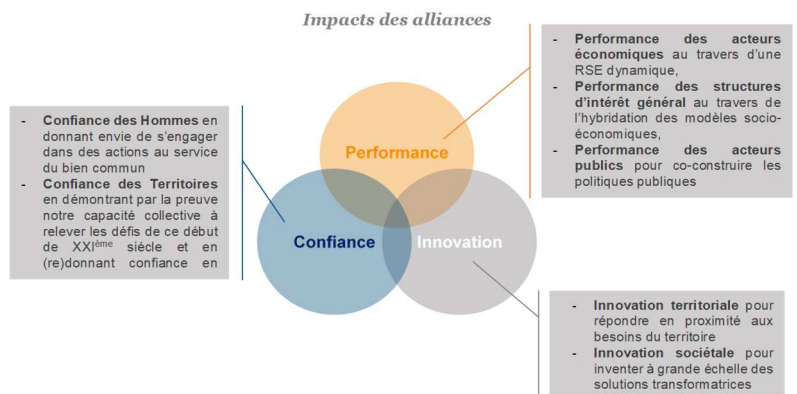


## Apprendre à « faire alliance » pour agir efficacement !

Le RAMEAU est heureux de s'associer à l'initiative de la FONDA qui capitalise les matériaux disponibles pour le grand débat national mis à disposition par les *think tanks* d'intérêt général. Rendre plus lisible et visible les outils d'aide à la décision est une démarche structurante pour contribuer utilement au débat collectif.

Depuis 2006, Le RAMEAU observe et expérimente de nouveaux modèles de coopération pour inventer collectivement des réponses adaptées à l'ampleur de nos défis collectifs. Ses travaux de recherche empirique éclairent la capacité des organisations publiques et privées à « faire alliance » pour co-construire le bien commun. Ces années de cheminement de terrain ont été riches d'enseignements pour nourrir le grand débat national.

Sans pouvoir être exhaustif sur la vision systémique qui résulte de ces travaux<sup>1</sup>, retenons en synthèse que la co-construction entre organisations de statuts différents a 3 impacts complémentaires : l'accélération de l'innovation territoriale et sociétale, le renforcement de la performance des organisations publiques et privées, ainsi que le ferment d'une confiance plus affirmée dans notre capacité collective à relever les défis de ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle.



Très concrètement, Le RAMEAU outille les organisations et les territoires avec les fruits de ses travaux après les avoir évalués, capitalisés et modélisés. Il ne faut pas moins de 7 ans pour passer de l'étape de la captation d'un « signal faible » à celle de pouvoir fournir en « open source » un kit pratique pour agir efficacement à partir du retour d'expériences des pionniers. Ce temps long pour co-construire des méthodes et des outils adaptés et adaptables à la maturité de chacun est la « marque de fabrique » du RAMEAU.

## Comment accélérer l'innovation territoriale et sociétale ?



Pour permettre aux organisations et aux territoires de s'informer, de se former et d'agir avec pertinence en matière d'alliances innovantes, Le RAMEAU a développé 12 centres de ressources numériques<sup>2</sup> qui capitalisent les différents travaux réalisés.

La porte d'entrée de toute cette capitalisation est la **plateforme « l'innovation territoriale en actions ! »**<sup>3</sup>. Elle répond à 7 besoins qui ont été qualifiés sur les territoires.

Cette plateforme a été réalisée en partenariat avec la Caisse des Dépôts, le CGET et le Groupe La Poste.

<sup>1</sup> Voir livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Éditions DALLOZ, décembre 2016)

<sup>2</sup> Les centres de ressources numériques sont librement accessibles à partir du site : <http://www.lerameau.fr/les-centres-de-ressources/>

<sup>3</sup> Accessible en « open source » à l'adresse : <http://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/>

Chaque mois, le 3<sup>ème</sup> jeudi du mois de 13 à 14 heures, un **webinaire permet de mettre en débat ces résultats**, de partager les retours d'expériences de territoires pionniers, et de croiser les regards entre une diversité d'acteurs (*élus, agents territoriaux, dirigeants d'entreprise, responsable associatif, « catalyseurs territoriaux »<sup>4</sup>, enseignants-chercheurs...*).

### Cycle de webinaires 2019

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
17/01/2019	21/02/2019	21/03/2019	18/04/2019	16/05/2019	20/06/2019	18/07/2019	22/08/2019	19/09/2019	17/10/2019	21/11/2019	19/12/2019
Lancement du cycle de Webinaires	Qualifier l'innovation	Connaitre l'écosystème territorial	Développer des partenariats stratégiques	Définir sa stratégie	Evaluer sa capacité de co-construction	Mobiliser les compétences	Favoriser l'engagement de l'entreprise	Hybrider son modèle socio-économique	Accroître l'impact d'une fondation	Numériser l'innovation	Co-construire le bien commun

Inscription sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions ? » : <http://innovationterritoriale.pplateformecapitalisation.org/programme-2019>

## Comment renforcer la performance des organisations ?

Les nouvelles alliances n'ont pas seulement un impact sur nos enjeux collectifs et sur la capacité des territoires à mieux répondre à leurs défis, elles sont aussi de réels leviers des performances pour les organisations. C'est bien dans la réciprocité entre la contribution au bien commun et le retour sur engagement que se consolident des partenariats équitables, durables et à forte valeur ajoutée sociétale.

Depuis 2015, les **Objectifs du Développement Durable (ODD)** nous donnent un **cadre collectif** qui souligne cette nécessité de « faire alliance ». Ils donnent une vision systémique sur la triple articulation à réussir : entre domaines d'action, entre acteurs et entre territoires.

Chacun est concerné, et les avancées en matière d'appropriation des ODD par les organisations en France montrent qu'elles en ont bien compris les enjeux, et qu'elles commencent à définir comment les mettre en œuvre<sup>5</sup>.



Chaque type d'organisation a des enjeux, des modalités de fonctionnement et des pratiques qui lui sont propres. Au travers de plus de 500 « dialogues de gouvernance »<sup>6</sup>, Le RAMEAU a en qualifié les spécificités et capitalisé les pratiques innovantes :

- Pour les **Collectivités territoriales** : voir les pratiques dans le référentiel « co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016), et le centre de ressources dédié réalisé avec le CGET : <https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>
- Pour les **associations innovantes** : voir le livre blanc « l'innovation associative » (GPMA-Le RAMEAU, décembre 2017), et le centre de ressources sur le « modèles socio-économiques associatifs » réalisé avec l'ADASI : <https://modeleecoassociatif.wordpress.com/>
- Pour les **entreprises engagées** : voir la note prospective « l'Entreprise Responsable » (Le RAMEAU, février 2013 à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat), et le centre de ressources « RSE & Partenariats réalisé avec l'ORSE : <https://rseetpartenariats.wordpress.com/>
- Pour les **investisseurs sociétaux** : voir le guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018), et le centre de ressources « investissement sociétal » réalisé avec la Caisse des Dépôts : <https://investissement-societal.pplateformecapitalisation.org>

<sup>4</sup> Voir définition et description de ce nouveau métier dans le référentiel « co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

<sup>5</sup> Rapport collectif « Appropriation des ODD par les acteurs non étatiques en France » (pilote par le Comité 21, juillet 2018)

<sup>6</sup> Le « dialogue de gouvernance » est une méthode conçue et expérimentée par Le RAMEAU qui consiste à être aux côtés de la gouvernance d'une organisation lors de ses changements stratégiques pour l'aider à projeter l'impact de ses choix sur son écosystème. Cette méthode prospective a notamment donné lieu à la démarche CAP 2030 – Capitalisation Apprenante & Prospective pour réussir les objectifs de l'Agenda 2030.

- Pour les **fondations** : voir l'étude « enjeux et pratiques des fondations en France » (CFF– Le RAMEAU, septembre 2017), et le centre de ressources « fondations d'avenir » réalisé avec le CFF : <https://communautefondations.wordpress.com/>
- Pour les **accompagnateurs des projets à forte utilité sociale** : voir la note collective « enjeux et pratiques d'accompagnement des structures d'intérêt général » (Collectif G10, juin 2017), et le centre de ressources « accompagnement stratégique des structures d'intérêt général » réalisé avec Consult'In France: <https://accompagnementdesassociations.wordpress.com/>

## Comment (re)donner confiance dans l'avenir ?

La crise que nous vivons actuellement en France, et plus largement dans le monde est avant tout une crise de confiance fondée sur la peur de ne pas parvenir à surmonter les changements systémiques que nous vivons. Le cheminement de recherche du RAMEAU a progressivement démontré que loin d'aller vers un avenir incertain, nous étions collectivement en cours d'invention de solutions pertinentes... mais que nous devons changer de regard pour les voir. Tels des chercheurs sur leur paillasse qui progressivement trouvent les traitements médicaux à la hauteur des maladies qu'ils tentent d'éradiquer, nos territoires sont des lieux d'une R&D – Recherche & Développement – sociale où s'inventent chaque jour de nouvelles réponses pour relever nos défis collectifs. Cependant, à « mi-chemin » entre la prise de conscience de l'ampleur des enjeux et la capacité collective à les relever, nous doutons collectivement de la possibilité d'y parvenir à temps face aux urgences que nous vivons.

C'est par la pratique plus que par les discours – même si ceux-ci sont importants – que la conduite du changement peut opérer. Le « pari de la confiance » ne se décrète pas... il se vit. Pour démontrer qu'objectivement les solutions sont en cours d'élaboration – même s'il nous faut être patients car le processus d'innovation sociale est un cheminement lent –, Le RAMEAU publie régulièrement les fruits de ses recherches empiriques pour les mettre en débat, notamment avec les institutions et les acteurs académiques. Il a notamment publié :

- En **2016** : le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions Dalloz, collection JURIS Associations, décembre 2016) pour exposer sa vision systémique des enjeux sociaux et des conditions pour en faire des leviers de transformation constructifs,
- En **2017** : le livre collectif « Oser l'intérêt général » (Editions du Net, collection La FONDA) pour illustrer le cheminement, la temporalité et la nécessité d'accompagnement des projets d'innovation sociale, au travers de 12 exemples à des stades de développement différents,
- En **2018** : le livre « L'Alchimie du bien commun » (Editions Le RAMEAU), en partenariat avec la Fondation pour la Co-construction du bien commun, pour démontrer au travers de 13 « exemples inspirants » que le mouvement d'innovation collective est à l'œuvre sur les territoires.

En matière de confiance, les convictions étayées et les illustrations inspirantes sont des conditions nécessaires, mais en aucun cas suffisantes. Encore faut-il mesurer la capacité collective à se les approprier et à les ajuster pour se les faire siennes. C'est la raison pour laquelle, dès 2008, la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU ont souhaité créer, en partenariat avec le Mouvement Associatif et le MEDEF, **l'Observatoire des partenariats**. Au travers d'études statistiques et scientifiques pilotées par la philosophe et statisticienne Anne ROBIN, il est possible de suivre la maturité collective des acteurs (citoyens, maires, associations, entreprises, syndicats...) sur le « devoir d'alliance » qui a émergé progressivement en dix ans. Le cheminement est passionnant, tant sur l'évolution de la confiance des français<sup>7</sup> que sur la capacité des organisations à renforcer leurs synergies, à dépasser les postures et à « faire alliance » pour inventer des solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Le rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018) éclaire sur les priorités collectives perçues sur les territoires, et sur leur diversité en fonction des territoires concernés.

<sup>7</sup> Voir l'intervention du RAMEAU du 31 janvier 2019 à la Nuit des idées, organisée par le Pacte Civique

Pour aller plus loin, et co-construire avec les acteurs de référence une conviction partagée sur les mutations de l'intérêt général, Le RAMEAU co-pilote depuis 2014 une réflexion collective. Ce cheminement a produit des outils d'aide à la réflexion et à la décision sur **les évolutions du concept d'intérêt général au cours du temps, et sur ses 3 leviers d'activation : la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice.**



Les principales publications sont les suivantes :

- Rapport collectif « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & CB Heidsieck, novembre 2015)
- Note de synthèse des séminaires de mise en débat avec les *think tanks* (juin 2016)
- Actes & synthèse du colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » (juin 2018)
- Dossier « l'intérêt général en actions » (JURIS Association, à paraître en mars 2019)

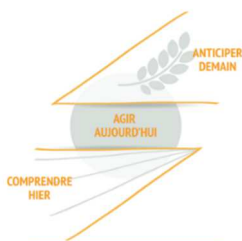
Après plus de 200 participations en 3 ans sur la mise en débat territoriaux de la co-construction au service du bien commun, Le RAMEAU appelle à être plus à l'écoute des dynamiques territoriales. Les **alliances entre « univers » différents sont perçues comme source d'innovation** par 69% des français, 87% des maires, 81% des dirigeants d'entreprises et 86% des responsables associatifs<sup>8</sup>. 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction en associant non seulement le « pouvoir d'agir » des personnes, mais aussi la capacité d'actions des organisations... mais 46% d'entre eux reconnaissent ne pas encore savoir comment faire.

**Nous nous devons collectivement d'inventer les méthodes pour non seulement définir mais surtout co-construire notre avenir collectif. Si le grand débat est un début de réponse, alors il aura été une véritable avancée pour la co-construction du bien commun. Réponse dans les prochains mois...**



Le RAMEAU est un laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes au service du bien commun. Il anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance et teste des méthodes d'ingénierie, qu'il met à disposition de tous en open source.

La méthode de recherche<sup>9</sup> est fondée sur une vision prospective. La solution retenue pour permettre d'anticiper et de capter les « signaux faibles » : être aux côtés de la gouvernance des organisations au moment où elle réfléchit à leur stratégie et où elles étudient les différentes solutions possibles pour l'avenir de leur organisation.



Le principe de recherche est que la co-construction du bien commun doit partir de la **compréhension et de l'anticipation des besoins profonds de l'écosystème**. Le positionnement du RAMEAU est d'être un laboratoire de recherche empirique fondé sur la mise en perspective de **3 temporalités** : pour agir aujourd'hui avec pertinence, il faut savoir anticiper demain et comprendre hier.

### Le RAMEAU en quelques mots

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

- 12 ans de recherche appliquée**
- 12 plateformes de capitalisation**
- 500 organisations bénéficiaires**
- 70 M€ mobilisés pour les innovations sociétales
- 1 M€ de budget / 5 permanents



En partenariat avec notamment :



<sup>8</sup> Programme PHARE de l'Observatoire des Partenariats (Comis – Opinion Way, série d'études menées de 2015 à 2017)

<sup>9</sup> Voir Présentation de la méthode de recherche du RAMEAU (Le RAMEAU, février 2018)