

# Evaluation de l'impact des alliances innovantes

## Point d'étape de l'étude exploratoire de l'Observatoire des partenariats

Novembre 2018

En partenariat avec :



## Table des matières

---

<b>Table des matières .....</b>	<b>2</b>
<b>Rappel des 7 enseignements issus de la recherche .....</b>	<b>3</b>
1.1 Convergence et divergence des objectifs.....	3
1.2 Le double impact du contrat-alliance.....	3
1.3 Les 3 dimensions de l’impact sur le bien commun.....	4
1.4 La place structurante des territoires : la traduction du bien commun.....	4
1.5 Les 3 natures d’impacts qualifiés des alliances stratégiques .....	4
1.6 Les 3 formes d’évaluation.....	4
1.7 Les 3 degré de maturité de l’évaluation.....	5
<b>Les premiers résultats de l’étude exploratoire .....</b>	<b>5</b>
1.1 Les pratiques d’évaluation partenariale .....	5
1.2 Les tendances à l’œuvre.....	6
1.3 Les impacts des alliances innovantes.....	6
1.3.1 La performance .....	7
1.3.2 L’innovation .....	7
1.3.3 La confiance .....	7
<b>L’éclairage par la pratique des pionniers .....</b>	<b>8</b>
1.1 Regards croisés entre initiatives privées & publiques .....	8
1.2 Expérimenter & déployer de nouvelles méthodes .....	9
1.3 A retenir de la conférence du Forum Mondial Convergences .....	10
<b>En guise de conclusion .....</b>	<b>10</b>
<b>Annexe 1 - L’Observatoire des partenariats.....</b>	<b>11</b>
<b>Annexe 2 - Le RAMEAU .....</b>	<b>12</b>

Dès 2015, après 7 ans d'observation et d'expérimentations, Le RAMEAU a publié le référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats »<sup>1</sup>. Cette publication mettait en partage la méthodologie permettant aux partenaires d'une alliance stratégique de pouvoir qualifier les résultats et les impacts de leur partenariat, à la fois pour chacun d'eux, mais aussi pour le bien commun, et notamment pour les territoires sur le(s)quel(s) ils sont implantés.

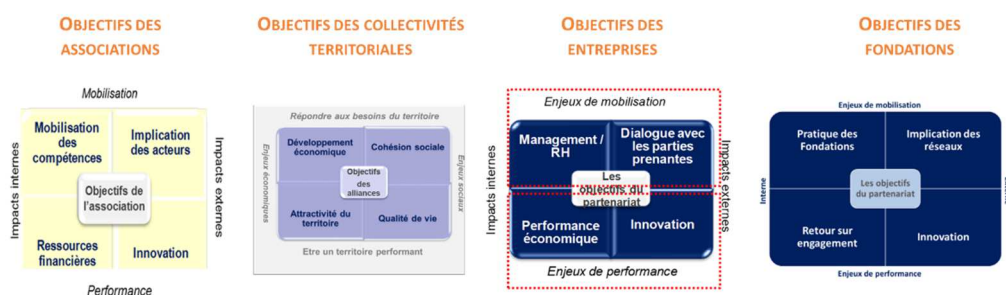
3 ans plus tard, fort des enseignements des premières analyses d'impact de partenariats, Le RAMEAU a publié une note prospective sur les impacts des alliances stratégiques<sup>2</sup>. Elle éclaire trois dimensions : la performance des organisations, l'innovation territoriale & sociétale, ainsi que la confiance des Hommes et des territoires. C'est sur cette base qu'a été lancé le 3<sup>ème</sup> plan quinquennal de l'Observatoire des partenariats, le 23 novembre 2017<sup>3</sup>. Une étude exploratoire a ainsi été lancée en 2018<sup>4</sup>. Le Forum Convergences a été le moment d'un point d'étapes de ces travaux. Ce fut l'opportunité à la fois de partager les résultats de la 2<sup>ème</sup> étude sur les pratiques d'évaluation partenariale des entreprises et des associations, et de les éclairer par les pratiques de pionniers publics et privés : l'Alliance Dynamique du Groupe La Poste, le Fonds d'innovation d'AG2R LA MONDIALE, le fonds d'ingénierie d'accompagnement au changement d'échelle de l'innovation sociétale de la Caisse des Dépôts, le parcours d'expérience « co-construction territoriale » du CGET et les propositions du Mouvement Associatif au Gouvernement pour favoriser l'engagement associatif.

## Rappel des 7 enseignements issus de la recherche

Le cheminement de la recherche empirique menée depuis 2006 a permis d'établir **7 enseignements sur l'impact des alliances stratégiques**.

### 1.1 Convergence et divergence des objectifs

Les objectifs partenariaux sont différents selon la nature des acteurs concernés, mais ils sont **structurés autour d'enjeux internes et/ou externes**, et répondent concrètement à des **logiques de performance et/ou de mobilisation** des parties prenantes de l'écosystème. Ainsi, les entreprises, les associations, les fondations et les Collectivités territoriales peuvent s'appuyer sur les matrices respectives suivantes pour définir les objectifs partenariaux.



### 1.2 Le double impact du contrat-alliance

Pour assurer une relation équilibrée, durable et à forte valeur ajoutée sociétale, entre partenaires riches de leurs différences, il convient de **sécuriser un double impact**, non seulement **pour les partenaires** (contrat-échange), mais aussi **pour le bien commun** (contrat-alliance).



<sup>1</sup> Référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mai 2015)

<sup>2</sup> Note prospective « impacts des alliances stratégiques au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017)

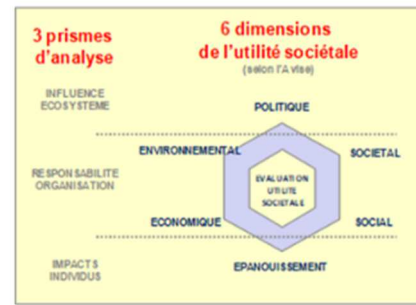
<sup>3</sup> Actes du colloque « impacts des alliances stratégiques au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, février 2018)

<sup>4</sup> Programme 2018 de l'Observatoire des partenariats - <http://observatoire-des-partenariats.fr/>

### 1.3 Les 3 dimensions de l'impact sur le bien commun

Les impacts sur le bien commun relèvent de 3 dimensions systémiques :

- **Politique**, en fonction de l'impact de l'alliance sur le système de valeur et de gouvernance des partenaires, voire de l'écosystème,
- **Organisationnelle**, en fonction de l'impact sur la performance et la pertinence des actions engagées autour des 4 leviers de résultats : économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux,
- **Personnelle**, en fonction de l'impact sur l'épanouissement des personnes impliquées et/ou concernées par l'action engagée.



### 1.4 La place structurante des territoires : la traduction du bien commun



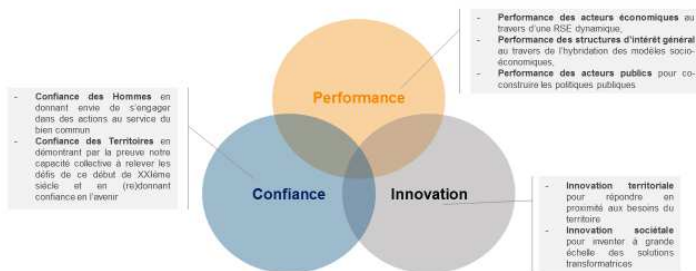
Les alliances stratégiques s'incarnent sur les territoires, lieux de l'expression et de l'expérimentation de la capacité collective à relever les défis collectifs.

Le territoire devient donc l'objet de concrétisation du bien commun.

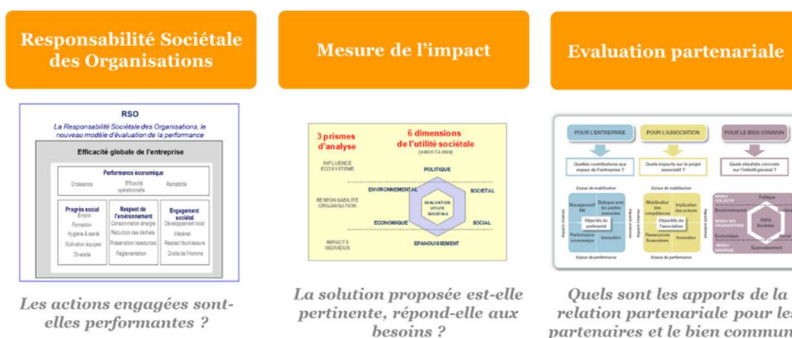
### 1.5 Les 3 natures d'impacts qualifiés des alliances stratégiques

Les trois impacts qualifiés des alliances innovantes sont :

- La **performance** des organisations,
- **L'innovation** territoriale & sociétale,
- La **confiance** des Hommes et des territoires.



### 1.6 Les 3 formes d'évaluation



Selon l'angle analysé, il existe trois formes complémentaires d'évaluation :

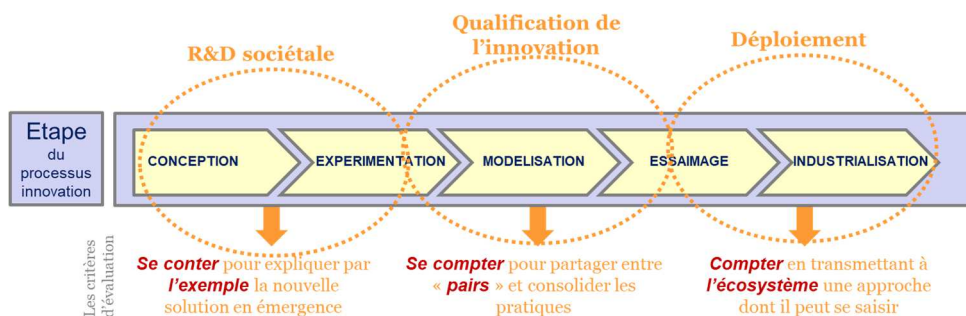
- De la **performance** (Responsabilité Sociétale des Organisations),
- De la **pertinence** (impacts sur les besoins des Hommes et des territoires),
- De la **relation partenariale** (évaluation partenariale).

3 natures d'évaluation différentes à bien distinguer et à articuler

## 1.7 Les 3 degrés de maturité de l'évaluation

Selon le degré de maturité d'un projet, il existe **trois degrés de maturité** de l'évaluation :

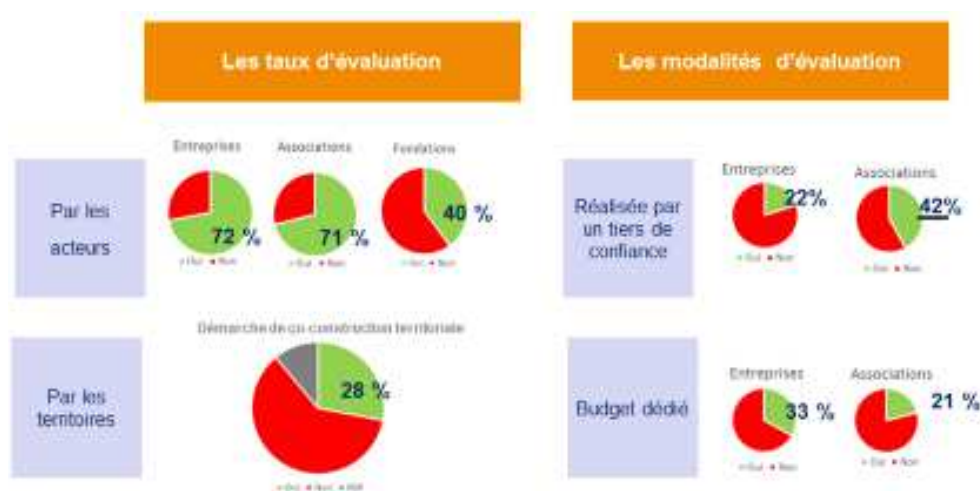
- **Se conter** (savoir retracer le cheminement et faire le récit d'un parcours),
- **Se compter** (identifier les « pairs » à même degré de maturité pour mesurer l'avancement d'un concept ou d'une innovation),
- **Compter** (mesurer les résultats d'une action en phase de maturité et de déploiement).



## Les premiers résultats de l'étude exploratoire

En 2015, la 1<sup>ère</sup> étude sur l'évaluation partenariale<sup>5</sup> démontrait l'émergence de ces pratiques auprès d'organisations matures. Selon l'étude exploratoire de 2018, les pratiques d'évaluation partenariale progressent lentement, de façon empirique. Si l'évaluation partenariale est davantage intégrée par les acteurs, en particulier les entreprises et les associations, ce domaine fait encore rarement l'objet d'une réalisation par un tiers de confiance et de l'attribution d'un budget dédié.

### 1.1 Les pratiques d'évaluation partenariale



*Des pratiques d'évaluation qui progressent lentement, de manière très empiriques*

<sup>5</sup> Etude « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mai 2015)

## 1.2 Les tendances à l'œuvre

Quatre **tendances principales** sont mises en avant par l'étude :

- **Le territoire comme enjeu commun** ;
- **L'évaluation** conçue davantage comme un moyen de **capitaliser l'expérience** que comme une réelle mesure des résultats ;
- **L'innovation** au cœur de la relation ;
- Les coopérations de plus en plus liées à une notion de **CO-responsabilité** sociétale.



Les tendances en synthèse

- **Une réponse croissante aux enjeux territoriaux** : la question territoriale est en très nette progression (+ 30 points pour les associations & + 10 points pour les entreprises)
- **Une utilité de l'évaluation partenariale en évolution** : du simple bilan de la relation vers la capitalisation de l'expérience et l'amélioration des connaissances des besoins (devenues prioritaires pour plus d'une entreprise sur deux), l'objectif de l'évaluation se transforme structurellement
- **L'innovation au cœur de la relation** : un impact croissant perçu tant dans une logique d'urgence que de déploiement (+ 36 points vs 2015 selon les associations)
- **Vers des pratiques responsables partagées** : une contribution des structures d'intérêt général au changement des entreprises qui augmentent (+ 15 points vs 2015 selon les associations), passant ainsi de la seule recherche de moyens pour ses projets à l'expérimentation d'actions communes

*Une évolution vers un engagement sociétal très territorialisé pour les entreprises, et une contribution élargie des associations à leur écosystème*

Ces tendances corroborent l'évolution d'un engagement sociétal des entreprises de proximité<sup>6</sup> et du rôle croissant joué par les associations dans l'évolution des pratiques responsables des entreprises.

## 1.3 Les impacts des alliances innovantes

Les impacts constatés des alliances innovantes diffèrent selon les acteurs et le sujet. Il en ressort 3 constats majeurs : l'engagement des individus est la principale résultante de ces alliances innovantes, la réponse aux enjeux du territoire est un objectif partagé entre les entreprises et les associations, et un acteur engagé sur deux atteste d'un impact sur sa propre innovation. Chacun de ces 3 impacts a donné lieu à une analyse des études qualitatives menées en 2018 auprès des catalyseurs territoriaux, ainsi que d'associations et d'entreprises.



### Les impacts des alliances innovantes



3 constats : l'engagement est le premier impact constaté, la réponse aux enjeux du territoire est un objectif partagé des entreprises et des associations, un acteur engagé sur deux constate un impact sur sa propre capacité d'innovation

**Des impacts constatés qui diffèrent selon les parties prenantes, et éclairent un cheminement à l'œuvre plus qu'une démonstration établie**

<sup>6</sup> Guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » (MEDEF-Le RAMEAU, octobre 2018)

### 1.3.1 La performance

Si on affine les impacts des alliances sur la performance des organisations, nous constatons que **4 enjeux** sont **communs** aux acteurs privés, publics et d'intérêt général : la transformation **numérique**, **l'hybridation des modèles socio-économiques**, l'évolution des **compétences** et la diversification des formes d'**évaluation**. Les études démontrent que les impacts de la performance sont surtout collectifs et favorisent également les structures d'intérêt général dans la mise en œuvre de leurs expérimentations.



### Les impacts des alliances innovantes Focus sur la performance

- Les enjeux de performance ont été mis en exergue en 2012 (note prospective « Pourquoi investir dans le secteur associatif? »), en 2013 (rapport « L'Entreprise Responsable »), et en 2017 (actes du colloque « Impacts des alliances sur la performance des organisations ») à partir des retours d'expérience d'acteurs pionniers
- Les études qualitatives réalisées montrent que c'est non seulement un levier de performance individuel des organisations impliquées mais aussi un enjeu de performance collective sur les territoires, à la fois pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi
- Les enjeux communs sont : la transformation numérique, l'hybridation des modèles socio-économiques, l'évolution des compétences pour intégrer l'art de la co-construction, et la diversification des modes d'évaluation

*Des impacts d'abord collectifs qui sont aussi des leviers de consolidation des structures d'intérêt général, en particulier pour développer leurs expérimentations*

### 1.3.2 L'innovation



### Les impacts des alliances innovantes Focus sur l'innovation



- Les impacts sur l'innovation ont été éclairés en 2015 (référentiel « Modèle d'investisseur sociétal »), en 2016 (rapport « Ensemble accélérons ! »), et en 2017 (livre blanc « L'innovation associative ») à partir de l'analyse d'une centaine de projets d'innovation sociétale
- Les études qualitatives réalisées montrent que les alliances innovantes sont à la fois source de créativité, de confrontations positives des différences et de capacité à faire émerger des solutions nouvelles
- Les enjeux communs sont : l'émergence et le changement d'échelle de l'innovation, en tenant compte des spécificités locales pour inventer un mode de déploiement qui ne soit pas une simple duplication d'un modèle standard

*Pour un répondant sur deux, l'impact d'innovation se constate d'abord sur sa propre organisation*

Un focus sur les impacts des alliances pour l'innovation nous enseigne que les impacts sont avant tout internes à l'organisation pour la moitié des répondants, car les alliances génèrent de la créativité et un état d'esprit plus agile. Avec des **enjeux communs** à tous les acteurs : favoriser l'émergence de solutions, et **adapter le déploiement** aux **spécificités** locales.

### 1.3.3 La confiance

Un zoom sur la confiance révèle que ces enjeux sont mis en exergue depuis 2014 via des études menées sur le plan de l'engagement des salariés, de la co-construction territoriale et de l'intérêt général. Les études qualitatives de 2018 confirment que **les alliances innovantes génèrent de nouveaux dialogues entre acteurs d'univers différents et de façon multilatérale au sein d'un écosystème territorial**. Aussi ce dialogue renforce-t-il la confiance dans notre capacité collective à relever les défis actuels.



### Les impacts des alliances innovantes Focus sur la confiance

- Les enjeux de confiance ont été mis en exergue en 2014 (rapport interministériel « L'engagement associatif des actifs »), en 2016 (référentiel « La co-construction territoriale »), et en 2018 (actes du colloque « L'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? ») à partir des témoignages à la fois de décideurs et d'organisations publiques et privées, notamment en territoire
- Les études qualitatives réalisées montrent que les alliances innovantes donnent espoir dans notre capacité collective à relever les défis actuels, et sont donc source d'engagement. Ces alliances ouvrent aussi de nouveaux dialogues à la fois entre acteurs de statuts différents et en multilatéral au sein des écosystèmes territoriaux
- Le territoire est le lieu d'incarnation des alliances par excellence, où s'expérimentent concrètement des actions communes entre acteurs riches de leurs différences

*Un véritable levier sur l'engagement, qui favorise aussi une confiance accrue entre organisations*

## L'éclairage par la pratique des pionniers

---

Pour illustrer la restitution des principaux résultats de la 2<sup>ème</sup> étude sur l'évaluation partenariale, le Forum Mondial Convergences et Le RAMEAU ont mis en présence des pionniers publics et privés pour témoigner du mouvement de co-construction à l'œuvre. Chacun d'entre eux ont mis en œuvre une démarche apprenante, qu'ils partagent avec leurs écosystèmes.

### 1.1 Regards croisés entre initiatives privées & publiques



Marielle DEL'HOMME, responsable du Fonds d'innovation d'AG2R LA MONDIALE, a témoigné du rôle précurseur de ce Fonds dans l'accompagnement stratégique du changement d'échelle de l'innovation sociétale. Créé en 2010, le Fonds a évalué en 2017 les fruits de ses expérimentations, en capitalisant sur 32 millions d'euros d'investissement dans 27 projets, dont 18% en conseil stratégique et opérationnel.

Trois enseignements clés caractérisent ce retour d'expérience<sup>7</sup> : la temporalité, la méthode et l'évaluation. Chaque partenariat s'est inscrit dans le temps de manière personnalisée, en réfléchissant à la pérennité du modèle économique de la structure, anticipant en amont une stratégie de sortie du partenariat. La méthode de l'accompagnement s'est inscrite dans un cadre strict et une application souple, afin d'impliquer la gouvernance de l'association dans la co-construction d'objectifs ambitieux de sa stratégie. Outil de dialogue et d'ajustement, une évaluation régulière a été menée, pour capitaliser et progresser.

Au-delà de cette expérience, Marielle DEL'HOMME a souligné que l'esprit d'entraide, cher à l'action sociale d'AG2R LA MONDIALE a conduit naturellement à transmettre, à partager le fruit de ces expérimentations dans une démarche collective, afin de faire progresser d'autres investisseurs sociétaux pionniers.



Cette démarche collective est portée par la Caisse des Dépôts<sup>8</sup>, comme l'a évoqué Adrien DE CROMBRUGGHE, responsable des investissements et du développement du portefeuille ESS, en retraçant son cheminement<sup>9</sup>. Depuis 2016, la Caisse des Dépôts a initié un groupe de travail, composé d'une vingtaine d'investisseurs sociétaux publics et privés, qui a ouvert un dialogue constructif avec les acteurs de l'accompagnement de l'innovation sociétale. Fort de la complémentarité des acteurs, les réflexions croisées ont facilité une meilleure compréhension des moyens de valoriser les étapes de l'accompagnement selon les phases de l'innovation sociétale. Actuellement, un fonds d'ingénierie mutualisé d'accompagnement de l'innovation sociétale est en cours d'expérimentation, afin de construire progressivement un cadre robuste.

La Caisse des Dépôts a également conçu le Hub ESS pour permettre aux acteurs des territoires de se repérer dans l'offre d'accompagnement et proposer ainsi un parcours adapté aux besoins du porteur de projet. Ce Hub<sup>10</sup> rend lisible et visible l'offre d'accompagnement des projets en tenant compte de la spécificité de chaque territoire.

---

<sup>7</sup> Guide « L'investissement sociétale en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

<sup>8</sup> Compte rendu du séminaire « investisseurs & accompagnateurs de l'innovation sociétale (CDC – Le RAMEAU, septembre 2018)

<sup>9</sup> Synthèse de la conférence « accompagner l'innovation sociétale » FNAF 2017 (CDC – Le RAMEAU, octobre 2017)

<sup>10</sup> HUB ESS : <https://hubess.fr/>



## 1.2 Expérimenter & déployer de nouvelles méthodes



Emmanuel DUPONT, responsable du pôle stratégie de recherche et d'innovation du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), est intervenu au sujet de l'évolution du rôle de l'acteur public face à l'accélération du mouvement de co-construction territoriale. Son action est impactée par la contribution grandissante des acteurs de la société civile aux politiques publiques. L'enjeu est aujourd'hui d'articuler l'échelle territoriale avec le niveau national<sup>11</sup>.

Pour accompagner l'acteur public dans une démarche d'accompagnement de projets, il convient de l'extraire de la posture « d'externalité bienveillante » (du type financeur/financé, aidant/aidé). Cette évolution de posture est favorisée par des démarches de lab, de design thinking dans les administrations. Dans ce rôle en évolution, les administrations ont intérêt à orienter les actions et à évoluer en partenaire impliqué et responsable aux côtés des associations et des entreprises de leurs territoires.

Un nouveau format de parcours d'expérience<sup>12</sup> entre pairs s'expérimente entre « catalyseurs territoriaux ». Ces derniers aident les territoires à se saisir des nouvelles méthodes face à cette transformation. L'objectif est donc de faire évoluer les acteurs locaux en diffusant l'expérience et le savoir-faire de ceux qui ont déjà expérimenté.



Philippe JASHAN, président du Mouvement associatif, a souligné le rôle joué par le secteur associatif en matière d'intérêt général<sup>13</sup>. Le cadre et l'agenda des ODD imposent d'agir sur 3 échelles<sup>14</sup> : le niveau local, national et international. Ce cadre nécessite de bâtir des alliances co-responsables, qui doivent remplir 3 conditions. Il s'agit d'explicitier et de partager la vision de l'alliance, de reconnaître les asymétries des partenaires et d'instaurer une gouvernance démocratique et participative.

La co-construction est une méthode adaptée pour nouer des relations de confiance entre acteurs, et se donner le temps d'agir, même si un cadre légal, favorisant la prise de risque et l'expérimentation de ces alliances, serait plus adapté. Une évaluation partagée par tous les acteurs est également recommandée pour favoriser l'apprentissage de toutes les parties prenantes de l'alliance.



Muriel BARNEOUD, directrice de l'engagement sociétal du Groupe La Poste, a mis en perspective le retour d'expériences du programme « Alliance Dynamique ». Acteur économique enraciné dans les territoires, La Poste l'a engagé dès 2014 pour faciliter des coopérations avec une cinquantaine de réseaux de l'ESS. En juin dernier, la Convention Alliance Dynamique a réaffirmé le soutien du Groupe pour co-construire des réponses innovantes en matière de développement et de cohésion sociale, de transition écologique et énergétique ainsi que d'inclusion numérique.

Le programme Alliance Dynamique fonctionne bien avec des personnes convaincues. L'objectif consiste à élargir cette base, notamment en interne, en embarquant davantage de services opérationnels. L'élargissement est la condition d'un réel passage à l'échelle des projets. La réussite d'un projet n'est pas duplicable de la même manière sur tous les territoires. Pour accompagner le changement d'échelle, il est opportun non seulement de bien articuler le niveau territorial et national, mais aussi savoir mobiliser bien au-delà du cercle des convaincus.

<sup>11</sup> Rapport « Ensemble accélérons ! » (CGET – SGMAP, janvier 2016)

<sup>12</sup> Note de cadrage du parcours d'expérience « Co-construction territoriale » (CGET – Le RAMEAU, mars 2018)

<sup>13</sup> Rapport au Gouvernement sur la Vie Associative (Mouvement Associatif, mai 2018)

<sup>14</sup> Rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques (pilote par le Comité 21, juillet 2018)

### 1.3 A retenir de la conférence du Forum Mondial Convergences

Si les enjeux territoriaux sont le premier bénéficiaire des nouvelles alliances, c'est parce qu'ils constituent un terreau fertile pour l'innovation et son changement d'échelle. Au-delà d'une question d'échelle ou de tension local/national, il est fait état de l'émergence d'une capacité collective à inventer des solutions qui réduisent les fragilités tout en faisant émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi adaptés aux besoins locaux. L'interdépendance des échelles locales, nationales et internationales pour le développement durable, tant pour les collectivités que pour les entreprises, a été soulignée entraînant une co-responsabilité dans cette optique. Les asymétries parmi les différentes parties sont un élément crucial à prendre en considération dans le montage de la relation. Il est donc nécessaire d'intégrer ces différences pour garantir un équilibre et mieux répartir les rôles.

La dynamique actuelle, qui s'apparente à un « cheminement apprenant », se caractérise par une démarche empirique et exploratoire qui mérite d'être étayée et prépare le terrain pour l'établissement de pratiques pertinentes et adaptées aux besoins de l'écosystème. Il convient maintenant de s'engager résolument dans le déploiement du mouvement de co-construction. C'est en cela que l'évaluation partenariale est une nécessité.

## En guise de conclusion

---

Depuis Convergences, la **diffusion de la capitalisation des pratiques innovantes** a permis une mise en débat avec les différentes parties prenantes impliquées dans les partenariats stratégiques au service du bien commun au travers de multiples dynamiques :

- **Territoires** : finalisation du parcours d'expérience « Co-construction territoriale » avec 12 territoires pilotes, et cycle de Webinaires avec le CNFPT,
- **Associations** : dossier JURIS Associations sur les alliances innovantes publié le 1<sup>er</sup> novembre, et pilotage d'un parcours dédié avec 12 têtes de réseaux associatives,
- **Entreprises** : publication du guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » le 17 octobre à l'occasion du World Forum de l'Economie Responsable,
- **Investisseurs** : publication du guide « L'investissement sociétal en actions ! » le 3 octobre à l'occasion du retour d'expériences du fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE,
- **Institutions** : publication du livre « L'Alchimie du bien commun » le 1<sup>er</sup> octobre à l'occasion de la cérémonie de (Re)Connaissance de 13 « exemples inspirants ».

De plus, un nouvel **Atelier de regards croisés entre chercheurs et praticiens** a permis de définir les modalités pour mieux qualifier les impacts sur la **co-construction territoriale, le 5 novembre 2018**, en partenariat avec la Caisse des Dépôts et le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires (CGET).

Les **prochaines étapes** sont les suivantes :

- **Décembre** : publication d'un nouvel « état des lieux des partenariats en France », actualisant le dernier rapport de 2015,
- **22 janvier** : 4<sup>ème</sup> Atelier de regards croisés entre chercheurs et praticiens sur l'engagement, en partenariat avec le Ministère en charge de la Vie Associative,
- **Mars** : publication du rapport de l'étude exploratoire de l'Observatoire des partenariats,
- **Juin** : 5<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des Alliances en territoire à l'occasion de laquelle une nouvelle version du référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » sera publiée en partenariat avec GRDF et la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne.

# Annexe 1 - L'Observatoire des partenariats

**Créé en 2008** par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et le Mouvement Associatif, l'**Observatoire des partenariats** a pour objectif de **qualifier les enjeux des relations partenariales**, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.

L'Observatoire des partenariats permet de **capter les « signaux faibles »** et de **disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction en France**. Chacun des deux plans quinquennaux a été riche d'enseignements, qui permettent de mettre les résultats en perspective.

Après une phase exploratoire en 2007 qui a donné lieu à un rapport d'expert en 2008, le **1<sup>er</sup> cycle quinquennal d'études, nommé ARPEA (2008 - 2012)**, a permis d'établir un état des lieux des partenariats en France, et de comprendre le mouvement d'alliances émergent sur les territoires. **De 2013 à 2017, un 2<sup>ème</sup> cycle quinquennal, le programme PHARE**, a été mené pour mieux comprendre les fragilités, identifier les spécificités territoriales et définir le rôle de la co-construction pour y répondre. Depuis le 23 novembre 2017, une **nouvelle étape** a été lancée sur **l'évaluation des 3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun** : la performance des organisations, l'innovation territoriale & sociétale, ainsi que la confiance des Hommes et des territoires, au cœur de l'engagement.

**2018 est une année exploratoire** pour mieux identifier les impacts de ces alliances, via des ateliers entre chercheurs et praticiens, et des études qualitatives, avant de définir en 2019 les orientations du 3<sup>ème</sup> programme quinquennal de l'Observatoire des partenariats.



## Les publications disponibles pour approfondir les résultats obtenus :

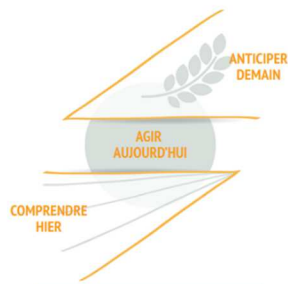
- Note prospective sur « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017),
- Rapport quinquennal 2013-2017 sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018),
- Actes du colloque « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, février 2018),
- 2<sup>ème</sup> étude sur les enjeux et les impacts de la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, juin 2018) et Synthèse de la 4<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des Alliances en territoire (Le RAMEAU, septembre 2018),
- 2<sup>ème</sup> étude sur les pratiques d'évaluation partenariale (Observatoire des partenariats, septembre 2018).

Un programme en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Institut CDC pour la recherche et Le Groupe La Poste.

## Annexe 2 - Le RAMEAU

Les travaux de recherche du RAMEAU ont débuté en 2006 sur une intuition : la co-construction du bien commun allait devenir un levier de performance non seulement pour répondre aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, mais aussi pour consolider et transformer toutes les organisations soumises à une nécessité de mutation profonde. Autrement dit, les alliances allaient permettre de concilier performance individuelle de chaque organisation et performance collective au service de l'intérêt général<sup>15</sup>.

La méthode de recherche<sup>16</sup> est fondée non sur l'observation du passé ou du présent, mais sur une vision prospective (capacité à anticiper). La solution retenue pour y parvenir : être aux côtés de la gouvernance des organisations au moment où elle réfléchit à sa stratégie et où elle étudie les différentes solutions possibles pour l'avenir de son 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.

La méthode qu'il applique est un **cheminement progressif de découverte** :

- **Capter les signaux faibles et poser les hypothèses**<sup>17</sup>,
- **Mener des recherche-actions durant 5 à 7 ans** pour comprendre en profondeur la thématique des enjeux à la pratique, mener des expérimentations innovantes, et en analyser les impacts (y compris les effets secondaires),
- **Modéliser les résultats** après 5 à 7 ans, **et favoriser leur appropriation** par les organisations et les territoires... en commençant par poser des définitions communes<sup>18</sup>.

**Trois principes** structurent les étapes du cheminement de recherche :

- Co-construire avec les acteurs de terrain les méthodes et outils qui répondent à leurs besoins stratégiques,
- Mener des études pour qualifier la maturité de l'écosystème sur les sujets traités,
- Mettre en débat collectivement les résultats avec les réseaux de référence au plan national, et auprès des territoires.

<sup>15</sup> Voir rapport d'activité 2017

<sup>16</sup> Voir Présentation de la méthode de recherche du RAMEAU (Le RAMEAU, février 2018)

<sup>17</sup> Voir le schéma temporel des signaux faibles captés par année

<sup>18</sup> Au regard de l'impact de la sémantique sur la co-construction, la définition des mots que l'on souhaiterait en amont est en fait un résultat après un long chemin de découverte. C'est cette réalité qui exige que la co-construction soit fondée sur la confiance car les mots n'ont au départ pas la même réalité pour chacun, et sont donc dans un premier temps des freins à un dialogue constructif.

### 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 :

