux de recherche, certains manques structurels ont été observés. Les expérimentations de terrain ont souvent contribué à initier des démarches apprenantes de co-construction. De l'Observatoire des partenariats avec la Caisse des Dépôt en 2008 à la signature des statuts du Fonds i le 1^{er} avril 2021, en passant par l'ADASI en 2014 sur l'accompagnement stratégique des acteurs d'intérêt général, du Réseau des pionniers des alliances en Territoire la même année, de la Fondation pour la Co-construction du bien commun en 2016 pour valoriser les actions au long cours, de la Fondation des Territoires en 2019, ce sont déjà 6 dispositifs nationaux qui ont ainsi été co-construits. Tous ne viennent pas de l'échelon national, la démarche « Agir ensemble en Territoire » à Poitiers, initiée en 2011, a donné lieu à la création de l'association Silver Geek qui déploie aujourd'hui sa solution de lutte contre la fracture numérique en partenariat avec Unis-Cité.

Les 15 ans au service des alliances d'intérêt général confèrent aujourd'hui au RAMEAU une certaine légitimité pour éclairer sur notre maturité collective. En la matière, il ne suffit pas seulement d'en parler, ni même de les cadrer par des réglementations, mais avant tout de les vivre pour en comprendre les ressorts. De la fécondation des territoires dans leur capacité à « faire alliance » jusqu'à l'accompagnement au déploiement des innovations sociétales, l'impact du « jouer collectif » est multi-facette. Au-delà de la co-construction de ces ingénieries, il est indispensable de s'attacher aussi à les valoriser. C'est la raison pour laquelle le Fonds ODD 17 a été créé avec la Fondation Total. Durant 18 mois, il va expérimenter la manière de donner une « prime à l'alliance ». Il s'agit là du 3^{ème} levier structurel pour accélérer les alliances d'intérêt général aux côtés d'un « droit » et du développement des ingénieries adaptées. Une belle innovation qui là aussi se co-construit. Affaire à suivre...

En ces moments difficiles où le « jouer collectif » est plébiscité par tous (cf. les dernières études de [l'Observatoire des partenariats](#)), notre laboratoire de recherche empirique peut témoigner de sa valeur, source de performance pour les organisations impliquées, d'innovations territoriales & sociétales, mais aussi de confiance individuelle et collective. « L'usine » de la co-construction se construit progressivement en France. Sachons en suivre les évolutions, et y investir collectivement.