LE RÉFÉRENTIEL

L'ÉVALUATION PARTENARIALE EN PRATIQUE

Le RAMEAU
Co-construisons demain

En partenariat avec :

Caisse des Dépôts GROUPE
Caisse des Dépôts GROUPE Institut pour la recherche
CAISSE D'EPARGNE FEDERATION NATIONALE
GRDF GAZ RÉSEAU DISTRIBUTION FRANCE
FONDATION GROUPE RATP
GROUPE VYV

ÉDITO

LE TEMPS EST VENU DE CO-CONSTRUIRE 2030 !

Le 25 septembre 2019, le Président de la République présentait à l'ONU la « feuille de route » pour la France des Objectifs du Développement Durable. Cet engagement au travers des ODD donne une vision systémique des enjeux collectifs que nous devons relever. L'ODD 17 nous en donne la méthode : la co-construction.

Apprendre à « faire alliance » n'est cependant pas une évidence. Si 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction locale pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi ; 46% admettent ne pas savoir encore très bien comment s'y prendre.

Co-construire demande de « faire un pas de côté » pour inventer avec « l'autre » ce qu'aucun des deux ne pourrait faire seul. Cette démarche dépasse le simple « contrat-échange » pour expérimenter un « contrat-alliance » qui invite à changer de posture : passer du « face à face » au « côte à côte ».

Le principe semble simple, mais la pratique l'est beaucoup moins. Depuis bientôt 14 ans, Le RAMEAU observe et expérimente la manière dont les organisations d'univers différents mettent en place des alliances innovantes. Les démarches apprenantes qui réussissent sont à la fois fondées sur une réelle volonté d'altérité, mais aussi sur la rigueur de la méthode. « Faire alliance » ne s'improvise pas !

La première étape consiste à bien définir ses propres objectifs, et à être en mesure de les partager avec son partenaire pour établir les bases d'une relation équitable, durable et à forte utilité sociétale. Cette étape est d'autant plus importante si la relation est asymétrique car ce sont souvent les plus riches… mais aussi les plus complexes.

Ce référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » capitalise et modélise l'expérience des pionniers avec lesquels Le RAMEAU a eu le plaisir d'expérimenter de nouvelles approches. Il décrit l'état de l'art à un moment où les alliances innovantes sont encore pour beaucoup à inventer pour relever les défis de ce début de XXI^{ème} siècle. Si les ODD ont promu au stade d'objectif la méthode partenariale, c'est parce qu'elle est encore émergente, et que personne ne peut prétendre avoir l'arrogance de savoir[1]. Pour 81% des Français, le "devoir d'alliance" est une priorité[*].

Nous espérons que vous prendrez autant de plaisir à découvrir les pages suivantes que nous en avons eu à retranscrire l'expérience de ceux qui agissent au service du bien commun au travers du mouvement de co-construction qui s'accélère en France.

Charles-Benoît HEIDSIECK
Président-Fondateur du RAMEAU

1) Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Éditions DALLOZ, collection JURIS Associations, décembre 2016)
**) Étude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats (Comisis, OpinionWay, octobre 2019)*

REGARDS DES PARTENAIRES

BANQUE DES TERRITOIRES

La Banque des Territoires du groupe Caisse des Dépôts intervient depuis plus de trente ans dans le domaine de l'innovation sociale au service de la France, de sa population, de ses territoires. L'une des spécificités fortes de notre action est que nous intervenons en co-construction avec nos partenaires privés et publics pour construire des solutions (accompagnement, ingénierie, investissement...) voire des outils de place qui sont autant de pièces d'un puzzle à assembler pour répondre aux défis de l'intérêt général.C'est donc parce que nous vivons en notre sein la création de valeur par les partenariats et par les alliances que nous soutenons et promouvons les travaux de recherche du RAMEAU.

INSTITUT CDC POUR LA RECHERCHE

Le partenariat avec Le RAMEAU a pour objectif de favoriser le croisement de regards entre la recherche empirique et la recherche académique. Il se traduit autour du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats afin de qualifier les impacts des alliances innovantes au service des défis collectifs, notamment sur les territoires.

FNCE

Banques coopératives et régionales, les Caisses d'Epargne sont engagées sur les territoires au plus près de leurs besoins. A titre d'illustrations: 30 millions d'euros de mécénat pour plus de 1100 projets, offre de microcrédits permettant plus de 7 800 emplois chaque année. Les Caisses d'Epargne ont la volonté d'innover en faveur des territoires en co-construisant des alliances. Elles partagent ainsi des convictions fortes avec Le RAMEAU de l'utilité sociétale des partenariats et plus largement de la co-construction en territoire, ce qui les a menées à être partenaires de cette nouvelle édition du référentiel.

FONDATION GROUPE RATP

Le RAMEAU et la Fondation groupe RATP ont travaillé ensemble, de longue date, sur l'évolution des pratiques des fondations. La Fondation groupe RATP s'est montrée pionnière dans ce domaine, en participant notamment, en 2007-2008, avec trois autres fondations d'entreprise et Les Entreprises Pour la Cité (anciennement IMS), à l'adaptation au mécénat, d'EPISSURE, une méthode permettant d'évaluer la performance d'un projet, à travers son impact. C'est tout naturellement que la Fondation se lance en 2019, dans la démarche CAP 2030, avec un objet particulier : un projet expérimental impliquant le musée du Louvre-Lens, la mission locale de Denain, le groupe RATP et sa fondation.

GRDF

En 2018, GRDF et Le RAMEAU ont initié une recherche action pour définir une démarche d'évaluation des partenariats de l'entreprise. Pour GRDF, évaluer l'utilité sociétale des actions menées, leur impact sur les parties prenantes, les publics fragiles et, plus globalement l'écosystème, est essentiel pour qualifier et valoriser la valeur sociétale produite. C'est aussi, pour les partenaires, un levier clé de dialogue et de co-construction.

En étant partenaire de ce Référentiel, GRDF est heureux de contribuer au partage des expériences, des méthodes et des outils indispensables pour cheminer et progresser.

VYV

Notre responsabilité et notre devoir à tous est maintenant d'agirconcrètement à contribuer à la réalisation des Objectifs de Développement Durable pour un monde plus respectueux des équilibres et du vivant. Le modèle de contribution à cette réalisation des 17 ODD que nous avons créé apporte une méthode d'action qui peutêtre adaptée à chaque acteur, individuel ou collectif, public ou privé. Le partenariat du Groupe Vyv avec Le RAMEAU porte et incarne à la fois l'ODD 17.

Sommaire

ÉDITO : Le temps est venu de co-construire 2030 ! 3

Regards des partenaires 4

EN GUISE D'INTRODUCTION : Les mots pour le dire 6

PARTIE 1 :

COMPRENDRE LE MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION EN FRANCE 8

1. **Positionner l'évaluation partenariale** 9
   - Qu'est-ce que l'évaluation ? 9
   - La diversité des modes d'évaluation 12
   - Du « contrat-échange » au « contrat-alliance » 16
2. **L'éclairage de l'Observatoire des partenariats** 18
   - Une 3ème ère partenariale 19
   - Des besoins à qualifier à partir des priorités territoriales 23
   - L'impact des alliances innovantes au service du bien commun 26
3. **Les clés pour comprendre la dynamique à l'œuvre** 28
   - Les découvertes du RAMEAU en synthèse 28
   - La diversité des partenaires 29
   - Les différents degrés de la co-construction 30

PARTIE 2 :

L'ÉVALUATION EN PRATIQUE 31

1. **Les enjeux de co-construction des différents acteurs de l'écosystème** 32
   - Les associations d'intérêt général, à la manœuvre sur l'innovation sociétale 32
   - Les acteurs économiques et l'enjeu de l'engagement sociétal 33
   - Les Collectivités territoriales face à l'émergence de la 3ème ingénierie territoriale 34
   - Les institutions publiques, vers un nouveau positionnement de facilitateur 35
   - Les investisseurs publics et privés, en recherche de position sur la R&D sociétale 36
   - Les fondations, médiatrices d'un mouvement en émergence 36
   - Les acteurs académiques, vecteurs d'appropriation collective 37
2. **Les impacts de la co-construction en pratique** 39
   - La performance des organisations, de la réponse à ses propres besoins à la contribution aux enjeux communs 39
   - L'innovation territoriale et sociétale, accompagner le cheminement de la R&D au déploiement 43
   - La confiance, levier d'engagement des personnes et de co-construction territoriale 51
3. **Les leviers d'accélération du mouvement en France** 54
   - L'accompagnement au changement, la diversité des solutions existantes 54
   - Les espaces de dialogue, de l'écoute mutuelle au co-développement 56
   - L'accès numérique, un levier d'actions au plus près des besoins 56

Sommaire

PARTIE 3 :
ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI ! 58

1. **La démarche d'évaluation partenariale** 59
   - État des lieux des pratiques actuelles 59
   - Co-construire un référentiel d'évaluation partenariale 62
   - Le cheminement d'une évaluation partenariale 66

2. **De l'importance d'une sémantique partagée** 75
   - Les enjeux de la sémantique 75
   - Cheminer pour parvenir à des définitions communes 75
   - Un début de lexique de praticiens 75

3. **Illustrations d'évaluations partenariales** 78
   - En pratique, définir les objectifs d'un partenariat 78
   - En pratique, mener une évaluation partenariale 86
   - En pratique, 3 exemples de valorisation d'une évaluation partenariale 99

EN GUISE DE CONCLUSION : De l'évaluation à la valorisation 112

ANNEXE :
LES DÉCOUVERTES DU RAMEAU 114

1. **Une décennie pour qualifier les enjeux de manière systémique** 115
2. **L'enjeu d'outiller les organisations et les territoires** 118
3. **Maintenant, passons à l'action !** 120

REMERCIEMENTS 122

En guise d'introduction

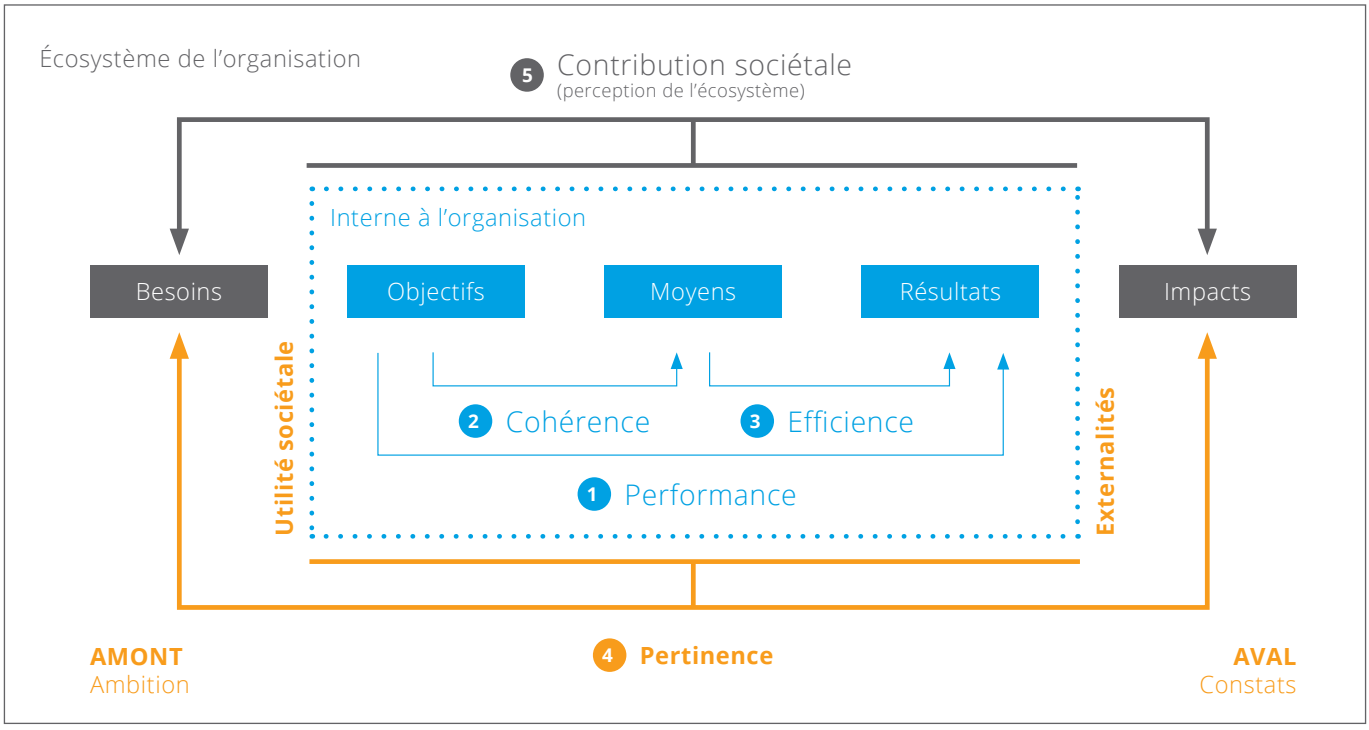
LES MOTS POUR LE DIRE

L'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats s'est imposée en quelques années comme une passerelle entre les évaluations de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) qui rend compte de la performance, et la mesure d'impact qui traduit la pertinence d'une action sur son écosystème.

Face à la diversification des formes d'évaluation, celle des relations partenariales joue un rôle particulier. Quelles en sont les raisons ? Comment se positionne-t-elle par rapport aux autres évaluations ? Quelles en sont les méthodes ?

Pour commencer, il est nécessaire de préciser la **sémantique**. Il se dégage aujourd'hui une forme d'injonction à l'évaluation, mais quel est donc cet exercice dont beaucoup parlent sans toujours réellement savoir ce qui se cache derrière ?

Derrière la **notion « valise » d'évaluation, il existe une multitude de concepts différents**. Il convient tout d'abord de bien définir les mots utilisés. Le schéma ci-dessous explicite les 5 définitions importantes de : performance, cohérence, efficience, pertinence, contribution sociétale.



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

La **contribution sociétale** est le positionnement d'une organisation au sein de son écosystème.

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

Ces 7 mots constituent le socle de toute démarche d'évaluation.

PARTIE 1 :

Comprendre le mouvement de co-construction en France

POSITIONNER L'ÉVALUATION PARTENARIALE

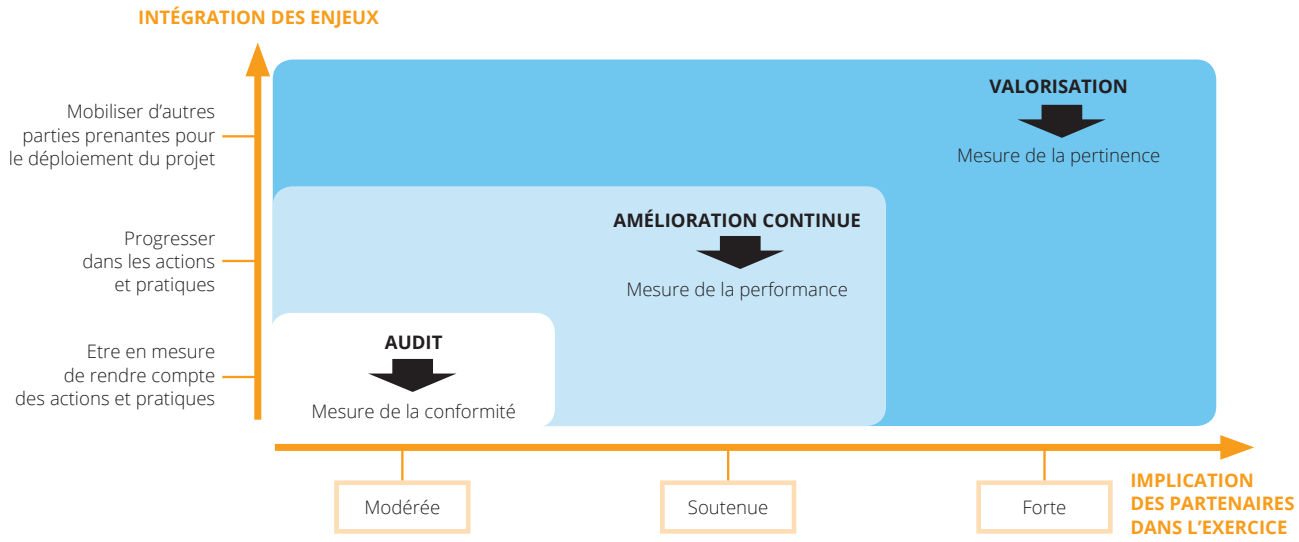
Ce référentiel vous invite à un voyage à la (re)découverte de la dynamique d'alliances entre acteurs d'univers différent. Il permet d'en établir les conditions de succès... et d'évaluation. Pour débuter le cheminement, il est utile d'approfondir cette notion.

QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION ?

La notion d'évaluation n'est pas à confondre avec celle de l'audit. Cette dernière a pour objectif de contrôler une conformité alors que l'évaluation a pour objet de mesurer des résultats et/ou des impacts. Cette distinction est d'autant plus importante que l'audit est souvent aussi utilisé en matière de performance. Il convient donc de choisir le processus adapté en fonction de ses objectifs.

L'implication dans le processus d'évaluation, tout comme la technicité des indicateurs à mettre en place, varient fortement en fonction du type d'évaluation choisi. Les indicateurs à mettre en place peuvent être des :

- Indicateurs de moyens pour vérifier la conformité et mesurer l'efficience,
- Indicateurs de résultats pour mesurer la performance,
- Indicateurs d'impact pour mesurer la pertinence.



Les indicateurs de moyens sont simples à mettre en place et procurent des résultats rapidement. Ceux sur les résultats sont plus complexes à mettre en place dès qu'on veut leur donner une dimension quantitative. Enfin ceux sur l'impact (qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs) nécessitent la maîtrise d'une réelle expertise. Ils ne produisent de résultats exploitables qu'au travers d'une vision systémique de son écosystème et sur une longue durée.

	INDICATEURS DE MOYENS		INDICATEURS DE RÉSULTATS		INDICATEURS D'IMPACT	
	Mesurer les ressources concrètement engagées (par chacun des partenaires et conjointement)		Mesurer ce qu'ont produit les actions quantitativement et / ou qualitativement (pour les bénéficiaires et pour chacun des partenaires)		Mesurer les conséquences directement imputables à l'action (pour l'évolution du bien commun)	
	Indicateurs qualitatifs	**Indicateurs quantitatifs**	**Indicateurs qualitatifs**	**Indicateurs quantitatifs**	**Indicateurs qualitatifs**	**Indicateurs quantitatifs**
Difficulté ▶	Facile	Facile	Facile	Moyenne	Moyenne	Difficile
Investissement ▶	Peu important	Peu important	Peu important	Moyenne	Important	Important
Temporalité ▶	Rapide	Rapide	Moyen	Moyen	Long	Long

Avant de s'engager dans une démarche d'évaluation, il est donc très important de bien définir son objectif et de qualifier les moyens nécessaires pour une démarche cohérente.

POUR ALLER PLUS LOIN

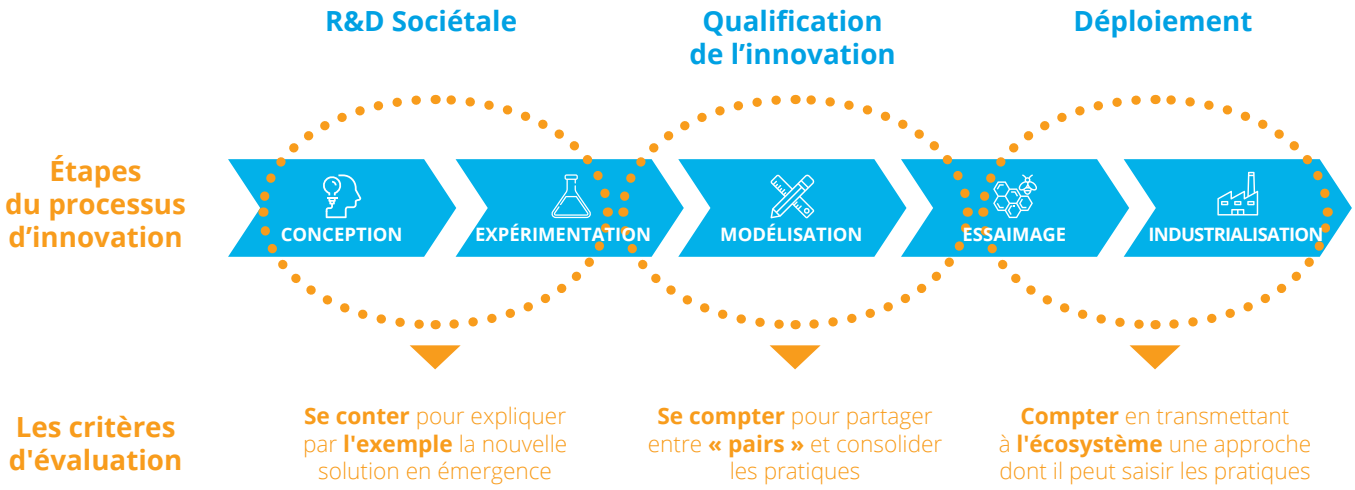
PÉRIMÈTRE DE L'ÉVALUATION

De l'audit à l'évaluation : des réponses à 3 types d'exigences.

Audit		**Évaluation**
Contrôle	**Amélioration continue**	**Valorisation**
Vérifier que le dispositif / projet mené est bien conforme aux exigences	Mesurer l'efficacité du dispositif et son aptitude à atteindre les objectifs spécifiés : le cas échéant, proposer les évolutions nécessaires	Qualifier / rendre visible l'utilité du dispositif pour l'ensemble des parties prenantes
Se donne-t-on les moyens de réaliser l'ambition du partenariat ?	Peut-on améliorer les résultats ? Comment ?	Quelle est la valeur ajoutée réelle des actions des parties prenantes ?
Mesurer les ressources concrètement engagées	Mesurer ce qu'ont produit les actions	Mesurer les conséquences directement imputables à l'action
Indicateurs de moyens	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impacts
Conformité	Performance	Pertinence

COMPRENDRE LE MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION EN FRANCE

Insistons ensuite sur le fait qu'avant de pouvoir évaluer quantitativement, encore faut-il que la solution soit déjà en phase de déploiement. Il est en effet inutile, voire contreproductif, de vouloir évaluer une démarche d'expérimentation de la même manière selon sa phase. Ainsi, selon l'étape du cheminement, l'évaluation peut prendre différentes formes : se conter, se compter, puis seulement ensuite compter lorsque la phase de déploiement est engagée. Le schéma ci-dessous en rappelle la cohérence globale et les articulations nécessaires.



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

- **Se conter** c'est faire le récit d'un chemin parcouru (savoir retracer les étapes, et faire le récit d'un parcours),
- **Se compter** c'est mesurer le niveau de maturité d'un sujet au regard du nombre d'acteurs mobilisés (identifier les « pairs » au même degré de maturité pour mesurer l'avancement de l'appropriation d'un concept ou d'une innovation),
- **Compter** (mesurer les résultats d'une action en phase de maturité et de déploiement).

ILLUSTRATION

SE CONTER - L'ALCHIMIE DU BIEN COMMUN

Le 1er octobre 2018, la Fondation pour la co-construction du bien commun rendait publique la 1ère promotion « d'Artisans du bien commun », de « Projets Cèdre du Liban » et de « Territoires de confiance ». Les récits de ces « exemples inspirants », retracés dans un livre, donnent un éclairage très concret sur le chemin de pionniers qui prennent des risques pour innover.

Catégorie Artisan du bien commun

- **Elena LASIDA (Grand Témoin)**
  (ICP – Enseignant-Chercheur)
- **Florence GILBERT**
  (Wimoov – Entrepreneur Social)
- **Laurence TIENNOT-HERMENT**
  (AFM-Téléthon – Dirigeant associatif)
- **Sylvain WASERMAN**
  (Homme politique, ancien chef d'entreprise, maire et président d'association nationale)

Catégorie Projet Cèdre du Liban

- **Simplon (Grand Témoin)**
  (Emploi & Numérique – Entrepreneuriat Social)
- **Unis-Cité (Grand Témoin)**
  (Jeunesse – initiative associative)
- **United Way - L'Alliance**
  (Éducation – initiative d'entreprises)
- **Carrefour des innovations sociales**
  (Territoires – Impulsion acteur public)
- **Pacte civique**
  (Citoyenneté – initiative de citoyens)

Catégorie Territoire de confiance

- **Loos-en-Gohelle (Grand Témoin)**
  (Hauts-de-France – résilience zone minière)
- **Bressuire**
  (Nouvelle Aquitaine – co-développement)
- **Charenton**
  (IDF – co-construction de solutions)
- **Figeac**
  (Occitanie – développement inclusif)

POUR ALLER PLUS LOIN[2]

L'ÉVALUATION DE L'INNOVATION SOCIÉTALE

Cette distinction entre « se conter », « se compter » et « compter » est d'autant plus structurante pour un projet d'innovation. Dans un tel projet, la difficulté réside dans le fait que l'évaluation n'est pas linéaire. Comme le rappelle Jean-Paul DELEVOYE[3] « l'innovation, c'est une désobéissance qui réussit ». Autrement dit, au lancement de l'innovation, il est absolument impossible de définir des critères d'évaluation tangibles et quantitatifs puisque l'on ne sait pas encore ce que l'on va trouver !

En phase de R&D sociétale, le projet chemine au travers d'une démarche empirique. Il découvre progressivement la valeur de la solution expérimentée. Il est alors important de « se conter » pour pouvoir raconter l'histoire et faire comprendre le cheminement. C'est un temps pédagogique. C'est aussi celui où le « chercheur » tient son « carnet de recherche » pour être ensuite capable de retrouver les étapes et de reproduire la solution innovante.

LA DIVERSITÉ DES MODES D'ÉVALUATION

Les besoins économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux s'amplifient dans un contexte de raréfaction des ressources. Les modèles socio-économiques s'adaptent en se diversifiant et en s'hybridant. La digitalisation vient à la fois faciliter la démultiplication de l'accès à l'information, et percuter de plein fouet toutes les organisations. Les compétences évoluent pour prendre compte ces transformations structurelles, faisant émerger de nouveaux métiers et transformer profondément ceux déjà existants. Dans ce contexte, est-il vraiment surprenant que les modes d'évaluation soient en plein bouleversement : RSO, mesure d'impact, étude de matérialité… Les prismes d'analyse se multiplient pour permettre de rendre compte non seulement de la performance des organisations publiques et privées, mais aussi, et surtout, de leur pertinence. Le contexte (re) questionne tous les modèles et aucun acteur n'est épargné par le changement de posture que cela impose[4].

L'évaluation est un outil pour construire progressivement des boussoles qui donnent le sens. Donner le sens, ce n'est pas seulement rappeler les valeurs, l'ADN sur lequel repose l'organisation à laquelle on appartient. C'est aussi donner une direction, un cap vers lequel se diriger. L'évaluation, c'est donc se fixer les balises qui permettent de vérifier que le bateau reste sur sa route malgré les inévitables adaptations qu'il doit en permanence prendre en compte. Pour y parvenir, encore faut-il que les concepts soient clairs. Il est important de pouvoir identifier les outils qui correspondent non seulement aux objectifs mais aussi au degré de maturité des organisations concernées. Il ne faut pas se tromper, et il est important de choisir le mode d'évaluation adapté à sa propre situation. Trois modes d'évaluations sont à distinguer.

L'évaluation de la performance

Le premier mode consiste à mesurer l'efficacité d'un dispositif (produit-il des résultats ? Sont-ils conformes aux objectifs initialement spécifiés ?). Cette démarche cherche à évaluer ce que produisent les actions. Des indicateurs de résultats seront définis pour mesurer la performance du dispositif.

Ce mode d'évaluation est de plus en plus inspiré par les méthodes d'analyse de la Responsabilité Sociétale des Organisations (… attention, il n'y a pas que les entreprises qui y sont soumises !)[5] . Elle a pour double caractéristique, à la fois, de prendre en compte une diversité d'indicateurs de performance (économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux), mais aussi d'intégrer l'organisation dans son écosystème au travers d'un dialogue avec ses parties prenantes[6]. Structurée autour de la norme ISO 26000, elle prend tout son sens depuis que les Objectifs de Développement Durable ont été signés en 2015[7].

2) Guide pratique « l'investissement sociétal en action ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)
3) Livre collectif « Bien commun, vers la fin des arrogances ! », (éditions DALLOZ, collection Juris Associations, décembre 2016)
4) Voir la synthèse de la table ronde conférence-plénière « Coopération entreprises et acteurs solidaires : l'impact des alliances innovantes » (Convergences – Le RAMEAU, octobre 2017)
5) Note sur la performance des organisations (Le RAMEAU, janvier 2018)
6) Rapport « L'entreprise responsable » à l'occasion des Assises de l'Entrepreneuriat, (Le RAMEAU, février 2013)
7) Rapport « L'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques en France », (Comité 21, juillet 2018)

BON À SAVOIR

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS (RSO)

Chaque organisation doit chercher un équilibre à partir des 4 axes de performance de toute organisation :

- **Économique :** création de valeur,
- **Social :** gestion des richesses humaines de la structure,
- **Sociétal :** gestion de la relation de l'organisation avec ses parties prenantes et son écosystème,
- **Environnemental :** gestion des richesses naturelles nécessaires et des externalités.

Selon la nature de l'organisation, et en fonction de son positionnement et de ses activités, l'équilibre se fera à partir d'un « socle de base » qui fonde la légitimité du projet de la structure. Par exemple :

- **Entreprise (RSE) :** c'est à partir d'un socle économique solide dans la durée que s'analyse l'arbitrage entre les différents axes.
- **Association d'intérêt général / ONG :** c'est à partir de son projet associatif, socle sociétal*, que l'arbitrage de ses actions prend son sens.
- **Syndicat de salarié :** c'est à partir des conditions de travail des salariés, socle social, que s'articule la responsabilité syndicale.

* ***Attention***, *les structures d'intérêt général veilleront à* ***distinguer ce qui relève de leur finalité d'une part, et de leur mode d'action d'autre part****. Par exemple, le « socle » d'une association de solidarité est bien le sociétal, à distinguer de son rôle social si elle est employeuse (et par extension de sa gestion des richesses humaines bénévoles). De même, le socle d'une association environnementale est bien sociétal (en dehors de son propre impact), et se distingue des externalités de ses propres pratiques.*

L'évaluation de la pertinence

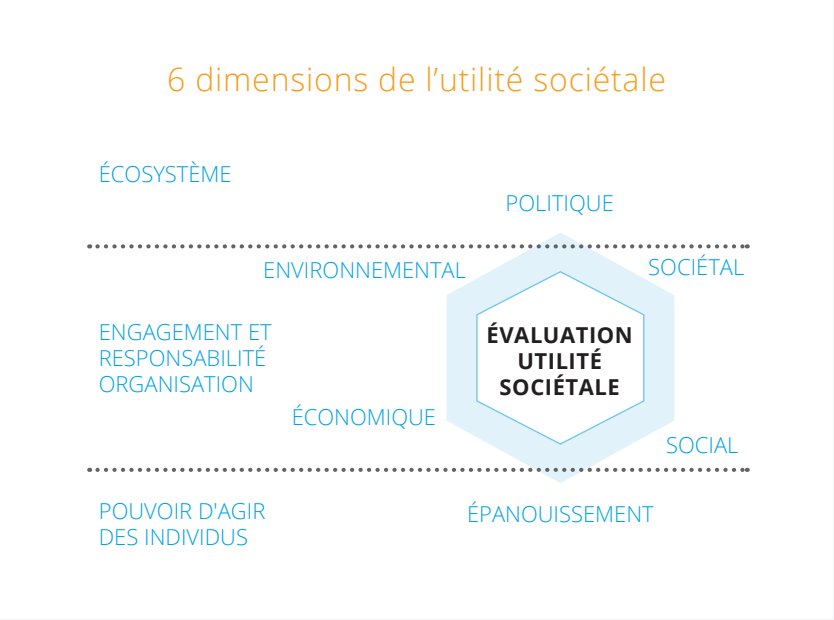
L'évaluation de la pertinence est souvent qualifiée de mesure d'impact. Cette démarche vise à évaluer les impacts qui sont directement imputables à une organisation. Cette analyse s'impose progressivement comme un levier complémentaire à l'évaluation de la performance.

Cette forme d'évaluation en émergence depuis une décennie reste encore en construction collective. Si différentes méthodes existent (SROI, coûts évités, ACV ...), chacune présente ses limites, et il n'existe pas de référentiel universel. Ce mode d'évaluation se développe mais demeure complexe à mettre en œuvre. C'est un véritable défi collectif que d'avancer sur ce chemin au travers de démarches apprenantes multi-acteurs.

BON À SAVOIR

GRILLE DE LECTURE DE LA PERTINENCE DES PROJETS

La contribution d'un projet au bien commun peut être analysée par rapport aux six dimensions de l'utilité sociétale, définies par l'Avise selon trois prismes d'analyse.



- **Dimension politique :** faire évoluer la société,
- **Dimension sociétale :** favoriser la cohésion des liens et le vivre ensemble,
- **Dimension sociale :** réduire les inégalités entre les personnes,
- **Dimension économique :** favoriser la création de richesses partagées,
- **Dimension environnementale :** encourager le respect et la protection de l'environnement,
- **Dimension d'épanouissement :** favoriser le mieux-être et le développement de chacun.

Ces 6 dimensions peuvent s'analyser selon trois niveaux :

- L'influence du projet sur son écosystème,
- La responsabilité de l'organisation,
- L'impact du projet sur les individus.

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

KIMSO

L'ÉVALUATION D'IMPACT SELON KIMSO

Le cas de Fondation Bouygues Telecom et Surfrider Foundation Europe

La Fondation Bouygues Telecom a souhaité lancer une démarche d'évaluation d'un partenariat historique, lancé il y a 12 ans, avec l'association Surfrider Foundation Europe pour comprendre et mesurer les effets des actions déployées sur les collaborateurs, l'entreprise et l'association. Parmi les questions posées : quelle valeur ajoutée de cette collaboration pour chacun des partenaires ? Comment les **journées de sensibilisation à la collecte de déchets (JSE)** menées auprès des collaborateurs impactent-elles les comportements ? Quels enseignements et perspectives privilégier pour l'avenir du partenariat ?

L'étude réalisée s'appuie sur une première phase d'entretiens auprès des deux partenaires, puis sur l'administration d'un questionnaire auprès des collaborateurs de l'entreprise ayant participé à une initiative de la Fondation.

Les principaux résultats montrent que :

• Le partenariat a été **exemplaire dans sa faculté à expérimenter** : naissance et développement de nouveaux formats de JSE, mise en place d'une qualification des déchets collectés pour alimenter le plaidoyer de l'association, développement d'une application Ocean's Zero pour sensibiliser de façon ludique une cible jeune. Le partenariat a **contribué au développement de l'association en France** avec l'engagement d'autres entreprises et le développement la plateforme *initiativesoceanes.org/*. Parmi les clés de succès : un **soutien à la fois opérationnel et stratégique, un financement pluri-annuel et surtout un lien de confiance tissé** entre les équipes au fil du temps.

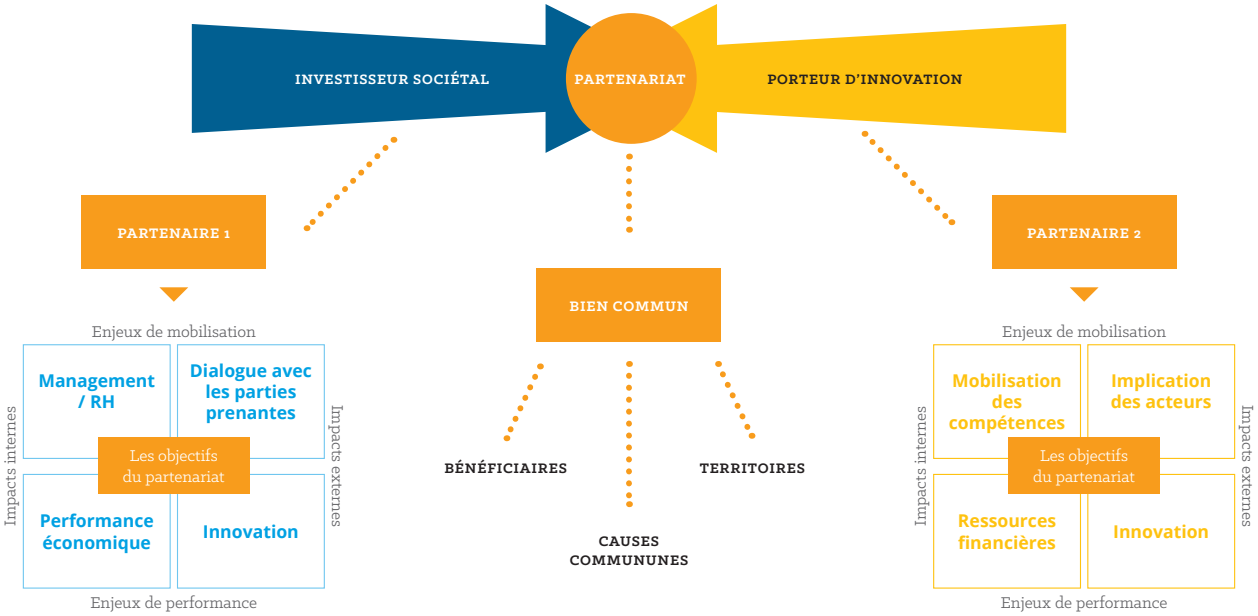
• Le partenariat **a permis à une conscience écologique de se traduire en actes**. Ainsi, **93%* des collaborateurs sensibilisés ont envie de changer des choses dans leur quotidien** et à titre d'exemple, **62% n'utilisent plus de gobelets plastiques**. Une majorité s'est également mise à ramasser des déchets, à approfondir son tri sélectif ou à ne plus jeter certains déchets par terre. Des changements de comportements plus structurants émergent aussi, comme l'achat de produits en vrac (37%) ou le compostage (29%).

L'évaluation a également mis en lumière l'attente d'**une meilleure prise en compte de la réduction des déchets au sein de l'entreprise**, ce qui a été entendu puisque l'entreprise Bouygues Telecom lancera en fin d'année une démarche de suppression des gobelets plastiques à usage unique.

*Base : 323 réponses

L'évaluation partenariale

L'évaluation partenariale se développe depuis quelques années. Alors que cette dernière est la plus récente, elle se développe rapidement. Elle n'a pas pour vocation de faire un simple bilan d'une relation, mais bien d'identifier ce qu'elle a produit à la fois pour chacun des partenaires, ainsi que pour le(s) territoire(s) d'implantation et les bénéficiaires visés par l'action commune. Cette évaluation est un véritable travail de valorisation du chemin parcouru.



COMPRENDRE LE MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION EN FRANCE

L'évaluation de l'utilité sociétale d'un partenariat est avant tout un levier de co-construction, destiné à valoriser les impacts produits pour l'ensemble des parties prenantes. Elle permet de :

- mesurer et valoriser la réponse conjointe que les partenaires apportent à la problématique de société pour laquelle ils se mobilisent,
- mesurer la contribution du partenariat à l'atteinte des objectifs propres à leurs organisations respectives,
- se doter d'un socle sur lequel asseoir un dialogue équilibré et une confiance partagée,
- construire un outil d'aide à la décision précieux pour la poursuite de la réflexion stratégique en matière de partenariats.

Plus encore, l'évaluation partenariale permet d'aller plus loin, elle est aussi une « passerelle » pertinente entre l'évaluation de la RSO d'une organisation et l'impact sociétal qu'elle peut avoir sur son écosystème. Ce dernier est aujourd'hui incarné dans les Objectifs de Développement Durable (ODD)[8]. Ce n'est donc pas une coïncidence si le 17ème Objectif collectif est celui d'apprendre à « faire alliance ».

POUR ALLER PLUS LOIN[9]

LES PRATIQUES DES INVESTISSEURS SOCIÉTAUX

Dans le cadre du Cercle « investisseurs sociétaux » créé et animé par la Caisse des Dépôts en partenariat avec Le RAMEAU, une analyse des pratiques d'une quinzaine d'investisseurs publics et privés a permis de qualifier les trois pratiques d'évaluation.

Analyse après mise en débat

	Bilan	Évaluation des projets	Évaluation des partenariats
AG2R LA MONDIALE	✓	✓*	✓
DANONE ECOSYSTÈME	✓	✓	✓
ENGIE	✓	✓	
MOBILIZE	✓	✓	✓ (Expérimentation)
BNP PARIBAS BANQUE PRIVÉE	✓	✓*	✓*
CAISSE D'EPARGNE FEDERATION NATIONALE	✓	✓* (inclusion bancaire)	✓ (Expérimentation)
PHITRUST	✓	✓	✓ (Via feedback)
GROUPE Caisse des Dépôts	✓	✓*	
cget	✓	✓*	✓*
FRANCEACTIVE Les entrepreneurs engagés	✓	✓	
le comptoir de l'innovation	✓	✓	
Solifap INVESTISSEMENTS SOLIDAIRES	✓		
FONDATION BETTENCOURT SCHUELLER	✓	✓*	✓*
FONDATION CARITAS FRANCE	✓	✓*	
FONDATION ENTREPRENDRE	✓		

** Ponctuel, Cas par cas*

8) Rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques (Comité 21, juillet 2018)
9) Séminaire « investisseurs & accompagnateurs des projets à forte utilité sociétale » (Caisse des Dépôts – Le RAMEAU, avril 2017)

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

L'ÉVALUATION MESIS

La méthode d'évaluation et de mesure de la performance sociale, MESIS, a été développée dans le cadre de la création du Fonds NovESS (novembre 2016). Elle est issue de la capitalisation par la Caisse des Dépôts des bonnes pratiques de BNP Paribas et d'INCO.

Cet outil permet d'évaluer concrètement l'impact de chaque projet à la fois au regard d'indicateurs transversaux comme la création d'emplois et d'indicateurs sectoriels.

Il a pour objectif de produire un reporting extra-financier de qualité à destination prioritaire des investisseurs institutionnels,porteurs du Fonds NovESS ; plus largement les co-fondateurs de l'outil entendent contribuer à l'harmonisation des pratiques des financeurs à impact, encourager et faciliter le suivi de la performance sociale par les porteurs de projets et permettre une meilleure appréhension et comparaison des niveaux de performance.

L'outil MESIS repose sur un processus d'évaluation complet et dynamique intégré aux phases clés de l'investissement en amont du financement, à mi-parcours et à la sortie qui permet de mesurer dans le temps l'évolution de l'impact social d'un projet.

MESIS s'appuie sur une base de plusieurs centaines d'indicateurs organisés par domaine d'action sociale (rattachés aux objectifs du développement durable définis par l'ONU), permettant la fixation d'objectifs sociaux et le suivi de la performance des projets.

Chaque projet fait l'objet d'une notation reposant sur 15 critères d'impact (besoin social, création d'emploi, ancrage territorial...) et de bonnes pratiques ESG (environnement, social, gouvernance). À cette fin, des rencontres semestrielles et annuelles sont programmées pour suivre la pertinence des objectifs fixés entre les financeurs et les entrepreneurs sociaux. Ces derniers sont incités à intégrer dans leur feuille de route ces indicateurs clés qui rentrent dans le cadre de leur pilotage stratégique.

Les premières présentations de la méthodologie ont été très bien accueillies par la place et confirment l'appétence du marché pour un outil de ce type.

Des réunions avec des acteurs de l'écosystème ont permis de nouer des partenariats avec certains d'entre eux et se poursuivent pour construire un référentiel de place à partir de chaque méthodologie ou référentiel existant. Cette dynamique contribue à la structuration du secteur de l'investissement à impact social en France.

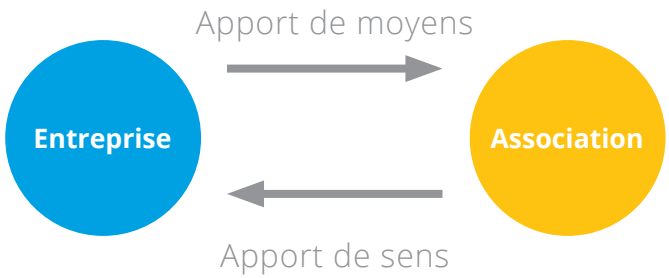
Au sein de la Banque des Territoires, le déploiement de cette méthode est en cours notamment à la Direction de l'Investissement.

DU « CONTRAT-ÉCHANGE » AU « CONTRAT-ALLIANCE »

L'observation de l'évolution des relations entre les acteurs économiques et les structures d'intérêt général est particulièrement instructive. Comme ce sont les plus éloignés sur l'échiquier de l'écosystème, comprendre le mouvement des relations entre eux, c'est plus largement percevoir les « signaux faibles ».

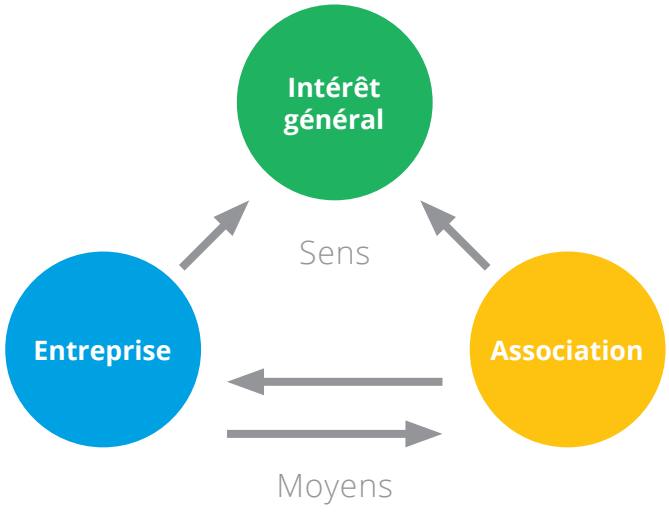
D'une logique de « face à face » dans une perspective d'échange, les relations ont progressivement évolué vers une logique de « côte à côte » dans une dynamique de co-construction. Cette mutation est structurante car elle modifie le sens de la relation, à la fois en termes de valeurs et de direction, en passant d'un « contrat-échange » (qu'est-ce que chacun peut recevoir et donner à l'autre ?), à un « contrat-alliance » (que pouvons-nous faire ensemble ?).

Logique d'échange



Sources : Le RAMEAU

Logique de co-construction



Sources : Le RAMEAU

COMPRENDRE LE MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION EN FRANCE

Dans la co-construction, 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**, à la fois **pour les partenaires**, mais aussi **pour le bien commun**. Il convient alors de définir le barycentre entre l'enjeu de contribution au bien commun, et celui de performance des partenaires.

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.

Pour bien comprendre l'évolution en cours, il est pertinent de la mettre en perspective avec les changements opérés en une décennie.

POUR ALLER PLUS LOIN

ÉTABLIR DES PASSERELLES ENTRE RECHERCHE EMPIRIQUE ET RECHERCHE ACADÉMIQUE

C'est dès 2013, après 7 ans de recherche empirique, que Le RAMEAU commence à établir des liens avec la recherche académique et l'enseignement. L'objectif est d'établir des alliances mutuellement enrichissantes entre ces univers riches de leurs différences.

La première étape consistera à recevoir des étudiants en stage, en vue de leur mémoire, voire de leur préparation de thèse, afin de partager les découvertes empiriques issues des travaux du RAMEAU, et de les illustrer par des cas concrets. Avec Audencia, l'ICP et le CNAM, différentes expériences permettent ainsi d'éclairer des notions aussi diverses que le « contrat-alliance » ou le « droit d'expérimentation partenarial ».

A partir de 2017, un partenariat structurant avec l'Institut CDC pour la Recherche permettra de passer à une nouvelle étape, en faisant travailler ensemble chercheurs et praticiens, comme par exemple à l'occasion des Ateliers de regards croisés du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats .

De plus, l'implication du RAMEAU à des programmes européens de recherche, avec l'ESSEC et le CRESO, permet d'appréhender les besoins des acteurs académiques.

L'ÉCLAIRAGE DE L'OBSERVATOIRE DES PARTENARIATS

Le mouvement de co-construction est très récent en France. Pour en suivre les évolutions, un Observatoire a été mis en place dès 2008. Éclairons à la fois son positionnement et les enseignements progressivement découverts.

Créé 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.

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. Les travaux sont menés au travers de plans quinquennaux qui permettent de mesurer la maturité collective grâce au regard croisé entre les citoyens, les élus, les dirigeants d'entreprises et les responsables associatifs.

Après une phase exploratoire en 2007 qui a donné lieu à un rapport d'expert en 2008, le 1er cycle quinquennal d'études, nommé ARPEA (2008 - 2012), a établi un état des lieux des partenariats en France, pour comprendre le mouvement d'alliances émergent sur les territoires. Il a notamment détecté que de nombreux partenariats étaient développés au sein des PME et des « PMA » (petites et moyennes associations) pour des raisons d'innovation car ils permettent de capter des « signaux faibles » au travers d'une forme de R&D sociétale de terrain.

Le 2ème cycle quinquennal (2013 à 2017), le programme PHARE, a donc été mené pour mieux comprendre les fragilités, identifier les spécificités territoriales et définir le rôle de la co-construction pour y répondre. Il a confirmé l'hypothèse selon laquelle le territoire est le lieu de co-construction entre acteurs pour répondre ensemble à des défis locaux auxquels aucun des acteurs ne peut répondre seul. Il a aussi permis de pré-qualifier 3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun : la performance des organisations, l'innovation sociétale & territoriale, ainsi que la confiance des Hommes et des territoires, au cœur de l'engagement.

Depuis novembre 2017, une nouvelle étape a été lancée sur l'évaluation de ces impacts. Le programme IMPACT s'inscrit sur la période 2018-2022.

Quels ont été les enseignements de ce cheminement ?

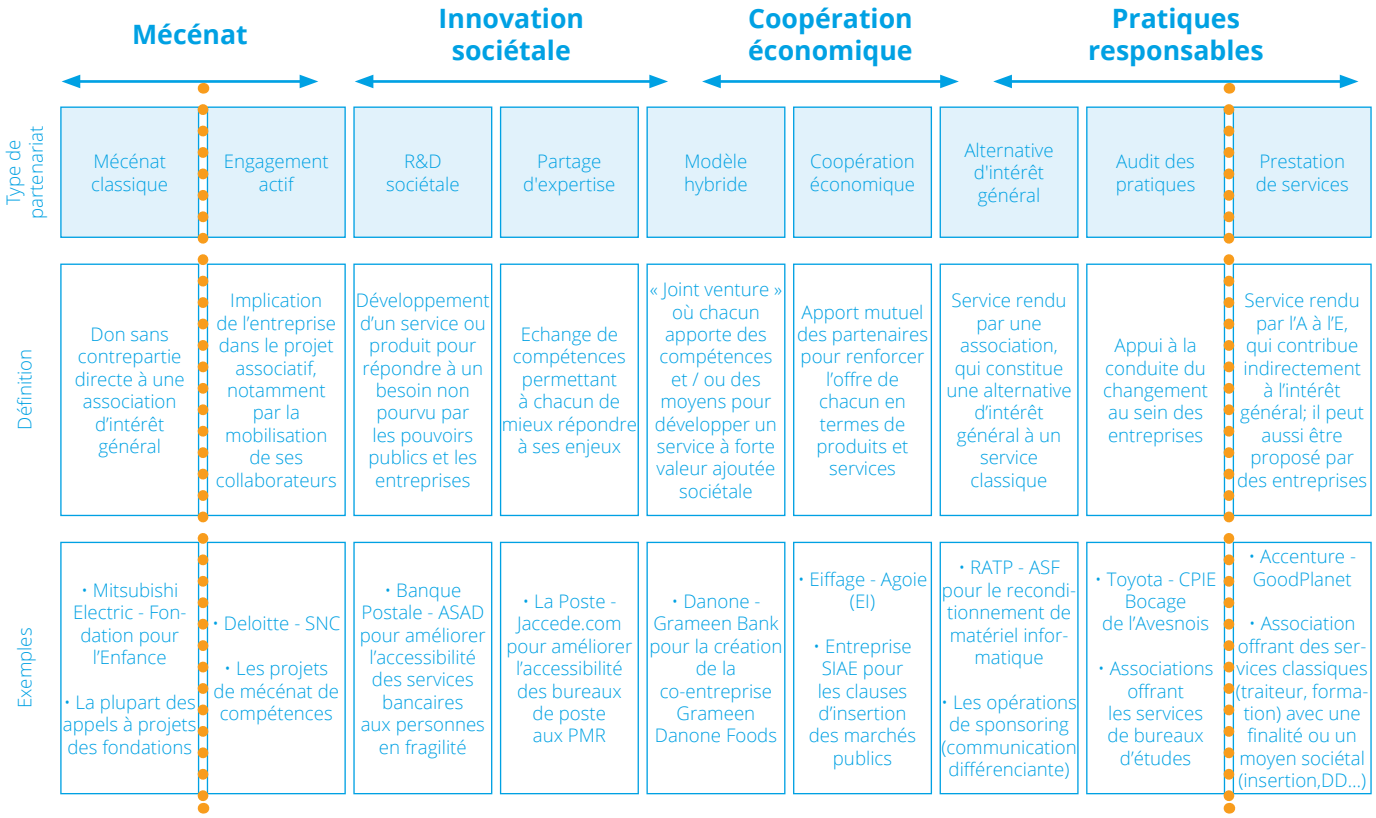
COMPRENDRE LE MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION EN FRANCE

UNE 3ÈME ÈRE PARTENARIALE

Pour comprendre un mouvement émergent, il est toujours utile d'étudier les cas les plus complexes. Ainsi, le 1er programme d'études de l'Observatoire des partenariats s'est focalisé sur les relations entre les structures d'intérêt général et les acteurs économiques, par nature les acteurs les plus éloignés sur l'échiquier de l'écosystème. Il a tout d'abord permis de qualifier la nature de leurs relations.

9 modèles relationnels qui se caractérisent par 4 catégories d'objectifs conjoints

Pour catégoriser les partenariats entre les entreprises et les associations, il convenait de partir de leurs pratiques et de mettre en lumière la diversité de leurs modèles relationnels. 9 modules ont ainsi été qualifiés pour s'en donner une vision systémique.



De cette analyse, il a pu être déduit quatre catégories distinctes de partenariats qui répondent à différents types d'objectifs et de maturité, chacune pouvant donner lieu à des niveaux d'implication de profondeur variable. Il était d'ailleurs intéressant de constater que 3 des modèles permettaient des « ponts naturels » entre ces catégories : celui de la « R&D sociétale », entre le mécénat et l'innovation sociétale, celui de « l'alternative d'intérêt général », entre les pratiques responsables et la coopération économique, ainsi que celui du « modèle hybride », entre l'innovation sociétale et la coopération économique. Ce dernier modèle, qui marque l'émergence de « joint-venture » sociale en France, sera le plus tardivement développé.

De même, il est utile de souligner que pour les associations la « porte d'entrée » naturelle est le mécénat, alors qu'elle est la pratique responsable, notamment au travers de l'achat responsable, pour l'entreprise. Autrement dit, pour débuter, encore faut-il être convaincu de la pertinence d'un partenariat… pour soi-même. C'est seulement ensuite, fort de l'expérience acquise, que de nouvelles formes de coopération peuvent être envisagées. C'est la raison pour laquelle aucun des 9 modèles ne doit être privilégié, c'est bien le panorama complet qui permet aux acteurs de trouver celui qui correspond le mieux à ses objectifs, ses moyens et sa maturité.

Les relations associations-entreprises se structurent donc autour de 4 catégories de partenariat :

- Mécénat : soutien financier, humain et/ou matériel à un projet d'intérêt général,
- Pratiques Responsables : expertise associative apportée à l'entreprise afin d'améliorer ses pratiques,
- Coopération économique : construction d'offre commune,
- Innovation sociétale : implication dans la R&D sociétale.

COMPRENDRE LE MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION EN FRANCE

Les catégories de partenariats avec les entreprises

Logique associative → Logique entreprise

	Mécénat	Innovation sociétale	Coopération économique	Pratiques responsables
Définition	Soutien de l'entreprise à un projet associatif d'intérêt général	Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités et/ou des enjeux du territoire	Contribution de chacun des partenaires à une offre commune	Apport des savoir-faire de l'association à l'entreprise
Illustrations	**Apprentis d'Auteuil** **Fondation Paul Bocuse** formation de jeunes en insertion **Emmaüs France – Engie** Lutte contre la précarité énergétique	**Cresus – Banque Postale Fi** Prévention du surendettement **Renault – Wimoov** Accompagnement de la mobilité inclusive	**DNDI – Sanofi-Aventis** Accès aux soins **ARES - XPO LOGISTICS** Plateforme logistique partagée LOG'INS	**CPIE – Toyota** Préservation de la biodiversité du site **JMV – Sati** Valorisation des déchets de l'entreprise

En 2015, sur les 1,2 million de partenariats en France, plus de la moitié étaient mis en place au sein d'entreprises d'au moins dix salariés au travers d'une diversité de modes d'actions : **pratiques responsables (42%), mécénat (30%), coopération économique (25%) et innovation sociétale (16%).**

Des profils d'acteurs qui expliquent cette diversité

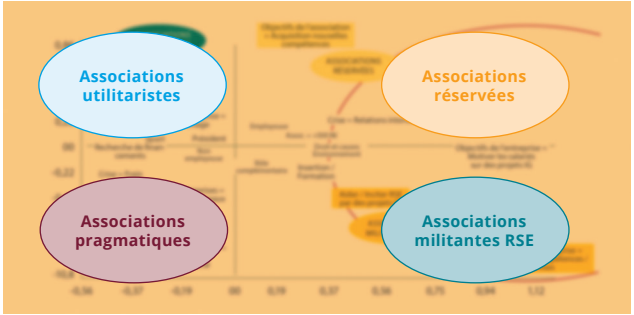
Dès 2008, face aux priorités qu'ils identifient sur leur territoire, 86% des Français considèrent qu'il est urgent qu'associations et entreprises travaillent ensemble pour résoudre des problèmes de société. Ils réclament un « devoir d'alliances » auquel ils souhaitent être associés. Les organisations s'inscrivent dans cette mouvance. En 2015, 53% des associations employeuses et 37% des entreprises d'au moins 10 salariés développent des partenariats (soit respectivement 7 points et 9 points de plus en 5 ans)[10].

Devant la réalité de terrain déjà plus ancrée qu'il n'y paraissait a priori – notamment auprès des PME et des « PMA » (petites et moyennes associations), il a été réalisé une étude spécifique sur les PME avec le Centre des Jeunes Dirigeants – CJD - en 2011[11] . Elle révèle que pour 73% des dirigeants de PME, les nouvelles alliances avec les entrepreneurs sociaux et les associations sont vecteurs d'ouverture d'esprit et de capacité d'innovation, et même qu'elles renforcent concrètement l'innovation selon 64% d'entre eux.

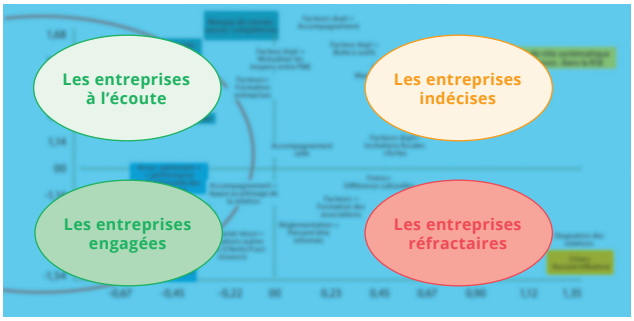
Dès lors la compréhension des « familles » de comportement était indispensable. L'analyse secondaire des études ARPEA - « Entreprise & territoires »[12] et ARPEA - « Associations & entreprises » a permis d'identifier les 4 familles respectives de comportement des entreprises et des associations.

4 Familles de comportements

Famille de comportement
ASSOCIATIONS



Famille de comportement
ENTREPRISES



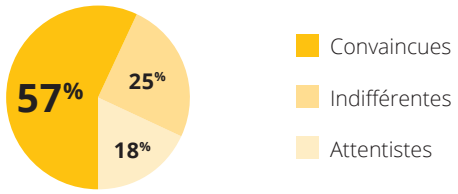
Étude Comportementale 2012 - Comisis

10) Les données de cadrage des pratiques partenariales seront réactualisées en 2020
11) Étude « Entreprenariat social, associations & innovation » (OpinionWay pour le CJD et Le RAMEAU, mai 2011)
12) Étude ARPEA-Entreprises & Territoires (Comisis, juin 2011) et Etude ARPEA-Associations (Comisis-CPCA, novembre 2009)

De même, il a été possible de segmenter les acteurs selon leurs pratiques.

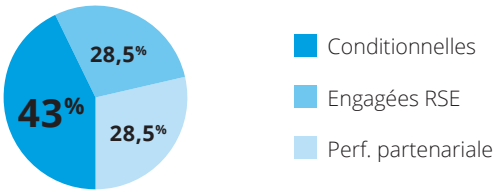
Segmentation des acteurs

Segmentation associations



TOTAL	Associations indifférentes	Associations Attentistes	Associations Convaincues
1 100 000	**279 427**	**195 957**	**624 616**

Segmentation entreprises



TOTAL Univers.	Entreprises Engagées RSE	Entreprises Perf. partenariale	Entreprises Conditionnelles
1 082 600	**308 996**	**308 533**	**465 071**

Étude Typologie 2012 - Comisis

Deux constats sont alors structurants :

- Les relations partenariales sont bien liées avec la vision qu'ont les organisations de leur Responsabilité Sociétale, et notamment des liens avec leur écosystème de proximité,
- Deux facteurs sont des leviers stratégiques pour accélérer le mouvement de co-construction, l'un endogène aux organisations – leur système de gouvernance -, l'autre exogène – leur territoire d'implantation.

Fort de ces constats, et dès lors que la diversité des profils a pu être appréhendée, il devenait nécessaire d'en comprendre l'évolution à travers une analyse historique des relations partenariales en France. Pour la positionner dans son contexte, il convenait d'élargir le périmètre d'analyse à l'ensemble des acteurs de l'écosystème, et notamment aux acteurs publics. Les études exploratoires menées en 2010 auprès des Collectivités territoriales montraient en effet que le mouvement de co-construction territorial qui « couvait » serait systémique et impliquerait aussi des changements structurels pour les acteurs publics, notamment dans leurs relations avec les acteurs économiques et les structures d'intérêt général.

L'évolution des relations entre les acteurs de l'écosystème

Le développement des alliances innovantes est arrivé en France plus tardivement en raison de son histoire, et notamment du positionnement de l'acteur public sur l'intérêt général[13]. Il faudra attendre les lois de décentralisation des années 80 pour que l'Etat partage réellement ces questions avec les territoires. C'est à la faveur de cette dynamique, que les relations avec le secteur associatif vont se développer localement pour aider les Collectivités territoriales à mettre en œuvre leurs nouvelles responsabilités. À la fin des années 90, l'État reconnaîtra ainsi la CPCA (devenue Le Mouvement associatif) comme représentant ce secteur devenu progressivement un « auxiliaire des pouvoirs publics »[14].

Côté entreprises, les relations sont plus complexes encore. La reconnaissance de leur capacité d'action sur l'intérêt général est plus tardive. Même si Jacques RIGAUD, chargé de mission au quai d'Orsay et futur PDG de RTL, fonde l'Admical en 1979 sur les enjeux culturels, et que Claude BEBEAR, fondateur du groupe AXA, crée la Fondation du Mécénat Humanitaire (devenu l'IMS puis les Entreprises pour la Cité) en 1986, l'implication de l'entreprise reste majoritairement focalisée sur un système de redistribution au travers de l'impôt, seule contribution réellement reconnue jusque dans la fin des années 90.

L'année 2001 marque le tournant pour l'ensemble des acteurs. Tout d'abord, la modification de la Constitution introduit le « droit d'expérimentation » qui sera traduit par la Loi de 2003 laissant aux Collectivités territoriales la possibilité de tester de nouveaux modèles d'action[15]. Ensuite, la cérémonie du centenaire de la Loi 1901 sera l'occasion d'une reconnaissance officielle de la mission d'intérêt général que porte ce secteur. Pour l'accompagner, la création de l'Avise sous l'impulsion de la Caisse des Dépôts en 2002, marquera un tournant dans les politiques publiques transversales en faveur du secteur. Au côté de la promotion du fait associatif et de la mobilisation des énergies de l'engagement bénévole, est ainsi reconnue la capacité d'action du secteur.

Du côté des entreprises, l'évolution est plus structurante encore. La Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques de 2001 introduira la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise dans le cadre légal. La France sera ainsi le premier pays Européen à légiférer sur la gestion de la « soft law » ; autrement dit sur un « droit souple » à l'initiative de l'entreprise. C'est une évolution majeure dans le droit français. Par ailleurs, la Loi Aillagon de 2003 donnera au mécénat ses « lettres de noblesse », et favorisera le développement du secteur des fondations encore très limité en France à cette époque. La diversité des pratiques philanthropiques entre ainsi de plein droit dans les pratiques françaises alors qu'elle se limitait jusqu'alors principalement au don des particuliers.

13) Rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H.Allier & CB. Heidsieck, novembre 2015)
14) Par analogie avec le statut international de la Croix Rouge Française auprès des pays signataires de la Convention de Genève
15) Droit d'expérimentation territoriale introduit par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 aux articles 37-1 et 72 alinéa 4 de la constitution et en matière réglementaire par la loi organique du 1er août 2003 (articles L.O. 1113-1 à L.O. 1113-7) du Code Général des Coll. Territoriales.

Ce premier tournant de 2001 sera renforcé par un second tournant à l'occasion de la crise de 2008. Alors que le Dialogue – devenu civil avec l'invention des « Grenelles » élargissant celui avec les partenaires sociaux – s'est amorcé sur les questions environnementales en 2007, une nouvelle étape est franchie à l'occasion du Grenelle de l'insertion en 2009. En effet, si le premier Grenelle est marqué par les Lois en faveur de l'environnement (Grenelle I en août 2009 puis II en juillet 2010), celui sur l'insertion aura pour principal résultat l'émergence d'un nouveau dialogue entre les entreprises et les structures d'insertion par l'activité économique. Si certains acteurs historiques de l'insertion comme Vitamine T[16] avaient déjà dans leur ADN cette relation, ce n'était jusqu'alors pas une « passerelle vers l'emploi » si naturelle. Les ponts étaient encore totalement à construire, et la rapidité avec lesquels ils ont pu se développer sont visibles tant du côté des acteurs économiques comme chez ADECCO, que de ceux de l'insertion comme chez ARES qui créera de nombreuses « joint-venture » sociales. Notons aussi la relation structurante entre SFR et le Mouvement Emmaüs sur la téléphonie solidaire qui sera le premier à agir concrètement sur la « double peine » des personnes en difficulté économique[17].

Au-delà de l'insertion, il faudra attendre les Assises de l'entrepreneuriat en 2013 pour aller vers une réelle identification des nouvelles alliances comme levier de développement stratégique[18]. Dans ses propositions au Gouvernement, le MEDEF invitera à une réflexion sur ce levier qu'il mènera durant 3 ans, et qui donnera lieu à une position historique en mars 2016 demandant l'examen d'un « droit d'expérimentation partenariale »[19]. Il sera suivi dans cette demande par de nombreux acteurs associatifs – tel que l'AFM Téléthon – et institutionnels.

L'acte le plus symbolique en cette année 2013 est sans aucun doute la décision des fédérations AGIRC ARRCO de lancer une expérimentation collective sur le changement d'échelle des innovations sociétales grâce à la mobilisation de l'action sociale. Cette décision se base sur les premiers résultats de l'expérience du fonds d'innovation d'AG2R LA MONDIALE[20]. De son côté, la Caisse des Dépôts expérimente avec Renault la possibilité de co-investissement public/privé dans le cadre du programme d'investissement d'avenir[21], et avec l'AFM-Téléthon de nouvelles formes d'investissements avec les structures d'intérêt général porteuses d'innovation sociétale[22]. Techniquement, c'est aussi en 2013 que Le Mouvement associatif, les métiers du Conseil avec Syntec Conseil en Management, l'Avise et Le RAMEAU créent l'ADASI pour accompagner la stratégie des associations nationales et des têtes de réseau associatives. L'accompagnement stratégique est en effet un levier structurant pour permettre à ces acteurs et à leurs partenaires de développer des alliances innovantes[23].

Pour symboliser ces nouvelles alliances, il faudra un acte politique fort. Il viendra en 2015 par le Président de la République lui-même qui décidera de dédier son « chantier présidentiel » à l'engagement, en lançant « la France s'engage ». Non seulement il s'agira alors du 1er chantier présidentiel valorisant l'actif immatériel de la France au travers de la valeur de l'engagement, mais en plus il sera le fruit d'un partenariat structurant entre l'Etat et une entreprise privée depuis 2009[24]. C'est en effet Total qui investira au travers de sa Fondation 50 M€ pour donner les moyens d'une dynamique à la hauteur des enjeux.

En synthèse, le mouvement s'est donc progressivement structuré autour de 3 ères complémentaires. Après le mécénat (début des années 1990), puis les pratiques responsables (milieu des années 2000), ce sont donc les partenariats de coopération économique et d'innovation sociétale qui émergent. Cette émergence de modèles hybrides se fonde sur les capacités respectives des acteurs économiques, des structures d'intérêt général et des acteurs publics. Ces alliances sont basées sur des relations équilibrées, durables, à forte utilité sociétale, et offrent un modèle économique pérenne.

La 3ème ère des relations entre les acteurs économiques et les structures d'intérêt général

Source : Le RAMEAU

16) Vitamine T, Histoire de 40 ans d'action au service de l'insertion (Intervention au séminaire « Economie & Sens, janvier 2019)
17) Étude « Entreprises & pauvreté : qualification de la « double peine » et enjeu pour les entreprises » (BCG, avril 2011)
18) Rapport l'Entreprise Responsable à l'occasion des Assises de l'Entrepreneuriat (Le RAMEAU, février 2013)
19) Note de position « L'émergence d'une 3ème économie fondée sur les coopérations » (MEDEF, mars 2016)
20) Référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)
21) « RENAULT : retour d'expérience de 10 ans d'innovation sur le social business en France » (Le RAMEAU, mars 2019)
22) Mooc « Nouveaux modèles socio-économiques associatifs » (ESSEC – Le RAMEAI, septembre 2019)
23) Récit de la création de l'ADASI (Le RAMEAU, février 2015)
24) Récit LFSE (Le RAMEAU, avril 2017)

COMPRENDRE LE MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION EN FRANCE

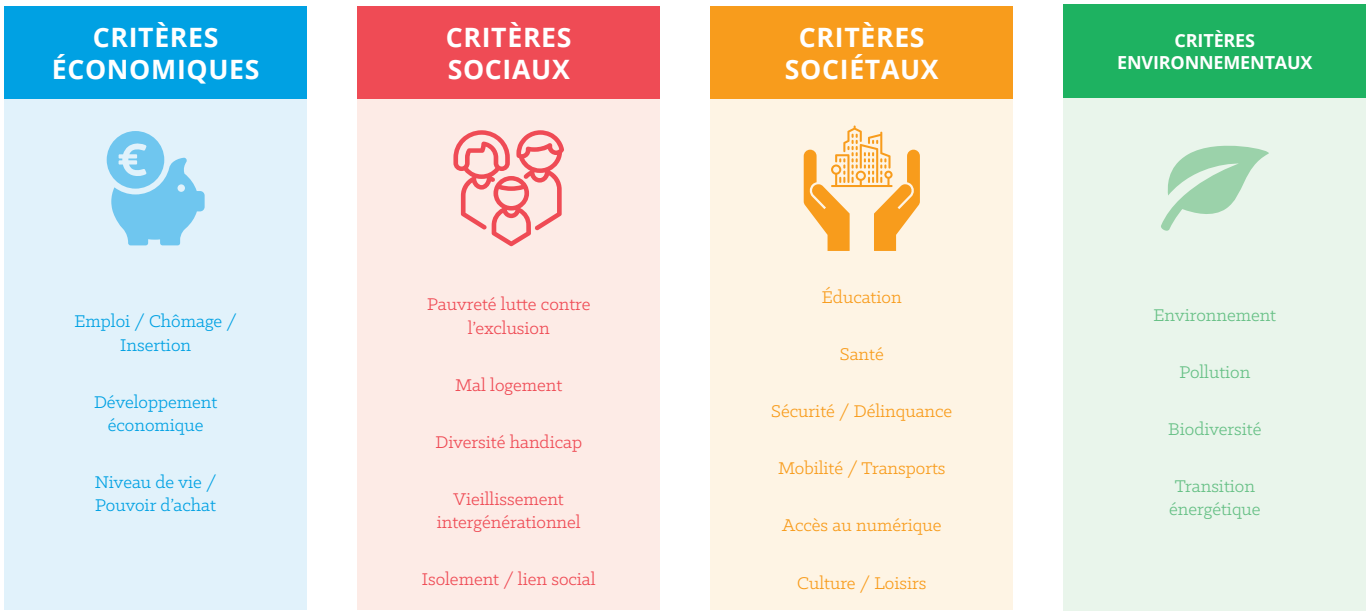
La place des territoires a été identifiée comme structurante puisqu'ils sont le lieu d'incarnation de ces nouvelles alliances. La confrontation aux mêmes enjeux territoriaux permet en effet de mieux définir les défis communs et le périmètre de l'action à engager ensemble.

Après les premiers enseignements du programme ARPEA sur l'état des lieux des partenariats en France, il convenait donc de qualifier les fragilités prioritaires en territoire, et d'identifier sur lesquelles le mouvement de co-construction était le plus pertinent.

DES BESOINS À QUALIFIER À PARTIR DES PRIORITÉS TERRITORIALES

Face à cette évolution, il était en effet nécessaire de comprendre « au service de quoi » ces alliances se mettaient en place, et de vérifier si elles répondaient aux priorités territoriales. Ce fut l'objet du second programme de l'Observatoire des partenariats : le programme PHARE sur les fragilités et les priorités de co-construction territoriale.

La première étape a été de définir une vision systémique des fragilités autour de 16 domaines représentatifs des 4 dimensions économiques, sociales, environnementales et sociétales.



Une réponse à adapter par territoire selon les besoins locaux : le premier kilomètre

Outre les différences de fragilité par territoire, il a été important d'observer que 69% des Français, 87% des maires, 81% des dirigeants d'entreprise et 86% des responsables associatifs réclamaient un « devoir d'alliance »[25] à la fois pour réduire les fragilités et pour inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Il ne s'agissait donc plus seulement de pouvoir mobiliser les acteurs économiques pour financer les projets d'intérêt général, mais plus globalement de les inciter à en devenir eux aussi acteurs. Il s'agissait là d'une véritable demande de « réconciliation » entre économie et intérêt général.

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que nous ayons eu en 2014 la Loi ESS pour reconnaitre la valeur de la diversité des modèles d'entreprendre, puis en 2019 la Loi PACTE pour inciter tous les acteurs économiques, quel que soit leur statut, à se mobiliser sur les questions sociales, sociétales et environnementales. Sur le plan international, les Objectifs du Développement Durable, signés à l'ONU en septembre 2015, rappellent que tout acteur doit être impliqué dans la résolution des enjeux mondiaux. Leur déploiement en France montre les avancées depuis lors[26]. Mais la question demeure, autour de quelles priorités ?

C'est localement que les fragilités peuvent être priorisées. Si les 4 acteurs consultés (Français, maires, dirigeants d'entreprise et responsables associatifs) positionnent en effet l'emploi comme priorité de leur territoire[27], quelle que soit la région concernée, l'ordre des priorités dépend plus largement du territoire d'implantation. C'est ce que Le RAMEAU a qualifié de « premier kilomètre du besoin » qu'il est nécessaire de prendre en considération pour que le « dernier kilomètre des solutions existantes » puisse être cohérent avec les actions et les acteurs déjà engagés localement pour répondre aux défis locaux. Il ne peut donc y avoir de réponse standardisée.

Plutôt que de rechercher LA solution la plus performante, il est donc essentiel de privilégier LES solutions les plus pertinentes pour couvrir l'ensemble des besoins. C'est donc bien dans la diversité des réponses que se trouvera la capacité collective à répondre au plus près des besoins et des priorités locales. Cette place structurante des territoires est depuis largement reconnue[28].

25) Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018)
26)Rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques en France (Comité 21, juillet 2018)
27) Étude PHARE-Sectoriel sur les fragilités prioritaires en territoire (Observatoire des partenariats – COMISIS, juillet 2016)
28) Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

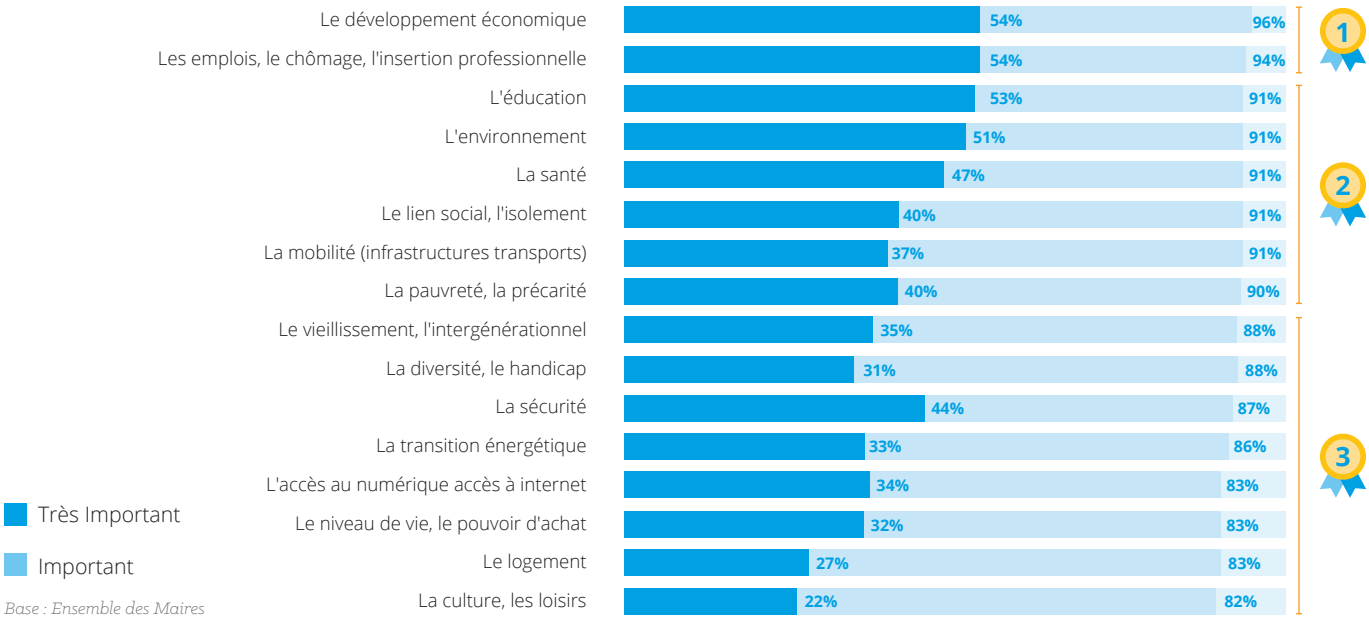
Des domaines de co-construction prioritaires

D'autre part, il est essentiel de souligner que toutes les fragilités ne relèvent pas de la même manière de la co-construction. Certaines sont en effet plus particulièrement l'apanage d'un acteur. Ainsi, si la sécurité est la seconde des fragilités perçue sur le plan national par les Français, elle ne vient qu'en fin de priorité de co-construction dans la mesure où ils considèrent que le sujet reste très largement d'une responsabilité de la Puissance publique.

Tout n'est pas en effet du domaine de la co-construction. Il est donc essentiel d'identifier les domaines d'action partenariale prioritaires. Les élus de territoire les classent autour des priorités suivantes : le développement économique, l'emploi, l'éducation, l'environnement et la santé.

Classement des domaines de co-construction prioritaires

Selon vous diriez vous qu'il est très important, important , moyennement important, pas important de développer des partenariats entre les acteurs territoriaux sur les domaines :



Base : Ensemble des Maires

Il est aussi intéressant de souligner que les maires attribuent à chaque acteur des responsabilités plus particulières :

Selon les Maires de France, les citoyens ont un rôle à jouer très important pour

- L'environnement **61%**
- L'éducation **52%**
- Le lien social, l'isolement **50%**

Selon les Maires de France, les associations ont un rôle à jouer très important pour

- Le lien social, l'isolement **54%**
- La culture, les loisirs **52%**
- L'environnement **47%**
- La pauvreté, précarité **40%**

Selon les Maires de France, les entreprises ont un rôle à jouer très important pour

- Le dév. économique **69%**
- L'emploi, le chômage **69%**
- L'environnement **56%**
- La transition énergétique **50%**

Source : PHARE-Institutions (Comisis pour l'Observatoire des partenariats, novembre 2016)

COMPRENDRE LE MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION EN FRANCE

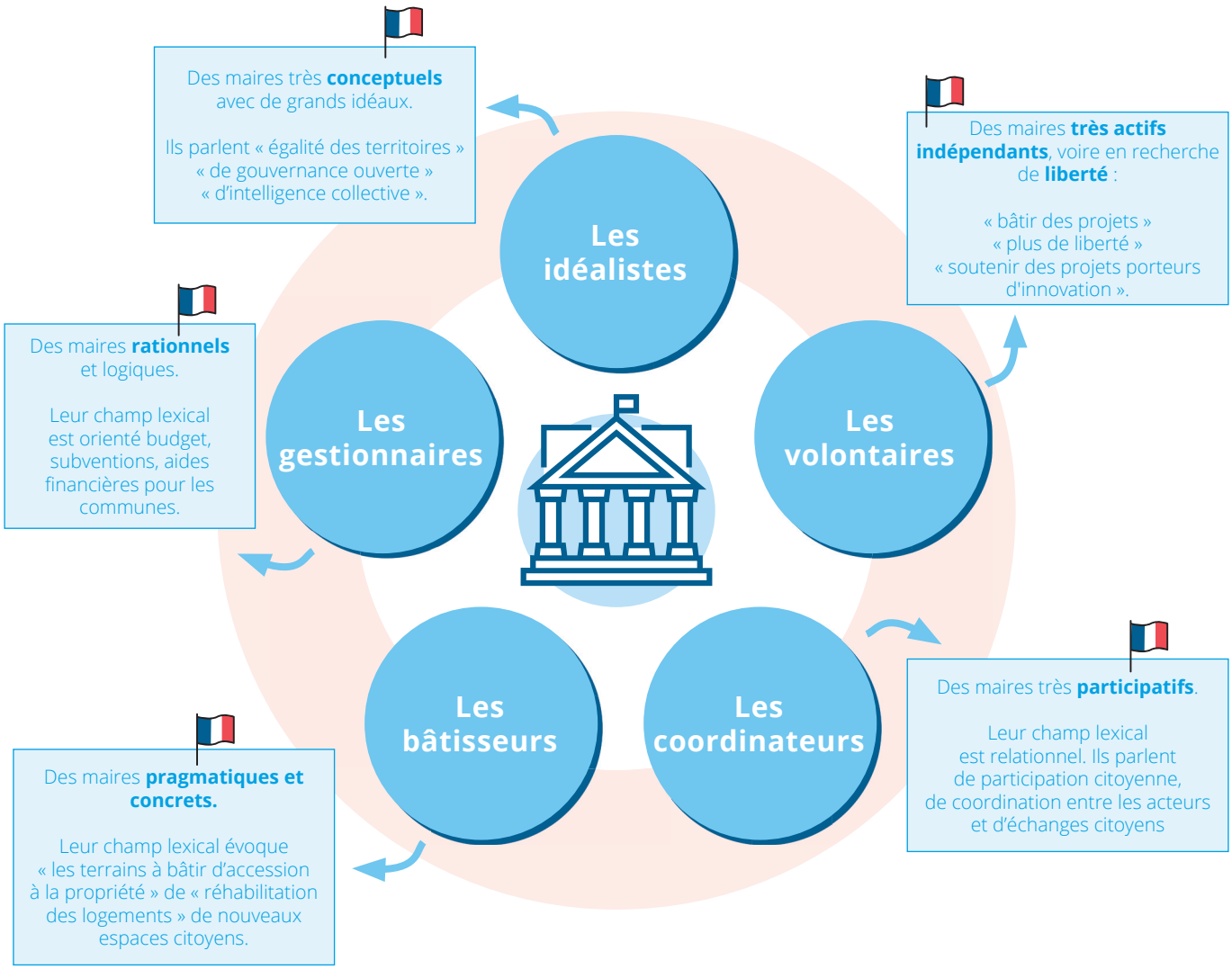
De la responsabilité des Collectivités territoriales

Les maires ont naturellement un rôle à jouer. Il est intéressant de souligner qu'il est d'abord comme facilitateur pour impulser les rencontres et/ou pour animer un dialogue territorial (respectivement à hauteur de 74% et 71% levier prioritaire), avant de s'impliquer eux-mêmes en participant à des expérimentations collectives ou dans des partenariats publics/privés (respectivement à hauteur de 56% et 54% levier prioritaire).

Ce regard confirme l'émergence d'une 3ème ingénierie territoriale, celle de la « catalyse territoriale », au côté de l'ingénierie de gestion et de celle du management de projets locaux[29].

Pour bien comprendre le mouvement à l'œuvre du côté des Collectivités territoriales, il est essentiel d'identifier – tout comme pour les organisations privées – les profils des élus à la manœuvre. L'étude PHARE-Institutions en identifie 5 profils complémentaires pour lesquels les leviers d'actions sont très différents[30].

Profil des maires en matière de co-construction territoriale



Quoi qu'il en soit, pour passer de la dynamique empirique des pionniers à celle d'un mouvement piloté au service du bien commun, il est nécessaire de qualifier avec précision les impacts de ces nouvelles alliances.

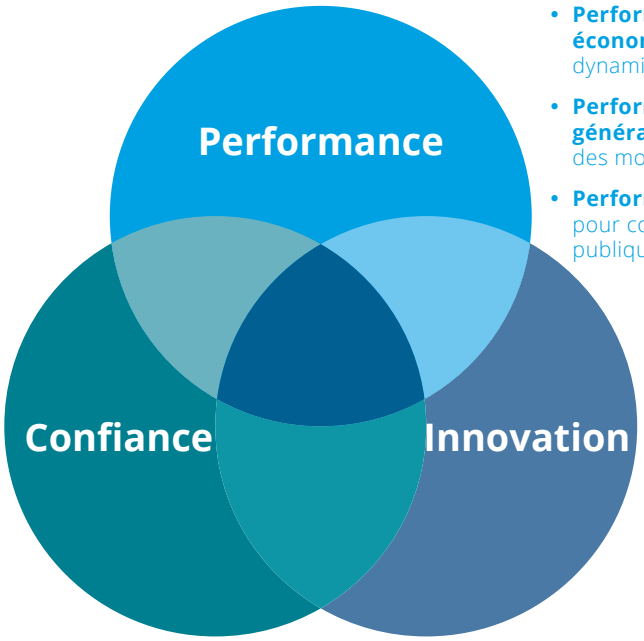
29) MOOC « Co-construction territoriale » (ESSEC – Le RAMEAU, septembre 2016), et MOOC « nouvelles ingénieries territoriales » (CNFPT – Le RAMEAU, mars 2019)
30) Étude PHARE-Institutions (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)

L'IMPACT DES ALLIANCES INNOVANTES AU SERVICE DU BIEN COMMUN

Dès les conclusions du 1er rapport quinquennal de l'Observatoire des partenariats (2008-2012)[31], les résultats de travaux empiriques menés depuis 2006 ont fait apparaître 3 impacts complémentaires des alliances au service du bien commun (cf. schéma ci-dessous).

Les 3 impacts des alliances

- **Confiance des Hommes** en donnant envie de s'engager dans des actions au service du bien commun,
- **Confiance des Territoires** en démontrant par la preuve notre capacité collective à relever les défis de ce début de XXI[ème] siècle et en (re) donnant confiance en l'avenir.



- **Performance des acteurs économiques** au travers d'une RSE dynamique,
- **Performance des structures d'intérêt général** au travers de l'hybridation des modèles socio-économiques,
- **Performance des acteurs publics** pour co-construire les politiques publiques.

- **Innovation territoriale** pour répondre en proximité aux besoins du territoire,
- **Innovation sociétale** pour inventer à grande échelle des solutions transformatrices.

Source : Le RAMEAU

Dans le cadre du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats[32] sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun, les études qualitatives sur les pratiques d'évaluation, les parcours d'expérience entre pairs, et les Ateliers de regards croisés entre chercheurs et praticiens ont permis de vérifier, d'étayer et d'illustrer les constats empiriques d'une décennie d'expérimentations. Les Ateliers entre praticiens et chercheurs ont marqué en 2018 des temps d'étape importants pour prendre du recul sur les pratiques de terrain. Ils ont permis de donner une clé de lecture des enjeux, des pratiques et de l'approche académique[33].

L'accélération de la co-construction territoriale

Le mouvement de co-construction territoriale est en plein développement. Aujourd'hui 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de mobilisation de l'ensemble des acteurs. C'est une manière efficace de renouveler le dialogue de proximité, de favoriser l'interconnaissance au sein d'écosystèmes trop souvent cloisonnés et de créer de nouvelles interactions.

L'impact sur l'intérêt général est structurant : en décentrant le regard, les nouvelles alliances permettent d'ouvrir de nouvelles voies pour répondre aux besoins, notamment des plus fragiles. Cela (re)donne confiance dans notre capacité collective à inventer des solutions à l'ampleur des défis.

Dans ce mouvement, il est essentiel de distinguer et d'articuler ce qui relève du « pouvoir d'agir » des personnes, de la capacité de mobilisation des organisations pour inventer des réponses adaptées aux priorités et aux spécificités du territoire sur lequel elles sont implantées.

31) Rapport quinquennal ARPEA sur l'état des lieux des partenariats en France (Observatoire des partenariats, janvier 2013)
32) Résultats disponibles sur le site de l'Observatoire des partenariats : http://observatoire-des-partenariats.fr/
33) Rapport sur le regard croisé chercheurs praticiens sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun (Observatoire des partenariats, mars 2018)

COMPRENDRE LE MOUVEMENT DE CO-CONSTRUCTION EN FRANCE

La consolidation de la performance des organisations publiques et privées

Les nouvelles alliances contribuent à la performance des acteurs qui sont impliqués. Elles sont un moyen efficace pour mettre en œuvre une politique de Responsabilité Sociétale d'Organisation. En mixant des compétences complémentaires, les partenariats favorisent la performance opérationnelle.

Ces démarches partenariales sont aussi le levier d'une meilleure appropriation des enjeux collectifs tels que les ODD. Elles permettent une prise de recul et une distanciation féconde pour mieux comprendre les besoins de son écosystème et pouvoir y contribuer avec plus de pertinence.

L'engagement au cœur de la transformation des organisations

Toutes les organisations, publiques et privées sont confrontées à des défis de mutation lourds. Les modèles sont à (ré)inventer. L'engagement devient un moteur stratégique pour donner envie de se dépasser, et d'explorer de nouvelles approches. L'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat deviennent des conditions essentielles à la consolidation et au développement de tout projet collectif.

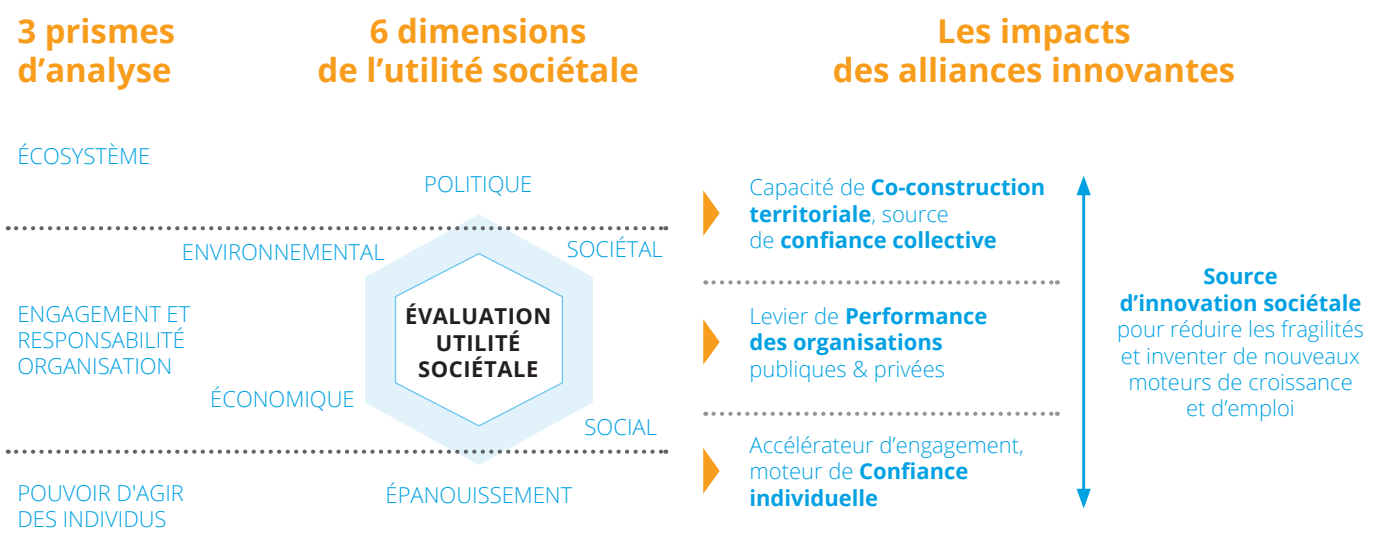
Les échanges entre « univers » différents permettent de prendre conscience des avancées dans les écosystèmes qui nous sont moins connus, et ainsi de renforcer la confiance sur la capacité à agir ensemble pour relever les enjeux communs grâce à une complémentarité de positionnement, de compétences et de moyens. Ce qui est impossible pour l'un peut être un facteur de valeur ajoutée pour l'autre. Il s'agit d'expérimenter qu'il est moins nécessaire aujourd'hui d'inventer de nouvelles solutions que d'articuler ce qui existe déjà. Cela permet de se rassurer sur notre capacité collective à agir et à nous transformer. Nous ne sommes pas devant une « feuille blanche », mais à « mi-chemin » où différentes avancées permettent de penser avec réalisme que les solutions sont en cours d'émergence.

Il convient de passer du constat de la multiplicité des « marginaux séquents » qui agissent au sein de leur organisation et éclairent sur le chemin à conduire, à la formation de « troupes de génie » pour construire les ponts entre les organisations riches de leurs différences.

Les alliances, conditions nécessaires au changement d'échelle de l'innovation

C'est sur ce dernier point, transversal aux trois autres, que les avancées sont les plus significatives . Les « preuves de concept » se multiplient. Les expérimentations se structurent progressivement pour construire les réponses adaptées tant en termes d'ingénierie d'accompagnement, de financement et d'évaluation. La maturité permet aujourd'hui d'amorcer une nouvelle étape[35].

A l'issue de ce cheminement exploratoire, la vision systémique des impacts des alliances a été modélisée à partir des indicateurs d'utilité sociétale dans ses trois prismes d'analyse (influence de l'écosystème, responsabilité des organisations et pouvoir d'agir des individus) et ses six dimensions (politique, économique, social, environnemental, sociétal et épanouissement individuel). Le schéma ci-dessous rend compte de cette interaction « Alliance & impacts sociétaux ».



Le positionnement des alliances stratégiques au service du bien commun a pu ainsi être qualifié en corrélant ces résultats à la triple articulation à réussir (interaction des domaines, co-construction entre les acteurs et cohérence entre les territoires)[36] qui a été illustré par le programme PHARE de l'Observatoire des partenariats[37].

Pour bien comprendre ces liens, il est utile de retracer l'émergence du mouvement de co-construction à partir de la pratique des territoires.

34) Guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)
35) Livre « l'Alchimie du bien commun » (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2018)
36) Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Edition DUNOD, décembre 2016)
37) Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018)

LES CLÉS POUR COMPRENDRE LA DYNAMIQUE À L'ŒUVRE

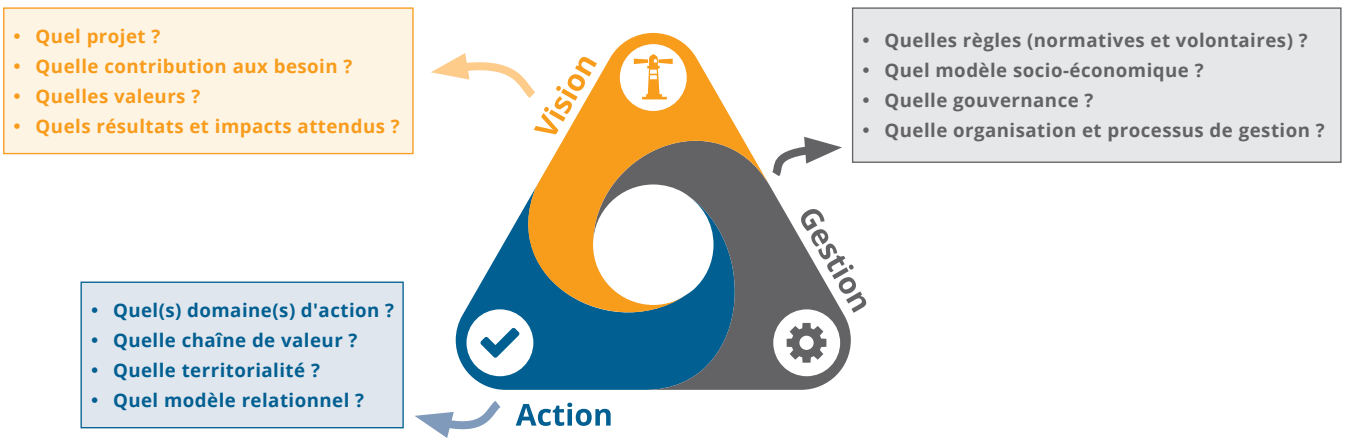
La dynamique d'alliances innovantes étant récente, il est intéressant de qualifier ses enjeux et ses pratiques. Les découvertes progressives du RAMEAU ont permis de mieux comprendre les leviers pour les organisations et les territoires, mais aussi de mettre en valeur la diversité des partenaires, ainsi que des modèles relationnels qui permettent progressivement d'entrer dans une logique de co-construction.

LES DÉCOUVERTES DU RAMEAU EN SYNTHÈSE

Le RAMEAU a qualifié **différentes approches d'entreprises « pionnières »** pour appréhender la manière de « faire alliance » (cf. le cheminement depuis 2006 en annexe).

Qu'elles soient formelles ou informelles, les démarches correspondent à des avancées en matière d'action au service des enjeux sociétaux et des besoins des territoires. **Les travaux du RAMEAU les caractérisent en 3 leviers complémentaires** : la vision partagée, la gestion régulatrice et l'action collective transformatrice. Ces leviers s'incarnent par 12 questions qui permettent de comprendre le positionnement d'une organisation.

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



C'est en comprenant ce positionnement que l'ADN de l'organisation permet de déterminer les domaines de prédilection, et notamment en matière d'innovation sociétale à la fois pour réduire les fragilités et pour inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. C'est en effet principalement dans ce sens que les alliances innovantes se développent, et que le mouvement de co-construction du bien commun a émergé en France depuis une décennie.

Les démarches apprenantes qui en résultent s'incarnent sur les territoires qui sont les lieux de co-construction par excellence. Paradoxalement, alors qu'elle est au cœur de l'identité française[38], la notion de territoire a été la grande « oubliée » de ces dernières décennies. Elle revient en force car c'est là que s'invente les nouvelles solutions qui répondent au mieux aux spécificités d'un territoire. L'enjeu est alors que le « 1er kilomètre des besoins » rencontre le « dernier kilomètre des solutions ». C'est tout l'enjeu de la co-construction du bien commun.

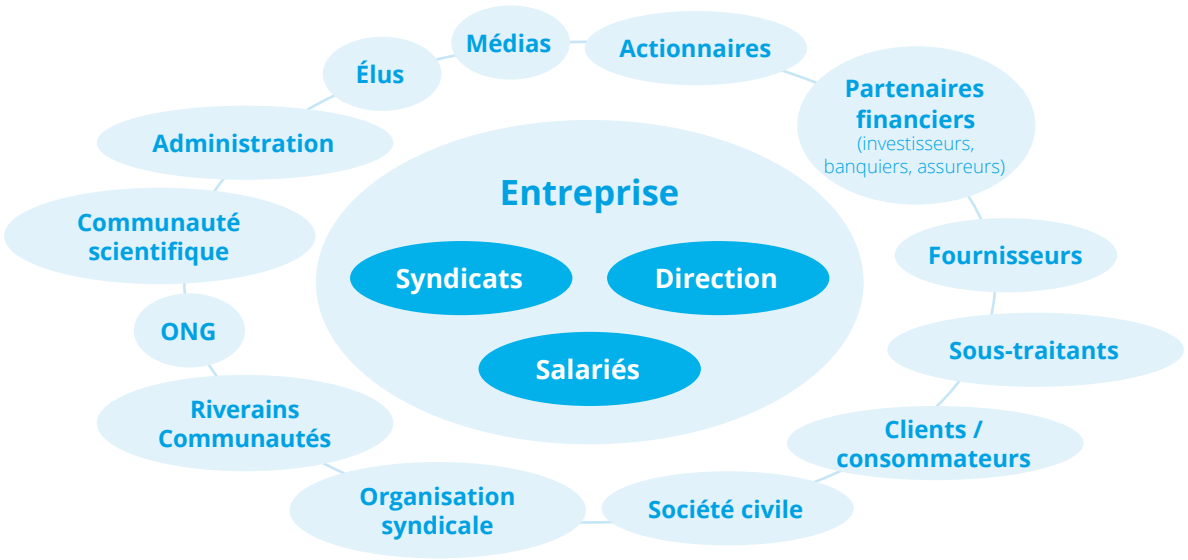
Ainsi, si les Objectifs du Développement Durable fixent le Cap collectif à horizon 2030, il nous faut inventer la manière dont il se traduit très concrètement sur les territoires. C'est là où la place des organisations est structurante : c'est l'espace de mobilisation collective à « taille humaine » où s'expérimente les nouvelles réponses. C'est en cela que la démultiplication des alliances devient un enjeu stratégique tant pour les organisations que pour leur écosystème.

LA DIVERSITÉ DES PARTENAIRES

Comme nous l'avons vu, l'enjeu de développer des partenariats pour une organisation se traduit à la fois en termes de performance, d'innovation et de confiance. Il convient donc de définir « avec qui » faire alliance ?

La notion de « partie prenante », très présente dans la notion de Responsabilité Sociétale des Organisation, invite à établir la liste des acteurs avec lesquels une organisation est en interaction. L'exemple des entreprises en montre la diversité des profils.

Les parties prenantes de l'entreprise



Source: CTIF, Guide de sensibilisation au développement durable pour les entreprises du secteur fonderie

C'est dans le cadre de cette diversité que chaque organisation peut identifier ses partenaires potentiels. Les travaux du RAMEAU incitent à spécifier **4 cercles complémentaires** :

- **Entre « pairs » :** de plus en plus se développe la notion de « coopétition », associant la notion de coopération avec celle de compétition. En effet, des acteurs d'un même domaine peuvent être amenés à s'allier sur différents projets tout en restant en concurrence dans le cœur de leurs activités. Les fédérations professionnelles dans l'univers des entreprises, et les têtes de réseau associatives dans celui des structures d'intérêt général, sont des acteurs clés pour favoriser les interactions et les alliances qui peuvent être utiles pour l'ensemble des membres d'un même écosystème.
- **Avec les autres « praticiens » :** établir un partenariat avec des acteurs très différents de son profil amène à élargir le champ de vision et prolonger son action au travers d'une complémentarité de positionnement. Les partenariats entre les entreprises et les associations d'intérêt général qui se multiplient depuis une décennie en sont un exemple[39].

38) Rapport collectif « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & CB Heidsieck, novembre 2015)
39) Guide Construire ensemble (MEDEF – Le RAMEAU, avril 2014)

- **Avec les institutions :** la co-construction des politiques publiques devient une réalité de plus en plus incarnée. La capacité des organisations privées, et notamment des structures d'intérêt général à tester des solutions qui sont ensuite déployées plus largement dans le cadre de politiques publiques est de plus en plus reconnue. C'est ainsi par exemple que le service civique qui mobilise aujourd'hui 150.000 jeunes par an a été inventé par Unis-Cité puis repris par l'État dans le cadre de la Loi de 2010.
- **Avec les acteurs « académiques » :** tant côté recherche qu'enseignement, les partenariats entre « praticiens » et « académiques » sont riches d'enseignements réciproques. Pour les seconds, ils permettent de disposer de « terrain » pour mieux comprendre la réalité à l'œuvre, et pour les premiers ils permettent de prendre du recul et de capitaliser les fruits des démarches empiriques qui sont mises en œuvre.

Naturellement, plus le partenaire est différent, plus il est complexe de mettre en œuvre une relation stratégique. Il convient donc de se donner le temps de l'interconnaissance afin de s'assurer que le cheminement sera mutuellement enrichissant.

LES DIFFÉRENTS DEGRÉS DE LA CO-CONSTRUCTION

En pratique, co-construire est un art difficile. Il demande du temps, de l'énergie et de l'attention. A l'image de la marche, c'est un équilibre permanent à établir et à maintenir.

Il est souvent utile de commencer par une étape de dialogue plus ou moins longue selon les enjeux pour établir le niveau de coopération souhaité. Les travaux du RAMEAU établissent 5 niveaux :

- Le **dialogue structuré** : il s'agit d'un échange régulier entre acteurs pour partager des connaissances, outils et/ou positions en vue de s'enrichir mutuellement du regard du partenaire. Conscient d'un nécessaire décloisonnement, ces dynamiques se développent rapidement en France. Sur les territoires, ils se traduisent par le mouvement de co-construction territoriale, animé par les « catalyseurs territoriaux »[40] .
- Le **projet commun** : il s'agit d'associer des compétences et moyens dans le cadre d'un projet mené conjointement et pour lequel chaque partie aura sa responsabilité et sa part au plan d'actions.
- La **mutualisation de moyens** : plus structurant, cela consiste à mettre en partage des moyens pour en optimiser les coûts et/ou en démultiplier l'impact.
- Le **partenariat stratégique** : il s'agit dans ce cas d'établir des relations qui influencent la stratégie de chacun des partenaires. Il comporte alors une dimension politique, et nécessite l'implication des gouvernances respectives pour établir les termes de l'accord. Ce type de partenariat peut notamment être mis en œuvre dans le cadre d'expérimentations innovantes correspondant à de la Recherche & Développement – R&D – sociétale.
- La **structuration commune** : l'émergence de Joint-venture sociales vient répondre à la capacité des organisations à avoir développé ensemble des actions qui nécessitent une structure commune pour être développées. La création du statut des SCIC s'inscrit dans cette mouvance.

Contrairement à la fusion qui unit dans un « tout » des structures à l'origine différentes, les démarches de co-construction préservent l'identité et l'autonomie de chacun des partenaires.

Dernier point de vocabulaire, le terme partenariat qualifie les modalités pratiques et techniques d'une coopération qui souvent se traduit dans une convention. Le terme « alliance » qualifie un positionnement d'ouverture pour établir avec le partenaire un contrat qui dépasse l'échange pour favoriser un cheminement commun (voir au chapitre un « du contrat-échange » au « contrat-alliance »).

Cette diversité des modes relationnels et des acteurs avec lesquels établir une démarche apprenante de co-construction explique qu'il soit complexe d'appréhender la dynamique de co-construction. Elle s'inscrit dans une logique systémique qu'incarnent les Objectifs du Développement Durable, et correspond plus à une démarche empirique qu'à une volonté impulsée délibérément. Autrement dit, elle se vit plutôt qu'elle ne se dit. Cela complexifie les exercices d'évaluation partenariale qui doivent tenir compte de la pédagogie à développer pour qu'ils soient à la fois utiles et pertinents.

40) Centre de ressource « Co-construction territoriale » : https://co-constructionterritoriale.plateformecapitalisation.org/

PARTIE 2 :

Accélérer les impacts de la co-construction du bien commun

LES ENJEUX DE CO-CONSTRUCTION DES DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

Si le mouvement de co-construction s'accélère en France, c'est qu'il correspond à des enjeux spécifiques pour les différents acteurs de l'écosystème. Il est intéressant de voir comment ils se déclinent selon chacune des organisations, afin d'identifier comment chacune peut s'appuyer sur ses propres enjeux pour définir ses objectifs partenariaux prioritaires.

Les objectifs partenariaux sont différents selon la nature des acteurs concernés, mais ils comportent des points communs : 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.

LES ASSOCIATIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL, À LA MANŒUVRE SUR L'INNOVATION SOCIÉTALE

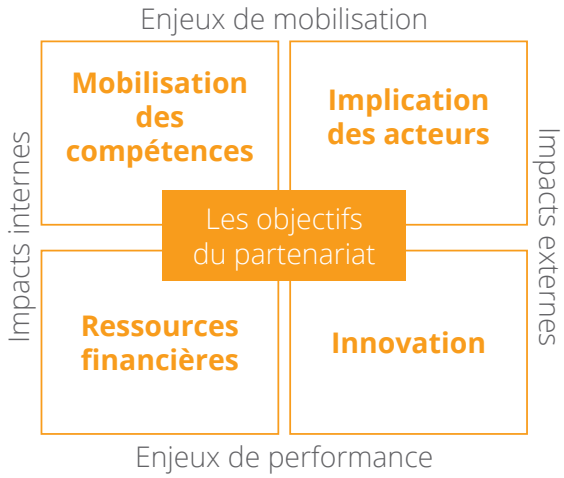
Les structures d'intérêt général sont confrontées d'une part à l'accroissement de leurs sollicitations (du fait de l'augmentation des besoins sociétaux), et d'autre part à la raréfaction de leurs ressources[41]. Ainsi, leur enjeu est d'inventer de nouveaux modèles socio-économiques pour répondre à l'ampleur des défis d'intérêt général. Ceux-ci sont de plus en plus hybrides, c'est à dire mixant des natures différentes de ressources : publiques, privées, revenus d'activité… tout en restant d'intérêt général, c'est-à-dire ne reposant pas majoritairement sur un revenu d'activité.

41) « Panorama et enjeu du secteur associatif » (Le RAMEAU, 2010, mise à jour en 2014 puis 2017)

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

Dans ce contexte, les partenariats avec d'autres acteurs leur permettent de répondre à un double objectif :

- Capter de nouvelles ressources qu'elles soient financières et/ou de compétences,
- Construire / inventer de nouvelles solutions[42]. Pour cela, les structures d'intérêt général peuvent s'appuyer sur l'implication des réseaux d'acteurs auxquels elles ont accès grâce aux partenariats et sur la capacité des acteurs publics et privés à pouvoir démultiplier les innovations qu'elles portent.



LA PREUVE PAR L'EXEMPLE[43]

CLUB HOUSE

Club House est une réponse innovante en matière de projet de vie des personnes souffrant de maladie psychique.

Si l'association dont le concept a été inventé aux États-Unis en 1948 a pu se développer en France, c'est grâce à une politique partenariale très structurante avec son écosystème.

US - Depuis 1948
(Fédération en 1994)

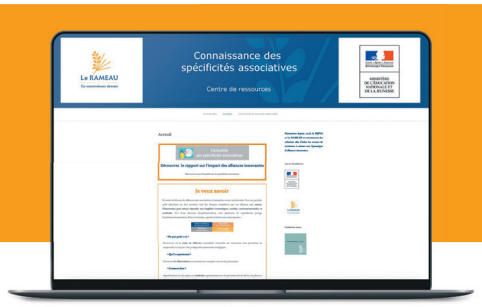
France
Depuis 2011

Le projet est déjà à son troisième cycle... même s'il n'a réalisé qu'une phase de 7 ans en France

AGIR DÈS MAINTENANT

S'INSPIRER DES PIONNIERS

Le centre de ressources : « connaissance des spécificités associatives »
http://specificites-associatives.plateformecapitalisation.org/

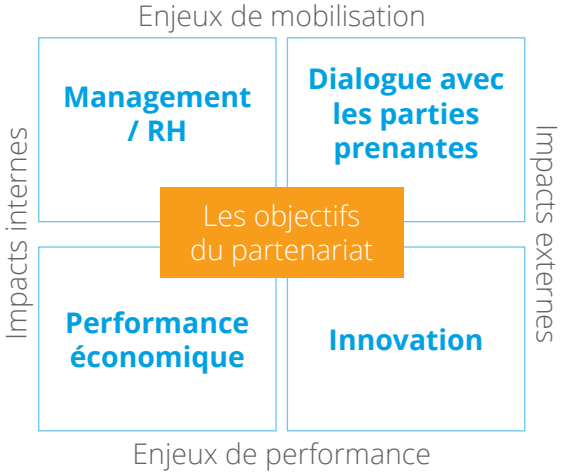


LES ACTEURS ÉCONOMIQUES ET L'ENJEU DE L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

Les entreprises sont évaluées aujourd'hui selon un nouveau modèle de performance : la RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises. Celle-ci est basée sur deux principes :

- L'entreprise est évaluée selon des critères non seulement économiques, mais aussi sociaux, environnementaux et sociétaux,
- L'entreprise est invitée à construire un nouveau Dialogue avec les parties prenantes (internes et externes).

Dans ce contexte, la co-construction permet aux entreprises de répondre à des objectifs complémentaires, de mobilisation d'une part et de performance d'autre part.



42) Livre blanc « L'innovation associative » (GPMA - Le RAMEAU, décembre 2017)
43) Rapport sur la qualification de l'innovation (Le RAMEAU, octobre 2019)

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

Tout d'abord, grâce à des partenariats avec d'autres acteurs telles que les structures d'intérêt général par exemple, l'entreprise répond à son enjeu de nouer un nouveau dialogue avec ses parties prenantes externes, notamment sur les territoires[44]. Par ailleurs, ces partenariats peuvent aussi être un outil de mobilisation en interne en contribuant à de nouvelles actions de management (cohésion, engagement des salariés)[45].

De plus, les partenariats, notamment avec des structures d'intérêt général, permettent à l'entreprise d'enrichir sa capacité d'innovation (capter des signaux faibles et anticiper de nouveaux besoins), voire sa performance économique (optimisation de coûts, accès facilité à des marchés publics, développement de nouveaux marchés).

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE[46]

PARTENARIAT RENAULT - WIMOOV

A ce titre, le partenariat entre le groupe Renault et l'association Wimoov, dédiée à la mobilité inclusive, engagé en 2011, a été pionnier sur le sujet de la mobilité durable pour tous. Renault a soutenu le développement de 6 nouvelles plateformes de mobilité pour Wimoov. L'association a apporté son expertise des publics économiquement fragiles, pour que l'entreprise apporte une nouvelle réponse grâce aux Garages Renault Solidaires (GRS). Dans le prolongement des actions mises en œuvre lors de ce partenariat, Renault Mobilize a développé de nouveaux services de « Social Business » (fonds d'investissement solidaire, accès des personnes économiquement fragiles à une offre spécifique de Location avec Option d'Achat (LOA) de véhicules ...) qui ont valu au Social Business d'être reconnu en février 2019 comme le 51ème Domaine d'Expertise Stratégique du Groupe Renault[47].

Ainsi, les partenariats permettent à l'entreprise d'aller plus loin que le simple dialogue avec ses parties prenantes pour inventer avec elles de nouvelles formes d'actions.

AGIR DÈS MAINTENANT

S'INSPIRER DES PIONNIERS

Le centre de ressources : « RSE & Partenariats »

https://rse-et-partenariats.plateformecapitalisation.org/

LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES FACE À L'ÉMERGENCEDE LA 3ÈME INGÉNIERIE TERRITORIALE

Les acteurs publics ont pour enjeu de trouver un équilibre entre d'une part, « l'effet ciseau » (c'est-à-dire l'accroissement des besoins et la raréfaction des ressources), et d'autre part, le fait que cet effet ciseau porte sur l'ensemble des domaines (économique, social, sociétal et environnemental)[48].

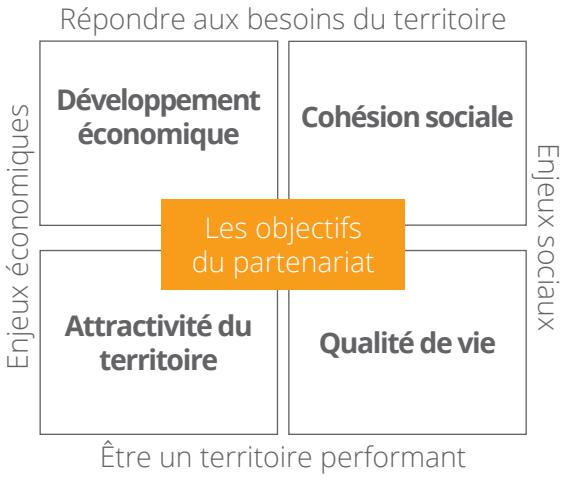
La co-construction entre acteurs de « mondes différents » est un moyen, pour l'acteur public, de répondre à cet enjeu[49]. Elle apporte des réponses aux besoins du territoire (en termes de développement économique et de cohésion), mais aussi à sa propre performance (en termes d'attractivité et de qualité de vie du territoire).

44) Guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » (Medef - Le RAMEAU, octobre 2018)
45) Guide « Construire ensemble l'engagement des salariés » (Medef – Le RAMEAU, juillet 2016)
46) http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/09/19_WIMOOV-RLT-BAD.pdf
47) https://www.carenews.com/fr/admin/non_profits/573-le-rameau/articles/12506-le-social-business-nouveau-domaine-d-expertise-strategique-de-renault/edit
48) Résultats programme d'études PHARE de l'Observatoire des partenariats, 2015 - 2017
49) Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

Comme cela a été préalablement évoqué, les Collectivités territoriales se sont progressivement appropriées les nouvelles pratiques d'une 3ème ingénierie territoriale. Historiquement, l'ingénierie de gestion des territoires est profondément revue après la seconde guerre mondiale avec l'émergence de l'Etat Providence qui structure la période de reconstruction, et plus largement les 30 glorieuses qui voient le développement des services publics. A la faveur de la décentralisation, 30 ans plus tard, c'est l'ingénierie de management de projets locaux qui viendra compléter cette ingénierie. L'émergence de politiques spécifiques comme celles de l'insertion ou de la politique de la ville contribuera au développement de cette ingénierie de projets territoriaux. Des acteurs tels que les plateformes Initiatives France deviendront de véritables partenaires des Collectivités territoriales pour mobiliser les énergies locales.

30 ans plus tard encore, à la faveur de la crise de 2008, une réflexion plus en amont encore se fait sentir : comment mobiliser les forces vives du territoire pour identifier les priorités territoriales, et inventer ensemble des solutions pour y répondre en mobilisant les énergies de chacun.



LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

LA VILLE DE CHARENTON ET LE TERRITOIRE PARIS EST MARNE & BOIS

Des expérimentations comme « Agir ensemble à Charenton – Saint Maurice » dès 2010 seront les précurseurs d'un nouveau positionnement des Collectivités comme facilitateurs de l'engagement des organisations de leur territoire. L'évaluation réalisée par Accenture en 2015 en soulignera les spécificités, et la ville de Charenton sera l'un des « Territoires de confiance » de la promotion 2018 de la Fondation pour la Co-construction du bien commun[50].

Fort de cette expérimentation, le territoire Paris Est Marne et Bois s'engagera dès 2018 dans une politique d'innovation associant « catalyse territoriale » et « nouveaux tiers lieux » au service du territoire.

AGIR DÈS MAINTENANT

S'INSPIRER DES PIONNIERS

Le centre de ressources : « Co-construction territoriale »
https://co-constructionterritoriale.plateformecapitalisation.org/

LES INSTITUTIONS PUBLIQUES, VERS UN NOUVEAU POSITIONNEMENT DE FACILITATEUR

Les alliances sont un moyen pertinent pour co-construire des politiques publiques et les décliner sur les territoires en fonction de leurs spécificités. De l'innovation territoriale[51] à l'innovation publique[52] , de nombreuses positions ont été prises pour souligner l'utilité pour les acteurs institutionnels de s'appuyer sur une coopération renforcée avec la société civile.

Du côté de l'Assemblée Nationale, ce n'est sans doute pas un hasard si la mandature actuelle a débuté par un vote à l'unanimité pour soutenir l'engagement associatif[53].

Dans le même sens, l'initiative du Président de la République de créer la Conférence Nationale des Territoires en juillet 2017 marque la volonté d'ouvrir un nouveau dialogue avec l'ensemble des parties prenantes des territoires. Même si dès la seconde session, le dialogue se recentrera sur celui de l'Etat avec les Collectivités territoriales, il y a dans cette intuition – comme dans celle du Président de la République en 2007 en créant les Grenelles – une nouvelle approche de la diversité des dialogues à créer pour construire ensemble des réponses adaptées à l'ampleur des défis actuels.

50) Livre collectif « l'Alchimie du bien commun » (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2018)
51) Rapport « Innovation territoriale, nouvel accélérateur du développement local (Akim OURAL, mai 2015)
52) Rapport « Ensemble accélérons !» (SGMAP - CGET, janvier 2016)
53) Résolution relative à l'engagement associatif et à sa reconnaissance, 30 novembre 2017

LES INVESTISSEURS PUBLICS ET PRIVÉS, EN RECHERCHE DE POSITION SUR LA R&D SOCIÉTALE

La Caisse des Dépôts, en tant qu'opérateur des programmes d'investissement public, et notamment d'une partie significative des « investissements d'avenir », a été très à la manœuvre pour expérimenter de nouvelles alliances. Le Cercle des « Investisseurs sociétaux » qu'elle a créé en 2016 pour partager entre « pairs » sur les évolutions et les besoins en matière d'accompagnement et d'investissement sur les projets d'innovation sociétale va dans ce sens.

De même, comme nous l'avons évoqué, les fédérations AGIRC ARRCO ont été pionnières dans l'expérimentation de nouvelles formes d'investissement. La joint-venture Solifap entre la Fondation Abbé Pierre et le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE en est un bel exemple.

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

LE FONDS D'INNOVATION AG2R LA MONDIALE

Entre 2010 et 2017, le Fonds d'Innovation AG2R LA MONDIALE a expérimenté le modèle d'investisseur sociétal auprès de 27 projets.

L'objectif était de **créer un effet levier majeur** et différenciant autour d'une triple logique :

- Un **appui** à des projets associatifs dans leur phase de changement d'échelle, en **associant 4 leviers complémentaires** : un financement pluriannuel, un accompagnement stratégique, la mise à disposition de compétences rares (compétences techniques via du mécénat de compétences et des compétences réseau d'AG2R LA MONDIALE) et l'aide à une évaluation de qualité,
- Une stratégie « de sortie » des projets, anticipée dès le lancement du partenariat autour d'un **modèle socio-économique cible**,
- Une **évaluation** systémique des résultats atteints de manière à démontrer les effets leviers, autour de 4 critères : la performance du projet, sa capacité à démontrer ses impacts, la pérennité de son modèle économique, ainsi que les synergies qui auront été mises en œuvre avec AG2R LA MONDIALE.

27 projets d'associations ont été sélectionnés par le Fonds d'Innovation, **selon 4 axes d'actions** en lien avec les enjeux prioritaires de l'action sociale :

- **Prévention :** 6 projets - Appuyer le développement des démarches de prévention active,
- **Actions sur l'emploi :** 9 projets - Favoriser la reprise d'activités professionnelles des seniors,
- **Habitat :** 7 projets - Contribuer à la définition et au développement d'habitat adapté,
- **Aidants :** 5 projets - Comprendre les problématiques et favoriser le développement de solutions concrètes et innovantes.

Le Fonds d'Innovation est une expérimentation innovante qui se caractérise par cinq spécificités :

1. Le périmètre de son action : **4 axes** : prévention santé, emploi des seniors, habitat adapté tout au long de la vie, et aide aux aidants,
2. Son dimensionnement : **32 M€ investis**, dont 50% en subventionnement, auprès de **27 projets** d'innovation sociale en phase de changement d'échelle,
3. Son positionnement : **l'accompagnement stratégique** est au cœur du modèle d'investissement,
4. Sa capacité de mobilisation : la mobilisation des équipes **internes**, mais aussi celle de la **profession du conseil** au travers de Consult'In France et de 26 cabinets volontaires, ainsi que celle d'autres acteurs comme l'ADASI, l'Avise, et France Active,
5. La temporalité : 7 ans pour aller de la conception d'un modèle radicalement innovant à son évaluation en 2017.

LES FONDATIONS, MÉDIATRICES D'UN MOUVEMENT EN ÉMERGENCE

Du côté des fondations, le secteur a aussi fait preuve d'innovation. Rappelons que c'est un secteur récent qui s'est notamment développé à la faveur de la loi Aillagon de 2003, puis de la loi de Modernisation des Universités en 2008. La diversification des modes d'intervention à la faveur de cette dernière a incité les Fondations à réfléchir à la spécificité de leur positionnement.

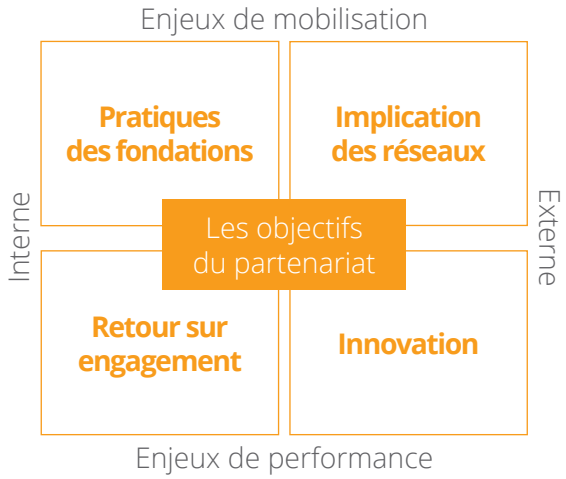
Dès 2008, le Centre Français des Fondations animait son Atelier annuel autour des nouvelles missions des Fondations, et en 2009 sur la Responsabilité Sociétale des Fondations ainsi que sur l'évaluation de leur utilité sociétale. Ces travaux permettront à la représentante du Gouvernement lors de l'AGO de 2010 de dire combien elle compte sur les Fondations pour mener des expérimentations innovantes, et en remettre le fruit à l'acteur public pour l'éclairer dans ses décisions.

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

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

Après l'expérimentation collective « Fondations d'avenir » menée en 2012-2013, les études 2013 et 2017[55] des enjeux et pratiques des fonds et fondations en France viendront éclairer sur les tendances structurelles des fondations.

Le rôle de « médiateur » que peut jouer les fondations sera particulièrement mis en valeur par des acteurs tels que la Fondation CARITAS en matière de lutte contre les fragilités sociales ou la Fondation RTE en matière de valorisation des initiatives sur les territoires ruraux.



AGIR DÈS MAINTENANT

S'INSPIRER DES PIONNIERS

Le centre de ressources : « Impact des fondations »
https://co-constructionterritoriale.plateformecapitalisation.org/les-catalyseurs-territoriaux

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE[56]

LES FONDATIONS CARITAS ET BETTENCOURT SCHUELLER

C'est la Fondation CARITAS qui la première soutiendra les travaux de recherche du RAMEAU sur les modèles socio-économiques des structures d'intérêt général. Pourtant à la base de la capacité à inventer de nouvelles solutions en co-construction, ces travaux ne trouveront que tardivement un écho auprès des autres investisseurs publics et privés. La Fondation CARITAS jouera aussi en 2012 les « social risqueur », aux côtés de la Croix Rouge Française.

FONDATION CARITAS FRANCE
Réseau Caritas France

La Fondation Bettencourt Schueller acceptera en 2014 de soutenir la capitalisation, la modélisation et la publication en « open source » des résultats des recherches du RAMEAU. Peu d'investisseurs acceptent encore en France de financer de la capitalisation alors qu'elle est essentielle à l'innovation.

FONDATION BETTENCOURT SCHUELLER

Dans les deux cas, outre le financement, c'est la mise en réseau avec d'autres parties prenantes qui ont permis de donner le « coup de pouce » nécessaire à une nouvelle étape.

LES ACTEURS ACADÉMIQUES, VECTEURS D'APPROPRIATION COLLECTIVE

Plus récemment à s'être questionné sur son rôle dans la dynamique de co-construction du bien commun, l'acteur académique a identifié que, tant en matière de recherche, que d'enseignement il pouvait y apporter une contribution significative.
Il est intéressant de souligner que c'est d'abord d'un questionnement sur son propre financement que sont nées les premières initiatives. Cela tend à prouver, que, quels que soient les acteurs concernés, la démarche de co-construction émerge dans un premier temps pour répondre à des enjeux sur sa propre performance… avant d'en apercevoir les effets sur l'écosystème.

55) Etudes « enjeux et pratiques des Fondations en France » (CFF – Le RAMEAU, septembre 2017)
56) Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » publié chez JURIS Associations (Le RAMEAU, 2019)

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

LE CATALYSEUR DE L'UNIVERSITÉ PAUL SABATIER DE TOULOUSE

Le Catalyseur est un tiers lieu et un pré-incubateur installé au sein même du Campus universitaire et technologique de Rangueil à Toulouse mettant en contact direct les étudiants avec les entreprises.

4 ESPACES

Lauréat du PIA2 en 2015 au fonds national à l'innovation « culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat » Le Catalyseur propose une offre de services structurée en 3 volets principaux qui ont pour objectifs de sensibiliser, de former et d'accompagner nos cibles à l'innovation, la créativité et l'intra/entrepreneuriat :

- **La sensibilisation** premier volet qui couvre toutes les cibles du Catalyseur : lycéens, étudiants, doctorants, personnels, néo-diplômés dont les docteurs, partenaires extérieurs du monde socio-économique. Le Catalyseur organise divers types d'événements comme les midis du Catalyseur, des After talk, des défis, des hackathons.
- **La formation** second volet qui adresse également toutes les cibles du Catalyseur. La cible étudiante représente actuellement de très gros volumes à former du L1 (BAC+1) au M2 (BAC+5) ou équivalent : ainsi, la Faculté des Sciences et d'Ingénierie de l'UPS et l'Institut Universitaire de Technologie, gèrent plus de 10000 étudiants du L1 au L3. A l'issue des actions de formations autour de l'entrepreneuriat et de l'innovation, chaque étudiant **pourra obtenir un certificat** avec mention des compétences acquises sur ces deux domaines.
- **L'accompagnement** troisième volet dédié lui-aussi à toutes les cibles du Catalyseur. Il a pour objectif de garantir la réussite de chaque porteur de projet en mettant à sa disposition un environnement et des services d'accompagnement qui lui sont spécifiquement dédiés. L'accompagnement de type « cousu main », est réalisé avec une démarche spécifique qui permet :
  - **De garantir au porteur de projet un accompagnement** dans les meilleures conditions pour pouvoir augmenter ses chances de réussite
  - **De l'accompagner pendant 3 ans** avec les meilleurs experts académiques et partenaires métiers industriels. Via le mécénat de compétences, ces partenaires contribuent donc à l'innovation et au développement économique de la région Occitanie
  - Et **une fois le projet sécurisé, de passer le relais** à nos partenaires de la **Région Occitanie** pépinières, incubateurs ou accélérateurs locaux.

Le Catalyseur va prochainement déménager dans un bâtiment de 1800m2 offrant à ses utilisateurs dans un même lieu divers espaces de collaboration : **coworking, fablab, convivialité, showroom, créativité, salles de formation, bureaux de startups.**

Ainsi donc, chacune des parties prenantes de l'écosystème a un intérêt à contribuer au mouvement de co-construction, à la fois pour sa propre performance, et pour agir efficacement au service des défis collectifs auxquels nous sommes confrontés, et qui ne trouveront de solutions qu'en associant les complémentarités des différents acteurs.

57) Rapport du parcours d'expérience « Co-construction territoriale » (CGET – Le RAMEAU, octobre 2019)

LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION EN PRATIQUE

Les 3 impacts de performance des organisations, innovations sociétales & territoriales, et confiance des Hommes et des Territoires ont été qualifiés par la pratique. Ils font l'objet du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats. Retraçons les principaux enseignements sur chacun d'eux.

LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS, DE LA RÉPONSE À SES PROPRES BESOINS À LA CONTRIBUTION AUX ENJEUX COMMUNS

La France est la première en Europe à légiférer en matière de RSE. Outre de nouveaux indicateurs de performance, cette démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises invite aussi à de nouveaux dialogues avec des sphères plus élargies que celles déjà actives (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires). Cette dynamique n'est pas seulement utile pour les collectivités territoriales et les structures d'intérêt général (associations et fondations). Elle l'est aussi pour les entreprises. Comme l'atteste le rapport publié par France Stratégie , l'intégration des enjeux sociétaux favorise la performance, et donc la pérennité de l'entreprise. **Il existe en effet un écart moyen de performance de 13% en faveur des entreprises engagées dans la RSE**.

Il est aussi à noter que toutes les organisations publiques et privées, et pas seulement les entreprises, sont invitées à se positionner en matière de Responsabilité Sociétale. Les Fondations le feront dès 2009 , et les Universités suivront dans le cadre de leur loi de modernisation qui les invite notamment à se questionner sur leur financement.

La norme ISO 26.000 publiée en novembre 2010 est une avancée pour permettre un cadre normatif de référence, mais ce sont les Objectifs du Développement Durable signés en 2015 qui marqueront un véritable tournant. Ils acteront notamment l'importance de nouvelles alliances au travers de l'ODD 17.

POUR ALLER PLUS LOIN

LE GROUPE VYV

Campagne de questionnement auprès des publics internes portant sur la totalité des 169 cibles.

La direction du développement durable du Groupe VYV a lancé au printemps 2019 un vaste dispositif de questionnement sur les cibles des ODD auprès de 660 personnes : élus, représentants des adhérents et collaborateurs, issus de toutes les entités et tous les métiers.

L'objectif d'une telle phase de questionnement était de :

- **étudier la contribution** de l'ensemble des métiers, activités, offres, services, et autres engagements actuels du groupe à **chacune des 169 cibles** d'actions,
- **transversaliser la démarche** de contribution à la réalisation des 17 ODD pour identifier et comprendre comment une action ou un projet du Groupe peut **toucher plusieurs ODD à la fois**,
- **repérer les cibles où l'impact du groupe est le plus important** pour réduire le spectre d'analyse.

GROUPE VYV

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

LE COMITÉ 21 ÉCLAIRE SUR L'APPROPRIATION DES ODD PAR LA SOCIÉTÉ CIVILE

Signées en septembre 2015, les Objectifs de Développement Durable invitent à changer de paradigme : passer du « face à face » au « côte à côte » pour être en capacité de répondre à l'ampleur des enjeux de transformation de notre société. Quel est l'état des lieux de l'appropriation des ODD en France ?

Le constat a été dressé, en juillet 2018 par le Comité 21, dans le rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques français. Plus de 80 organisations se sont mobilisés pour y contribuer.

Que retenir en synthèse :

- Les ODD offrent une vision stratégique cohérente entre les domaines, les acteurs et les territoires. Ils permettent ainsi à chacun de se situer dans sa contribution au bien commun.
- Les ODD nécessitent à la fois des investissements en infrastructure, au plus près des territoires, mais aussi d'effectuer un « pas de côté » pour chacune des parties prenantes (acteurs publics, entreprises, structures d'intérêt général). La conduite du changement de chacun est le facteur clé de succès pour réussir la mutation.
- La dynamique est lancée, et les exemples inspirants ne manquent pas que ce soit au niveau des Collectivités Territoriales (Grenoble, Loos-en-Gohelle), des entreprises (SNCF, Suez) ou des associations (travaux de la Fonda).

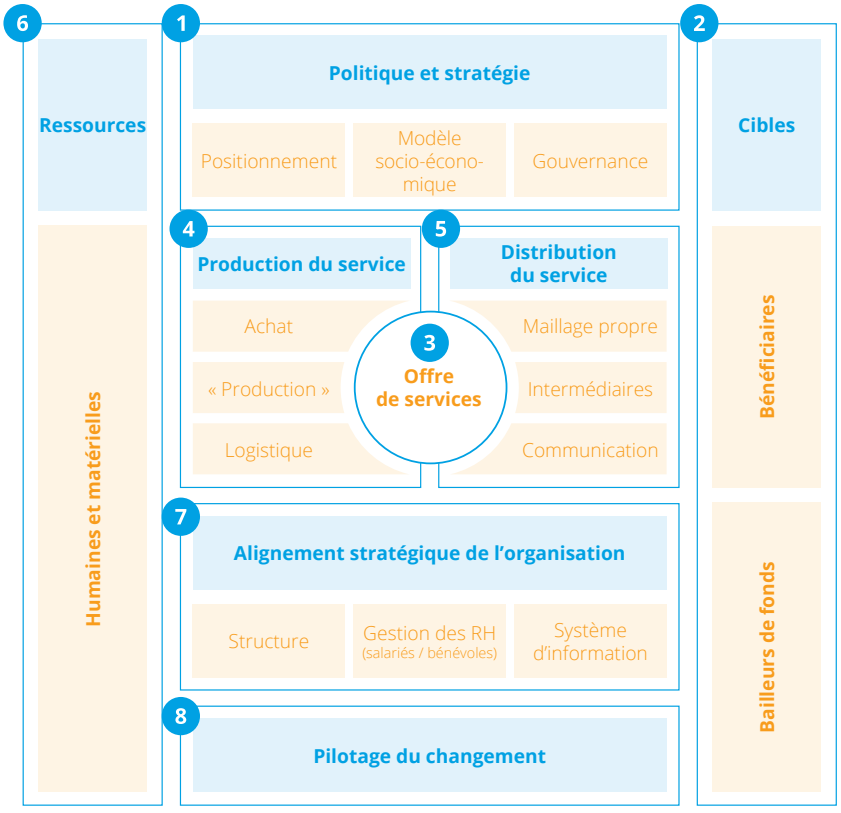
Fort de l'exemple de ces « pionniers », il convient d'accélérer le mouvement sur les territoires, car c'est en proximité que s'inventent les nouvelles solutions.

Ces démarches partenariales sont aussi le levier d'une meilleure appropriation des enjeux collectifs. Elles permettent une prise de recul et une distanciation féconde pour mieux comprendre les besoins de son écosystème et pouvoir y contribuer avec plus de pertinence.

Le RAMEAU s'est basé sur un cheminement spécifique pour appréhender l'impact des alliances sur la performance des organisations. Il a tout d'abord consisté à qualifier la complémentarité des différentes organisations à agir ensemble.

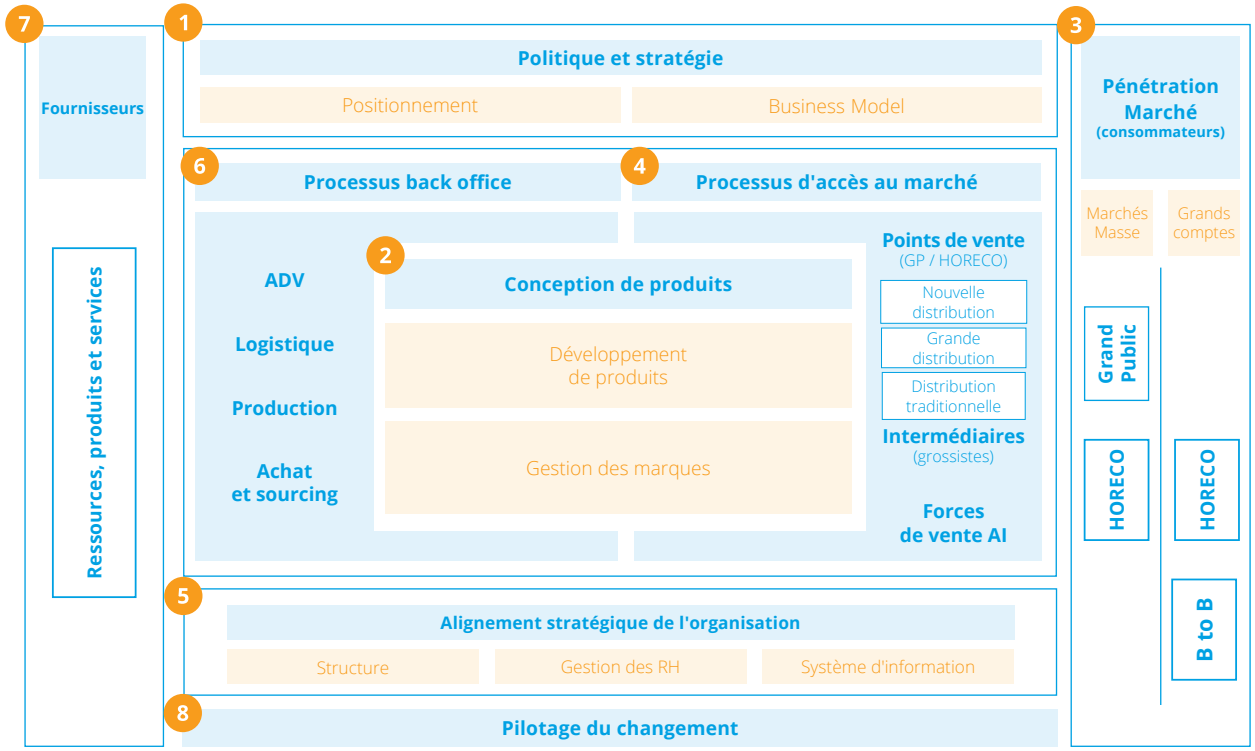
La complémentarité des modèles de performance

Dès 2007, deux chaînes de valeurs ont été étudiées en parallèle : celle des entreprises et celle des structures d'intérêt général. L'objectif était de comprendre comment ces deux types d'organisations fonctionnent et d'étudier les éventuelles différences.



Exemple d'une chaîne de valeur d'une association du domaine de la santé

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN



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

Chacun des deux modèles repose sur 8 leviers de performance dont l'architecture est commune. En revanche, c'est **la façon d'appréhender ces leviers qui diffère profondément d'une organisation à l'autre**. Par exemple, concernant l'organisation interne, la gestion des ressources humaines est commune aux deux organisations mais au sein de l'entreprise il s'agit de gérer des salariés, alors qu'au sein des structures d'intérêt général elle consiste à gérer une diversité de modes d'engagement, autour notamment des bénévoles mais aussi d'autres natures de richesses humaines telles que les jeunes en service civique ou le mécénat de compétences.

Cette différence d'approche rend ces organisations complémentaires. Il en a été déduit qu'il existe, **entre les différents types d'organisations, une complémentarité qui leur permet de co-construire des solutions innovantes**. Ce qui est vrai entre les acteurs économiques et les structures d'intérêt général l'est plus encore lorsque sont associés d'autres formes d'organisation (Collectivités territoriales, services de l'État, syndicats, acteurs académiques…).

Des enjeux partagés pour co-construire entre acteurs de « mondes différents »

Outre leurs différences, la 2ème étape du cheminement a été d'identifier les enjeux partagés par tous les acteurs (structures d'intérêt général, entreprises, acteurs publics). En effet, face à des mutations communes, il est d'autant plus facile d'ouvrir un dialogue de co-construction.

Aujourd'hui, chaque organisation publique et privée est confrontée à 3 types de questionnement structurants pour son propre développement :

- Celui de la **digitalisation** : l'enjeu est qu'elle fait évoluer rapidement les produits et services, les modes de fonctionnement et les usages. Elle impacte aussi plus globalement notre « faire société », et la place de chacun des acteurs. La question est de savoir comment utiliser au mieux les outils numériques et de savoir jusqu'où accepte-t-on que notre société soit digitalisée.
- Celui des **compétences et de leur évolution**[64] : les compétences évoluent notamment au regard de l'importance de la digitalisation dans nos modes de fonctionnement. Mais plus globalement, ceatte évolution est due à une nécessité d'ouverture : les organisations doivent faire avec les autres. Ce mouvement de co-construction se traduit par l'émergence de nouveaux métiers (Directeur des partenariats stratégiques, catalyseurs territoriaux et médiateurs inter-organisations). Par exemple, le métier des fondations redistributrices (ou Grant maker) évolue de « simples » bailleurs de fonds vers un métier d'accompagnement des projets. La question qui se pose est comment intégrer ces nouveaux métiers au sein des organisations et faire évoluer les compétences qui s'y attachent.
- Celui de **la transformation du modèle socio-économique**[65] : l'enjeu pour chacun des acteurs est d'avoir un modèle socio-économique pérenne. Pour cela, la question est de savoir comment articuler au mieux les ressources humaines, les leviers financiers, les alliances avec d'autres. La tendance est à l'hybridation des modèles.

Ces enjeux se posent à chacune des organisations, prises individuellement. Ils peuvent aussi être considérés comme des opportunités pour co-construire : chacune des organisations apporte ainsi sa légitimité, sa complémentarité pour trouver ensemble des solutions qui répondent aux attentes, positionnement et capacité de tous.

64) Présentation de ces 3 nouveaux métiers lors de la conférence au Campus de l'innovation managériale, à l'ESSEC, le 25 novembre 2017 – www.lerameau.fr
65) Plus de détails sur la plateforme de capitalisation « Modèles socio-économiques » https://modeleecoassociatif.wordpress.com/

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

PIMMS

PIMMS
POINT INFORMATION MEDIATION MULTI SERVICES

À titre d'exemple, citons celui des PIMMS (Points d'Information Médiation Multi-Services). Depuis 23 ans, ils sont des lieux d'accueil pour les usagers de services publics et des lieux d'alliance où convergent des acteurs différents. Ils constituent aussi un terreau d'innovation, pour garantir la performance et l'accès aux services publics. Chaque lieu d'accueil est situé dans un quartier prioritaire de la politique de la ville et il est géré par une association locale. Ce concept est né dans le quartier des États-Unis de Lyon, à l'initiative de 6 opérateurs de services publics, de l'État et des collectivités lyonnaises, à la suite d'émeutes en banlieue. Les acteurs partageaient le constat d'un lien social délité dans ces quartiers prioritaires, entre les habitants et les services publics. Ce concept se proposait aussi d'offrir un tremplin professionnel aux jeunes des quartiers. Aujourd'hui, il existe 66 PIMMS en métropole, régis par 3 principes d'actions : le professionnalisme, l'équité et la proximité, et employant 400 salariés, accompagnés dans leur insertion professionnelle.

Les PIMMS démontrent 5 leviers de performance des alliances pour une entreprise : un partenariat institutionnel, constitutif d'un ancrage local ; une valeur ajoutée commerciale par rapport à l'appel d'offre public ; l'innovation, élément différenciant pour intervenir et produire des solutions locales ; l'image d'une entreprise responsable et contributive de l'intérêt général et les RH, pour accompagner les salariés dans leurs missions sur les territoires.

POUR ALLER PLUS LOIN[66]

LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE DES PARTENARIATS

L'Observatoire des **Partenariats**

Les **études de l'Observatoire des partenariats** présentent les résultats des pratiques d'alliance :

- **Par acteur,**
- **Par domaine,**
- **Par territoire.**

Les impacts des alliances innovantes

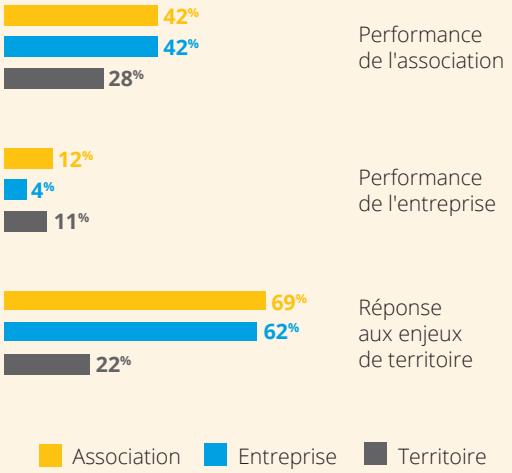
Focus sur la performance

- 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

Performance

Impacts constatés sur la performance



66) Voir les résultats des études de l'Observatoire des partenariats - http://observatoire-des-partenariats.fr/

L'INNOVATION TERRITORIALE ET SOCIÉTALE, ACCOMPAGNER LE CHEMINEMENT DE LA R&D AU DÉPLOIEMENT

Pour appréhender la question des impacts des alliances sur l'innovation sociétale, le cheminement du RAMEAU s'est réalisé étape par étape[67]. Ainsi, les travaux du RAMEAU ont permis de qualifier l'innovation sociétale ainsi que son processus d'émergence et de déploiement. Ils ont notamment pu mettre en exergue la complémentarité entre les différents acteurs de l'écosystème pour mener à bien une innovation sociétale.

Les caractéristiques de l'innovation sociétale

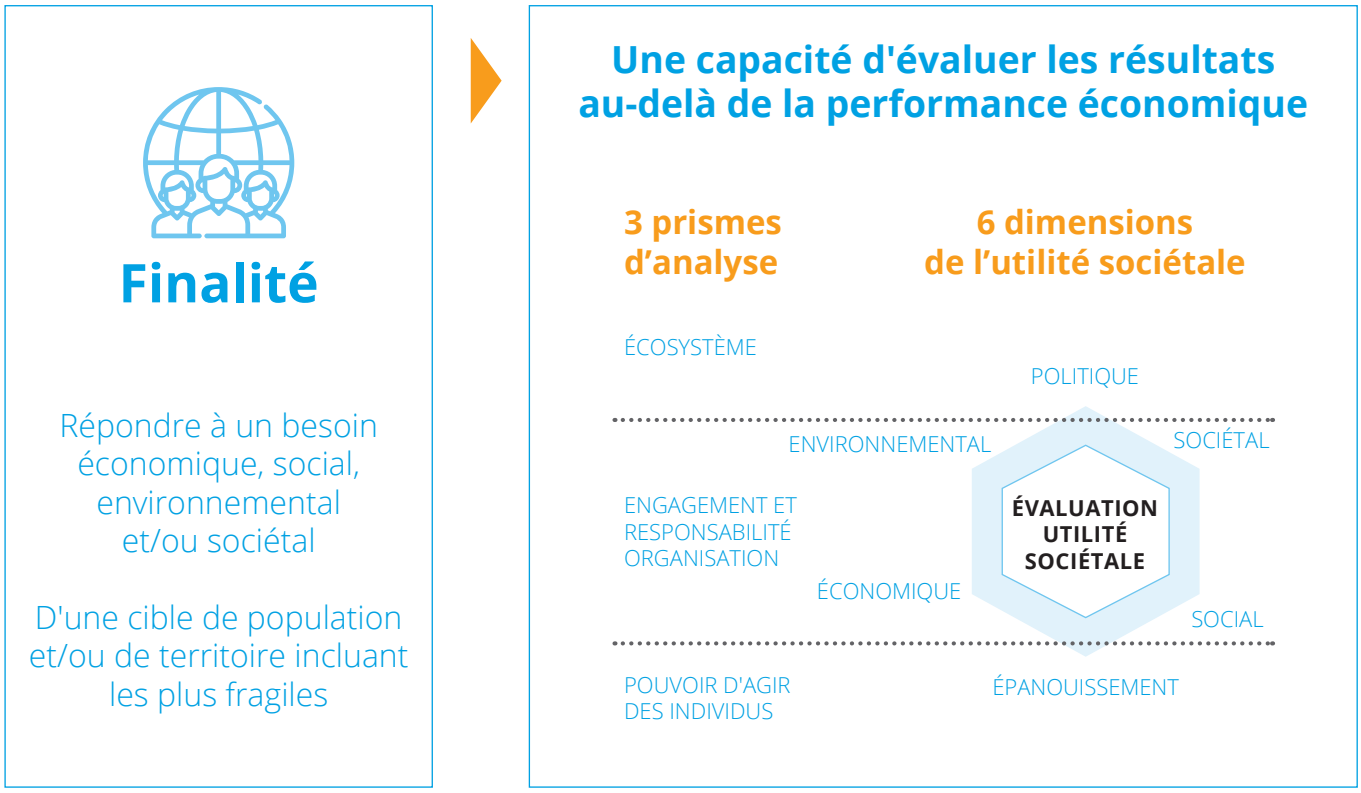
Pour comprendre l'innovation sociétale, il est nécessaire d'apporter des précisions sur la terminologie utilisée[68]:

- **L'initiative :** toute démarche contribuant à améliorer une situation par une contribution adaptée aux besoins des personnes, des organisations ou des territoires.
- **L'invention :** solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés – elle est portée par son inventeur, et se caractérise par une « preuve de concept ».
- **L'innovation :** solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés, ayant été déployée à une échelle suffisamment significative pour impacter l'ensemble de l'écosystème – elle dépasse la capacité d'action de son seul inventeur, et l'invention est déclinée au travers de multiples usages.

Une innovation sociétale se caractérise par sa double finalité : elle répond à des besoins économiques, sociaux, sociétaux ou environnementaux, et s'adresse à des populations et/ou des territoires, incluant prioritairement les plus fragiles.

Souvent, les innovations sociétales sont initiées par des structures d'intérêt général qui, grâce à leurs spécificités, savent capter les signaux faibles et anticiper les besoins[69]. Du fait de sa finalité, une innovation sociétale a vocation à être déployée auprès du plus grand nombre. Cependant, le déploiement à grande échelle des innovations sociétales peut s'avérer difficile. En effet, ce sont des projets complexes (ils répondent souvent à plusieurs besoins et font intervenir différents acteurs), peu rentables (leur finalité n'est pas la rentabilité financière) et plus risqués car leur utilité sociale est difficilement mesurable à court terme[70].

L'équation « impossible »



67) Centre de ressources numérique Modèle d'investisseur sociétal : https://investisseursocietal.wordpress.com/
68) Dictionnaire des praticiens (Le RAMEAU, janvier 2018)
69) Livre blanc « L'innovation associative » (GPMA - Le RAMEAU, décembre 2017)
70) CR « Séminaire Investisseurs – Accompagnateurs de l'innovation sociale » (CDC - Le RAMEAU, mai 2017)

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

L'équation « impossible » (suite)

Modalité

Un projet reposant sur un modèle socio-économique pérenne

Une viabilité économique et une capacité de reproduction

Les 3 leviers du modèle socio-économique

RICHESSES HUMAINES	FINANCEMENT	ALLIANCES
· Salariés · Bénévoles · Services civiques · Stagiaires · Mécénat de compétences	· **Subventionnement** (subvention publique, mécénat, crowdfunding) · **Investissement sociétal** (partenariats stratégiques) · **Revenus d'activité** (commande publique, pay what you can, formation, vente de conseil auprès du territoire et/ou des organisations)	· De positionnement · De production / diffusion · De moyens
Quelles compétences mobiliser ?	**Quels leviers de financement activer ?**	**Quelles synergies entre acteurs de l'écosystème ?**

Le déploiement d'une innovation sociétale est possible dès lors que l'innovation porte sur trois dimensions (voir schéma ci-contre) :

- **L'innovation de solution**. La solution doit apporter quelque chose de nouveau. C'est la proposition de valeur,
- **L'innovation de processus**. Cette solution doit s'appuyer sur un fonctionnement adapté : avec qui travailler ? Quels sont les différents acteurs qui vont permettre à l'innovation de se déployer ? c'est la chaîne de valeurs,
- **L'innovation de modèle économique**. Celui-ci doit être viable à long terme. Evidemment, le rôle de partenaires publics et privés y est majeur pour mixer les sources de financement, de compétences et d'alliances. C'est l'hybridation des modèles socio-économiques.

Les innovations sociétales ont des spécificités remarquables. Leur déploiement est possible dès lors qu'elles réinventent la proposition de valeur, les processus mis en place et un modèle socio-économique viable. Elles ne peuvent se construire et se déployer que par la complémentarité de différents acteurs[71]. Comme le souligne Kevin André, professeur d'innovation sociale à l'ESSEC, le passage de la phase qualitative de l'expérimentation, sur un lieu et avec des acteurs bien identifiés, à la phase quantitative de la modélisation, sur un autre site avec un écosystème différent, constitue un sujet de tension : « comment industrialiser sans perdre son âme »[72].

Le RAMEAU a modélisé les étapes charnières de l'innovation sociétale selon 5 phases[73], de la conception à l'industrialisation. Chaque passage d'une étape à une autre présente un risque spécifique. C'est pourquoi le processus d'innovation est un processus complexe qu'il convient de maîtriser, pour le porteur de projet comme pour ses partenaires et investisseurs, en particulier lors du changement d'échelle.

La triple innovation sociétale

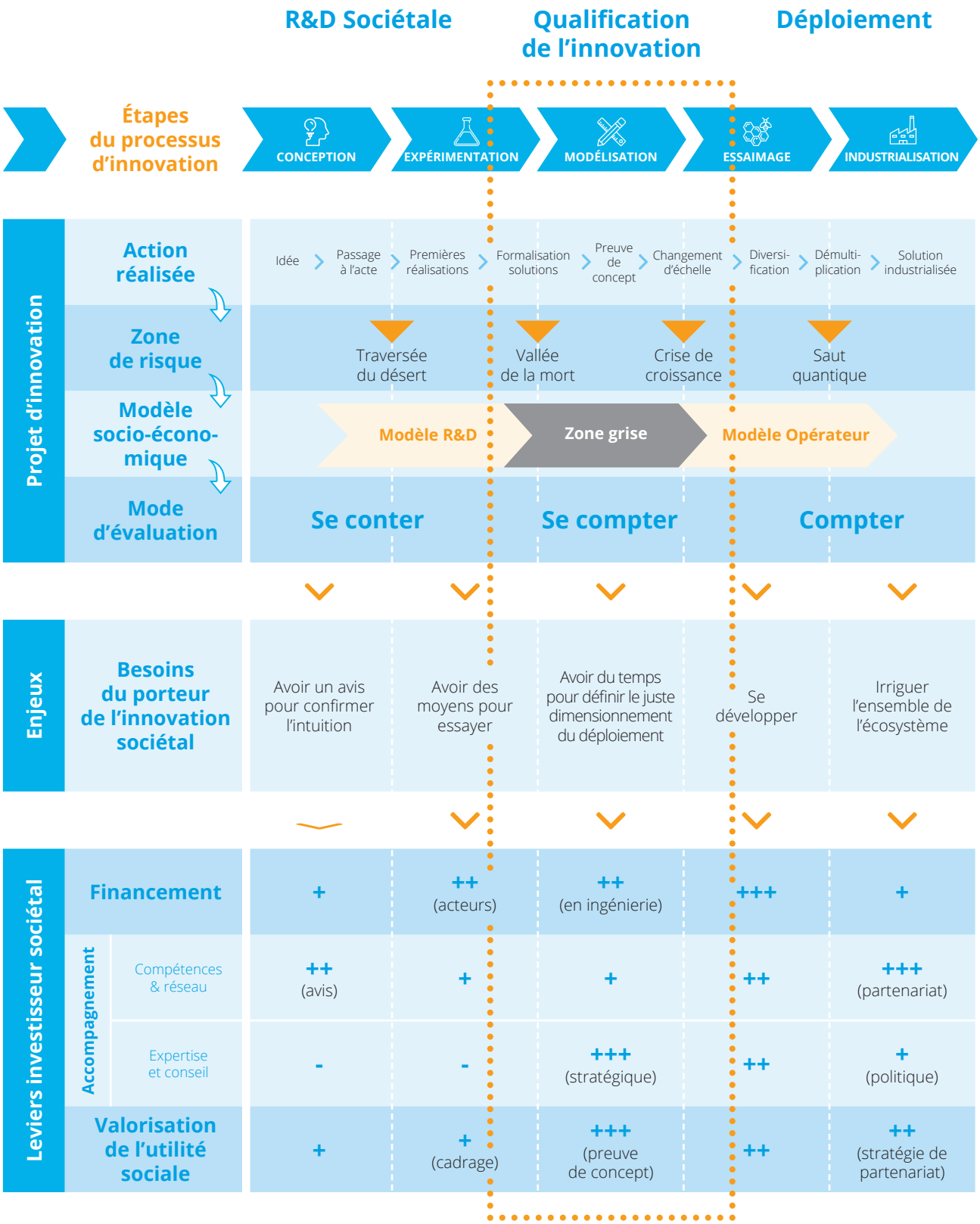
Innovation de solutions	**Innovation dans la proposition de valeur :** Quelles sont les cibles de l'innovation ? Quels sont leurs besoins ? Quelles nouvelles solutions créer ?
Innovation de processus	**Innovation dans le fonctionnement :** Avec qui travailler ? Quel rôle pour chacun ? Quel processus de travail ?
Innovation de modèle économique	**Innovation dans le financement :** En phase de R&D (modèle de subvention) En phase de déploiement (modèle d'investissement)

Source : Le RAMEAU

71) Dossier « l'Intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? » (Le RAMEAU, janvier 2018)
72) AC. Pache & K. André : "From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises", Journal of Business Ethics, February 2016, Volume 133, Issue 4, pp 659–675|
74) Guide « L'investissement sociétal en actions ! » (AG2R La Mondiale – Le RAMEAU, octobre 2018)

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

Vision systémique de l'innovation sociétale



ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

Les alliances et l'innovation sociétale[74]

Les travaux du RAMEAU ont montré que les alliances entre acteurs complémentaires favorisent l'émergence et le développement d'innovations territoriales et sociétales : elles leur permettent de passer les différentes étapes et elles sont également, une occasion pour développer une relation partenariale d'enrichissement mutuel.

Tout d'abord, elles sont un moyen pour accompagner le projet d'innovation sociétale tout au long de son processus et ainsi, assurer son passage d'une phase à l'autre.

Cet accompagnement repose sur quatre leviers complémentaires[75]:

- Du financement,
- De l'apport en compétences et l'accès à des réseaux complémentaires,
- De l'expertise « rare » et du conseil en stratégie et management ainsi que du soutien d'aide à la décision pour la gouvernance,
- De l'évaluation pour valoriser l'utilité sociale du projet d'innovation.

Matrice des besoins et des leviers d'accompagnement

	Conception	Expérimentation	Modélisation	Essaimage	Industrialisation
Enjeux	**Avoir un avis pour confirmer l'intuition**	**Avoir des moyens pour essayer**	**Avoir du temps pour définir le juste dimensionnement du déploiement**	**Se développer**	**Irriguer l'ensemble de l'écosystème**
Financement	+	++ (acteurs)	++ (en ingénierie)	+++	+
Compétences & réseau	++ (avis)	+	+	++	+++ (partenariat)
Expertises et conseil	-	-	+++ (stratégique)	++ (opérationnel)	+ (politique)
Valorisation de l'utilité sociale	+	+ (cadrage)	+++ (preuve de concept)	++	+++ (stratégie de partenariat)

Il ne s'agit pas d'apporter une réponse standard quel que soit le projet, quel que soit son stade de développement. Mais au contraire, d'articuler les quatre leviers en fonction des besoins des projets d'innovation. Ces besoins ne sont pas les mêmes selon les phases de développement. De la R&D sociétale au déploiement, en passant par la modélisation, il convient d'adapter les modes de soutien. Il est donc important que l'innovateur et les partenaires publics et privés comprennent bien l'étape dans laquelle se trouve le projet d'innovation pour adapter les leviers d'accompagnement aux besoins.

Outre qu'ils sont un moyen pour accompagner les projets, les alliances sont aussi une opportunité pour co-construire entre partenaires des solutions à grande échelle[76]. Elles répondent au « devoir d'alliances » plébiscité par l'ensemble de l'écosystème comme le soulignent les résultats du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats.

74) Synthèse de l'étude systémique sur l'innovation sociétale (Le RAMEAU, mai 2017)
75) Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)
76) Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions Dalloz, collection Juris-Associations, décembre 2016)

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

POUR ALLER PLUS LOIN[77]

LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE DES PARTENARIATS

L'Observatoire des **Partenariats**

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

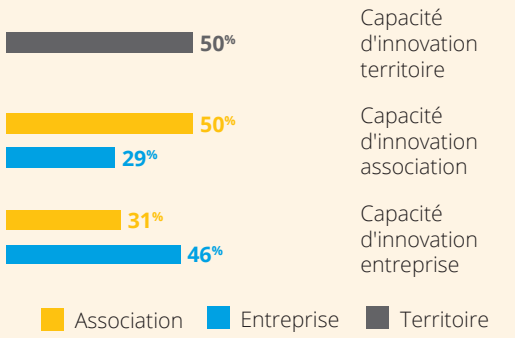
Pour un répondant sur deux, l'impact d'innovation se constate d'abord sur sa propre organisation

Le centre de ressources sur l'investissement sociétal présente les résultats des pratiques pionnières :

- **Le cadre de référence,**
- **Des illustrations inspirantes,**
- **Une démarche méthodologique,**
- **Une boite à outils pour agir**

Innovation

Impacts constatés sur l'innovation



L'hybridation des modèles socio-économiques[78]

Dès 2013, à l'occasion des Assises de l'Entrepreneuriat , Le RAMEAU expose le concept de « 3ème économie passerelle » pour inventer grâce à l'hybridation des modèles existants et les coopérations innovantes des réponses là où aucun des acteurs ne peut agir seul.

Ce concept se fonde sur 3 constats :

- L'augmentation des besoins sociétaux et la raréfaction des ressources conjuguées font apparaître **un « trou » pour environ 10% des défis** auxquels ni l'économie de marché, ni celle de solidarité (redistribution et engagement) ne peuvent répondre :

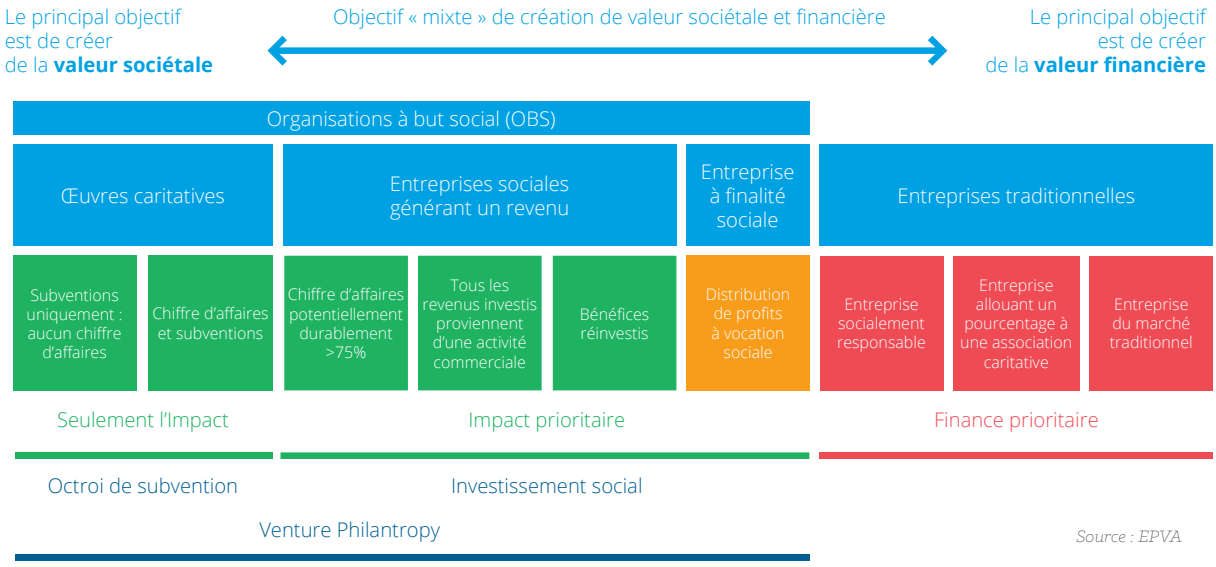
	Consommer responsable	3ème économie « passerelle » : Sortir de la fragilisation (assurer la transition)	Accompagner la grande fragilité
Besoins			
Segment de marché	Économie de marché (85% des besoins)	Économie passerelle (10% des besoins)	Économie de solidarité (5% des besoins)
Modèles économiques associés	Modèles économiques de production de produits et services	Modèles hybrides en émergence	Modèles Redistribution / Économie de l'engagement

Source : Le RAMEAU

77) Voir le centre de ressources « modèle d'investisseur sociétal » - https://investissement-societal.plateformecapitalisation.org/
78) Synthèse de l'étude systémique sur l'innovation sociétale (Le RAMEAU, mai 2017)
79) Rapport « l'Entreprise Responsable » (Le RAMEAU, février 2013)

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

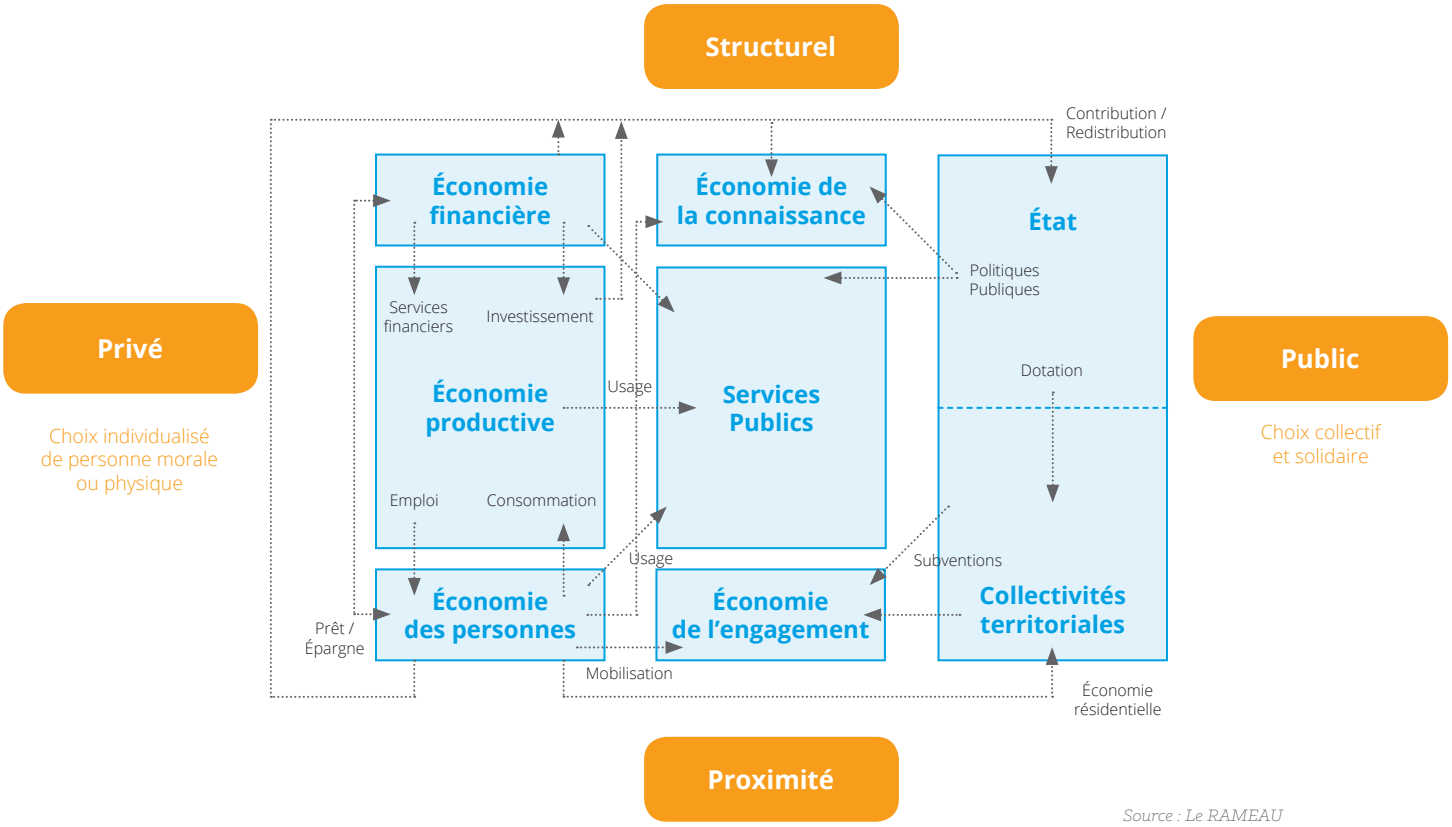
- La **diversité des modèles est une force** pour y répondre… s'ils s'associent plutôt que de vouloir créer en leur sein la propre hybridation nécessaire :



Source : EPVA

- La **vision systémique des modèles économiques est mal connue**, et en particulier ceux liés à l'économie de l'engagement car par nature les plus complexes :

La vision systémique de l'économie



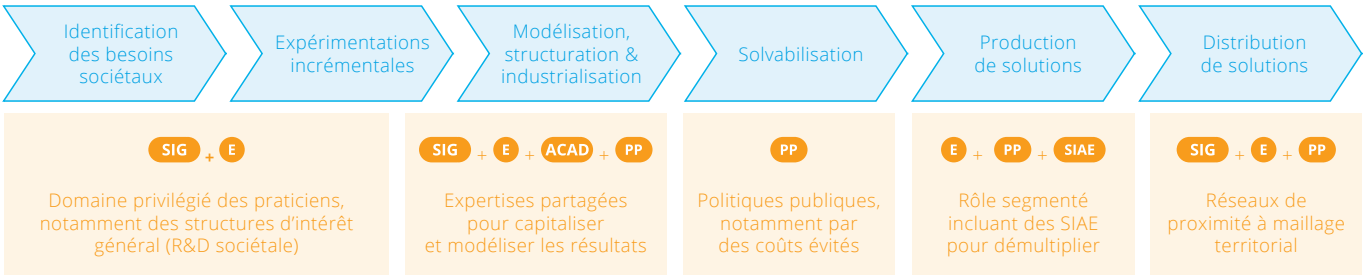
Source : Le RAMEAU

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

Ces trois constats ont à la fois été confirmés par l'expérimentation ménée par Le RAMEAU auprès de plus d'une cinquantaine de projets de changement d'échelle d'innovation sociétale, par un groupe de travail piloté par le MEDEF sur les nouvelles alliances[80], par un travail piloté par le SGMAP et le CGET[81].

3 propositions en ressortent :

- Après avoir qualifié la chaîne de valeur respective des acteurs de l'écosystème, il convient d'en faire une **pédagogie par l'exemple**[82],

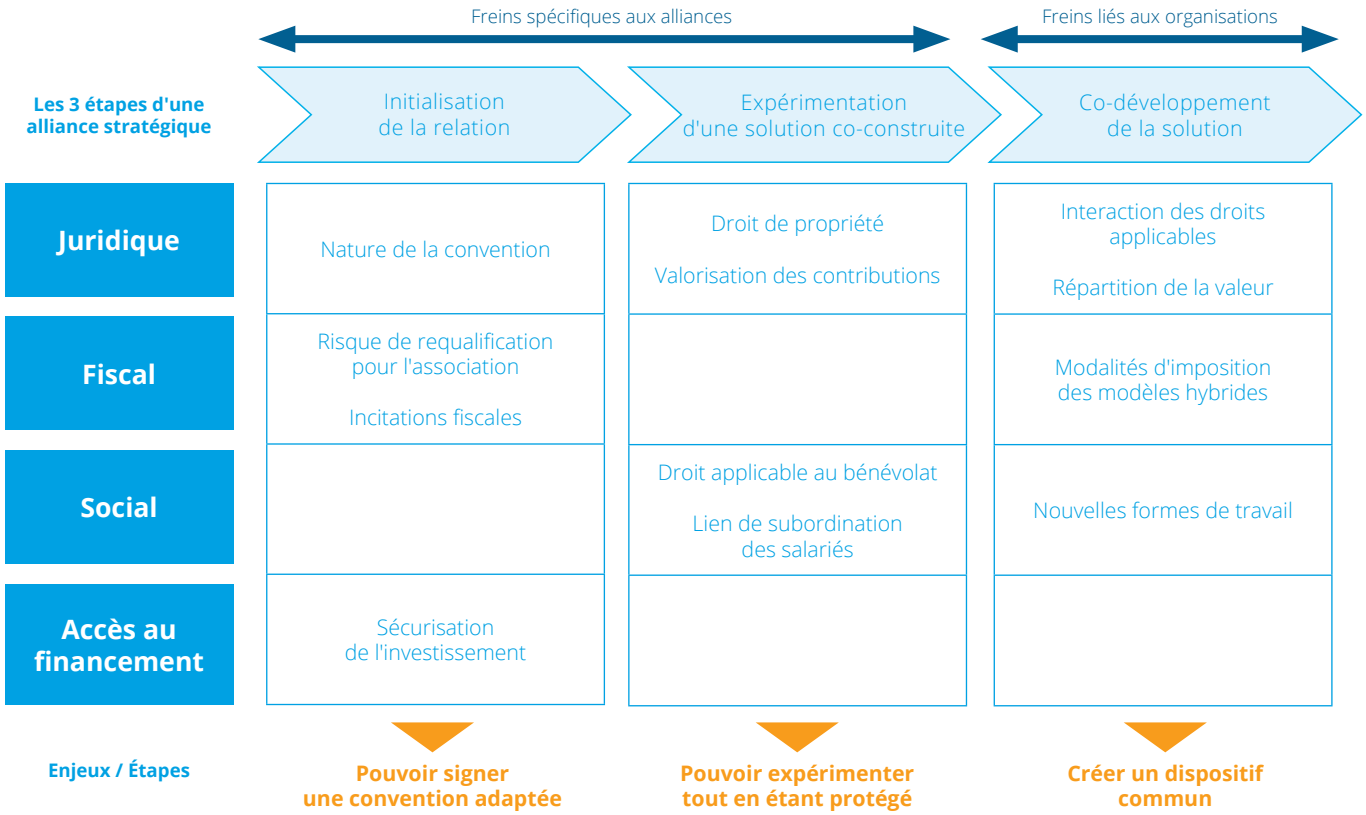


Légende : ACAD *: Acteurs académiques* — E *: Entreprises, dont ESS et entrepreneurs sociaux* — PP *: Pouvoirs publics* — SIAE *: Structures d'Insertion par l'Activité Économique* — SIG *: Structures d'Intérêt Général*

Source : Le RAMEAU

- Après avoir identifié les freins techniques aux alliances innovantes, il faut faire émerger **un droit d'expérimentation partenariale** pour lever les freins juridiques liés au fait que nous n'avons structurellement pas de « droit de l'alliance en France »[83].

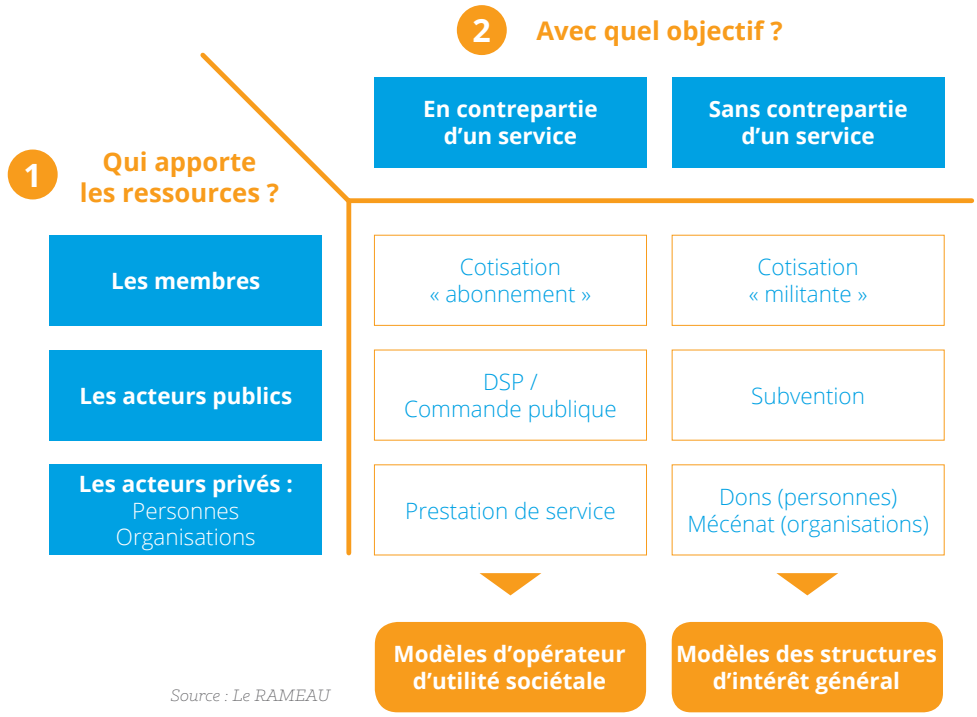
Les freins à la mise en place d'alliances stratégiques



80) Note de position L'émergence d'une 3ème économie fondée sur les coopérations (MEDEF, mars 2016)
81) Rapport « Ensemble, accélérons ! » (SGMAP – CGET, janvier 2016)
82) L'Observatoire des partenariats propose une base de plus de 150 « exemples inspirants » pour permettre à chacun de mieux comprendre la diversité des modèles
83) Étude « freins techniques aux alliances innovantes » (CNAM – Le RAMEAU, septembre 2017)

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

- Après avoir clairement établi les spécificités respectives entre les modèles socio-économiques d'intérêt général et ceux d'utilité sociétale, il est indispensable de définir la manière spécifique d'investir dans chacun d'eux en tenant compte des **caractéristiques propres à leur modèle socio-économique**.



Source : Le RAMEAU

La confusion est actuellement très forte, et risque de compromettre de nombreuses innovations sociétales. **L'évaluation doit donc nécessairement intégrer la dimension de modèle socio-économique pour en étudier non seulement la pérennité mais aussi la pertinence au regard des alliances possibles avec l'écosystème.**

Les principaux enseignements de ces travaux viennent d'être rassemblés au sein du référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » publié en septembre 2019 chez JURIS Associations.

POUR ALLER PLUS LOIN

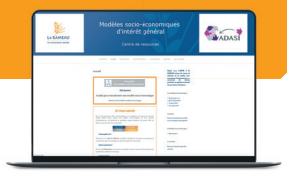
Le centre de ressource sur les modèles socio-économiques d'intérêt général présente les résultats des pratiques pionnières :

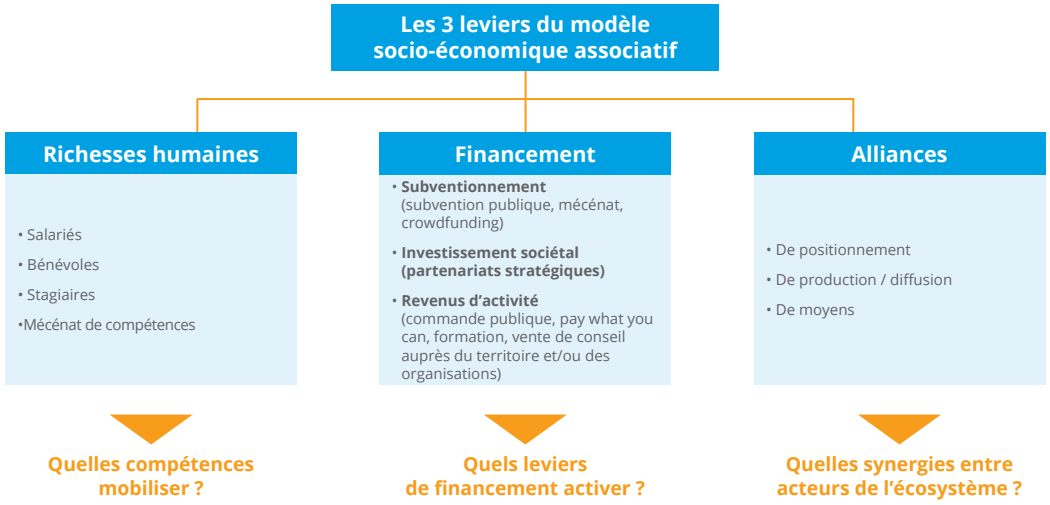
- Le cadre de référence,
- Des illustrations inspirantes,
- Une démarche méthodologique,
- Une boite à outils pour agir efficacement.

AGIR DÈS MAINTENANT

S'INSPIRER DES PIONNIERS

https://modeles-socio-economiques.plateformecapitalisation.org





84) Voir le centre de ressources « modèles socio-économiques d'intérêt général » - https://modeleecoassociatif.wordpress.com/

LA CONFIANCE, LEVIER D'ENGAGEMENT DES PERSONNES ET DE CO-CONSTRUCTION TERRITORIALE

Notre mode d'action collective est appelé à se transformer en profondeur. Face à ces challenges qui peuvent être source d'inquiétude, l'enjeu est de donner espoir dans notre capacité à relever ce double défi. Dans ce contexte de transformation, la dimension de confiance est un enjeu structurellement stratégique.

Les travaux de recherche empirique ont établi que « l'Alchimie de la co-construction du bien commun » reposait sur 3 piliers[85]:

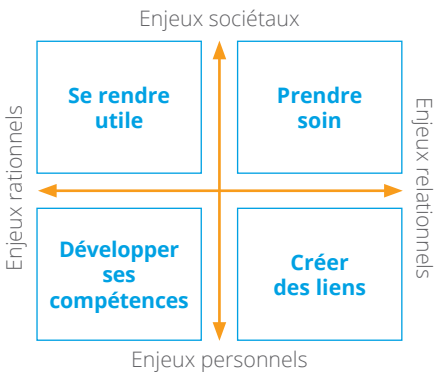
- Les projets,
- Les femmes et les hommes qui les portent,
- Les territoires dans lesquels ils sont implantés, et qui constituent le terroir d'ancrage.

Telles les couleurs primaires en peinture, ces 3 « ingrédients de base » constituent l'équation nécessaire à l'innovation sociétale. Dès lors, il était pertinent d'étudier si – à l'inverse – ces alliages innovants pouvaient être de nature à impacter la confiance individuellement - sur l'engagement des personnes – et collectivement sur l'écosystème territorial. Si tel était le cas, alors la démonstration par la preuve serait un levier puissant de conduite du changement. Cet effet d'entraînement s'est ensuite confirmé.

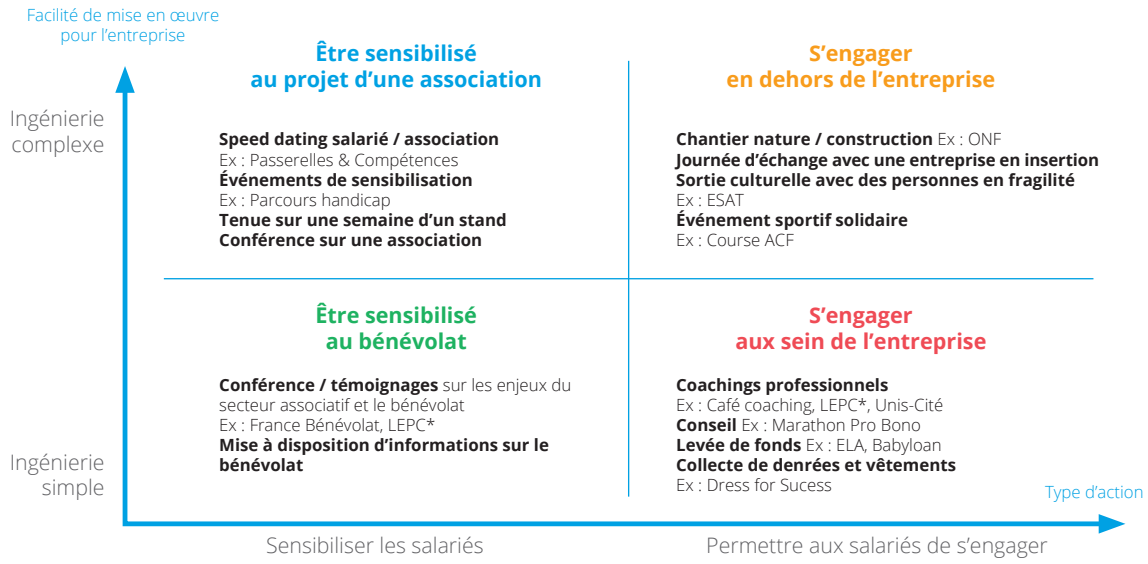
L'engagement, au cœur du « pouvoir d'agir » des personnes[86]

Les expériences ont ainsi montré que les alliances peuvent faciliter :

- Les moteurs de l'engagement[87]: pourquoi les personnes s'engagent. Les alliances permettent de répondre aux besoins d'engagement. Pour les salariés, par exemple, cela permet de répondre à des objectifs de contribution au bien commun, et/ou des objectifs personnels, d'épanouissement.
- Les moyens de l'engagement. Il existe une diversité d'actions pour favoriser l'engagement : des actions de sensibilisation auprès des salariés (sur des projets d'intérêt général, sur le bénévolat et le mécénat de compétences par exemple). Les structures employeuses peuvent aussi organiser l'engagement : soit en leur sein (collecte de denrées alimentaires et de vêtements, par exemple) ou en dehors (journées d'échanges, évènements de mobilisation).



Cartographie des évènements collectifs ponctuels de mobilisation des salariés



Ces expériences d'engagement permettent de créer chez les personnes engagées un climat de confiance. Ce climat de confiance a un effet vertueux puisqu'il va susciter à nouveau la volonté des personnes à s'engager plus amplement.

**) Les Entreprises Pour la Cité*
85) Livre collectif « l'Alchimie du bien commun : illustration par 13 exemples inspirants » (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2018)
86) Rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs (Ministère de la Vie Associative – Le RAMEAU, novembre 2014)
87) Guide « Construire ensemble l'engagement associatif des salariés » (MEDEF – Le RAMEAU, juillet 2016)

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

A cet égard, le séminaire « économie & sens » de l'Ecole de Paris, en partenariat avec les Bernardins et Le RAMEAU a illustré depuis 2014 par des récits les expériences d'engagement des entrepreneurs et des intrapreneurs. Plus largement, la plateforme du Jardin des Entreprenants capitalise l'analyse de près de 1 000 parcours de dirigeants, qui sont intervenus dans le cadre de l'Ecole de Paris du management, fondé en 1996, et animé par Michel Berry. Ce révélateur de l'engagement des dirigeants a identifié les traits communs aux « entreprenants »[88].

Une mise en débat collective du lien entre l'engagement et les alliances a souligné des spécificités à prendre en compte, comme le partage des connaissances et des compétences sur un territoire, la nécessité d'une interconnaissance entre les acteurs d'une alliance et a insisté sur le « prendre soin » de ceux qui « prennent soin », et notamment du nécessaire engagement de dirigeants, impliqués dans une transformation inédite de leur organisation et de leur écosystème.

C'est pourquoi, au-delà du « pouvoir d'agir » de chacun, il est essentiel que les écosystèmes territoriaux soient les lieux de construction collective qui favorisent les alliances innovantes.

La co-construction territoriale[89]

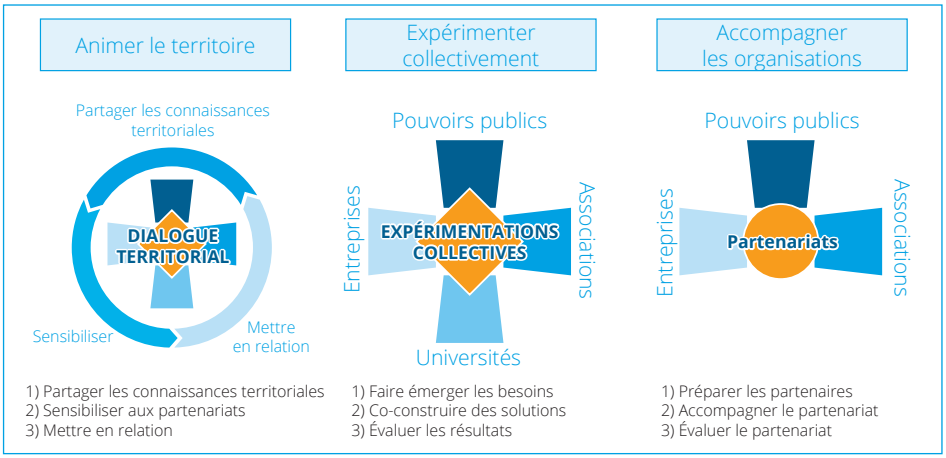
Les alliances stratégiques s'incarnent en effet sur les territoires. Ce sont les lieux de l'expression et de l'expérimentation de la capacité collective à relever les défis. Le territoire devient donc l'objet de concrétisation du bien commun.

Depuis une décennie, un double mouvement émerge : la naissance d'une nouvelle ingénierie, ainsi que le développement de nouveaux lieux. Les impacts de ce mouvement de co-construction sont en effet favorisés par de nouveaux lieux de dialogue et par la médiation d'experts de l'ingénierie relationnelle entre les organisations : les « catalyseurs territoriaux »[90]. Ces acteurs, dont le métier est encore en émergence[91], sont les chevilles ouvrières pour construire par l'action un nouveau dialogue en territoire, et pouvoir piloter des expérimentations innovantes.

Ingénierie

Animation et accompagnement territoriaux

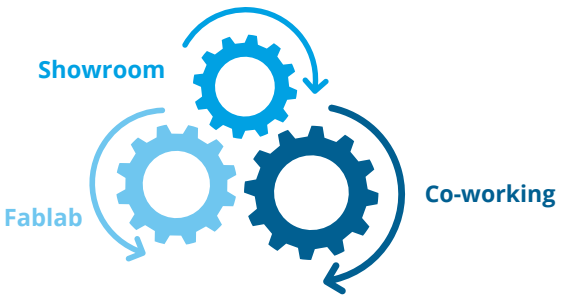
Un besoin renforcé de créer de l'interconnaissance et d'accompagner de nouveaux dialogues territoriaux



Infrastructure

Tiers lieux

L'émergence de « lieux neutres » à la convergence de différentes dynamiques (outils numériques, espace de travail, lieux de convivialité)



Soulignons en particulier l'émergence de cette 3ème ingénierie en territoires : celle de la relation inter-organisation, qui vient compléter l'ingénierie de gestion et celle de management de projets territoriaux. Structurellement, de nombreux acteurs s'engagent sur cette dynamique d'alliances territoriales, au premier rang desquels la Caisse des Dépôts qui vient de créer la Banque des Territoires, ainsi que l'État au moment où il crée l'Agence Nationale de Cohésion des Territoires.

88) http://www.lejardindesentreprenants.org/liste-entreprenants/
89) Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, octobre 2016)
90) « Parcours co-construction territoriale : premiers enseignements » (Le RAMEAU, décembre 2018)
91) MOOC « Nouvelles ingénieries territoriales » (CNFPT, mars 2019)

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE[93]

VILLES AU CARRÉ

Un bon exemple est celui de Villes au Carré, centre de ressources en politiques de la ville, co-fondé par le géographe Michel Lussault et l'homme politique Yves Dauge. Depuis sa création en 2007, cette structure rassemble des élus, des chercheurs, des bailleurs sociaux, des associations, des habitants et des professionnels. Ce dialogue ouvert est l'essence du projet. Après une décennie, l'association dispose de l'ensemble des compétences du « catalyseur territorial » : le dialogue territorial, l'accompagnement, l'expérimentation collective, et la gestion d'un tiers-lieu. Cette évolution a conduit Villes au Carré à s'affirmer comme « le nouveau catalyseur en région Centre – Val de Loire », pour les acteurs cherchant des solutions créatives pour relever le défi des fractures sociales et territoriales.

Cet exemple de « catalyseur territorial » n'est pas une exception ; il en existe aujourd'hui plus de 350 en France. Ils échangent au travers d'un réseau informel : le Réseau des pionniers des alliances en territoires. Les membres de ce réseau soulignent que 2 impacts ressortent en priorité[92] :

- L'émergence d'innovations territoriales,
- La confiance entre les organisations.

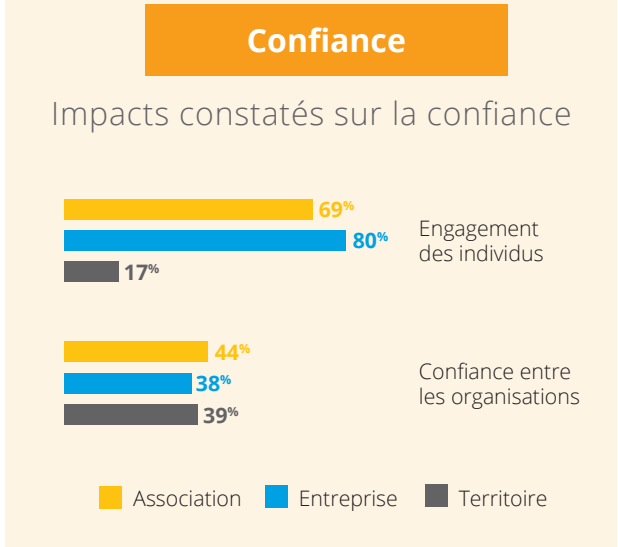
POUR ALLER PLUS LOIN[94]

LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE DES PARTENARIATS

Le centre de ressource sur la co-construction territoriale présente les résultats des pratiques pionnières :

- Le cadre de référence,
- Des illustrations inspirantes,
- Une démarche méthodologique,
- Une boite à outils pour agir efficacement.

- 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'expérimente concrètement des actions communes entre acteurs riches de leurs différences



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

Les impacts qui ont été qualifiés tout au long de ce chapitre montrent que la co-construction devient stratégique. Il n'est donc pas surprenant que les Objectifs du Développement Durable aient positionné comme 17ème objectif celui de faire alliance.

C'est en cela que l'évaluation partenariale devient structurante. Le mouvement de co-construction étant encore récent, elle permet d'en démontrer la pertinence et d'en valoriser les résultats.

92) 2ème étude sur les enjeux et les pratiques des catalyseurs territoriaux (Observatoire des partenariats, juin 2018)
93) Rapport du parcours d'expérience « Co-construction territoriale » (CGET – Le RAMEAU, octobre 2019)
94) Voir le centre de ressources « co-construction territoriale » - https://co-constructionterritoriale.plateformecapitalisation.org/

LES LEVIERS D'ACCÉLÉRATION DU MOUVEMENT EN FRANCE

Fort des impacts qui viennent d'être qualifiés, afin de développer notre capacité collective à mieux répondre aux nouveaux défis, la question est : comment accélérer le mouvement d'alliances innovantes ? 3 verbes caractérisent les priorités à engager : articuler, écouter et outiller.

L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT, LA DIVERSITÉ DES SOLUTIONS EXISTANTES

Articuler les solutions d'accompagnement est un enjeu majeur. De plus en plus d'acteurs ont pris conscience de la nécessité de s'organiser et de mettre en synergie la diversité des réponses existantes.

De la capacité de mobilisation de toute une profession comme les métiers du conseil en stratégie et management autour de Syntec Conseil à celle d'un développement des interactions entre têtes de réseau et fédérations professionnelles, la dynamique est à l'œuvre. Les synergies se mettent progressivement en place.

La Caisse des Dépôts joue un rôle structurant en la matière que ce soit en rendant plus lisible et visible l'offre d'accompagnement avec une initiative comme le HUB ESS, en co-construisant des solutions là où elles n'existent pas encore comme pour le Fonds d'ingénierie au changement d'échelle de l'innovation sociétale, ou encore en réunissant les « investisseurs sociétaux » au travers d'un Cercle de co-développement. L'Institut CDC pour la Recherche quant à lui met en synergie les différents chercheurs qu'il soutient pour faire avancer collectivement l'écosystème.

En matière plus spécifiquement d'évaluation, les échanges de pratique sont d'autant plus importants que les méthodes sont encore en grande partie à inventer, et que les démarches empiriques permettent de consolider progressivement les fondamentaux. Les expérimentations innovantes sont donc à suivre avec attention.

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

FRANCE ACTIVE

FRANCE ACTIVE
Les entrepreneurs engagés

Depuis plus de 30 ans, France Active et ses 42 associations territoriales agissent pour le développement d'une économie inclusive et durable, convaincus que l'entrepreneuriat engagé a un fort pouvoir de transformation de notre société. Un entrepreneuriat engagé qui est envisagé sous un prisme volontairement pluriel : des entreprises engagées sur leur territoires, vecteur d'inclusion et de dynamisme, aux entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire.

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

FRANCE ACTIVE (SUITE)

Financeur solidaire, France Active apporte ainsi aux entrepreneurEs engagéEs, des moyens pour agir en accompagnant et finançant leurs initiatives.

La compréhension des enjeux des entreprises engagées que nous accompagnons, de nos besoins internes et ceux de nos parties prenantes nous a amenés à mettre en place **une approche globale d'évaluation de l'impact**. Elle repose sur **deux piliers** : une évaluation de l'impact de nos actions, de nos services sur les entreprises engagées et les territoires, et une évaluation de l'engagement et impact social des entreprises que nous finançons.

Ainsi, France Active évalue tous les 2 ans l'impact de son intervention sur la réussite des projets financés trois ans auparavant. En 2018, avec le soutien de l'institut d'étude TMO régions une enquête a été menée auprès d'un panel de 708 entreprises faisant partie des 5 771 structures soutenues en 2014 par France Active, complétée par une analyse de pérennité des entreprises et l'exploitation des données issues de notre système d'information.

Par ailleurs, convaincus de la nécessité de préserver les capacités d'innovation, les réponses territoriales spécifiques des entrepreneurs.ses engagés, nous avons fait le choix d'une analyse de l'engagement des entreprises sur mesure. Elle se concrétise sur deux niveaux : l'analyse de l'engagement des entreprises avant le financement et la promotion de la démarche d'évaluation d'utilité sociale, VISES .

Avant l'octroi de financement, tout type de projet est analysé à l'aune de cinq dimensions du révélateur d'engagement, co-construit avec tous les salariés de notre Mouvement : l'emploi, le territoire, le social, l'environnement et la gouvernance. L'outil est volontairement ouvert pour pouvoir prendre en compte les spécificités de chaque territoire et de chaque entreprise. L'analyse de l'engagement est réalisée par projet, seuls quelques indicateurs d'impact sont agrégés.

Soucieux également d'accompagner les entreprises de l'économie sociale et solidaire dans leur démarche d'évaluation de l'impact, France Active est partenaire de VISES, projet collectif franco-belge soutenu par l'Union Européenne. VISES propose une démarche adaptée aux besoins des entreprises de l'ESS et leur permet de s'approprier les enjeux d'évaluation de l'impact et de co-construire leur démarche sur mesure avec leurs parties prenantes en fonction de leur projet social, de leur stratégie, et de leurs enjeux internes.

1 Pour en savoir plus : www.franceactive.org/download/etude-dimpact-france-active-2016-2017-2
2 Pour en savoir plus : www.projetvisesproject.eu

POUR ALLER PLUS LOIN

LE RÉSEAU SOCIAL VALUE FRANCE : Premier réseau dédié à l'évaluation d'impact social

L'évaluation d'impact social est devenue depuis quelques années un sujet stratégique pour beaucoup d'organisations privées, publiques ou associatives. Au-delà de l'enjeu des méthodes et des outils pour parvenir à mesurer son impact, l'évaluation d'impact social suscite aujourd'hui de nombreux débats sur ses finalités et ses objectifs.

Rassemblant une centaine de membres, Social Value France est aujourd'hui le premier réseau dédié à l'évaluation d'impact social en France. Animé par l'Avise, il propose un espace d'échange et de partage ouvert à une pluralité d'acteurs : cabinets de conseils, universités, associations et entreprises sociales, réseaux de l'ESS et laboratoires d'idées, financeurs publics ou privés. Social Value France se réunit tous les deux mois, avec comme premier objectif le partage d'actualités et de pratiques. Chaque réunion se concentre sur un retour d'expérience ou une méthode. En 2019, le réseau a par exemple abordé des thèmes comme l'analyse coût – bénéfice, l'évaluation à l'échelle territoriale, ou bien encore rôle d'un financeur dans l'évaluation.

Le réseau permet également la mise en place de dynamiques collectives autour de groupes de travail dédiés, à l'instar de la collaboration avec la Société Française de l'Evaluation, sur les spécificités de l'évaluation des politiques publiques (EPP) et de l'évaluation d'impact social (EIS).

Créé en 2015, Social Value France (originellement appelé Social Impact Network) est le représentant en France de Social Value International, le plus grand réseau international sur le sujet de mesure d'impact social présent dans 45 pays. Aux côtés d'acteurs investis dans le réseau l'Avise, en tant qu'agence pour développer l'Économie sociale et solidaire et centre de ressources sur l'évaluation d'impact social, anime le réseau Social Value France et assure le lien avec Social Value International.

Contact Social Value France : etiennedupuis@avise.org
Lien Social Value France sur le portail de l'Avise
Lien vers le site Social Value International

LES ESPACES DE DIALOGUE, DE L'ÉCOUTE MUTUELLE AU CO-DÉVELOPPEMENT

Le second levier prioritaire d'accélération du mouvement de co-construction est une plus grande **écoute** des dynamiques à l'œuvre, et notamment sur les territoires.

Il est intéressant de constater que sur les territoires, un double dynamique se met en place : celle de l'émergence de tiers lieux d'une part, et celle du développement d'une nouvelle ingénierie territoriale : la catalyse territoriale. L'une comme l'autre a pour conséquence d'avoir une multiplication des lieux et des temps de dialogue entre acteurs de différents univers. Le développement de cette interconnaissance est en effet la condition *sine qua non* d'un développement d'alliances innovantes.

Les métiers d'un « catalyseur territorial »

Dialogue territorial	Expérimentations collective	Accompagnements	Gestion d'un lieu
Connaitre les enjeux et acteurs du territoire	Identifier les besoins prioritaires	Assurer un service d'émergence/d'incubation	Proposer un lieu d'échanges convivial (ex : café solidaire)
Organiser des temps de rencontres et interconnaissance	Mobiliser les acteurs pour co-construirre des solutions	Former aux nouvelles pratiques	Gérer un espace de co-working
Sensibiliser aux alliances territoriales	Piloter des expérimentations	Accompagner les partenariats	Organiser un showroom
Mettre en relation les acteurs complémentaires	Évaluer les expérimentations	Favoriser l'essaimage/transfert de savoir-faire à d'autres territoires	Mettre à disposition un fabLab

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

LE RÉSEAU DES PIONNIERS DES ALLIANCES EN TERRITOIRES

RÉSEAU DES PIONNIERS DES **ALLIANCES EN TERRITOIRE**

4 profils variés

- **Acteurs économiques** (Entreprises, ESS, SIAE)
- **Structures d'intérêt général** (Associations, Fondations)
- **Acteurs publics** (Collectivités territoriales, institutions)
- **Académiques**

https://co-constructionterritoriale.plateformecapitalisation.org/les-catalyseurs-territoriaux

En une décennie, le métier de « catalyseur territorial » s'est structuré empiriquement pour accompagner le mouvement de co-construction. Dès 2014, les « pionniers » ont créé un réseau informel pour partager les pratiques et construire ensemble des outils utiles à tous les territoires. La richesse de ce réseau est la diversité de ses membres qui proviennent d'écosystèmes très complémentaires : Collectivités territoriales, associations, entreprises, accompagnateurs, institutions, acteurs académiques...

Ils sont aujourd'hui plus de 350 sur les territoires métropolitains et ultra-marins à capitaliser les pratiques innovantes. La Rencontre annuelle est l'occasion de mettre en partage les avancées et les difficultés de l'ingénierie de co-construction territoriale.

L'ACCÈS NUMÉRIQUE, UN LEVIER D'ACTIONS AU PLUS PRÈS DES BESOINS

La dynamique de co-construction est aussi marquée par le développement du numérique qui permet d'**outiller** les organisations et les territoires au plus près de leurs besoins. Rendre accessible la connaissance et les retours d'expérience est en effet le meilleur moyen de convaincre pour passer à une nouvelle étape du mouvement de co-construction.

ACCÉLÉRER LES IMPACTS DE LA CO-CONSTRUCTION DU BIEN COMMUN

La meilleure pédagogie est celle des « pairs » qui peuvent témoigner de leur propre cheminement pour éclairer sur les bénéfices, les risques et les bonnes pratiques pour agir efficacement. C'est la pratique de terrain qui rend crédible la démarche, il est donc essentiel qu'elle soit largement partagée.

L'autre avantage est d'éviter de « réinventer la roue ». Si chaque cas est unique, si chaque territoire est spécifique, et s'il est vrai qu'il n'existe pas de « solution couteau suisse » ou de « démarche universelle », il est tout aussi vrai qu'un socle commun caractérise toutes les démarches empiriques de co-construction. Le connaître c'est être en mesure de mieux sécuriser sa démarche, et surtout de pouvoir consacrer son énergie à autre chose qu'à (re)découvrir les « évidences ». La capitalisation des pratiques et la valorisation de leur diversité est donc essentielle pour aider à chacun à identifier celles dont il se sent le plus proche, et pouvoir ainsi s'en inspirer pour inventer sa propre solution.

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

LA PLATEFORME « L'INNOVATION TERRITORIALE EN ACTIONS ! »

L'objectif est de mettre à disposition des territoires, et prioritairement les plus faiblement dotés en ingénierie territoriale, les méthodes et outils qui ont fait leur preuve auprès des pionniers. Il est aussi de valoriser l'existant territorial en démontrant que la dynamique de co-construction est déjà présente en proximité sur tous les territoires. Selon la maturité et la phase de l'innovation, le besoin d'éclairage porte sur les **7 leviers d'un projet novateur** :

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

https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/

Des Webinaires mensuels de découverte et de partage de pratiques :

Ils permettent à chacun, selon sa maturité, de comprendre et de s'approprier les bonnes pratiques. Le cycle mensuel de Webinaires permet d'aborder les 7 thèmes pour aider à monter en compétences à la fois collectivement (lors des séances en ligne) et individuellement (en replay). Ils sont au cœur de la dynamique pédagogique.

Fort des enjeux pour les différents acteurs, d'une clarification des impacts potentiels des alliances innovantes, et des leviers pour en accélérer le mouvement, comment évaluer concrètement les partenariats ?

PARTIE 3 :

Évaluation partenariale : agir dès aujourd'hui !

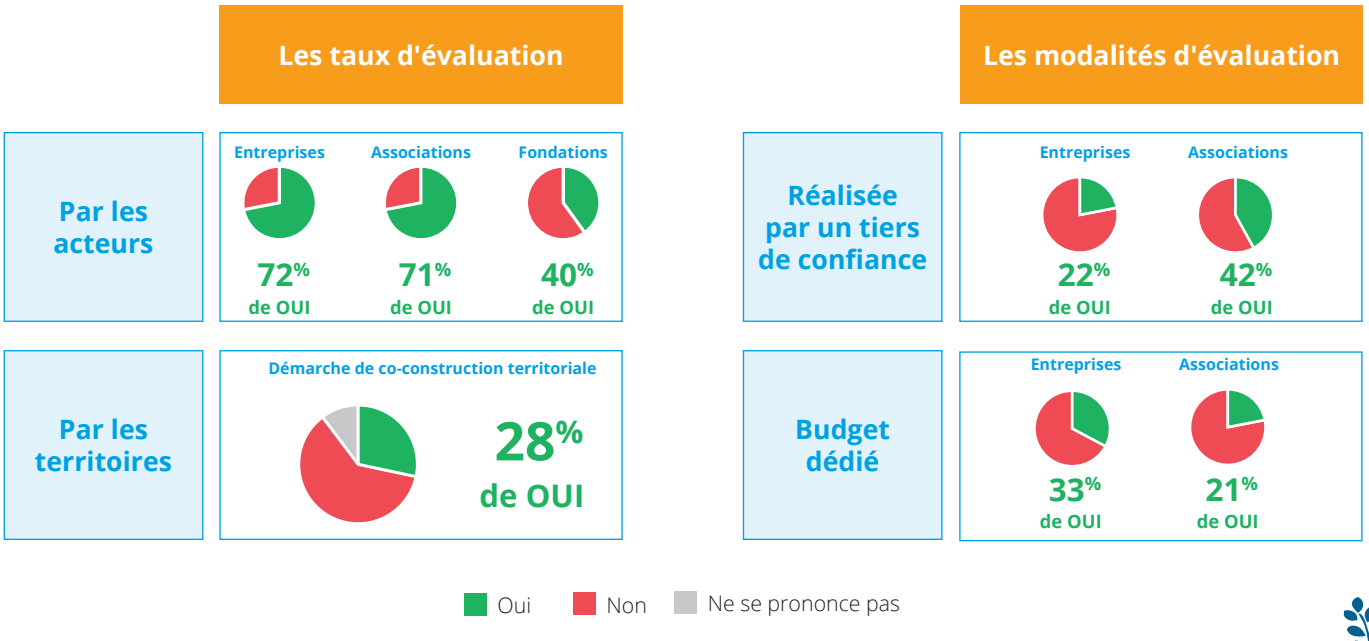
LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION PARTENARIALE

Le mouvement de co-construction entre acteurs d'univers différents est encore émergent. Où en sommes-nous des pratiques d'évaluation partenariale pour en rendre compte ?

ÉTAT DES LIEUX DES PRATIQUES ACTUELLES

En 2015, la 1ère étude sur l'évaluation partenariale[95] démontrait l'émergence de ces pratiques auprès d'organisations matures. 3 ans après, les pratiques d'évaluation partenariale progressent lentement, de façon empirique[96]. 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'affectation d'un budget dédié.

La diversité des pratiques illustre une maturité encore en construction, et des questionnements profonds sur les objectifs et les modalités d'une évaluation partenariale pertinente.



95) Étude « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mai 2015)
96) Étude « enjeux et pratiques d'évaluation partenariale (Le RAMEAU, septembre 2018)

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Les tendances à l'œuvre

Quatre tendances principales sont mises en avant par les études réalisées auprès des associations, des entreprises, des fondations et des « catalyseurs territoriaux » :

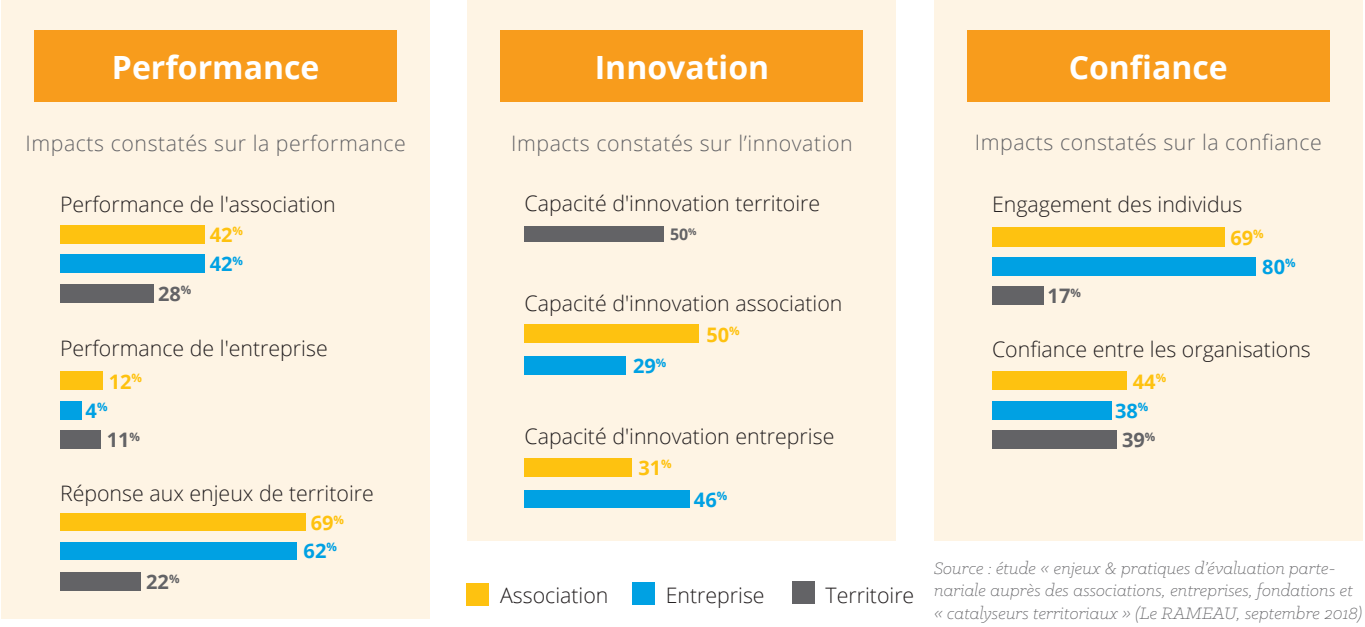
- **Le territoire comme enjeu commun** : la réponse ciblée sur les défis territoriaux est en très nette progression en 3 ans (+30 points pour les associations, + 10 points pour les entreprises). Le territoire est aujourd'hui perçu comme le lieu de l'incarnation de l'action.
- **L'évaluation** conçue davantage comme un moyen de **capitaliser l'expérience** que comme une réelle mesure des résultats : du simple bilan qui reste souvent encore la norme, à l'amélioration des connaissances des besoins sociétaux (devenue prioritaire pour plus d'une entreprise sur deux), l'objectif de l'évaluation se transforme structurellement. La capacité à faire un récit dans le temps et à capitaliser l'expérience devient un enjeu fort pour les partenaires.
- **L'innovation** au cœur de la relation : c'est l'objectif de plus en plus recherché par les associations (+ 36 points par rapport à l'étude de 2015). Qu'il s'agisse d'innovation de solutions, de modes de fonctionnement ou de modèles de financement, cette question est devenue centrale. C'est aussi cet objectif qui fait évoluer le mécénat de compétences vers un partage d'expérience et des « compétences rares » mobilisées, notamment sur les questions fonctionnelles (numérique, juridique, financier…).
- Les coopérations de plus en plus liées à une notion de **co-responsabilité** sociétale. La contribution des structures d'intérêt général au changement des entreprises augmente selon les associations (+ 15 points), passant ainsi de la seule recherche de moyens pour ses propres actions à l'expérimentation d'actions communes.

Ces tendances corroborent l'évolution d'un engagement sociétal des entreprises de proximité et du rôle croissant joué par les associations dans l'évolution des pratiques de leur écosystème. Ces résultats auprès des acteurs « pionniers » viennent alimenter ceux de l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques en France, ainsi que ceux de la Plateforme RSE .

Les résultats constatés par les organisations pionnières

Les résultats constatés des alliances innovantes sont différents 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.

Regards croisés sur les impacts des démarches partenariales



Source : étude « enjeux & pratiques d'évaluation partenariale auprès des associations, entreprises, fondations et « catalyseurs territoriaux » (Le RAMEAU, septembre 2018)

Ces résultats confirment que c'est par la pratique que se constatent les impacts qui n'avaient pas nécessairement étaient programmés, ni même identifiés dans un premier temps. C'est bien majoritairement le fruit de démarches empiriques apprenantes.

En revanche, ceux qui ont dès l'origine identifié les pistes prioritaires, et qui ont mis en place une méthode pour les suivre ont pu capitaliser et valoriser le chemin parcouru. Il est donc utile, si ce n'est indispensable, de définir très en amont les critères d'évaluation qui permettront in fine de retracer les étapes du cheminement.

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

RÉVÉLATEUR DE RICHESSES IMMATÉRIELLES

Choisir sa « bonne » méthode : retour d'expériences d'acteurs accompagnés.

En matière d'évaluation ou de mesure de l'impact social, inutile de chercher le « Saint Graal », la quête serait vaine. Chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients et d'aucune manière l'une ou l'autre ne peut se prétendre scientifiquement exacte, chacune contenant des biais.

Le choix de la « bonne » méthode relève surtout du contexte, des objectifs, des contraintes et des ambitions de chaque structure.

Bien entendu, **évaluer une activité** (projets, programmes, démarches…) **est moins complexe et coûte sensiblement moins cher que d'évaluer les impacts** de cette même activité. Selon que l'on se fixe l'un ou l'autre de ces objectifs, l'approche à mettre en œuvre et les moyens à mobiliser (temps et argent) seront sensiblement différents.

Il est donc essentiel de déterminer s'il s'agit (1) de valider si l'activité concernée se réalise conformément aux attendus, ou s'il s'agit (2) d'aller à la recherche des effets socio-économiques que l'on a contribué à générer ? C'est l'une des premières questions à se poser et à trancher.

Cela dit, si la question de l'objectif est importante, il n'en demeure pas moins que le choix de la « bonne » méthode demeure un sujet de préoccupation pour beaucoup d'acteurs. Il est certain que de disposer d'un panorama des méthodes aide à prendre une décision plus éclairée. Voici donc un (très) rapide panorama de six des principales méthodes présentes sur le marché. Sans rentrer dans le détail de chacune, ce qui nécessiterait une publication à part entière, en voici les principales caractéristiques.

En premier lieu, deux méthodes que nous apprécions particulièrement au regard de leur efficience.

L'une en matière d'évaluation, l'autre en matière de mesure d'impacts. Elles permettent toutes deux le recueil de données quantitatives et qualitatives.
Epissure, pour évaluer vos projets et vos partenariats : Peut-être la méthode d'évaluation la moins coûteuse, la plus simple et la moins chronophage que nous ayons pu expérimenter. Elle a été créée conjointement par la Fondation groupe RATP et Stéphane André, chercheur au CNRS. Elle a ensuite été mise en œuvre auprès de nombreuses fondations, associations et entreprises. Cette méthode permet un réel dialogue entre les différentes parties prenantes du projet en posant un cadre réaliste et partagé du dispositif d'évaluation.

Epissure comprend 4 réunions d'½ journée. Trois d'entre elles sont dédiées à l'élaboration concertée du référentiel d'évaluation et la quatrième est consacrée à l'évaluation elle-même.

Lean Data Approach, pour évaluer la performance de votre organisation et vos impacts : Elle permet d'intégrer la démarche évaluative au cœur des activités quotidiennes des équipes d'une organisation. Cette approche et les outils qui y sont associés ont été élaborés par ACUMEN et la Fondation Rockefeller afin d'évaluer la performance et les impacts des organisations.

Le processus est collaboratif, il permet d'identifier et d'utiliser les critères et indicateurs les plus pertinents, mais aussi de mettre en place un dispositif de recueil et de traitement de données intégré au quotidien des équipes de la structure, limitant ainsi le surcroit d'activité souvent associé à la réalisation d'une mesure d'impact.

L'approche lean data se met en place en 7 étapes très structurées : quatre étapes préparatoires et trois étapes de mise en œuvre. L'ensemble du processus peut être mis en œuvre en six à douze semaines selon le contexte des structures.

Il existe, bien entendu, d'autres méthodes très intéressantes et performantes en matière d'évaluation des impacts.

Les approches orientées changements (AOC), pour planifier, suivre et évaluer les activités dont le but est d'accompagner les processus de changement. Elles sont notamment, d'une grande valeur ajoutée pour mobiliser les parties prenantes d'un projet sur les changements nécessaires à effectuer pour réussir à générer les changements attendus. L'appropriation de la démarche par les parties prenantes est parfois freinée par l'apparente complexité de ces approches, mais chemin faisant les différents acteurs en perçoivent les formidables atouts (en particulier lorsqu'ils découvrent leurs impacts).

L'évaluation aléatoire (randomisation), pour « comparer » deux groupes de population, l'une bénéficiant d'un service, d'un programme, ou d'une politique ; l'autre n'en bénéficiant pas. Cette approche est notamment appréciée par les acteurs souhaitant démontrer les impacts de leurs actions auprès des pouvoirs publics. Le principal frein au recours à ce type d'approche est le budget nécessaire à sa mise en œuvre.

Enfin, d'autres acteurs utilisent le Social Return On Investment (SROI) ou la méthode des coûts évités.

Finalement, plus que la qualité de l'une ou l'autre de ces méthodes, le choix de la « bonne » méthode est souvent guidé par (1) les contraintes budgétaires et opérationnelles de chaque structure, ainsi que par (2) les objectifs d'évaluation ou de mesure d'impacts qui sont les siens.

Révélateur de Richesses Immatérielles

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

AGIR DÈS MAINTENANT

LA BANQUE DE CAS PRATIQUES
DE L'OBSERVATOIRE DES PARTENARIATS

http://observatoire-des-partenariats.fr/la-banque-de-cas

CO-CONSTRUIRE UN RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION PARTENARIALE

Fort de l'état des lieux des pratiques, il est utile de donner les clés pour co-construire un référentiel partagé d'évaluation partenariale.

L'importance des objectifs du partenariat

La clé de voûte de l'évaluation : le dialogue autour des objectifs du partenariat

L'évaluation des partenariats commence par un effort de clarification des objectifs du partenariat. L'originalité de la méthode proposée par Le RAMEAU réside dans l'évaluation des résultats du partenariat au regard des objectifs que se sont fixés les parties.

Le partage des objectifs entre partenaires constitue le fondement d'une relation basée sur la confiance et l'altérité, et le premier pas vers la co-construction. Le principal enjeu donc de l'évaluation des partenariats relève de l'échange entre les partenaires autour de leurs objectifs propres, mais aussi des objectifs collectifs qu'ils veulent atteindre ensemble.

Cette démarche permet aux parties non seulement d'évaluer les résultats de leur partenariat, mais aussi et surtout de créer un nouvel espace de dialogue, favorisant la co-construction.

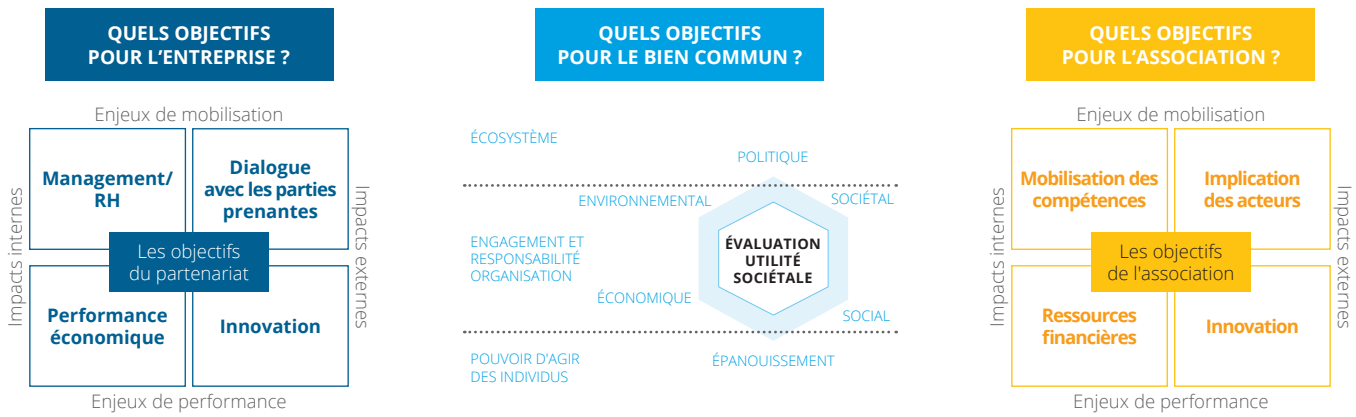
IMPORTANT : si les partenaires ont déjà un référentiel d'évaluation partenariale, il est important de le partager, et d'identifier comment la démarche alimente le(s) référentiel(s) existant(s), mais aussi comment il(s) n'enferme(nt) pas l'un des partenaires dans un dispositif dans lequel il ne se retrouve pas.

Définir et prioriser les objectifs

Le mode opératoire pour définir les objectifs respectifs et partagés est simple :

- Dans un premier temps, chaque partie définit ses objectifs. Elle les priorise ensuite au regard des attentes du partenaire.
- Les parties définissent quels sont les objectifs sociétaux du partenariat pour les bénéficiaires et/ou le(s) territoire(s) d'action. Ils déterminent, parmi ces objectifs, les objectifs prioritaires.

Exemple : cadre de référence pour les partenariats associations - entreprises



ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Des objectifs aux critères d'évaluation

L'étape suivante consiste à passer des objectifs aux critères d'évaluation ; autrement dit répondre à la question « qu'est-ce qui nous permettra de qualifier les résultats de la relation partenariale ? ».

Les partenaires établissent une grille de critères d'analyse en reprenant les objectifs qu'ils ont assignés prioritairement au partenariat : les enjeux d'intérêt général, les objectifs pour chaque partenaire et les objectifs qu'ils ont en commun.

Il convient de ne pas définir un trop grand nombre de critères pour ne pas complexifier l'évaluation.

Exemple des critères co-définis entre une entreprise et une association

ENJEUX D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

1) Accès aux droits et services pour tous / autonomie des plus fragiles
2) Mieux vivre-ensemble sur le territoire

OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

4) Qualité de service des accueils clients
5) Qualité de vie au travail
6) Missions de service public

OBJECTIF COMMUN

3) Accès aux services de l'entreprise pour les personnes vulnérables

OBJECTIFS DE L'ASSOCIATION

7) Reconnaissance de l'association
8) Identification de nouveaux bénéficiaires et développement du réseau
9) Montée en compétences des médiateurs

Élaborer les indicateurs d'évaluation à partir des objectifs partagés

Il est relativement aisé de concevoir un référentiel d'évaluation constitué d'indicateurs, une fois que l'on a défini des critères d'évaluation. Ces critères d'évaluation sont construits à partir des objectifs que les partenaires ont assignés à leur partenariat : objectifs pour chaque partenaire mais aussi objectifs pour le bien commun.

Des critères aux indicateurs et à la collecte :

- À partir des critères d'évaluation, les partenaires déterminent les indicateurs qui leur permettront d'évaluer dans le temps les différentes dimensions du partenariat.
- Il s'agit aussi de déterminer le mode de collecte des informations qui permettront de construire les indicateurs et en particulier, la structure (association ou entreprise) responsable de cette collecte d'informations.

Exemple d'indicateurs

CRITÈRES	INDICATEURS	RÉSULTATS QUALITATIFS OU QUANTITATIFS
1 - Accès aux droits et services pour tous	1.1 Nombre de bénéficiaires des associations partenaires	1.1 (quali)
2 - Mieux vivre-ensemble sur le territoire	2.1 Appréciation du mieux vivre ensemble sur le territoire	2.1 (quali)
3 - Accès aux services de l'entreprise pour les populations fragiles	3.1 Nbre de clients accompagnés en Accueil Clients (AC) 3.2 Nbre de clients accompagnés en dehors des AC 3.3 Nbre de permanences en AC 3.4 Nbre d'ateliers pédagogiques 3.5 Nbre d'ateliers « découverte AC » 3.6 Satisfaction clients de ces actions	3.1 (quanti) 3.2 (quanti) 3.3 (quanti) 3.4 (quanti) 3.5 (quanti) 3.6 (quali)
4 - Qualité de service en AC	4.1 Évolution des opérations b*** automatisables 4.2 Évolution des opérations c*** automatisables 4.3 Évolution du temps moyen d'attente 4.4 Évolution du taux de satisfaction clients	4.1 (quanti) 4.2 (quanti) 4.3 (quanti ou quali) 4.4 (quanti ou quali)
5 - Qualité de vie au travail	5.1 Amélioration de l'ambiance dans l'agence	5.1 (quali)
6 - Mission de service public	6.1 Évolution du taux d'opération sociale 6.2 Évolution de l'interrogation de solde 6.3 Ancrage de l'entreprise dans le réseau d'acteurs locaux	6.1 (quanti) 6.2 (quanti) 6.3 (quali)
Etc.	Etc.	Etc.

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

GRILLE DE QUALIFICATION DE L'INNOVATION SOCIALE

Co-construit en partenariat avec :
CAISSE D'EPARGNE
FEDERATION NATIONALE

Profil de la structure porteuse

La structure en synthèse

- Résumer le projet en une phrase :.....
  .....
- Chiffres-clés :
  - Année de création : .....
  - Budget (en K€) : .....
  - Equipe permanente (en nombre) : .....
    .....

Missions et activités

- Quelles sont ses missions ? .....
- Quelles sont ses activités ? .....

Projection

- **Quels sont les grands projets à 3 ans ?** .....
  .....

Description du projet d'innovation

Solution

(analyse de la pertinence / besoin)

- Domaine(s) d'utilité sociale du projet : .....
  .....
- Description en quelques mots : .....
  .....
- **Spécificités de l'innovation (décrire en 2 à 3 phrases) :**
  .....
  .....
  .....
  .....
- Principaux résultats à date : .....

Articulation avec l'écosystème

(analyse des liens avec les parties prenantes)

- Les bénéficiaires sont-ils impliqués dans la conception et la réalisation de solutions ?: ☐ Oui ☐ Non
- Les collectivités locales/territoriales sont-elles parties prenantes ? ☐ Oui ☐ Non
- Si oui, comment ? .....
  .....
- D'autres acteurs sur le territoire sont-ils mobilisés ?
  ☐ Oui ☐ Non
- Si oui, lesquels : partenaires publics, privés, expert (à préciser)

.....

- **D'autres solutions existent-elles sur le territoire ? :**
  ☐ Oui ☐ Non
  Si oui, points de différenciation de la solution (à préciser)
  .....
  .....
  .....
  .....

Modèle socio-économique

(analyse de la solidité / viabilité)

- **Pourriez-vous décrire votre modèle socio-économique en quelques mots ? :**
  .....
- Richesses Humaines mobilisées (en nombre) :
  - Bénévoles : .....
  - Salariés : .....
  - Autre :
    (Mécénat/bénévolat de compétences, Service Civique – à préciser)
    .....
    .....
    .....
- Ressources financières (en K€ et en % du budget) :
  - Cotisations : .....
  - Revenus de l'activité : .....
  - Contribution financière :
    - Publique (collectivités) : .....
    - Privée (don / mécénat) : .....
    - Autres (à préciser) : .....
- Alliances stratégiques :
  - Avez-vous des partenaires stratégiques ?
    ☐ Oui ☐ Non
  - Si oui, qui sont les principaux ?
    (pairs, publics, privés – entreprises & fondations -académiques, experts...)
    .....
    .....
    .....

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Co-construit en partenariat avec : CAISSE D'EPARGNE FEDERATION NATIONALE

Évaluation

Mode(s) d'évaluation(s) réalisé(s)

- Performance de l'organisation (RSO/RSE) : ☐ Oui ☐ Non
- Impact de la solution : ☐ Oui ☐ Non
  - Si oui, cette/ces mesure(s) d'impact(s) intègre(nt) les ODD ?
- Évaluation partenariale : ☐ Oui ☐ Non
- Quand a été menée/ ont été menées cette évaluation/ces évaluations ?
  - ☐ Avant l'action
  - ☐ Pendant l'action
  - ☐ Après l'action
- Qui a réalisé cette évaluation / ces évaluations ?
  - ☐ En interne
  - ☐ Un tiers de confiance
  - ☐ Un partenaire

Résultats évalués

- **Résultats pour les bénéficiaires (préciser) :**
  .....
- Résultats concrets pour l'association (préciser) :
  .....
- Résultats concrets pour les partenaires (préciser) :
  .....
- Résultats concrets pour le territoire (préciser) :
  .....

Apports de l'investisseur

- **Quels sont les effets de leviers apportés par l'investisseur sociétal sur ce projet ?**
  .....
  .....

Maturité du projet

Cette partie a pour objet de créer un véritable dialogue entre les partenaire, tant pour mesurer la capacité de projection du projet que pour identifier la place que peut y avoir le financeur.

Phase du projet

- Quelle est l'étape de développement du projet ?
  ☐ Conception
  ☐ Expérimentation
  ☐ Modélisation
  ☐ Essaimage
  ☐ Industrialisation
- Quelles en sont les difficultés ? .....
  .....
  .....
  .....

Accompagnement

- Le projet a-t-il été accompagné ?
  - Si oui, par qui ? (Dispositif Local d'Accompagnement, Incubateur, Tête de réseau, expert de l'ESS, cabinet de conseil, autre structure – à préciser)
    .....
    .....

Besoins identifiés

- Quels sont les besoins financiers ? .....
  .....
- Quels sont les besoins d'accompagnement ? .....
  .....

Remarque : les questions en **« bleues gras »** sont celles qui doivent être incluses dans le bilan du partenariat pour repérer la pertinence d'utiliser la grille de préqualification de l'innovation sociétale en complément.

OUTIL

Co-construit en partenariat avec :

CAISSE D'EPARGNE
FEDERATION NATIONALE

MODE OPÉRATOIRE DE LA GRILLE DE PRÉQUALIFICATION D'UNE INNOVATION SOCIÉTALE

Cette grille a été conçue comme « l'ossature » d'un outil qui peut être renseigné numériquement pour permettre une capitalisation automatisée, ou une ressaisie simple lorsque les notes d'un entretien ont été écrites manuellement. L'objectif est qu'elle soit pertinente, frugale et adaptable selon les besoins.

La modularité de la grille et sa déclinaison en questionnaire

Les indicateurs ont été conçus pour pouvoir être suivis dans le temps, quel que soit le niveau de développement de la structure, et sa maturité. Pouvoir comparer l'évolution des réponses permet d'avoir des « indicateurs de maturité » facilement identifiables, et surtout de pouvoir retracer les évolutions dans le temps. Plus la relation aura été longue, et plus l'innovation sociétale aura été soutenue tôt, plus la pertinence de l'outil se révélera stratégique.

La grille proposée permet de suivre le même questionnement. Naturellement, le niveau de réponse attendue et le niveau de précision dépendront du **niveau de maturité et de développement du projet**. Si tous les indicateurs sont structurants, il convient donc d'adapter le niveau de réponse à l'enjeu et l'ampleur de l'engagement de l'investisseur sociétal. Autrement dit, derrière une « ossature commune », l'attente en matière de capitalisation doit être cohérente avec les besoins, tant du projet que de l'investisseur.

Lorsque les indicateurs pertinents à suivre dans le temps auront été validés, cette grille devra faire l'objet d'une traduction en questionnaire à destination des administrateurs et des correspondants philanthropies qui conduiront le dialogue avec les partenaires.

L'usage de la grille et son articulation avec les outils déjà existants

La grille de préqualification de l'innovation sociétale ne se substitue ni à l'outil de bilan des partenariats, ni aux outils de qualification de l'innovation sociétale[101] . Bien au contraire, elle fait le lien entre les deux, et permet d'avoir une étape de dialogue ciblé avec le partenaire avant d'éventuellement mobiliser des moyens et expertises complémentaires pour étayer les premiers enseignements de ce dialogue.

En pratique, une **démarche en 3 étapes** permet de mobiliser les énergies cohérentes avec les enjeux :

- **Tous les projets partenariaux** font l'objet d'un **bilan** sur la base des outils existants.
- Ceux dont l'intérêt est particulièrement fort et/ou les « signaux faibles » laissent penser qu'il serait utile d'aller plus loin dans le dialogue font l'objet d'un **« module complémentaire »** de préqualification de l'innovation sociétale (cf. questionnaire et grille associés). Estimation : 30% des projets partenariaux d'une fondation auraient intérêt à bénéficier de ce module de dialogue avec le partenaire.
- Ceux dont ce dialogue confirme que le partenaire est à un moment particulièrement stratégique, et où l'investisseur sociétal peut jouer un rôle structurant, pourraient alors faire l'objet d'une **démarche de qualification de l'innovation**. De l'outil d'autodiagnostic transmis au partenaire à la mobilisation de compétences et d'expertises complémentaires pour l'accompagner, le processus n'aura été engagé que si les interlocuteurs territoriaux sont convaincus du besoin… et de l'utilité de l'engager conjointement entre le projet d'innovation sociétale et son partenaire. Estimation : 3 à 5 projets par an pourraient bénéficier de cette dynamique.

LE CHEMINEMENT D'UNE ÉVALUATION PARTENARIALE

En raison du caractère empirique des alliances, c'est en cheminant à travers une démarche apprenante que les résultats se font sentir. Les enjeux de l'évaluation partenariale sont donc d'autant plus structurants. Il convient donc dès l'origine de suivre une démarche structurée pour la réaliser. Il est en effet indispensable d'envisager dès le début du cheminement commun le cadre de référence qui permettra in fine d'en retracer la valeur ajoutée.

101) Présentation d'une démarche de qualification de l'innovation sociétale, et outil applicatif d'autodiagnostic librement accessible sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions ! » : http://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/qualifier-son-innovation

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Le sens de la démarche

La démarche d'évaluation sociétale des partenariats a pour objectif de rendre compte de la valeur ajoutée créée par le partenariat, et de donner aux partenaires un outil pour construire les prochaines étapes de leur coopération.

Le cheminement suivant permet d'atteindre ce double objectif :

S'interroger sur le cadre du partenariat, c'est-à-dire à la fois :

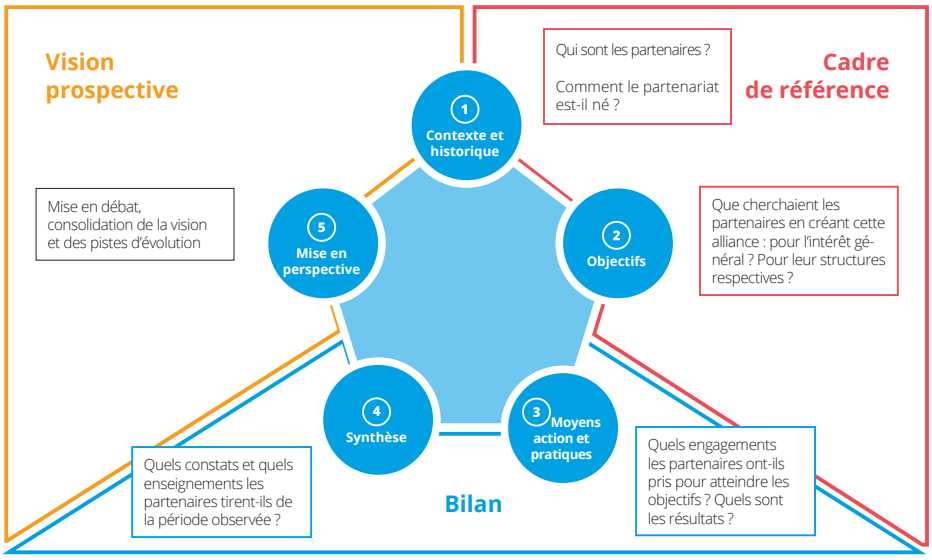
- Le contexte dans lequel le partenariat a été créé,
- les objectifs des partenaires.

Faire le bilan du partenariat :

- Évaluer son contenu (moyens, actions et pratiques), puis en tirer les enseignements relatifs à la période observée.

Établir la vision prospective du partenariat :

- Débattre notamment des pistes d'évolution du partenariat.



Du cheminement d'évaluation à l'analyse des résultats

À partir du cheminement d'écoute des partenaires, il est possible de structurer l'évaluation en **4 étapes d'analyse** :

- L'analyse du cadre du partenariat,
- L'analyse de son contenu,
- L'analyse de ses résultats,
- L'analyse des perspectives d'avenir.

La démarche d'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats expérimentée durant 7 ans par Le RAMEAU présente un **double objectif** :

- Partager ou repartager entre les partenaires les fondements de l'utilité sociétale de leur partenariat.
- Les inciter à s'engager dans une démarche structurée, dans une logique d'amélioration continue et de valorisation des résultats produits.

Étape 1 : le cadre du partenariat

CADRE

▶ IDENTITÉ DES PARTENAIRES

DANS QUEL BUT ?

Comprendre l'identité et la stratégie partenariale de chaque partenaire mais aussi ses attentes en matière d'évaluation.

➔ **Autodéfinition et définition du partenaire**

▶ GENÈSE ET HISTORIQUE

Comprendre les origines de la rencontre entre les partenaires et placer l'évaluation dans une perspective temporelle, nécessaire pour établir la vision d'avenir en fin d'évaluation.

➔ **Étapes clés / Pourquoi ce partenariat ?**

▶ OBJECTIFS DU PARTENARIAT

Comprendre les objectifs du partenariat mais aussi les objectifs de chacun des partenaires lorsqu'ils sont entrés dans le partenariat et pouvoir les mettre en regard avec les résultats réels du partenariat.

➔ **Objectifs pour le Bien Commun / pour l'Entreprise / pour l'Association**

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Étape 2 : le contenu du partenariat

CONTENU

- LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE DANS LE CADRE DU PARTENARIAT
- LES MOYENS ENGAGES POUR SOUTENIR LE PROJET
- LES PRATIQUES D'ANIMATION ET DE PILOTAGE DU PARTENARIAT

DANS QUEL BUT ?

Le contenu du partenariat est le point d'appui tangible pour établir le lien entre les objectifs et les résultats, et permettre au partenariat d'évoluer dans une **logique d'amélioration continue.**

Analyser le contenu, ou autrement dit ce qui a été réalisé concrètement dans le cadre du partenariat, permet de **visualiser la cohérence globale du projet,** et de **comprendre les éventuels écarts entre les résultats produits et les objectifs posés.**

Il sera alors possible de **corriger la trajectoire du partenariat afin d'aligner les résultats du partenariat sur ses objectifs.**

QUE FAUT-IL ANALYSER ?

Les actions : les actions de l'association à destination de l'entreprise, celles de l'entreprise vers l'association, celles de l'association et de l'entreprise pour le bien commun.

Les moyens humains, financiers et logistiques mobilisés.

Les pratiques : le cadrage préalable, le pilotage, la communication, l'évaluation.

Étape 3 : les résultats du partenariat

RÉSULTATS

- ÉVALUATION DU CONTENU : ACTIONS, MOYENS ET PRATIQUES
- ÉVALUATION DE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS
- ÉVALUATION DES FORCES ET FAIBLESSES

DANS QUEL BUT ?

Évaluer dans quelle mesure les objectifs du partenariat ont été atteints.

Appréhender l'écart éventuel entre les résultats qui étaient attendus initialement et les résultats réels du partenariat.

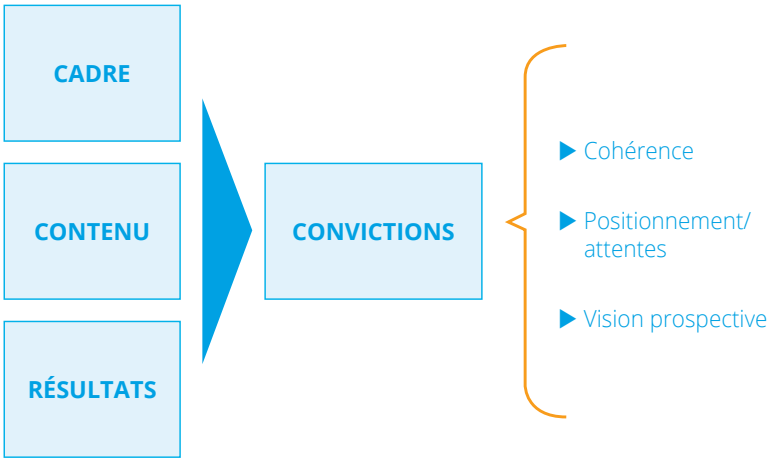
QUE FAUT-IL ANALYSER ?

L'analyse des résultats des partenariats s'effectue à partir :

- **de l'évaluation des actions des partenariats,** des moyens mis à disposition par les partenaires ainsi que des pratiques d'animation du partenariat,
- **de l'évaluation de la réalisation des objectifs** du partenariat pour chacun des partenaires mais aussi pour le bien commun,
- **d'une analyse des forces et faiblesses** du partenariat avec un regard croisé entre les partenaires.

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Étape 4 : Tracer des perspectives d'avenir



DANS QUEL BUT ?

L'évaluation des partenariats permet de **mesurer et valoriser la réponse** que les partenaires apportent **à la problématique de société** pour laquelle ils se mobilisent. Elle permet aussi de mesurer la contribution du partenariat à **l'atteinte des objectifs propres** à leurs organisations respectives. Elle permet notamment l'alignement entre les objectifs, les résultats et les moyens alloués au partenariat.

C'est aussi un outil précieux pour **décider des orientations à donner à la relation partenariale. La dernière étape de l'évaluation consiste à tracer des perspectives d'avenir.**

QUE FAUT-IL ANALYSER ?

- **Les résultats sont-ils cohérents** avec les objectifs initiaux ?
- **Les attentes ont-elles évolué** au cours du temps ? Sont-elles les mêmes qu'initialement ?
- **Quel avenir** pour le partenariat ?

En synthèse, l'analyse du cadre, du contenu et des résultats du partenariat permet d'aboutir à un témoignage crédible et consolidé de son utilité sociétale, et de construire les pistes pour l'avenir de la relation partenariale.

CADRE	▶ IDENTITÉ DES ACTEURS	Autodéfinition et définition du partenaire
	▶ GENÈSE ET HISTORIQUE	Etapes clés / Pourquoi ce partenariat ?
	▶ OBJECTIFS DU PARTENARIAT	Pour le Bien Commun / Pour l'Entreprise / Pour l'Association
CONTENU	▶ ACTIONS	A vers E / E vers A / A vers BC / E vers BC
	▶ MOYENS	Humains / Financiers / Autres
	▶ PRATIQUES	Cadrage préalable / Pilotage / Communication / Evaluation
RÉSULTATS	▶ ÉVALUATION DU CONTENU	
	▶ ÉVALUATION DES OBJECTIFS	
	▶ ÉVALUATION FORCES ET FAIBLESSES	
CONVICTIONS	▶ COHÉRENCE	Alignement objectifs / résultats / moyens
	▶ POSITIONNEMENT/ ATTENTES	Cheminement / « Récit » du partenariat
	▶ VISION PROSPECTIVE	Avenir possible du partenariat

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

PARTENARIAT DU MUSÉE DU LOUVRE LENS ET DE LA FONDATION GROUPE RATP

La Fondation groupe RATP soutient et accompagne le musée Louvre-Lens dans la mise en œuvre d'un parcours d'accompagnement d'une vingtaine de jeunes adultes en insertion sociale et professionnelle par l'organisation des séances de découverte du monde muséal. Le projet se déroulera sur 9 mois à partir de septembre 2019 en partenariat avec la Mission locale de la ville de Denain.

La Fondation groupe RATP et le musée Louvre-Lens ont souhaité mettre en place l'évaluation partenariale afin de mesurer l'impact de leur partenariat à la fois sur l'évolution de leur propre structure, sur leur relation partenariale et sur l'utilité sociale du projet.

L'une des spécificités de leur démarche d'évaluation partenariale renvoie au fait qu'elle est lancée même avant que le parcours soit démarré : cette démarche « anticipatrice » permet non seulement de clarifier et partager en amont les objectifs de chaque partenaire (à la fois pour s'assurer des visions communes et pour constater les différences de points de vue) mais aussi de « mémoriser » le point de départ de chacun. Le partenariat étant avant tout un processus relationnel, sa réussite dépend pour beaucoup du partage d'enjeux et de connaissances de chaque partenaire. L'évaluation partenariale peut ainsi servir en tant qu'outil de suivi relationnel (mieux se connaitre) autant que de capitalisation du chemin commun parcouru pour ensuite pouvoir formaliser et analyser la manière dont ce partenariat a évolué.

La première séance de l'évaluation partenariale a ainsi eu lieu le 2 septembre, deux semaines avant le lancement du parcours, entre la Fondation groupe RATP, le musée Louvre-Lens et la Mission locale de Denain. Un point d'étape intermédiaire est prévu pour janvier-février 2020, puis un temps du bilan au terme du parcours.

POUR ALLER PLUS LOIN[102]

LA GRILLE DE QUALIFICATION DE L'INVESTISSEUR SOCIÉTAL

Pour l'investisseur sociétal, il est important de relier et de relire son mode d'évaluation en fonction de sa grille de qualification des ses engagements. Les travaux empiriques du RAMEAU ont établi 5 critères structurants : la pertinence stratégique pour l'investisseur et pour l'écosystème, la viabilité, la faisabilité, la faisabilité ainsi que la crédibilité.

PERTINENCE STRATÉGIQUE	• Est-ce que le diagnostic de la situation est pertinent ? • Est-ce que la solution cible que propose l'association est pertinente et innovante ? • Est-ce que l'utilité sociale pourra être démontrée ?
VIABILITÉ	• Est-ce que le modèle économique est autonome en cible ? • Est-ce que le modèle économique est « risqué » ? • Est-ce que la progressivité de trajectoire du modèle économique est réaliste ?
FIABILITÉ	• Est-ce que la structure porteuse est fiable ? • Est-ce que le projet est en lien avec le projet stratégique de la structure ? • Est-ce que le porteur de projet est en capacité de le porter ?

FAISABILITÉ	• Est-ce que la mise en œuvre du projet est réaliste ?
	  ◦ Les moyens alloués sont à la hauteur des objectifs/ambition,
	  ◦ La feuille de route est réaliste
	  ◦ Le chemin critique est identifié et sécurisé - sécurisation du chemin critique du projet

CRÉDIBILITÉ	• La structure a-t'elle une notoriété sur le sujet ? • Y a-il des premiers résultats obtenus ? • Y a-il des cautions de partenaires/pairs ?

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

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Le mode opératoire du tiers de confiance pour évaluer un partenariat

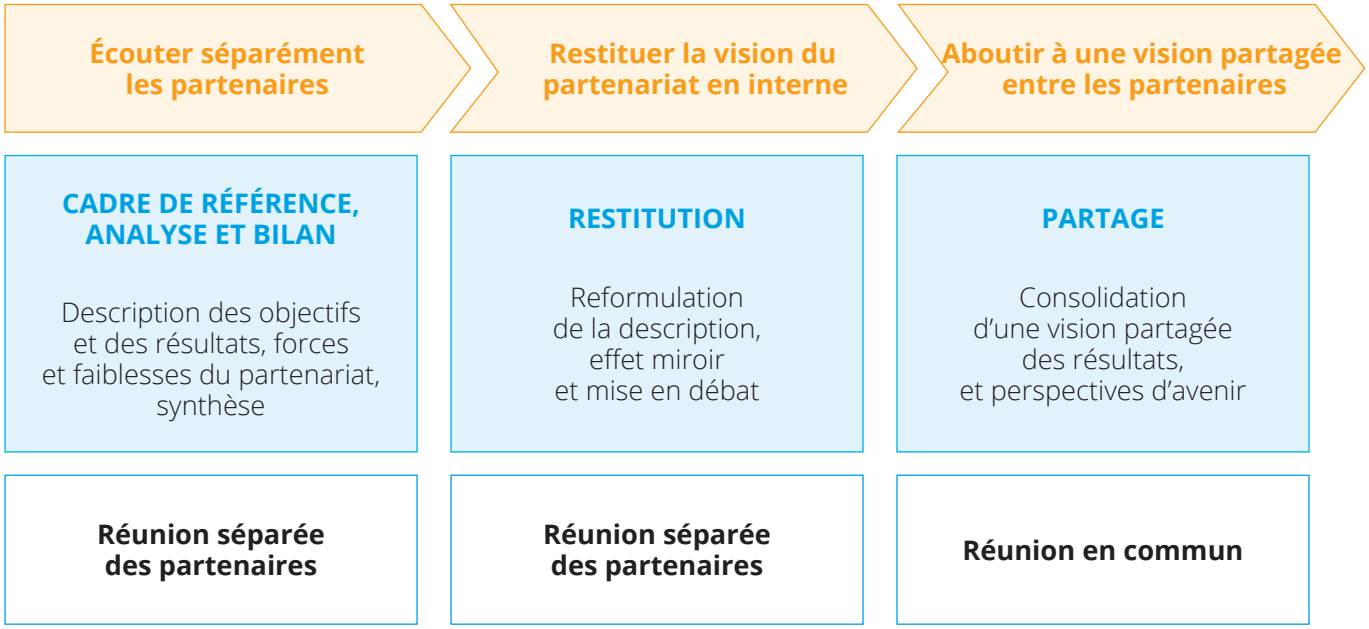
Le cheminement d'un partenariat est un processus complexe. Lorsqu'il est stratégique, il est utile de faire appel à un tiers de confiance pour objectiver les résultats, et pouvoir ensuite les valoriser au mieux.

Le RAMEAU a conçu une méthode d'accompagnement à l'évaluation partenariale qu'il met à disposition des accompagnateurs en « open source », dans le cadre de son partenariat avec Syntec Conseil France[103].

La démarche d'évaluation partenariale doit permettre à chaque partenaire d'en valoriser les résultats

Cette démarche s'opère en 3 temps :

- Un temps d'écoute avec chaque partenaire, pour recueillir les visions respectives.
- Un temps de restitution avec chaque partenaire, pour proposer un effet miroir et proposer une mise en perspective de cette vision.
- Un temps de partage avec les 2 partenaires, pour aboutir à une vision consolidée du réalisé, et favoriser l'émergence d'une vision prospective partagée.



1er temps : Une posture d'écoute

La réunion n°1 est conduite avec chaque partenaire séparément. L'objectif est de recueillir la vision propre à chaque partenaire sur le partenariat. Cette réunion se déroule en 3 temps visant à :

- Établir le cadre de référence.
- Interroger les engagements et réalisations du partenariat (Actions / Moyens / Pratiques).
- Poser les questions bilan.

Cette réunion aboutit à la production d'un rapport intermédiaire structuré en 5 parties :

- Cadre du partenariat.
- Objectifs du partenariat.
- Analyse des actions, moyens engagés et pratiques.
- Synthèse.
- Mise en perspective et convictions.

103) Centre de ressources « accompagner les projets d'intérêt général » - https://accompagnementdesassociations.wordpress.com/

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

OUTILS

LE CHEMINEMENT DU QUESTIONNEMENT

1) Établir le cadre de référence

CONTEXTE ET HISTORIQUE	• Qui sont les partenaires ? - Comment s'auto-définissent-ils ? - Comment chacun définit-il « l'autre » ? - Pourquoi l'autre est-il le partenaire idéal ? • Comment le partenariat est-il né ? • Quelles sont les grandes étapes et les faits marquants ?
OBJECTIFS	• Quels étaient les objectifs au départ ? - Que recherchaient les partenaires en créant cette alliance ? - Plus précisément : quelle était l'utilité sociale recherchée ? - Et quels étaient les objectifs propres à chacun des partenaires ? • Les objectifs ont-ils évolué ? Si oui, quels sont-ils aujourd'hui ?
RÉFÉRENCE À UN CADRE	• Présenter la typologie des objectifs et demander aux participants de qualifier les objectifs qu'ils ont énoncés • Présenter la typologie des partenariats et demander aux participants de qualifier la nature de leur partenariat

2) Interroger les engagements et réalisations du partenariat (Actions / Moyens / Pratiques)

LES ACTIONS	• Décrire les actions concrètes engagées - Par chacun des partenaires - Conjointement • Pour chacune des actions décrites, indiquer les résultats et les qualifier - Sont-elles satisfaisantes ? Ont-elles permis d'atteindre les objectifs ?
LES MOYENS	• Lister les moyens mobilisés dans le partenariat : montants financiers, moyens humains, autres... engagés par chacun des partenaires • Qualifier les moyens engagés par chacun des partenaires - Sont-ils suffisants ? Ont-ils permis d'atteindre les objectifs ?
LES PRATIQUES	• Décrire les pratiques - Cadrage : Le partenariat a-t-il fait l'objet d'une convention écrite ? Le cadre initial était-il pertinent / complet / clair / partagé ? - Pilotage : Des rythmes réguliers d'échange ont-ils été mis en place ? Des outils de pilotage spécifiques ont-ils été dédiés au partenariat ? - Implication : Les partenaires se sont-ils mobilisés dans la mise en œuvre ? Quelle qualité de relation ? Les engagements pris ont-ils été respectés ? - Évaluation : Un système d'évaluation des résultats du partenariat a-t-il été mis en place ? A quel rythme ? Avec quels outils ? • Qualifier les pratiques - Sont-elles satisfaisantes ? Permettent-elles au partenariat de s'exprimer dans son plein potentiel ?

3) Poser les questions bilan

L'APPRÉCIATION	• Les résultats produits sont-ils conformes aux attentes ? • Les engagements sont-ils satisfaisants ? • Les objectifs sont-ils atteints ? • Quelles sont les forces et les faiblesses du partenariat ?

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

2ème temps : Restituer la vision et la mettre individuellement en perspective

Un temps de restitution chez chaque partenaire avant un partage en commun.

La réunion n°2 ou réunion intermédiaire poursuit un double objectif : consolider la vision du partenariat en interne avant de la confronter à celle du partenaire, et préparer les acteurs à cet échange. Elle se structure autour d'un rapport intermédiaire, issu de la réunion n°1.

Les 4 premières parties de la présentation correspondent au bilan à proprement parler. Il s'agit d'un exercice de restitution. A ce titre, la présentation doit fidèlement retranscrire la vision donnée par les interlocuteurs. Les convictions font l'objet de la 5ème et dernière partie. Elles doivent être présentées de façon claire et positive.

Mener cette réunion demande d'avoir la juste attitude afin que la procédure porte ses fruits.

OUTILS

RESTITUER POUR CHAQUE PARTENAIRE SA VISION AVANT DE LES CONFRONTER

Consignes pour la formalisation du rapport intermédiaire

OBJECTIVITÉ	• **Les 4 premières parties** de la présentation correspondent au bilan à proprement parler. Il s'agit d'un exercice de **restitution**. A ce titre, ils doivent fidèlement retranscrire la vision donnée par les interlocuteurs - Penser à inclure des verbatim - Ne porter aucun jugement de valeur dans la formulation • **Les convictions** font l'objet de la dernière partie. Elles doivent : - Etre présentées de façon claire - Etres formulées de manière positive

La juste attitude en réunion

ABSENCE DE JUGEMENT	• Pour la **restitution** (soit les 4 premières parties) : - Exposer et faire réagir - Intégrer les demandes de correction - Veiller à ne pas se laisser déborder par la discussion, en proposant aux interlocuteurs de faire part des remarques éventuelles à la fin de chaque partie plutôt que dans l'instant
FERMETÉ ET BIENVEILLANCE	• Pour **l'exposé des convictions :** - Il doit être ferme et bienveillant - Exclure les critiques non constructives - N'engager que le tiers de confiance
OUVERTURE ET ALTÉRITÉ	• Pour la discussion autour des convictions : - Adopter une attitude de confrontation positive - Engager les interlocuteurs à s'interroger sur leurs propres agissements et ne pas les conforter dans les éventuelles critiques formulées envers le partenaire - Ne citer aucun élément recueilli auprès du partenaire - Rassurer et donner envie aux interlocuteurs de se projeter

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

3ème temps : Partager et (re)poser les bases de co-construction

Une réunion de travail conjointe pour favoriser une vision prospective commune. Le 3ème temps est le moment du partage entre les 2 partenaires. Il poursuit un double objectif : aboutir à une vision consolidée du réalisé, et favoriser l'émergence d'une vision prospective partagée.

L'échange s'appuie sur un support de réunion présentant les engagements et les résultats observés, invitant les partenaires à réagir et à qualifier ces éléments de manière consensuelle.

Pour être constructif, l'échange doit éviter deux écueils majeurs :

- La langue de bois.
- La consolidation des griefs et points de vue divergents.

Le rôle de l'animateur des échanges est donc celui de facilitateur-modérateur. A ce titre, il :

- Expose les faits et stimule les réactions.
- Anime, passe la parole, pose des questions, demande des exemples.
- Modère les propos et reformule le cas échéant.
- S'interdit de juger et accueille ce qui émerge de chacun.
- Favorise l'interaction entre les partenaires.

Cette réunion donne lieu à l'établissement d'un rapport final.

OUTILS

RESTITUER POUR CHAQUE PARTENAIRE SA VISION AVANT DE LES CONFRONTER

- Il reprend les éléments factuels observés, à l'exclusion de tout jugement porté sur ces engagements. Il peut donc être préparé à partir des rapports intermédiaires épurés de toute mention évaluative.
- Un soin particulier et une relecture attentive doivent être apportés à la préparation de ce support afin d'éviter toute coquille qui pourrait mettre en porte-à-faux l'un ou l'autre des partenaires.
- L'établissement du rapport final
- Le rapport final est celui qui consolide les points de vue des partenaires. A ce titre, il doit refléter fidèlement les échanges et validations de la réunion.
- La structure est la même que celle des Rapports intermédiaires.
- La partie mise en perspective est remplacée par la vision prospective qui aura pu être établie.

Les démarches d'évaluation sont des dynamiques apprenantes qui permettent aux partenaires de progressivement qualifier les fruits de leur cheminement commun. C'est un exercice complexe, mais très utile pour valoriser les dimensions qui ne révèlent pas exclusivement de données objectives et matérielles. Les partenariats stratégiques sont aussi des leviers de transformation des organisations qui les expérimentent. Pour en retirer tous les enseignements, il est important d'anticiper les zones de difficultés avant de s'engager.

DE L'IMPORTANCE D'UNE SÉMANTIQUE PARTAGÉE

Plus les partenaires sont différents plus la question de la sémantique est structurante. Ce point est souvent une difficulté sous-estimée.

LES ENJEUX DE LA SÉMANTIQUE

La recherche de terrain sur la co-construction du bien commun au travers d'alliances innovantes entre organisations, publiques et privées, riches de leurs différences a fait apparaître un enseignement structurant : la sémantique est l'un des principaux freins à la capacité réelle des acteurs à dialoguer, surtout en France, et plus encore à co-construire* des solutions.

Ce qui est déjà une limite forte entre « pairs » du même monde qui pensent avoir le même langage, devient souvent un fossé insurmontable entre mondes différents ; le même mot pouvant avoir des attributs radicalement différents entre univers.

Les exemples sont nombreux. Illustrons-les : « social » peut signifier pour certains les questions internes à une organisation (dans le sens dialogue social), et pour d'autres les questions relatives à la cité (dans le sens de la dimension des besoins sociaux). Lors d'échange entre entreprises et structures d'intérêt général, l'usage du terme « social » crée une confusion sur le périmètre d'actions à mettre en œuvre.

Dans toute relation, la sémantique est un enjeu, mais plus encore dans le domaine de la co-construction.

CHEMINER POUR PARVENIR À DES DÉFINITIONS COMMUNES

Dès 2012, Le RAMEAU a commencé à établir progressivement un « dictionnaire des praticiens » pour faciliter le dialogue, notamment sur les territoires. Il permet de partager, si ce n'est des définitions communes, au moins les différents prismes pour appréhender un sujet.

Il s'agit d'une démarche apprenante très pragmatique : formaliser une première série de définitions, la mettre en partage entre différentes natures d'acteurs, puis ajuster progressivement les notions en fonction des retours. Chacune des définitions de cette note a fait l'objet de tests pour vérifier leur appropriation par des univers différents.

La première publication de ces travaux a été réalisée dans le cadre des travaux de la Commission Innovation Sociale du Conseil Supérieur de l'ESS.

UN DÉBUT DE LEXIQUE DE PRATICIENS

La liste ci-dessous est de fruit de l'expérience, et n'a donc aucun caractère universel. Elle a pour seul objectif de faciliter le dialogue entre partenaires, en s'assurant que les notions sont les mêmes… ou au contraire qu'elles nécessitent d'être partagées pour en éclairer les différentes facettes selon les partenaires.

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Accompagnement[104]

L'accompagnement est la capacité, au-delà du financement, à apporter des compétences et des expertises pour aider le projet, en cohérence avec les besoins. Les accompagnements peuvent s'analyser selon les cibles (personnes et/ou organisations), les métiers et compétences mobilisés, les modalités de réalisations et l'étape du processus d'innovation*[105] . Ils répondent à différents besoins : politiques (aider à la prise de décision et à la gestion des risques), stratégiques (se projeter et inventer le modèle correspondant à ses ambitions) et opérationnels (outiller l'organisation et conduire le changement).

Analyse des besoins sociaux

Étude des enjeux, des pratiques et des « signaux faibles » permettant d'identifier les **besoins des personnes et des territoires, notamment des plus fragiles**, et de comprendre comment les solutions existantes couvrent tout ou partie de ces besoins. Elle repose sur une vision systémique* et permet de positionner les solutions envisagées dans leur écosystème*.

Amorçage *(Voir processus d'innovation)*

Bien(s) commun(s)[106]

Il convient de distinguer deux notions radicalement distinctes :

- **Le bien commun** est une notion philosophique selon laquelle certains principes sont transcendants aux droits et devoirs individuels afin de permettre de « faire société »,
- **Les biens communs** sont des biens matériels (eau, air, …) et immatériels (savoir) dont on considère qu'ils doivent être gérés différemment en raison de leur appartenance à tous, ne pouvant faire l'objet d'une propriété individuelle[107].

Co-construction[108]

La co-construction est une **méthode** qui s'appuie à la fois sur un principe d'alliance (volonté réciproque d'ouverture et d'agir ensemble) et sur des modalités partenariales (diversité de modèles selon les objectifs des parties prenantes). Au-delà d'un dialogue structurant et de moyens partagés, la co-construction nécessite de passer d'une logique de « contrat-échange » (réciprocité des apports) à celle de « contrat-alliance » (action commune autour d'objectifs communs).

Déploiement *(Voir processus d'innovation)*

Développement *(Voir processus d'innovation)*

Émergence *(Voir processus d'innovation)*

Écosystème[109] *(Voir processus d'innovation)*

Interactions entre les acteurs d'un même environnement. Le regard se décentre de l'analyse d'un objet unique pour étudier les relations entre l'ensemble des forces en présence. L'écosystème n'est pas la seule cartographie des acteurs, c'est aussi la compréhension des relations entre chacun d'eux dans une vision systémique*. Cette notion, utilisée dans la nature, permet de comprendre les liens entre les éléments et d'en analyser les impacts au-delà des résultats directement constatés.

Expérimentation *(Voir processus d'innovation)*

Évaluation[110]

Les organisations ont à articuler différents modes d'évaluation :

- L'évaluation de leur **performance** (la RSE se transforme progressivement en RSO -Responsabilité Sociétale des Organisations – qui impacte toutes les organisations),
- L'évaluation de la **pertinence** (l'analyse des impacts s'impose comme un levier complémentaire à l'évaluation de la performance, notamment en innovation* sociale*),
- L'évaluation des **partenariats** (en quoi la relation partenariale impacte chacun des partenaires et plus globalement l'écosystème* dans lequel ils évoluent).

Intérêt général[111]

Exception française, la notion d'intérêt général, universelle et intemporelle par essence, s'incarne dans le temps et dans l'espace au travers de **3 leviers complémentaires** : la Vision partagée, l'Action collective transformatrice et la Gestion régulatrice. Chaque personne, physique et morale, publique et privée, en est actrice. Dans les principes Républicains, l'État en est le garant pour assurer que la volonté générale soit respectée.

Initiative / Invention / Innovation[112]

En matière d'innovation, il convient de distinguer trois notions différentes correspondant à des stades de développement distincts :

- **Initiative :** toute démarche contribuant à améliorer une situation par une contribution adaptée aux besoins des personnes, des organisations ou des territoires.
- **Invention :** solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés – elle est portée par son inventeur, et se caractérise par une « preuve de concept* ».
- **Innovation :** solution nouvelle répondant avec pertinence aux besoins identifiés, ayant été déployée à une échelle suffisamment significative pour impacter l'ensemble de l'écosystème – elle dépasse la capacité d'action de son seul inventeur, et l'invention est déclinée au travers de multiples usages.

A titre d'exemple, le « principe actif » de la pénicilline inventé par Fleming est une invention. Elle devient une innovation lorsque l'ensemble du corps scientifique et médical en comprend la portée, et la déploie au travers de médicaments.

Investissement à impact

D'un point de vue financier, les projets d'innovation sociale sont par nature plus

104) Voir Livre « Oser l'intérêt général » (ADASI – Le RAMEAU, éditions du NET, collection La Fonda, juin 2017)
105) Voir Synthèse du séminaire « Accompagnateurs – Investisseurs des projets à forte utilité sociétale » (Caisse des Dépôts, mai 2017),
Note collective « évolution des besoins d'accompagnement des structures associatives : constats, besoins, et pistes de réflexion » (Mouvement Associatif + 10 réseaux, juillet 2017)
106) Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Éditions DALLOZ, collection JURIS Associations, décembre 2015)
107) Governing the Communs (Elinor Ostrom – Prix Nobel d'économie en 2009, publié en 1990)
108) Référentiel « Co-construction Territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016) et site : http://co-construisonsdemain.org/
109) Étude systémique sur l'innovation sociétale (Le RAMEAU, novembre 2017)
110) Référentiel évaluation de l'utilité sociétale des partenariats (Le RAMEAU, 2015)
111) Rapport collectif « L'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & CB. Heidsieck, nov 2015)
112) Livre blanc sur l'innovation associative (GPMA – Le RAMEAU, décembre 2017)

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

risqués, moins rentables et plus complexes. Les investissements à impact sont ceux qui prennent en compte non seulement la rentabilité financière, mais aussi la valeur des impacts afin d'accepter un niveau de risque / rentabilité différent de celui utilisé pour un investissement économique.

Modèles socio-économiques[113]

Le modèle socio-économique est la structure de ressources sur laquelle repose la capacité d'action de la structure et/ou du projet. Il se caractérise par **3 leviers** : la nature des richesses humaines mobilisées (salariés, bénévoles, services civiques…), la structure de coûts et de revenus, ainsi que les stratégies d'alliances (faire seul, faire avec, faire faire).

Modélisation *(Voir processus d'innovation)*

Preuve de concept

La « preuve de concept » est l'analyse des résultats des expérimentations* qui permet de faire ressortir les éléments de performance (résultats / moyens engagés) et de pertinence (résultats / besoins identifiés) de la solution testée. Outre l'évaluation* des résultats, l'analyse inclura aussi une étude de faisabilité pour définir la possibilité de passer à une autre échelle, ainsi qu'une étude des conséquences induites afin d'anticiper les éventuels effets secondaires du déploiement de la solution (impacts et externalités).

Il est important de distinguer **deux formes de preuve de concept** :

- De la solution : efficacité, pertinence, faisabilité à plus grande échelle,
- De la capacité de déploiement : outre la pertinence effective de la solution, elle permet de tester la capacité de démultiplication au travers d'une triple innovation[114] : solution / chaîne de valeur partagée avec l'écosystème* / modèle socio-économique* pérenne de déploiement, nécessairement différent de la phase d'expérimentation*.

Processus d'innovation[115]

Le processus d'innovation distingue 6 étapes :

- **Émergence (ou idéation) :** phase préalable à l'idée où sont définis les pistes prioritaires à investiguer à partir d'une analyse des besoins* identifiés comme non couverts. Cette phase va du besoin à l'idée, voire à la formalisation d'un projet.
- **Amorçage :** phase de lancement opérationnel d'un projet et/ou d'une structure.
- **Expérimentation :** phase de test terrain qui se fonde sur une démarche apprenante où les objectifs sont ciblés, mais les modalités pratiques pour atteindre les résultats découverts progressivement au cours de la démarche.
- **Modélisation :** Il s'agit de la phase d'analyse des résultats des premières expérimentations afin de vérifier si les « preuves de concept* » sont bien suffisantes pour passer à une étape de développement*, voire de déploiement*.
- **Développement :** phase de croissance de la structure à l'origine de la solution, par croissance interne et/ou externe.
- **Déploiement :** phase d'irrigation de la solution au-delà de la structure d'origine pour permettre à la solution de couvrir largement les besoins identifiés. Elle se situe au niveau de l'ensemble de l'écosystème* qui se saisit progressivement de l'invention*, et dépasse ainsi le seul périmètre identifié par l'inventeur.

3 points d'attention :

- Tous les projets ne débutent pas par une phase d'émergence. Ce temps de gestation est souvent « invisible ». Ainsi, les processus d'innovation se décrivent souvent en 5 étapes, incluant les deux premières phases (allant du besoin au premières actions du projet).
- Tous les projets n'ont pas vocation à accéder au 6ème stade, mais ils ne peuvent alors prétendre à être des innovations*. Si l'ambition est de le devenir, cette 6ème étape doit se préparer très en amont, et particulièrement dans la phase de modélisation*.
- Il convient de bien distinguer les deux dernières étapes qui sont souvent confondues, alors qu'elles répondent à des objectifs, modalités et acteurs radicalement différents. Elles correspondent à la même distinction qu'invention* et innovation*.

Recherche & Développement Sociétale

Reconnaissance d'une forme de Recherche & Développement **empirique, impulsée par la force de l'engagement et la volonté de trouver une solution à des problèmes sociétaux***. Elle s'incarne sur les territoires, et repose sur des alliances qui dépassent les simples logiques de solidarité ou de bonnes pratiques, pour inventer ensemble des réponses adaptées là où elles ne peuvent être conçues sans un croisement de regards complémentaires.

Sociale / Sociétale

Le **terme social relève de réalités distinctes** selon qu'il se situe au niveau de la **personne** (réseaux sociaux), de l'**organisation** (dialogue social) ou de la **Cité**. Afin d'éviter cette ambiguïté, il lui est parfois préféré le terme sociétal lorsqu'il s'agit d'impact au niveau de la Cité. C'est ainsi que le concept de RSE – d'abord compris comme Responsabilité Sociale de l'Entreprise, s'est progressivement transformé en Responsabilité Sociétale de l'Entreprise afin d'élargir le champ de responsabilité impacté par la notion. Le terme sociétal, par nature transversal, inclut les enjeux économiques, sociaux et environnementaux des dynamiques de Développement Durable.

Vision systémique

Il s'agit d'un regard à **360° de l'écosystème*** concerné. La vision systémique s'appuie sur la compréhension d'une triple articulation : entre les **domaines d'actions** (économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux), entre les **territoires** (du local à l'international) et entre les **acteurs** (personnes & organisations - publiques, entreprises sous ses différents statuts, structures d'intérêt général, syndicats, monde académique, média…).

113) Module de formation « Modèle socio-économiques hybrides » (Le RAMEAU, novembre 2017)
114) Référentiel Modèle d'investisseur sociétal (Le RAMEAU, juin 2015)
115) Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

ILLUSTRATIONS D'ÉVALUATIONS PARTENARIALES

Après avoir établi les conditions d'une évaluation partenariale à la fois pertinente et utile pour les parties prenantes concernées, mettons en valeur les pratiques.

EN PRATIQUE, DÉFINIR LES OBJECTIFS D'UN PARTENARIAT

Illustrons les pratiques de définition des objectifs d'un partenariat au travers de l'exemple d'un partenariat entre une association et une entreprise.

Les objectifs se structurent autour de deux axes :

- **L'objectif de bien commun**. Dans un partenariat entre une association et une entreprise autour du bien commun, l'élément qui prime est sans conteste la recherche d'une utilité sociétale maximisée pour les bénéficiaires du projet. Il est donc avant tout nécessaire que l'ambition du partenariat soit clairement posée, et partagée par les partenaires.
- **Les objectifs respectifs des partenaires**. Il est tout aussi important pour les partenaires de partager leurs autres objectifs : ceux qui concernent directement le développement ou la performance de leurs organisations respectives.

Le partage des objectifs invite les partenaires à entrer dans une logique d'écoute et de contribution mutuelle : "en faisant part de mes objectifs à mon partenaire, je lui propose de se mobiliser pour m'aider à les atteindre".

Cette démarche peut donc permettre à chacun des partenaires d'atteindre plus facilement ses objectifs, et de pérenniser une relation équilibrée, utile à tous.

Ce qu'implique la démarche :

- **Être au clair avec ses objectifs** et avec ce que l'on souhaite/ce que l'on a besoin de partager avec son partenaire

- **Être conscient que seuls les objectifs partagés** pourront être compris et soutenus par le partenaire.

Le partage des objectifs entre partenaires constitue le fondement d'une relation basée sur la confiance et l'altérité, et le premier pas vers la co-construction

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Étape 1 : les objectifs partagés de bien commun

Il s'agit de **qualifier l'utilité sociétale** pressentie du partenariat :

- **Au regard de l'utilité sociétale recherchée :** Quelle solution la réponse peut-elle apporter à la problématique ?
- **Au regard de l'impact attendu :** quels résultats quantitatifs sont visés ? Par exemple : Combien de bénéficiaires? Quels coûts évités pour les bénéficiaires ? …

Identifier les dimensions concernées par le partenariat

Selon les travaux de l'Avise, 6 dimensions structurent l'utilité sociétale : économique, sociale, sociétale, politique, environnementale et d'épanouissement.

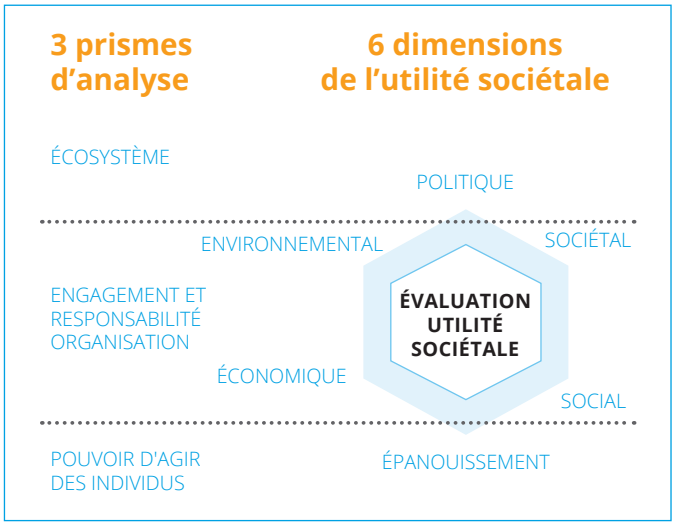
DIMENSION ÉCONOMIQUE Favoriser la création de richesses partagées	• Développement de l'emploi • Création de richesse et de services • Développement d'une dynamique économique sur un territoire • Coûts évités à la société
DIMENSION SOCIALE Réduire les inégalités entre les personnes	• Egalité des chances • Développement de la capacité et de l'autonomie • Egalité des habitants entre les territoires
DIMENSION SOCIÉTALE Favoriser la cohésion des liens et le vivre-ensemble	• Lien social (création de réseaux de proximité, pratiques solidaires,…) • Citoyenneté et démocratie • Diversité culturelle
DIMENSION POLITIQUE Faire évoluer la société	• Innovation • Fonction d'aiguillon • Renforcement de l'esprit critique • Promotion de valeur d'intérêt général
DIMENSION ENVIRONNEMENTALE Encourager le respect et la protection de l'environnement	• Actions de protection de l'environnement • Éducation à l'environnement • Pratiques transversales respectueuses de l'environnement
DIMENSION D'ÉPANOUISSEMENT Favoriser le mieux-être et le développement de chacun	• Cadre et conditions de vie • Capacité et compétences • Expression

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

A ces 6 dimensions doivent être ajoutés **3 niveaux d'analyse : l'écosystème, l'organisation et l'individu**.

- Quelle est l'influence du partenariat dans son écosystème ?
- Quel est l'impact du partenariat, en termes de :
  - création de valeur économique (dimension économique),
  - richesses humaines et réduction des fragilités individuelles (dimension sociale),
  - fragilités collectives (dimension sociétale),
  - richesses naturelles (dimension environnementale).
- Quelle est la contribution du partenariat au projet de vie des individus ?

À NOTER : Le bien commun est souvent incarné sur un territoire, ce qui rend plus lisible et visible les résultats produits.



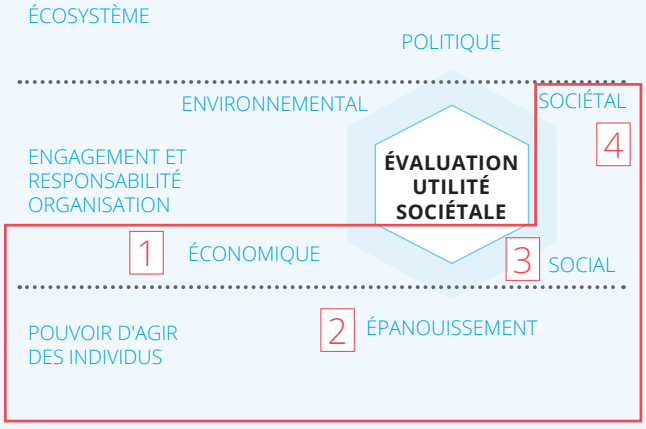
ILLUSTRATION

DÉFINIR L'UTILITÉ SOCIÉTALE

Les objectifs pour le bien commun, énoncées par les partenaires au début d'un partenariat.

Exemple d'un partenariat d'innovation sociétale

1. Accès aux services et aux produits adaptés aux publics fragiles
2. Accès à un projet de vie sociale Bien être des personnes fragiles
3. Accès pour tous aux mêmes opportunités
4. Lien social Développer une alliance au service de l'intérêt de la société

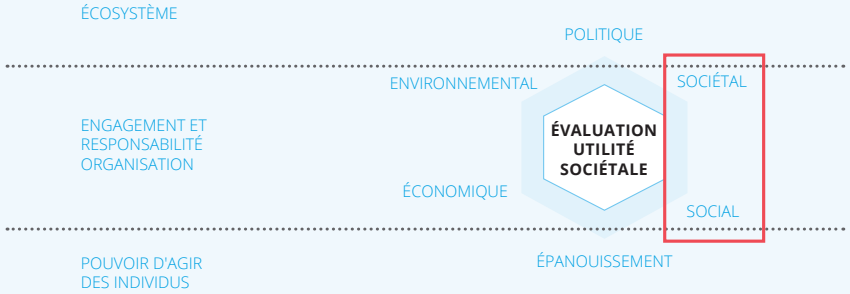


ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ILLUSTRATION

DÉFINIR L'UTILITÉ SOCIÉTALE (SUITE)

Préciser et prioriser les objectifs (Exemple d'un partenariat d'innovation sociétale)



POLITIQUE

- Assurer un lien entre la population et les services publics
- Jouer un rôle d'aiguillon politique : être en capacité de faire bouger les lignes grâce au positionnement de l'entreprise

ÉCONOMIQUE

- Développer la dynamique économique du territoire : création d'emplois ou maintien économique
- Améliorer l'attractivité du territoire : accès aux services / proximité

SOCIÉTAL

- Améliorer le vivre-ensemble dans un quartier : cohérence et synergies entre les acteurs (répartition des rôles)
- Recréer du lien social par la mise en place d'une écoute des habitants et de services complémentaires

SOCIAL

- Faciliter l'accès aux droits et services pour tous (connaissance des droits)
- Rendre les populations fragiles davantage autonomes
- Favoriser l'insertion par l'activité économique / Professionnaliser les acteurs de proximité et de la médiation sociale
- Permettre une continuité de l'assistance de la personne fragile

ENVIRONNEMENTAL

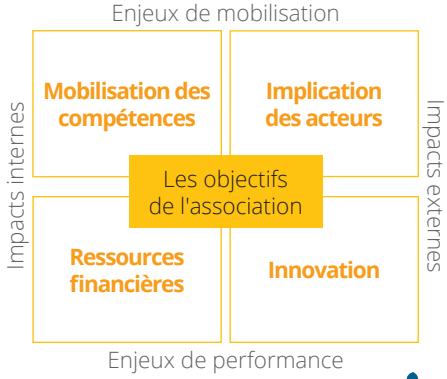
ÉPANOUISSEMENT

- Apporter une réponse à des personnes en difficulté et peu qualifiées

Étape 2 : les objectifs pour la structure d'intérêt général

Les objectifs peuvent être de natures très différentes :

- **Disposer de compétences et/ou de ressources humaines de l'entreprise :**
  - Les savoir-faire de l'entreprise peuvent être utiles sur les fonctions support, les compétences techniques ou encore sur des expertises complémentaires à celles de l'association.
  - Les salariés représentent une force vive pour l'association. Ils peuvent se mobiliser pour des actions ponctuelles, dans le cadre ou non de l'entreprise, mais aussi devenir de futurs bénévoles réguliers.



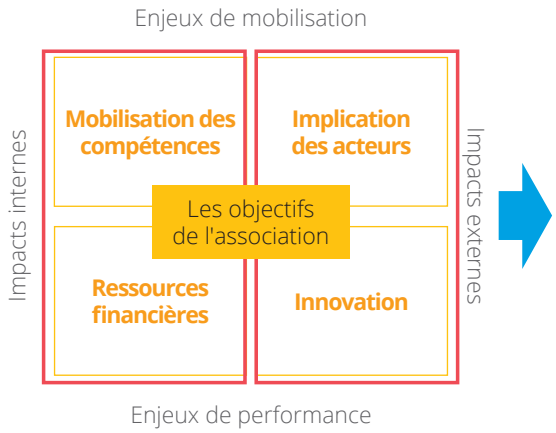
ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

- Obtenir des ressources financières pour consolider le modèle économique de la structure ou contribuer à un projet spécifique.
- Impliquer des acteurs. L'entreprise permet à l'association d'accroître la portée de son message auprès de ses réseaux, de renforcer son ancrage territorial, d'appréhender les enjeux du territoire sous un angle économique ou encore de dialoguer avec l'écosystème de l'entreprise.
- Déployer son innovation. Le secteur associatif éprouve souvent des difficultés importantes lorsqu'il s'agit de déployer à grande échelle ses expérimentations. Les entreprises peuvent apporter leur expertise pour contribuer à l'émergence et à la pérennisation des innovations.

Une lecture plus stratégique suggère une lecture verticale des objectifs des associations.

4 objectifs qui se structurent autour de 2 axes : la consolidation des moyens et le rayonnement du projet

- Les associations peuvent avoir pour objectif de consolider leur projet en diversifiant leurs ressources. Dans ce cas, les partenariats permettent aux associations de trouver des ressources humaines et des ressources financières.
- Les associations peuvent aussi avoir pour objectif de déployer leur projet en impliquant de nouveaux acteurs ou en déployant leur innovation grâce aux partenariats.



DIVERSIFICATION DES RESSOURCES

- Capter de nouvelles ressources financières pour pérenniser et développer le projet
- Mobiliser des ressources humaines au-delà des réseaux associatif
- Bénéficier de compétences « rares » pour les projets complexes

RENFORCEMENT DU PROJET ASSOCIATIF

- Utiliser les réseaux de l'entreprise pour passer un message
- Contribuer concrètement à la transformation des entreprises (ex . : handicap, environnement, insertion…)
- Disposer d'une capacité d'investissement et de compétences « d'industrialisation » pour essaimer les projets innovant

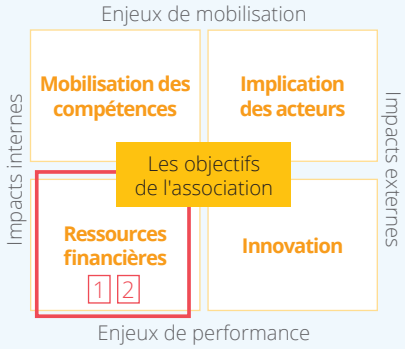
ILLUSTRATION

DÉFINIR LES OBJECTIFS POUR LA STRUCTURE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Énoncer les objectifs au début d'un partenariat (Exemple d'un partenariat de mécénat)

1 Trouver financement et ressources pour les Journées de sensibilisation et le développement du site internet

2 Développer les Journées de sensibilisation et s'étendre géographiquement au delà de Paris



ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ILLUSTRATION

DÉFINIR LES OBJECTIFS POUR LA STRUCTURE D'INTÉRÊT GÉNÉRAL (SUITE)

Préciser et prioriser les objectifs pour l'association (Exemple d'un partenariat d'innovation sociétale)

MOBILISATION DE COMPÉTENCES 5/5

- **Professionnaliser les médiateurs : formation et transfert d'outils** par des acteurs de l'entreprise / coaching des médiateurs par des acteurs de l'entreprise

IMPLICATION DES ACTEURS 5/5

- S'appuyer sur les forces et l'implantation du Groupe Entreprise pour détecter de nouveaux publics (via la médiation sortante) et développer le réseau des associations locales
  - Mieux rendre service à la population
  - Pouvoir orienter les habitants vers les différents opérateurs existant (CAF, CCAS...)

RESSOURCES FINANCIÈRES 4/5

- Obtenir le soutien nécessaire :
  - XX K€ triennal pour l'association (développement et animation du réseau, réalisation du catalogue des services)
  - localement : contribution d'un partenaire qui consolide les associations locales

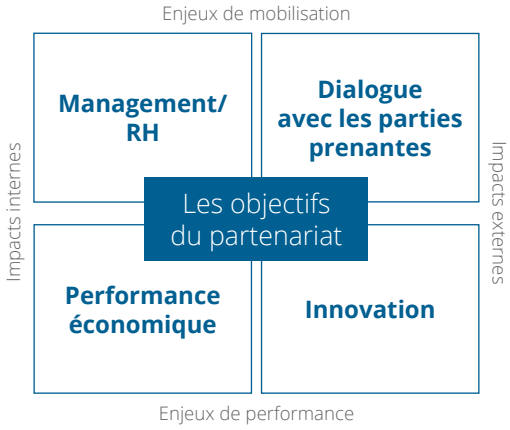
INNOVATION 3/5

- Développer des services toujours plus innovants (expérimentation pour les réfugiés, micro-crédit local...)
- Expérimenter de nouveaux services en local (le catalogue des services n'est pas normatif)

Étape 3 : les objectifs pour l'acteur économique

Les objectifs peuvent aussi être de natures très différentes :

- **Management/RH.** Les partenariats peuvent avoir des impacts positifs sur différents aspects RH : motivation des salariés, fierté d'appartenance, cohésion d'équipe, amélioration des compétences...
- **Dialogue avec les parties prenantes.** Les partenariats permettent à l'entreprise de dialoguer différemment avec son écosystème (clients, fournisseurs, médias, collectivités territoriales...). Principaux impacts constatés : renforcement de l'ancrage territorial et de la compréhension de l'évolution des besoins.
- **Innovation.** Le secteur associatif est reconnu par les entreprises comme une source d'innovation. Globalement, un partenariat peut être selon les cas un vecteur d'innovation pour l'évolution des pratiques de l'entreprise, sur la création de produits et services, ou encore sur l'évolution de sa chaîne de valeurs.
- **Performance économique.** Un partenariat avec une association peut influer sur la dimension économique de plusieurs manières : optimisation des coûts, accès à de nouveaux marchés ou de nouveaux clients, ou enrichissement des clauses sociales ou environnementales d'appels d'offres publics/privés.

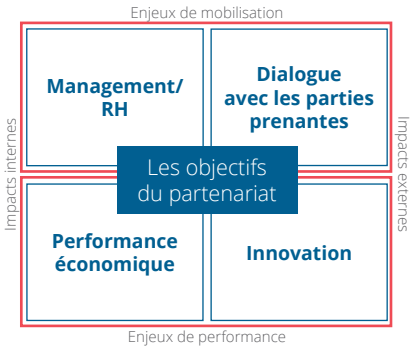


ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Une lecture plus stratégique suggère une lecture horizontale des objectifs des entreprises :

- Les entreprises peuvent avoir pour objectif de mobiliser autour de leur projet : mobiliser en interne et mobiliser leurs parties prenantes externes.
- Les entreprises peuvent aussi entrer en partenariat avec des associations dans un objectif de performance.

4 objectifs qui se structurent autour de 2 axes :
le renforcement des liens avec les parties prenantes de la politique RSE et l'impact sur la chaîne de valeurs



OBJECTIFS DE MOBILISATION

- Incarner les valeurs de l'entreprise et mobiliser autour de projets fédérateurs
- Renforcer l'ancrage territorial et le dialogue avec la société civile
- Disposer d'expertises nouvelles :
  - Techniques (handicap, environnement, insertion...)
  - Fonctionnelles (créativité, management par la motivation...)

OBJECTIFS DE PERFORMANCE

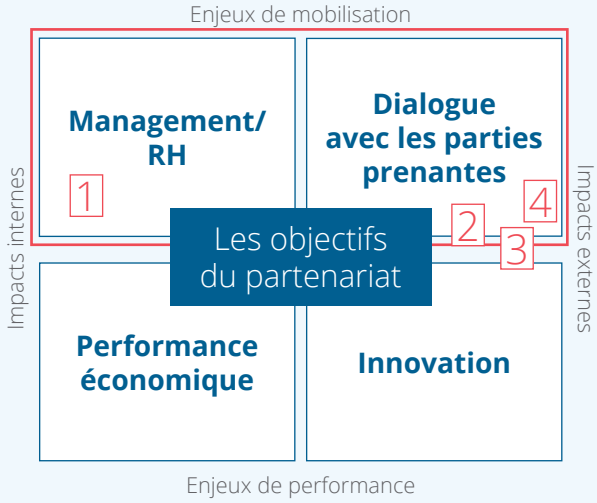
- Disposer d'une R&D sociétale
- Détecter et tester de nouveaux modes de production et de consommation
- Créer de nouveaux marchés
- Cibler les besoins de nouvelles populations

ILLUSTRATION

DÉFINIR LES OBJECTIFS POUR L'ACTEUR ÉCONOMIQUE

Énoncer les objectifs au début d'un partenariat (Exemple d'un partenariat de pratiques responsables)

1. Sensibiliser en interne pour améliorer la prise en compte de l'accessibilité des magasins
2. Faire connaître l'engagement de l'entreprise auprès des clients et l'esprit de service des collaborateurs
3. Avoir un volet client sur l'accessibilité/ accueil physique
4. Faciliter l'échange avec les autres associations



ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ILLUSTRATION

DÉFINIR LES OBJECTIFS POUR L'ACTEUR ÉCONOMIQUE (SUITE)

Préciser et prioriser les objectifs pour l'entreprise (Exemple d'un partenariat de coopération économique)

MANAGEMENT / RH — 4/5

- **Améliorer la satisfaction du personnel en accueil clients (diminution des tensions, des incivilités)**
- Mobiliser et fédérer les salariés autour de projets porteurs de sens
- Mieux incarner le discours sur la bonne réalisation de la mission de service public (élément de motivation) ; les partenariats comme preuve tangible de cette bonne réalisation.

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES — 3/5

- Mieux réussir la mission de service public de l'entreprise (accessibilité de l'offre et aménagement local)
- Repositionner l'entreprise comme un acteur de la politique de la ville / liens avec d'autres acteurs du territoire et complémentarité des réseaux
- Améliorer l'Image de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires sur les clientèles fragiles

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE — 4/5

- **Améliorer la qualité du service client**
- **Renforcer la valeur ajoutée des agents (fluidité de l'attente) et leur potentiel commercial**
- Accompagner l'ouverture de nouveaux points de vente dans certaines zones
- Éviter des coûts pour l'entreprise (moins de DAB abimés, de vitres brisées, arrêts maladie...)

INNOVATION — 3/5

- Co-construire les actions avec les partenaires : par ex le reporting, les ateliers, l'évaluation des missions : nouveaux champs de réflexion proposés par les médiateurs
- Ajuster l'offre existante (services et process) en s'appuyant sur le retour des médiateurs

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

LE PARTENARIAT GRDF – MAKESENSE

GRDF et Makesense ont noué, fin 2017, une coopération dans le cadre de la Social cup, la coupe de France des jeunes entrepreneurs sociaux, co-fondée par Kiss Kiss Bank Bank, La Banque Postale et Makesense. Les deux partenaires ont également développé un programme spécifique d'accompagnement de jeunes porteurs de projets entrepreneuriaux par des collaborateurs de l'entreprise.

Pour GRDF, l'enjeu de ce partenariat était triple: renforcer l'ancrage territorial de l'entreprise, accroître son engagement en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes issus de territoires fragiles et mobiliser ses collaborateurs autour d'un projet porteur de sens qui pouvait leur permettre d'acquérir ou d'approfondir des compétences.

S'agissant d'un partenariat stratégique, avec un objectif défini au service du bien commun - favoriser l'insertion socio-professionnelle des jeunes issus de territoires fragiles -, GRDF a souhaité engager une démarche d'évaluation. Il s'agissait de mesurer la qualité de la réponse apportée à la problématique, avec un enjeu de crédibilité vis-à-vis des parties prenantes. Makesense et GRDF se sont retrouvés sur la nécessité de qualifier et valoriser la valeur sociétale produite par leur action conjointe.

Cette expérience a mis en évidence que construire une démarche d'évaluation, c'est avant tout construire la relation partenariale, créer les conditions d'un dialogue sincère, équilibré et d'une confiance partagée entre les partenaires. C'est aussi se donner les moyens de progresser et de mener ensemble une réflexion stratégique sur le partenariat.

EN PRATIQUE, MENER UNE ÉVALUATION PARTENARIALE

Illustrons les pratiques de définition des objectifs d'un partenariat au travers de l'exemple d'un partenariat entre une association et une entreprise.

Étape 1 : le cadre du partenariat

Identité des partenaires

L'exercice consiste d'abord pour chaque partenaire, entreprise et association, à donner une « autodéfinition » de sa propre structure.

Cette autodéfinition porte sur :

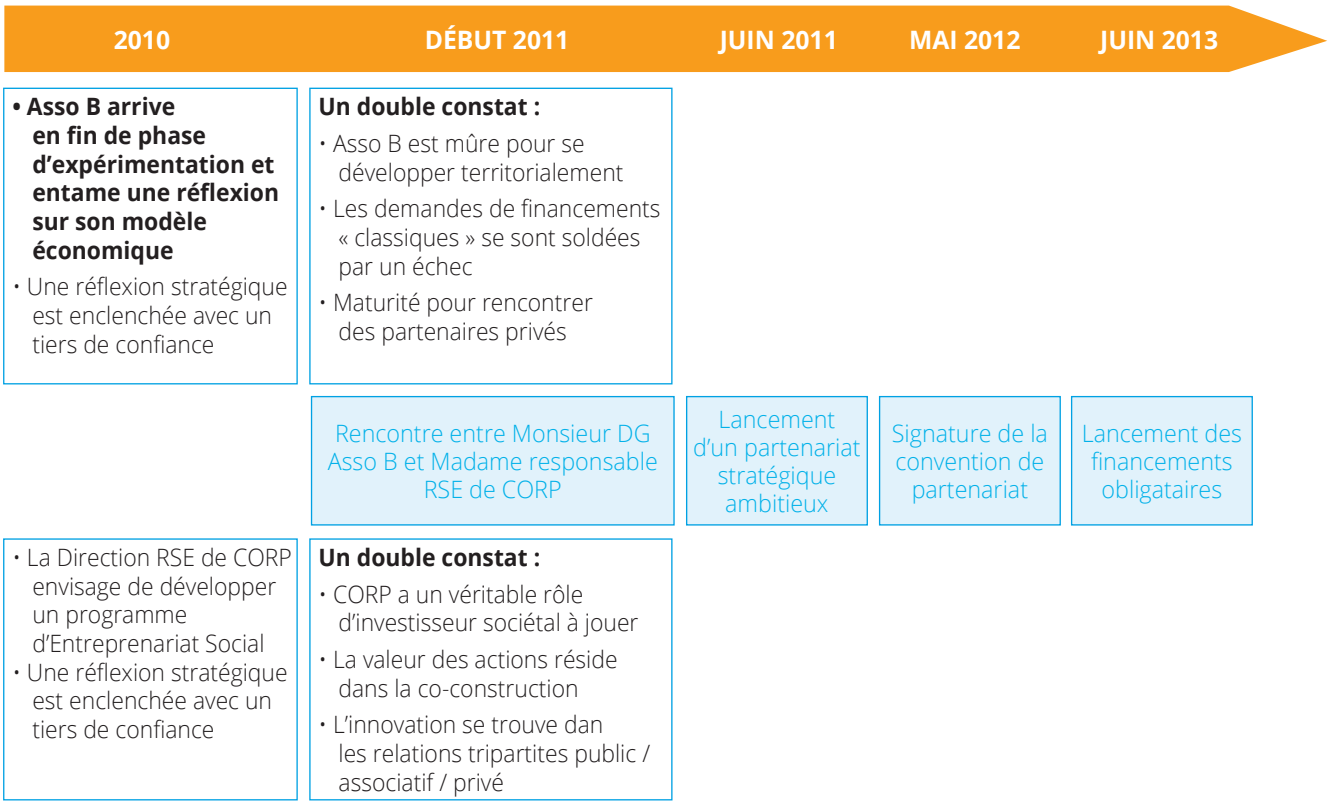
- l'historique de la structure,
- sa mission, ses valeurs, sa vision,
- ses activités,
- les chiffres clés, etc.

L'autodéfinition est restituée dans un format court.

L'exercice consiste ensuite à demander une description du partenaire pour savoir quelle connaissance de l'autre a chacun des partenaires.

Genèse et historique du partenariat

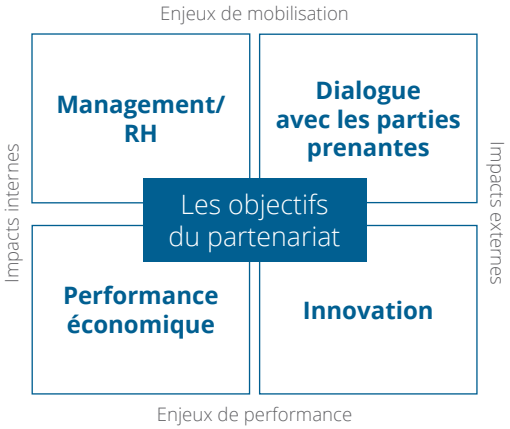
Les partenaires retracent ensuite les étapes clés de la relation partenariale.
Ces grandes étapes doivent permettre d'expliquer les raisons de l'existence de ce partenariat. Dans l'exemple ci-dessous, les évaluateurs (qui intervenaient fin 2013) ont retracé les origines du partenariat chez chaque partenaire, ainsi que la manière dont les partenaires se sont préparés à la rencontre décisive entre les dirigeants des deux structures au début de l'année 2011.



ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Objectifs du partenariat - pour l'entreprise

L'entreprise partage quels étaient ses objectifs au moment de la construction du partenariat.



MOBILISATION / PARTAGE DE COMPÉTENCES

- Partager l'expertise et le savoir-faire de l'entreprise sur son cœur de métier
- Intervenir sur des actions capables de fédérer toutes les entités de l'entreprise, y compris la Fondation
- Permettre aux collaborateurs de s'engager dans une démarche pleine de sens

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

- Rendre concret l'engagement du groupe dans la solidarité
- Offrir la possibilité d'un croisement de regard entre l'univers de l'entreprise et le secteur associatif
- Incarner un exemple de co-construction du bien commun
- Déployer des solutions à grande échelle avec un autre acteur d'envergure

Les objectifs du partenariat

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

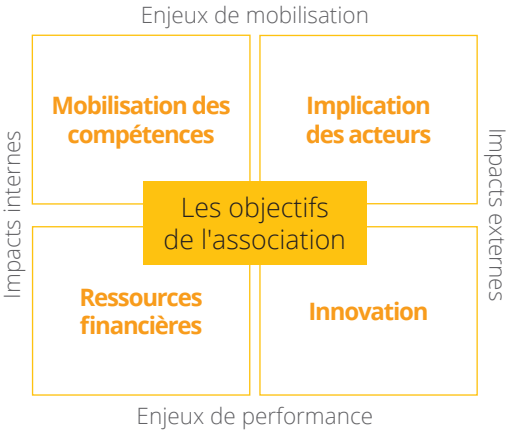
- Réduire les impayés : un objectif non prioritaire et un impact attendu limité, mais une démarche nécessaire à l'instauration d'une nouvelle approche de la précarité énergétique (vision à long terme).

INNOVATION

- Une recherche amorcée d'innovation en matière de solutions pour les bénéficiaires, mais non définie comme un objectif prioritaire

Objectifs du partenariat - pour l'association

L'association partage quels étaient ses objectifs au moment de la construction du partenariat.



MOBILISATION DE COMPÉTENCES

- Mobiliser de nouveaux bénévoles parmi les salariés de l'entreprise
- Bénéficier de l'expertise du groupe en matière d'énergie

IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

- Pas d'action concrète envisagée

RESSOURCES FINANCIÈRES

- Bénéficier d'un soutien fort (X K€ par an)

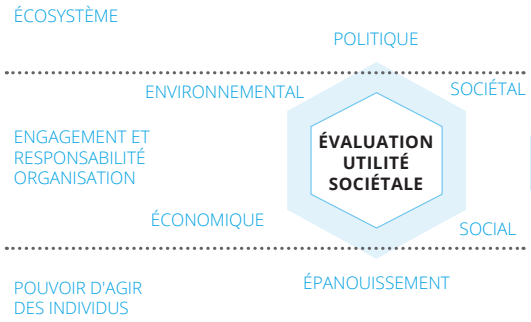
INNOVATION

- Quelques actions envisagées, mais un objectif qui n'est pas clairement exprimé en termes d'innovation. Le groupe ne se sent pas prêt pour un partenariat dans ces termes

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Objectifs du partenariat - pour le bien commun

Association et entreprise partagent enfin quels étaient les objectifs du partenariat pour le bien commun au moment de la construction du partenariat.



POLITIQUE

- Participer à l'évolution de la société en incarnant un exemple de co-construction entre association et entreprise
- Faire émerger la notion de proximité dans les relation entre acteurs sur les territoires

ÉCONOMIQUE

SOCIÉTAL

- Développer une synergie des actions à destination des bénéficiaires, pour les aider à sortir de la précarité
- Incarner une démarche préventive
- Faire évoluer l'approche globale des personnes en difficulté au bénéfice du mieux-vivre ensemble

SOCIAL

- Aider concrètement des personnes en situation de précarité énergétique

ENVIRONNEMENTAL

- Changer les pratiques des groupes Association A et des bénéficiaires en matière de consommation énergétique (chauffage)
- Réduire les déchets de manière responsable

ÉPANOUISSEMENT

- Développer le sentiment d'utilité pour les salariés de l'entreprise et les amis d'Association A

Objectifs du partenariat – synthèse et qualification du partenariat

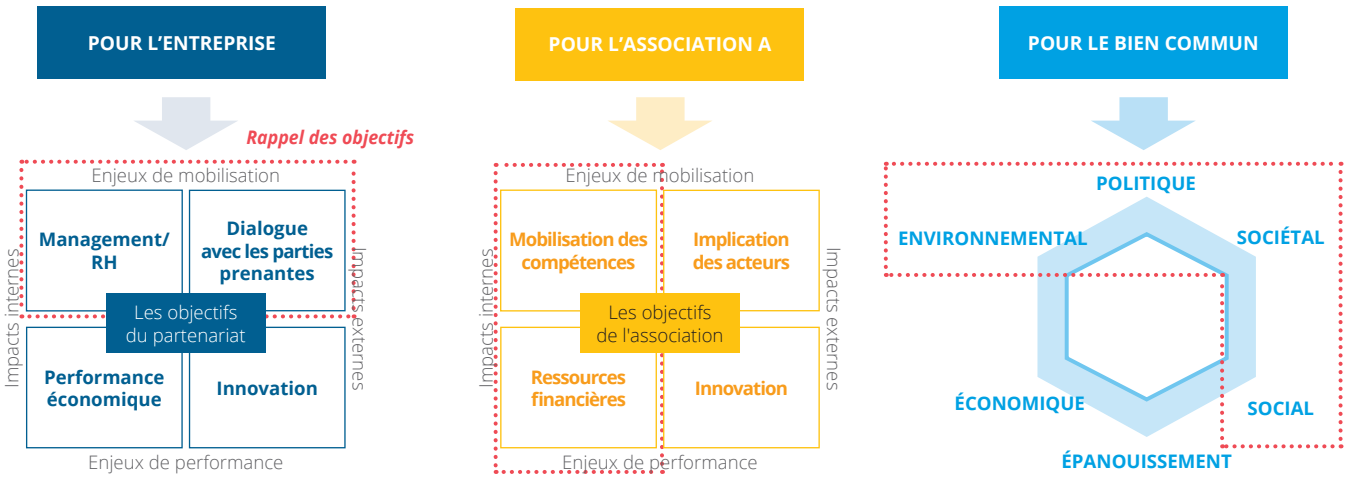
En synthèse, l'évaluateur repère pour chaque catégorie d'objectifs (entreprise / association / intérêt général) les objectifs prioritaires pour les partenaires sur lesquels se concentrera l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Dans l'exemple ci-contre.

- Du côté de l'entreprise, ce sont les objectifs Mobilisation et Dialogue avec les parties prenantes qui ont été mis en avant.
- Du côté de l'association, ce sont les objectifs Mobilisation de compétences et Ressources financières.
- Concernant les objectifs du bien commun, les partenaires ont visé les dimensions Politique, Sociétale, Environnementale et Sociales.

Il est intéressant, à ce stade, de qualifier, au regard des 4 grands types de partenariats association-entreprise autour du bien commun, le partenariat tel que les parties l'ont souhaité initialement. Cela permet de constater l'ambition initiale du partenariat et, par la suite, de la comparer aux résultats réels du partenariat que l'évaluation va permettre de mettre à jour.

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Objectif en synthèse



Au-delà des objectifs propres à chacun, une envie commune d'instaurer et d'incarner un dialogue nouveau dans les relations Associations-Entreprises autour du bien commun.

Qualification du partenariat

> LOGIQUE ASSOCIATION — **LOGIQUE ENTREPRISE <**

MÉCÉNAT
Soutiens variés de l'entreprise au projet associatif ou à un projet précis.

INNOVATION SOCIÉTALE
Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités

Partenariat de l'Entreprise et de l'Association A

COOPÉRATION ÉCONOMIQUE
Contribution de chacun à l'élaboration d'une offre commune

PRATIQUES RESPONSABLES
Contribution de l'association à l'évolution des pratiques de l'entreprise

Étape 2 : le contenu du partenariat

Description des actions

Dans un premier temps, les partenaires décrivent les actions menées dans le cadre du partenariat :

- les actions de l'association à destination de l'entreprise,
- celles de l'entreprise vers l'association,
- celles de l'association pour le bien commun,
- celles de l'entreprise pour le bien commun.

Schéma des actions du partenariat

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

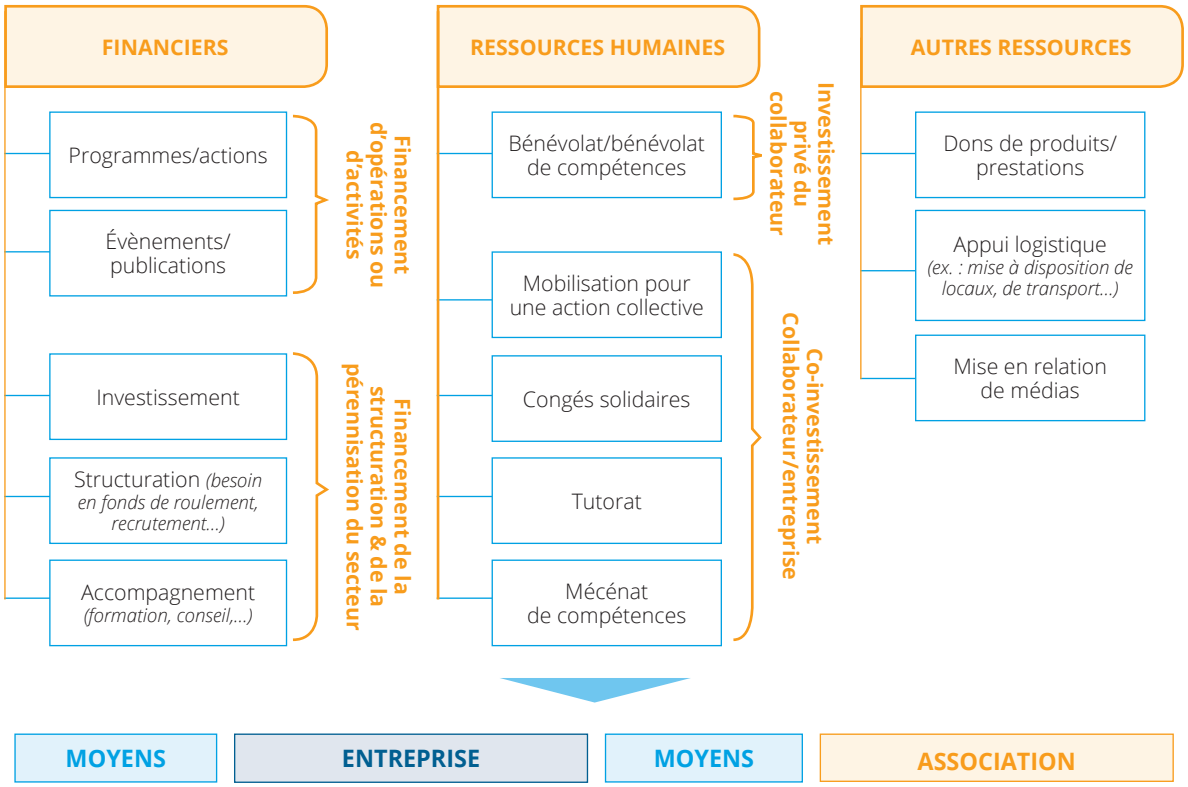
Il est intéressant de décrire, au préalable, les actions qui étaient prévues initialement. Cela permet de mesurer l'écart entre ce que les partenaires avaient prévu de réaliser et ce qui a été mis en place réellement.

Description précise des actions du partenariat

ACTIONS	AMBITION	ACTIONS MISES EN ŒUVRE
OUVERTURES PLATEFORMES	**Développement territorial de l'association**	• Montage du dossier de financement du BFR des plateformes • Réalisation de l'étude de pré-diagnostic de deux plateformes expérimentales • Ouverture réalisée, en cours ou à venir de 6 nouvelles plateformes
	Développement de partenariats opérationnels et financiers de l'association	• Obtention d'un financement du fond de revitalisation de l'entreprise pour la plateforme • Le partenariat a permis de mobiliser la CDC • Effet indirect pressenti sur d'autres acteurs privés : entreprise X, entreprise Y
COMMUNICATION	**Valorisation du partenariat comme référence de la problématique sociale**	• Événements / Prises de parole communes (participation à plusieurs tables rondes, à des prix...) temps forts (inaugurations...) • Réalisation d'un clip diffusé chez les partenaires et valorisation des partenaires sur leurs supports de communication
PROJET D'ENTREPRENARIAT SOCIAL	**Ingénierie**	• Expérimentation sur 3 villes test : construction du processus de prescription et de formation des prescripteurs sur les bénéficiaires
	Prescription	• Déploiement (mise en œuvre de la prescription par les antennes de l'association)

Description des moyens

Les partenaires décrivent les moyens mis en œuvre dans le cadre du partenariat.
Par souci d'exhaustivité, on peut se servir de la typologie présentée ci-dessous. Les moyens sont ensuite présentés de manière synthétique et par partenaires.



ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

FINANCIERS	RESSOURCES HUMAINES	AUTRES RESSOURCES

MOYENS	ENTREPRISE	MOYENS	ASSOCIATION
FINANCIERS	• Investissement au coût de l'argent dans le développement de 6 plateformes (Prêt) • Financement du lancement de deux expérimentations : 2 pré-diagnostics (Prestation) • Financement d'une R&D en innovation sociétale (Mécénat) • Financement d'un accompagnement à la réflexion stratégique de l'association (Mécénat)	**1,275 M€** **HUMAINS**	• Fort investissement de l'ensemble de l'équipe de direction de l'association dans le pilotage du partenariat stratégique et le montage financier du partenariat • Forte mobilisation des équipes travaillant au sein des plateformes territoriales (responsables et conseillers)
HUMAINS	• Une équipe opérationnelle de 4 personnes très impliquées et pro-actives • Pas de mécénat de compétence, mais une importante mobilisation des compétences du groupe (direction commerciale, direction affaires publiques, direction juridique, direction marketing,...)	**EXPERTISE**	• Connaissance des publics les plus fragiles (plus précisément les 40% des ménages ne possédant pas de xxx faute de moyens) • Apports sur un sujet où l'entreprise n'avait qu'une faible connaissance
AUTRES	• Application de conditions tarifaires Grand Compte		

Description des pratiques partenariales

Enfin, les partenaires décrivent les pratiques partenariales, à savoir principalement :

- le cadrage préalable,
- le pilotage,
- l'évaluation,
- la communication.

CADRAGE	• Une convention co-rédigée • Des engagements forts • Des objectifs très larges focalisés sur l'intérêt général • Beaucoup d'actions prévues
PILOTAGE	• Des instances régulières de pilotage et d'échange : Un Copil mensuel au niveau de la direction projet et un autre sur le terrain • Existence d'objectifs chiffrés sur l'action de la solution d'entreprenariat sociale, mais un suivi difficile
ÉVALUATION	• Réalisation d'une réunion annuelle de bilan du partenariat avec le groupe de l'Association et un Commissaire aux Comptes, évoquant l'impact social des actions menées
COMMUNICATION	• Un principe établi de validation par les deux partenaires avant toute prise de parole

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Étape 3 : les résultats du partenariat

Évaluer le contenu du partenariat - Évaluer les actions, moyens, pratiques

Pour évaluer les résultats du partenariat, les partenaires vont qualifier chaque élément décrit dans l'étape précédente, à savoir :

- Chacune des actions menées dans le cadre du partenariat.
- Tous les moyens déployés par les partenaires dans le cadre du partenariat.
- Chaque pratique partenariale.

Exemple de qualification et évaluation des actions

ACTIONS	AMBITION	ACTIONS MISE EN ŒUVRE	
OUVERTURES PLATEFORMES	Développement territorial de l'association	• Montage du dossier de financement du BFR des plateformes • Réalisation de l'étude de pré-diagnostic de deux plateformes expérimentales • Ouverture réalisée, en cours ou à venir de 6 nouvelles plateformes	+/− • Des freins au développement qui ont ralenti les ouvertures : • Un processus d'investissement long • Certaines difficultés d'implantation terrain
	Développement de partenariats opérationnels et financiers de l'association	• Obtention d'un financement du fond de revitalisation de l'entreprise pour la plateforme • Le partenariat a permis de mobiliser la CDC • Effet indirect pressenti sur d'autres acteurs privés : entreprise X, entreprise Y	+ • Un effet de levier jugé important sur la mobilisation d'autres partenaires financiers et/ou opérationnels
COMMUNICATION	Valorisation du partenariat comme référence de la problématique sociale	• Évènements / prises de parole commune (participation à plusieurs table ronde, à des prix...), temps forts (inaugurations, ...) • Réalisation d'un clip diffusé chez les partenaires et valorisation des partenaires sur leurs supports de communication	+ • Un partenariat devenu une référence en France, avec une valeur forte d'exemplarité
PROJET D'ENTREPRENARIAT SOCIAL	Ingénierie	• Expérimentation sur 3 villes test : construction du processus de prescription et de formation des prescripteurs sur les bénéficiaires	+ • Acculturation de l'entreprise sur les publics fragiles
	Prescription	• Déploiement (mise en œuvre de la prescription par les antennes de l'association	− • Des attentes déçues (seulement ¼ des prescriptions effectivement réalisées)

Exemple de qualification et évaluation des moyens

MOYENS	ENTREPRISE	MOYENS	ASSOCIATION
FINANCIERS	• Investissement au coût de l'agent dans le développement de 6 plateformes (Prêt) • Financement du lancement de 2 expérimentations : 2 pré-diagnostics (Prestations). • Financement d'une R&D en innovation sociétale (mécénat) • Financement d'un accompagnement à la réflexion stratégique de l'association (mécénat)	**HUMAINS**	• Fort investissement de l'ensemble de l'équipe de direction de l'association dans le pilotage du partenariat stratégique et le montage financier du partenariat • Forte mobilisation des équipes travaillant au sein des plateformes territoriales (responsables et conseillers)

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Exemple de qualification et évaluation des moyens (suite)

MOYENS	ENTREPRISE	MOYENS	ASSOCIATION
HUMAINS	• Une équipe opérationnelle de 4 personnes très impliquées et pro-actives • Pas de mécénat de compétence, mais une importante mobilisation des compétences du groupe (direction commerciale, direction affaires publiques, direction juridique, direction marketing,...)	**EXPERTISE**	• Connaissance des publics les plus fragiles (plus précisément les 40% des ménages ne possédant pas de xxx faute de moyens) • Apports sur un sujet où l'entreprise n'avait qu'une faible connaissance
AUTRES	• Application de conditions tarifaires Grand Compte		

\+ D'importants moyens financiers et humains engagés.
Une réelle volonté de co-construction de solution.

\+ Un engagement important, notamment sur la solution entreprenariat social non prévu initialement

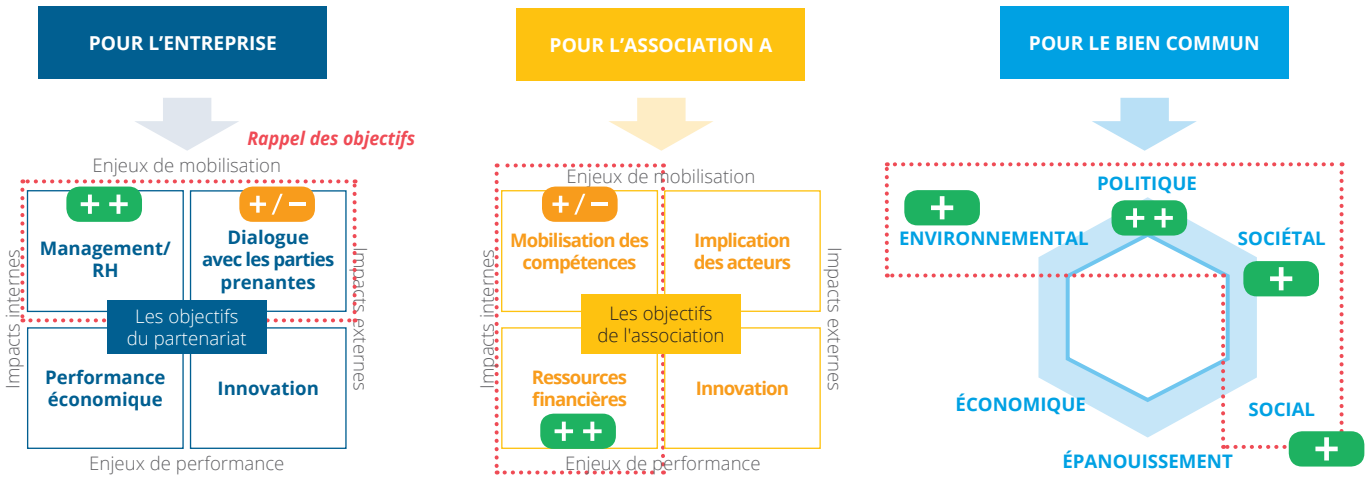
Exemple de qualification des pratiques

CADRAGE	• Une convention co-rédigée • Des engagements forts • Des objectifs très larges focalisés sur l'intérêt général • Beaucoup d'actions prévues	−	Un cadre initial trop dense qui a abouti à des perceptions divergentes des engagements, et qui n'a jamais fait référence
PILOTAGE	• Des instances régulières de pilotage et d'échange : Un Copil mensuel au niveau de la direction projet et un autre sur le terrain • Existence d'objectifs chiffrés sur l'action de la solution d'entreprenariat sociale, mais un suivi difficile	+ / −	Une érosion de l'engagement dans la durée, notamment due à un rythme difficile à tenir, et à des relations complexes sur le terrain Une qualité jugée insuffisante des outils de suivi
ÉVALUATION	• Réalisation d'une réunion annuelle de bilan du partenariat avec le groupe de l'Association et un Commissaire aux Comptes, évoquant l'impact social des actions menées	+ / −	Un dispositif d'évaluation de l'action sociétale de l'association existant et partagé avec le partenaire, mais aucun dispositif d'évaluation du partenariat, intégrant les objectifs de chacun
COMMUNICATION	• Un principe établi de validation par les deux partenaires avant toute prise de parole	+	Une communication externe modérée, respectant ainsi les engagements. Une communication interne à l'entreprise valorisante pour l'action de l'Asso, qui a positionné le partenariat comme un élément stratégique de l'entreprise

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

Évaluer la réalisation des objectifs : deux exemples de présentation

Les résultats de cette évaluation peuvent aussi apparaître en fonction des objectifs prioritaires qui ont été définis au début du processus (cf. ci-dessous, dans le cadre d'un autre exemple).



Après avoir qualifié et évalué les résultats du partenariat, les résultats sont consolidés avec les partenaires si les objectifs du partenariat ont été atteints (cf. ci-dessous).

POUR L'ENTREPRISE		POUR L'ASSOCIATION A		POUR LE BIEN COMMUN	
Innover pour répondre aux enjeux de la mobilité pour tous	+	Obtenir les ressources financières nécessaires pour soutenir le développement de nouvelles plateformes	+	Accroître la sécurité routière	Non mis en œuvre
				Accompagner la mobilité de plus de personnes en difficulté	+
Incarner l'engagement RSE du groupe	+	Bénéficier de l'image de l'entreprise pour asseoir la crédibilité de l'association et générer des effets de levier	+	Développer de nouvelles solutions de mobilité	Trop tôt
Développer la connaissance des populations fragiles	+	Bénéficier de compétences pour travailler au changement d'échelle	−	Contribuer à un meilleur environnement	Non mis en œuvre
Fidéliser de futurs clients potentiels	Trop tôt	Créer les solutions de demain ; changer d'échelle	Trop tôt	Assurer la rentabilité des projets	?

\+ *Les objectifs ont été atteints ou dépassés*

+/− *Les objectifs ne sont pas atteints mais la situation n'est pas préoccupante*

− *Des actions correctives sont nécessaires*

Établir les forces et faiblesses du partenariat

Après avoir effectué l'ensemble de ce processus, les partenaires sont capables d'évaluer les forces et les faiblesses de leur partenariat et d'apporter un regard qualitatif sur leur relation.

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

FORCES

Une base d'accords triennale qui a permis aux acteurs de professionnaliser leurs relations partenariales sans craindre une constante remise en cause :

- Pour l'association, l'opportunité de structurer sa pensée et d'aboutir à une véritable politique partenariale association – entreprise.
- Pour l'entreprise, une dimension « échange » porteuse d'enseignements humains fondamentaux.
- Un partenariat qui a produit de bons résultats sur les axes métiers.
- Des actions choisies et mises en œuvre conjointement, dans un climat de confiance progressive, sans « consensus mou » et sans compromis.
- Un volume d'actions correspondant à l'engagement financier.

Des principaux freins qu'il a fallu dépasser ensemble…

- une alliance très questionnée par les médias,
- la référence des pouvoirs publics et celle du secteur de la santé,
- la défiance du « monde de l'ESS historique et traditionnel »

…mais une relation qui a permis :

- une confrontation constructive,
- « nous a fait grandir »
- un développement soutenu grâce à l'apport financier
- des effets de levier importants dans la mobilisation d'autres partenaires,
- de faire tomber des barrières et d'accroitre la légitimité de l'association auprès de certaines parties prenantes, grâce à la légitimité et la crédibilité de l'entreprise,
- de montrer l'exemple et de participer à infléchir les postures qui caractérisent parfois les relations entre associations et entreprises,
- « une magnifique rencontre humaine ».

FAIBLESSES

Une grande difficulté à mettre en place un partenariat « multi-axes » :

- Des résultats décevants sur les actions sans rapport avec les cœurs de métiers.
- Une difficulté notable à étendre le partenariat à l'activité de récupération, en raison d'une concurrence entre les activités des partenaires.

Un manque de lien humain sur le terrain, induisant :

- Une carence en mobilisation des compétences.
- Une difficulté à dépasser les représentations, selon la volonté commune exprimée à l'origine des accords.
- Une perte de sens progressive et un « glissement » vers la routine et la facilité de moyens.
- Des pratiques de communication, interne et externe, qui ne sont pas à la hauteur des engagements ni des ambitions du partenariat.

Établir les perspectives du partenariat

L'exemple de ce partenariat complexe mettant en jeu différentes phases a évolué de la pratique responsable vers la coopération économique. À la fin de l'évaluation, les partenaires ont envisagé de poursuivre leur cheminement vers la co-construction et de se tourner vers un partenariat d'innovation sociétale.

Le partenariat Entreprise X – Association Y arrive aujourd'hui à la limite de sa 2e phase :

MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE	COOPÉRATION ÉCONOMIQUE	PRATIQUES RESPONSABLES
Soutiens variés de l'entreprise au projet associatif ou à un projet précis	Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités	Contribution de chacun à l'élaboration d'une offre commune	Contribution de l'association à l'évolution des pratiques de l'entreprise

PHASE 3 ? ← PHASE 2 ← PHASE 1

Co-construction autour de l'innovation sociétale

- Développement territorial de l'Asso
- Développement solution RSE de l'Entreprise

Expérimentations plateformes

Un nécessaire questionnement :

- **L'envie d'entrer dans un véritable partenariat d'innovation sociétale existe-t-elle ?**
- **Sur quel périmètre ?**

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

L'étape suivante de l'évaluation consiste à tracer des perspectives d'avenir

Pour cela, les partenaires peuvent ensemble :

- Interroger la solidité des bases de leur partenariat. Avec le recul de l'évaluation, quelle est l'importance des moyens mis à disposition du partenariat ? Le partenariat a-t-il donné des résultats concrets ? Le dialogue entre partenaires est-il fluide et constructif ? Etc.
- Interroger l'envie de chaque structure de continuer à travailler avec l'autre. Dans quel but : consolider l'existant et l'impact sociétal des actions menées ? Développer de nouvelles solutions ?
- Interroger les manières d'améliorer la pratique partenariale, et notamment le cadrage, le pilotage, la communication et l'évaluation. Faut-il, par exemple, se doter d'un référentiel d'évaluation ?
- La démarche consiste essentiellement à redéfinir l'ambition du partenariat.

Prendre du recul pour construire l'avenir

Envisager l'avenir commence souvent par l'alignement des pratiques et des attentes

Vérifier la cohérence

Les objectifs ont souvent évolué durant la période et il est nécessaire de partager les nouveaux objectifs.

Sur la base de l'évaluation et du partage de ces nouveaux objectifs, on peut alors comparer les réalisations du partenariat avec les attentes des partenaires. Cela permet de s'interroger sur la possibilité d'aligner les attentes et les pratiques réelles du partenariat et d'envisager des scenarii d'évolution de la relation partenariale.

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

L'ANALYSE D'UN PARTENARIAT ASSOCIATION - ENTREPRISES

Dans le cas suivant, les partenaires avaient des attentes principalement d'innovation sociétale alors que les pratiques relevaient plutôt du mécénat.

Qualification des attentes : Des attentes qui relèvent principalement de l'innovation sociétale

		MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE
LEVIERS	Définition	Contribuer au bien commun, sous forme de soutien à des actions menées par d'autres	S'impliquer dans une co-construction du bien commun avec un partenaire
	Humain	Mécénat de compétence / Bénévolat	Mobilisation / valorisation des compétences et de l'expertise
	Financier	Soutien financier et/ou humain	Investissement au titre de la R&D
CONDUITE	Cadrage	**Souple sur les objectifs / Strict sur les modalités** Le soutien doit s'intégrer dans la politique de mécénat de l'entreprise	**Strict sur les objectifs / Souple sur les modalités** Logique d'expérimentation
	Pilotage	**Faible** L'association gère les ressources et leur utilisation	**Fort** Co-pilotage des partenaires
	Évaluation	Pas ou peu de retours attendus	Système d'évaluation des résultats nécessaires
ENGAGEMENT	Communication	**Fort sur le partenariat / Faible sur les résultats** Attente forte de l'entreprise en termes d'image	**Faible sur le partenariat / Fort sur les résultats** La valeur tient dans les résultats de la R&D
	Actions	**Faible à moyen** En fonction de la politique de mécénat	**Moyen à élevé** Dans un principe d'apport partagé
	Pilotage	**Faible** Pas ou peu d'implication requise de l'entreprise	**Fort** Implication forte des deux partenaires

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

L'ANALYSE D'UN PARTENARIAT ASSOCIATION - ENTREPRISES (SUITE)

Qualification des pratiques : Des pratiques qui relèvent principalement du mécénat

		MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE
LEVIERS	Définition	Contribuer au bien commun, sous forme de soutien à des actions menées par d'autres	S'impliquer dans une co-construction du bien commun avec un partenaire
LEVIERS	Humain	Mécénat de compétence / Bénévolat	Mobilisation / valorisation des compétences et de l'expertise
LEVIERS	Financier	Soutien financier et/ou humain	Investissement au titre de la R&D
CONDUITE	Cadrage	**Souple sur les objectifs / Strict sur les modalités** Le soutien doit s'intégrer dans la politique de mécénat de l'entreprise	**Strict sur les objectifs / Souple sur les modalités** Logique d'expérimentation
CONDUITE	Pilotage	**Faible** L'association gère les ressources et leur utilisation	**Fort** Co-pilotage des partenaires
CONDUITE	Évaluation	Pas ou peu de retours attendus	Système d'évaluation des résultats nécessaires
ENGAGEMENT	Communication	**Fort sur le partenariat / Faible sur les résultats** Attente forte de l'entreprise en termes d'image	**Faible sur le partenariat / Fort sur les résultats** La valeur tient dans les résultats de la R&D
ENGAGEMENT	Actions	**Faible à moyen** En fonction de la politique de mécénat	**Moyen à élevé** Dans un principe d'apport partagé
ENGAGEMENT	Pilotage	**Faible** Pas ou peu d'implication requise de l'entreprise	**Fort** Implication forte des deux partenaires

En fonction de ce décalage entre les attentes et les pratiques, deux scenarios ont été proposés :

L'évolution des pratiques : Scénario 1 - Évolution des pratiques

		MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE
LEVIERS	Définition	Contribuer au bien commun, sous forme de soutien à des actions menées par d'autres	S'impliquer dans une co-construction du bien commun avec un partenaire
LEVIERS	Humain	Mécénat de compétence / Bénévolat	Mobilisation / valorisation des compétences et de l'expertise
LEVIERS	Financier	Soutien financier et/ou humain	Investissement au titre de la R&D
CONDUITE	Cadrage	**Fort** Le soutien doit s'intégrer dans la politique de mécénat de l'entreprise	**Faible** Logique d'expérimentation
CONDUITE	Pilotage	L'association gère seule les ressources et leur utilisation	**Fort** Co-pilotage des partenaires
CONDUITE	Évaluation	Pas ou peu de retours attendus	Système d'évaluation des résultats nécessaires
ENGAGEMENT	Communication	**Fort** Attente forte de l'entreprise en termes d'image	**Faible** L'ambition de l'intérêt général prime sur l'image
ENGAGEMENT	Actions	**Faible à moyen** En fonction de la politique de mécénat	**Moyen à élevé** Implication de compétences > implication financière
ENGAGEMENT	Pilotage	**Faible** Pas ou peu d'implication requise de l'entreprise	**Fort** Implication forte des deux partenaires

Évoluer vers un partenariat d'innovation sociétale

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

L'ANALYSE D'UN PARTENARIAT ASSOCIATION - ENTREPRISES (SUITE ET FIN)

L'évolution de l'ambition : Scénario 2 - Ajustement de l'ambition et réduction du périmètre

		MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE
	Définition	Contribuer au bien commun, sous forme de soutien à des actions menées par d'autres	S'impliquer dans une co-construction du bien commun avec un partenaire
LEVIERS	Humain	Mécénat de compétence / Bénévolat	Mobilisation / valorisation des compétences et de l'expertise
LEVIERS	Financier	Soutien financier et/ou humain	Investissement au titre de la R&D
CONDUITE	Cadrage	**Fort** Le soutien doit s'intégrer dans la politique de mécénat de l'entreprise	**Faible** Logique d'expérimentation
CONDUITE	Pilotage	L'association gère seule les ressources et leur utilisation	**Fort** Co-pilotage des partenaires
CONDUITE	Évaluation	Pas ou peu de retours attendus	Système d'évaluation des résultats nécessaires
ENGAGEMENT	Communication	**Fort** Attente forte de l'entreprise en termes d'image	**Faible** L'ambition de l'intérêt général prime sur l'image
ENGAGEMENT	Actions	**Faible à moyen** En fonction de la politique de mécénat	**Moyen à élevé** Implication de compétences > implication financière
ENGAGEMENT	Pilotage	**Faible** Pas ou peu d'implication requise de l'entreprise	**Fort** Implication forte des deux partenaires

Recentrer sur un partenariat du type mécénat

Des scenarii d'évolution – deux illustrations

Dans le 1er cas, l'ambition initiale était de construire un partenariat de pratiques responsables. Or l'évaluation a fait apparaître le fait que le partenariat avait, en pratique, plutôt pris la forme d'un partenariat de mécénat. Les partenaires ont alors envisagé deux scenarii d'évolution :

- Revenir aux pratiques responsables et les développer
- Faire évoluer leur partenariat vers un partenariat d'innovation sociétale.

DÉVELOPPER ET REVENIR À DES PRATIQUE RESPONSABLES
Par des actions terrains, en territoire, en réseau, impliquant les salariés et les clients

Mécénat	Innovation sociétale	Coopération économique	Pratiques responsables
Partenariat constaté			**Objectif initial**

CO-CONSTRUIRE ET INNOVER
Au delà des lieux, autour des offres et services

Mécénat	Innovation sociétale	Coopération économique	Pratiques responsables
	Proposition de nouvel objectif		

EN PRATIQUE, 3 EXEMPLES DE VALORISATION D'UNE ÉVALUATION PARTENARIALE

Illustrons les pratiques d'évaluation partenariale au travers de 3 études de cas :

LE FONDS D'INNOVATION AG2R LA MONDIALE & UNIS-CITÉ.

LA FÉDÉRATION NATIONALE DES CAISSES D'ÉPARGNES & LE RÉSEAU ENVIE.

LE GROUPE RENAULT & WIMOOV.

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ÉTUDE DE CAS

PARTENARIAT ENTRE UNIS-CITÉ ET LE FONDS D'INNOVATION AG2R LA MONDIALE EN 2014

Unis-Cité

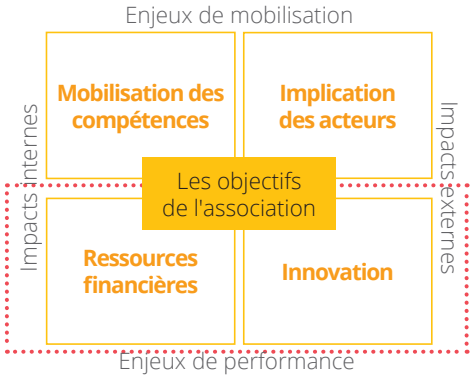
- Créée en 1994, Unis-Cité est l'association pionnière du Service Civique en France : elle permet chaque année à près de 2 000 jeunes de 16 à 25 ans, de milieux sociaux, de niveaux de formations et origines culturelles différents de s'engager pendant 6 à 9 mois au service de la collectivité.
- Depuis 1994 : 12 500 jeunes engagés en Service Civique à Unis-Cité et 250 000 bénéficiaires (familles modestes, personnes sans-abris, personnes âgées, etc.)
- En 2015 : près de 2 000 jeunes engagés dans 50 villes de France, 180 salariés et 500 bénévoles.

AG2R LA MONDIALE

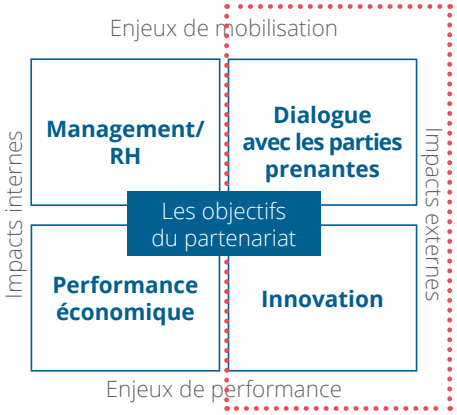
- Groupe d'assurance de protection sociale et patrimoniale, spécialiste de l'assurance de personnes : prévoyance, santé, épargne, retraite.
- Chiffres clés 2014 : 18 millions d'assurés et ayants droit, 500 000 entreprises en France, 10 766 collaborateurs.

OBJECTIFS DU PARTENARIAT

- Déployer le programme MediaTerre grâce au développement territorial de l'association et à la mise en place d'alliances stratégiques avec les acteurs de référence.



- Établir la preuve du modèle d'investisseur sociétal (consistant à accompagner le changement d'échelle des projets innovants) tout en valorisant l'engagement et la capacité d'innovation du groupe.



LE PARTENARIAT AG2R LA MONDIALE & UNIS-CITÉ

Enjeu d'intérêt général : la lutte contre la précarité énergétique via un programme de sensibilisation aux éco-gestes dans les quartiers défavorisés : **Mediaterre**

En France en 2011, 3,8 millions de ménages sont en situation de précarité énergétique (D'après la loi Besson, est en précarité énergétique toute personne qui éprouve dans son logement des difficultés à disposer de l'énergie nécessaire à la satisfaction de ses besoins élémentaires, en raison de l'inadaptation de ses ressources ou de ses conditions d'habitat)

Depuis 2012

Le Groupe AG2R LA MONDIALE propose à l'association Unis Cité de la soutenir dans le développement de son programme « MediaTerre »

Par le déploiement de ce programme, Unis Cité permet à AG2R LA MONDIALE d'agir conformément à l'une de ses priorités stratégiques : œuvrer pour l'habitat.

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ÉTUDE DE CAS (SUITE)

CATÉGORIE DU PARTENARIAT

MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE	COOPÉRATION ÉCONOMIQUE	PRATIQUES RESPONSABLES
Soutiens variés de l'entreprise au projet associatif ou à un projet précis.	Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités	Contribution de chacun à l'élaboration d'une offre commune	Contribution de l'association à l'évolution des pratiques de l'entreprise

Agir à grande échelle pour lutter contre la précarité énergétique, en démultipliant la réponse innovante de médiation active* proposée par Unis-Cité

**Contrairement à la médiation classique, la médiation active consiste à aller à la rencontre des publics fragiles pour les sensibiliser et mieux prévenir les situations de rupture. Cette véritable innovation sociétale développée par Unis Cité est actuellement expérimentée au travers de Mediaterre.*

GENÈSE

- L'engagement social fait partie intégrante des missions d'AG2R LA MONDIALE. Pour mener à bien cette mission, le groupe accompagne individuellement des personnes en fragilité, mais également des projets collectifs d'intérêt général (jusqu'à 800 associations soutenues chaque année)
- En 2010, AG2R LA MONDIALE a créé un Fonds d'Innovation, destiné à accompagner spécifiquement le changement d'échelle de projets innovants à fort potentiel pour le bien commun. C'est dans ce cadre que le programme « MediaTerre » d'Unis-Cité a été repéré, et retenu.

ACTIONS ENGAGÉES

Unis-Cité ⇄ AG2R LA MONDIALE

BÉNÉFICIAIRES

- Les ménages en situation de précarité énergétique
- Les jeunes

- Sensibilisation de collaborateurs sur la thématique de la précarité énergétique
- Soutien financier nécessaire au développement territorial et à l'atteinte du modèle économique cible
- Accompagnement à la réflexion et à la mise en œuvre de la stratégie de développement de l'association, ainsi qu'à l'évaluation de l'impact du programme.
- Mobilisation du réseau de l'Action Sociale en région, pour aider à l'implantation territoriale

Le programme Médiaterre a un double impact :

- Sur les ménages en situation de précarité énergétique, grâce à une sensibilisation et à l'adoption d'éco-gestes permettant de réduire les factures.
- Et aussi sur les jeunes : 450 jeunes de 16 à 25 ans par an, sont formés au préalable aux éco-gestes liés aux 5 thèmes du programme (eau, énergie, déchets, qualité de l'air intérieur et consommation responsable) et au principe de médiation dite « active » pour aller au-devant des habitants.

MOYENS MIS EN ŒUVRE

MOYENS	UNIS-CITÉ	AG2R LA MONDIALE
Humains	• Création d'un poste de responsable du développement de programmes au siège, et recrutement de deux coordinateurs de programme sur le terrain • Implication forte de la gouvernance • 442 jeunes volontaires « MediaTerre » sur le terrain	• Une chargée d'études responsable de la thématique « Habitat » comme interlocuteur privilégié de l'association • Une équipe opérationnelle très mobilisée sur le suivi des projets du Fonds d'Innovation

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ÉTUDE DE CAS (SUITE)

MOYENS MIS EN ŒUVRE (SUITE)

MOYENS	UNIS-CITÉ	AG2R LA MONDIALE
Financiers		• 351K€ sur 3 ans, dans une logique dégressive
Autres		• Un soutien à l'étude d'impact du programme « MediaTerre » à hauteur de 25K € (soit ¼ du coût total de l'étude) • Un accompagnement stratégique d'Unis-Cité sur 3 ans • Mise en lien des réseaux de l'association et du groupe pour favoriser le développement territorial et l'implantation locale d'Unis-Cité.

MODALITÉS PRATIQUES

CONVENTION DE PARTENARIAT

La convention de partenariat est signée pour 3 ans et fait état des engagements respectifs des deux partenaires.

SUIVI ET PILOTAGE

• Un **Comité des partenaires** trimestriel regroupant l'ensemble des partenaires du programme « MediaTerre ». Son objet est d'effectuer un point d'avancement régulier du projet : nouvelles ouvertures d'antennes, nouveaux quartiers couverts, nombre de volontaires, de familles accompagnées, nouvelles actions à entreprendre…

• Un **comité de partenariat** spécifique AG2R LA MONDIALE / Unis-Cité, également trimestriel, pour suivre la progression des actions menées en régions et l'évolution des objectifs chiffrés

Dans l'intervalle, des points téléphoniques sont réalisés selon les besoins et l'actualité.

COMMUNICATION

	UNIS-CITÉ	AG2R LA MONDIALE
Cibles internes		• Une présentation du partenariat auprès du réseau de l'Action Sociale
Cibles externes	• Publications en presse nationale et PQR (respectivement 2 et 23 sur parutions pour l'année 2013-2014) • Reportages télé (France 2 et journal de TF1 en 2014) • Blog dédié au programme • 3 newsletters diffusées à 1 800 partenaires locaux et nationaux • Diffusion d'un communiqué commun co-élaboré par AG2R LA MONDIALE et Unis-Cité • Vidéo du partenariat	

ÉVALUATION

• Le RAMEAU procède à l'évaluation annuelle de ce partenariat (à ce jour, une évaluation réalisée pour l'année 2012-2013).

CARACTÉRISTIQUES DU PARTENARIAT

• Devant le manque de solutions de grande ampleur pour lutter contre la précarité énergétique, la méthode de médiation active proposée par Unis-Cité s'avère être un succès. Sur la base de son expérience, l'association participe aujourd'hui à l'élaboration d'un Service Civique national pour la transition énergétique, à la demande des pouvoirs publics. Le changement d'échelle semble donc en passe d'être réalisé, lui aussi avec succès.

• Ces résultats nourrissent également l'objectif du Groupe AG2R LA MONDIALE en prouvant la pertinence du modèle d'investisseur sociétal, destiné à soutenir le changement d'échelle des projets innovants.

RÉSULTATS DU PARTENARIAT (FIN 2013)

• 1 200 jeunes formés, qui sont autant d'ambassadeurs pour essaimer les éco-gestes, même à l'issue de leur service et promouvoir ainsi la transition énergétique

• 19 500 personnes sensibilisées aux éco-gestes et près de 4900 familles accompagnées

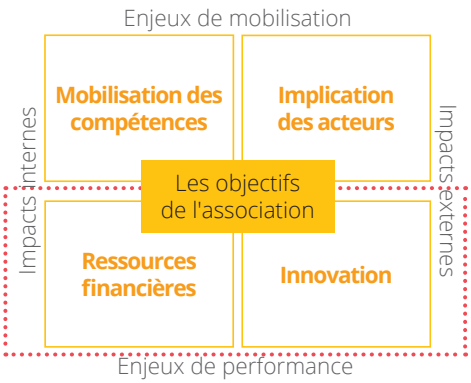
ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

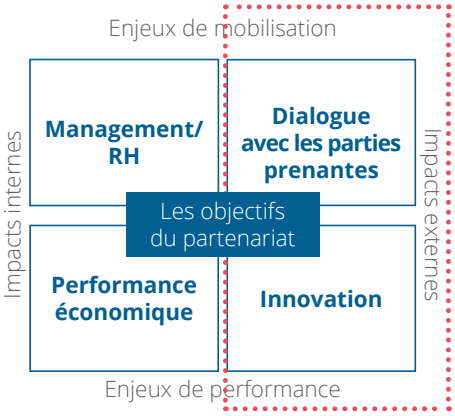
ÉTUDE DE CAS (SUITE)

- Plus de 2 000 actions collectives organisées et 200 partenaires locaux associés, témoignant de mobilisation
- « Bénéfice secondaire » : le Service Civique est un tremplin vers l'emploi (6 mois après, 82% des volontaires sont en emploi ou formation)

RÉSULTATS POUR LES PARTENAIRES

Rappel des objectifs





INNOVATION

L'expérimentation du concept de médiation active est un succès ; l'association peut en outre capitaliser pour le développer sur d'autres thématiques que la précarité énergétique

RESSOURCES FINANCIÈRES

L'association a obtenu le financement nécessaire au changement d'échelle de la réponse sociétale pour laquelle elle se mobilise

MOBILISATION DES COMPÉTENCES

La mobilisation des compétences ne constitue pas un objectif prioritaire de ce partenariat et n'a pas réellement été mise en œuvre. Elle reste néanmoins une piste pour le renforcement du partenariat

IMPLICATION DES ACTEURS

La mobilisation de partenaires co-investisseurs n'est pas encore effective, mais une réflexion est en cours

INNOVATION

Le modèle d'investisseur sociétal est en passe de prouver son efficacité via l'émergence d'un Service Civique national (consacré à la transition énergétique)

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Une communication actuellement en-dessous des objectifs, mais l'engagement sociétal et la capacité d'innovation du groupe pourront prochainement être valorisés sur la base de résultats concrets

Perspectives d'évolutions : Une « industrialisation » du programme MediaTerre via la mise en œuvre d'un Service Civique transition énergétique ; un exemple réussi de déploiement de l'innovation « au-delà » des capacités de portage de l'association qui en est à l'origine.

IMPACTS SUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

La première réponse d'envergure à la question de la précarité énergétique.

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ÉTUDE DE CAS

PARTENARIAT ENTRE LE RÉSEAU ENVIE ET LA CAISSE D'ÉPARGNE GRAND EST EUROPE

envie
Nos valeurs redonnent de la valeur

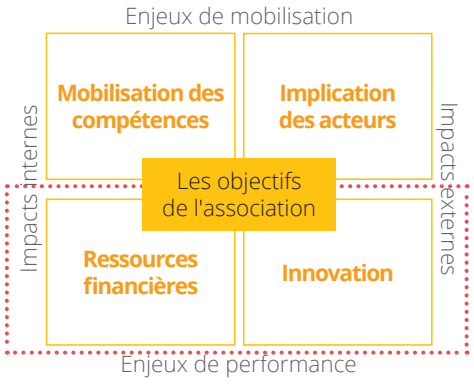
- ENVIE, acteur pionnier de l'insertion par l'activité économique dans le respect de l'environnement, est devenu un acteur majeur de l'économie circulaire reconnu pour le recyclage de DEEE, déchets électriques et électroniques, de matelas et depuis peu, de matériel médical
- Chiffres clés 2017 : 50 entreprises, 3 000 salariés, 2 250 parcours d'insertion, un chiffre d'affaires de 86 M€, 120 000 tonnes de déchets traités.
- La Fédération ENVIE coordonne les 50 entreprises.

CAISSE D'EPARGNE GRAND EST EUROPE

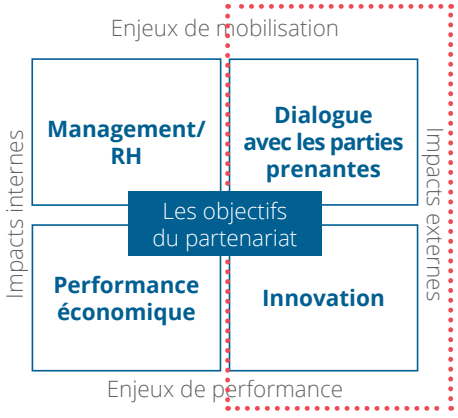
- Banque coopérative
- Née le 23 juin 2018 de la fusion des Caisses d'Épargne Alsace & Lorraine Champagne-Ardenne
- Chiffres clés 2017 : 3 000 salariés, 436 000 sociétaires, 2,6 Md€ de fonds propres, soutien de 100 projets solidaires par an
- Des orientations 2018-2020 RSE et coopératives basées sur la norme ISO 26000. Une vision de la RSE comme levier de performance économique durable et d'impact positif sur les territoires.

OBJECTIFS DU PARTENARIAT

- Soutenir financièrement le développement de nouvelles activités de recyclage dans la région Grand-Est.



- Accompagner les projets à impacts positifs sur son territoire
- Incarner l'engagement RSE du groupe au travers du soutien d'innovations sociétales



LE PARTENARIAT ENVIE - CAISSE D'ÉPARGNE GRAND EST EUROPE

Enjeu d'intérêt général : L'économie circulaire

L'économie circulaire est un sujet mobilisateur, créateur d'emplois non délocalisables : on estime que le secteur représente un potentiel de 300 000 emplois supplémentaires.

(Source : « Feuille de Route pour une économie 100% circulaire », Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, 23/04/2018)

Depuis 1997

L'entreprise soutient financièrement et met en réseau l'association dans le déploiement territorial de son action (aménagement de locaux, achat de véhicule, activités de recyclage).

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ÉTUDE DE CAS (SUITE)

CATÉGORIE DU PARTENARIAT

MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE	COOPÉRATION ÉCONOMIQUE	PRATIQUES RESPONSABLES
Soutiens variés de l'entreprise au projet associatif ou à un projet précis.	Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités	Contribution de chacun à l'élaboration d'une offre commune	Contribution de l'association à l'évolution des pratiques de l'entreprise

Innovation sociétale

L'entreprise soutient financièrement et active son réseau pour le développement des activités de recyclage solidaire d'Envie dans le Grand-Est. Envie, pionnier de l'économie circulaire, permet à un public fragile de retrouver un emploi et de s'équiper en matériel de qualité à un prix accessible.

GENÈSE

- Ce projet a épousé l'évolution historique de l'engagement des Caisses d'Épargne : de sa Fondation initialement, en passant par les PELS jusqu'à une politique RSE structurée avec le soutien de projets par les Caisses d'Épargne
- Entre 1997 et 2008, Envie 2E Lorraine a bénéficié d'un soutien financier à 4 reprises, pour un cumul de 76 370€
- Entre 2003 et 2014, ENVIE Reims a été soutenu à 3 reprises par la Caisse d'Épargne, pour un cumul de 39 000€
- En 2018, la Caisse d'Épargne Grand-Est Europe a sélectionné Envie Autonomie au « Prix du Bicentenaire ».

ACTIONS ENGAGÉES

envie — Nos valeurs redonnent de la valeur ⇄ CAISSE D'EPARGNE GRAND EST EUROPE

BÉNÉFICIAIRE

- Retour à l'emploi de personnes fragiles
- Achat d'équipements de qualité à un prix accessible par un public fragile
- Dimension sociale des entreprises : récupération de matériel hypermarchés
- Accompagnement à la gestion de budget de salariés en insertion d'Envie via le « parcours confiance »

- Reconnaissance de l'ancrage territorial de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe
- Intégration d'administrateurs Caisse d'Épargne comme administrateurs d'Envie
- Invitation d'administrateurs et de la direction CEGEE lors de la remise officielle des chèques
- Soutien au développement d'activités de recyclage, à l'achat de 2 véhicules et à l'aménagement des ateliers de production
- Mobilisation de partenaires et de co-investisseurs pour Envie (activation du réseau)
- Valorisation du partenariat via le soutien d'Envie Autonomie comme projet « coup de cœur du Bicentenaire » pour la Caisse d'Épargne Grand Est Europe

MOYENS MIS EN ŒUVRE

MOYENS	ENVIE	CAISSE D'ÉPARGNE GRAND EST EUROPE
Humains	• Équipe de direction ENVIE en charge du pilotage stratégique du partenariat et du montage financier du partenariat • Mobilisation opérationnelle des équipes	• Collaborateur en charge du mécénat et de la RSE • Mobilisation de compétences du groupe (RSE, communication, financière)
Techniques		• Formation « Parcours Confiance » : intervention en gestion de budget auprès des salariés en insertion d'Envie

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ÉTUDE DE CAS (SUITE)

MOYENS MIS EN ŒUVRE (SUITE)

MOYENS	ENVIE	CAISSE D'ÉPARGNE GRAND EST EUROPE
Financiers	• Le chiffre d'affaires des magasins génère plus de 30% du budget des entreprises d'insertion d'Envie	• Soutien au développement d'activités de recyclage (Achat d'un conteneur, d'une unité de traitement d'écrans à tubes cathodiques & extension des activités de recyclage et de vente de matériel électro-ménagers) (34 K€) • Aménagement de nouveaux locaux et d'ateliers de production (35 K€) • Financement de 2 véhicules (46 370 €)
Autres		

MODALITÉS PRATIQUES

CONVENTION DE PARTENARIAT

Une convention locale de mécénat précise le contenu du partenariat entre Envie et la CEGEE : la finalité du projet, les moyens mis en œuvre, l'objet du financement et la population ciblée

SUIVI ET PILOTAGE

- Les décisions de mécénat ont été validées par le Conseil d'Administration de la CE, suite à la présentation des dossiers par le correspondant philanthropie .
- L'accompagnement dans le temps d'Envie a démontré à la CEGEE la solidité du modèle économique de la structure, reconnue par l'écosystème des acteurs publics et des acteurs de l'ESS.

COMMUNICATION

	ENVIE	CAISSE D'ÉPARGNE GRAND EST EUROPE
Cibles internes	• Salariés en insertion de l'association (formation « parcours confiance »)	• Administrateurs (acculturation au secteur associatif) • Salariés de la Caisse d'Épargne (Intranet, « Prix du Bicentenaire »)
Cibles externes	• Pouvoirs publics (collectivités territoriales) • Partenaires potentiels, financiers et opérationnels	• Indirectement le grand public via la communication presse d'Envie sur les événements

ÉVALUATION

- Les évaluations d'Envie, réalisées par questionnaire 1 an après la décision de mécénat, ont confirmé la qualité et le sérieux d'Envie, ainsi que la mise en œuvre des projets soutenus, honorant l'engagement acté lors des conventions de mécénat.

CARACTÉRISTIQUES DU PARTENARIAT

- Le partenariat s'inscrit dans le temps long, en accompagnant l'entreprise au lancement de son activité à Nancy, puis dans ses phases de développement, de diversification des activités et d'installation à Reims.
- Trois atouts de l'entreprise d'insertion ont contribué à convaincre l'entreprise : un projet mature, de nombreux salariés, l'existence de plusieurs sites de production.
- Trois atouts de l'entreprise ont contribué à convaincre l'association : une convergence stratégique autour de l'inclusion, une capacité de soutien à des moments-clés et des valeurs commune d'innovation et d'utilité sociale.
- Ce partenariat correspond à des périodes d'expérimentation des Caisses d'Épargne (RSE, évolution du périmètre géographique des Caisses : pays de Lorraine, Lorraine, Lorraine Champagne-Ardennes puis Grand Est Europe).
- Un partenariat ayant permis aux deux partenaires de consolider leur légitimité et de générer des effets de leviers opérationnels et /ou financiers.

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ÉTUDE DE CAS (SUITE)

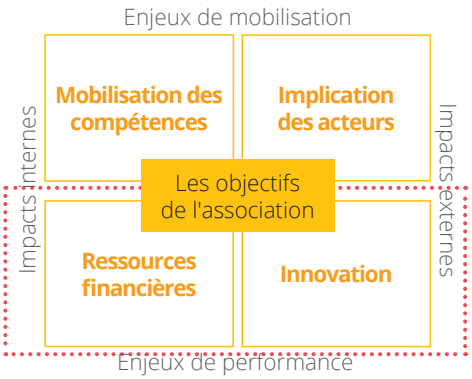
RÉSULTATS DU PARTENARIAT

- Déploiement de la capacité d'action d'Envie : le financement par la Caisse d'Épargne et les effets de levier générés par le partenariat ont favorisé l'essor et la diversification des activités d'Envie sur plusieurs sites dans le Grand-Est.
- Une nouvelle réponse pour les publics fragiles avec achat d'équipements de qualité à des prix compétitifs dans les magasins Envie.

RÉSULTATS POUR LES PARTENAIRES

envie
Nos valeurs redonnent de la valeur

Rappel des objectifs



INNOVATION

Une réflexion sur l'écologie industrielle et la diversification des activités de recyclage (matériel médical – autonomie ..).

RESSOURCES FINANCIÈRES

- L'association a obtenu le financement nécessaire à l'aménagement d'ateliers de production, l'achat de 2 véhicules et au développement d'activités de recyclage.
- Des effets de levier ont été générés : obtention de nouveaux partenariats financiers publics et privés.

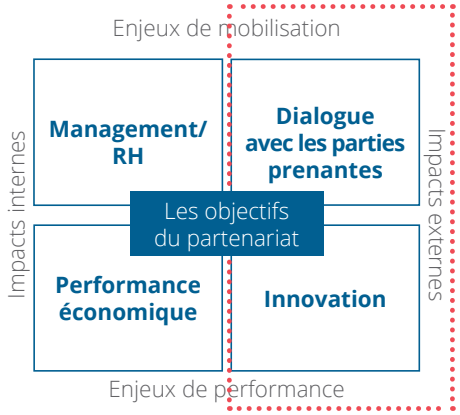
MOBILISATION DES COMPÉTENCES

L'association a bénéficié de compétences financières et communication de la Caisse d'Épargne via les formations « parcours confiance ».

IMPLICATION DES ACTEURS

Le soutien de la Caisse d'Épargne a favorisé la crédibilité de l'association, qui a mobilisé des acteurs publics, associatifs et de la santé pour piloter le projet Envie Autonomie à sa création à Reims

CAISSE D'EPARGNE GRAND EST EUROPE



INNOVATION

Soutien de la première heure à ce pionnier de l'économie circulaire et de l'insertion économique. Sélection d'Envie Autonomie Reims pour le « Prix du Bicentenaire » par la Caisse d'Épargne du Grand Est Europe.

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

- Renforcement de l'ancrage territorial de la Caisse d'Épargne dans le Grand-Est.
- Renforcement du positionnement d'investisseur sociétal de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe.
- Dialogue avec les salariés en insertion & l'écosystème d'Envie (acteurs publics, institutions, associations) lors d'événements de valorisation du partenariat chez Envie.

MANAGEMENT/RH

- Accueil d'administrateurs et de dirigeants d'Envie comme administrateurs de la Caisse d'Épargne.

Perspectives d'évolution : partenariat inscrit sur le temps long

IMPACTS SUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

- Une preuve de concept établie en termes d'économie circulaire (diversification du recyclage des équipements, 30% des équipements recyclés en France)
- Une expertise reconnue de l'écologie industrielle

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ÉTUDE DE CAS

PARTENARIAT WIMOOV- RENAULT

wimoov

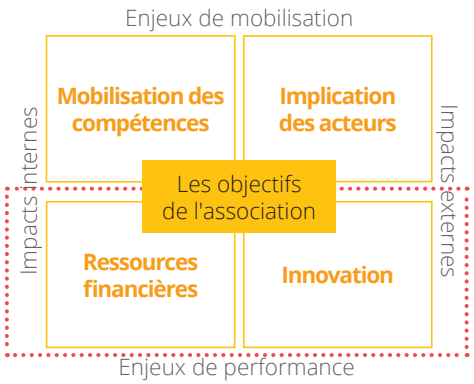
- Wimoov, acteur pionnier et leader associatif de la mobilité en France, a pour vocation d'accompagner tous les publics, et notamment les plus fragiles, vers une **mobilité durable, solidaire et respectueuse de l'environnement**.
- Chiffres clés 2014 : 90 salariés, 250 bénévoles, 19 plateformes de mobilité en France, un budget de 4,5 M€ principalement constitué de fonds publics.
- L'association est membre du Groupe SOS.

GROUPE RENAULT

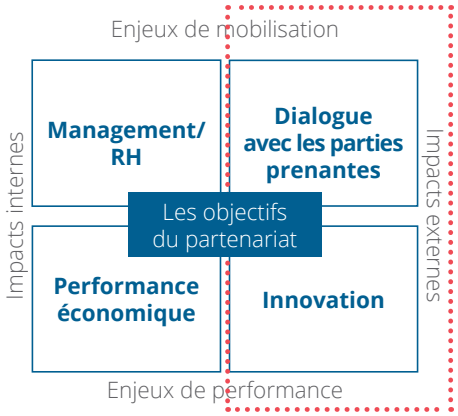
- Constructeur automobile
- Chiffres clés 2014 : 117395 salariés et 41,05 mds€
- Un programme d'entrepreneuriat social, Renault
  - **Mobilize**, œuvrant pour la mobilité durable pour tous via 3 volets : le développement (ou le soutien opérationnel) de projets innovants, leur soutien financier grâce à un fonds d'investissement dédié, la participation à une recherche académique sur le sujet.

OBJECTIFS DU PARTENARIAT

- Soutenir financièrement le développement de nouvelles plateformes de mobilité en France
- Créer les solutions de mobilité de demain



- Devenir l'acteur de la mobilité de demain
- Incarner l'engagement RSE du groupe au travers d'actions à fort impact social



LE PARTENARIAT WIMOOV - RENAULT

Enjeu d'intérêt général : La mobilité durable pour tous.

6 à 8 millions de personnes en France sont potentiellement concernées par des difficultés de mobilité
Une personne en insertion sur deux refuse un travail ou une formation pour des problématiques de mobilité

Source : Enquête Mobilité, Insertion et Accès à l'Emploi, Auxilia, Décembre 2013

Depuis 2011

L'entreprise soutient financièrement et opérationnellement l'association dans le déploiement territorial de son action (développement de plateformes de mobilité partout en France).

L'association apporte son expertise à l'entreprise dans la création et le développement d'un réseau de garages solidaires.

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ÉTUDE DE CAS (SUITE)

CATÉGORIE DU PARTENARIAT

MÉCÉNAT	INNOVATION SOCIÉTALE	COOPÉRATION ÉCONOMIQUE	PRATIQUES RESPONSABLES
Soutiens variés de l'entreprise au projet associatif ou à un projet précis.	Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités	Contribution de chacun à l'élaboration d'une offre commune	Contribution de l'association à l'évolution des pratiques de l'entreprise

Innovation sociétale

L'entreprise soutient financièrement et techniquement le développement de nouvelles plateformes de mobilité Wimoov. Wimoov apporte son expertise et soutient Renault dans la création de garages solidaires.

GENÈSE

- En 2010, le groupe Renault entreprend une réflexion stratégique sur son programme d'engagement sociétal, autour du thème de la « mobilité durable pour tous ».
- Au même moment, Wimoov, ayant fait la preuve de concept de ses premières plateformes de mobilité, recherche de nouveaux moyens de financement pour essaimer son modèle.
- Début 2011, l'équipe dirigeante de Wimoov et la direction RSE de Renault se rencontrent.
- Le 11 juillet 2011, Wimoov et Renault Mobilize signent un partenariat stratégique ambitieux,

ACTIONS ENGAGÉES

wimoov ⇄ GROUPE RENAULT MOBILIZE

BÉNÉFICIAIRE

- Accompagnement à la mobilité des publics économiquement fragiles et ne disposant pas de véhicules, au travers de 15 plateformes de mobilité
- Accompagnement à la mobilité des publics économiquement fragiles possédant une voiture, au travers de 40 GRS

- Participation à l'ingénierie du projet Garages Renault Solidaires (GRS)
- Prescription auprès des publics bénéficiaires de Wimoov
- Valorisation du partenariat par de nombreuses actions de communication
- Soutien au développement de 6 nouvelles plateformes de mobilité Wimoov, dont 2 situées sur des sites Renault
- Mobilisation de partenaires et de co-investisseurs pour Wimoov
- Valorisation du partenariat par de nombreuses actions de communication

MOYENS MIS EN ŒUVRE

MOYENS	WIMOOV	RENAULT MOBILIZE
Humains	• Équipe de direction Wimoov en charge du pilotage stratégique du partenariat et du montage financier du partenariat • Mobilisation opérationnelle des équipes travaillant au sein des plateformes de mobilité (responsables et conseillers)	• Équipe Renault Mobilize de 4 personnes en charge du suivi stratégique et opérationnel • Mobilisation de compétences du groupe (direction commerciale, direction affaires publiques, direction juridique, direction marketing, …) • Implication du réseau sur la partie GRS
Techniques	• Apport d'expertise sur les publics les plus fragiles (les 40% des ménages ne possédant pas de voiture faute de moyens) • Réalisation du pré-diagnostic de 2 plateformes de mobilité sur des sites Renault	• Financement d'un accompagnement à la réflexion stratégique de l'association pendant 3 ans (45K€)

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

ÉTUDE DE CAS (SUITE)

MOYENS MIS EN ŒUVRE (SUITE)

MOYENS	WIMOOV	RENAULT MOBILIZE
Financiers		• Mécénat au titre de la R&D sociétale (100 K) • Prêt au coût de l'argent pour le développement de 6 plateformes de mobilité (1M€) • Financement du pré-diagnostic des 2 plateformes sur site Renault (130 K€)
Autres		• Application de conditions tarifaires Grand Compte sur une flotte de 50 à 60 véhicules

MODALITÉS PRATIQUES

CONVENTION DE PARTENARIAT

Une convention de partenariat co-rédigée autour des éléments structurants de la relation : objectifs communs, liste des actions possibles, modalités de mise en œuvre, engagements réciproques, valeurs partagées

SUIVI ET PILOTAGE

- Une Réunion mensuelle entre l'équipe dirigeante de Wimoov et l'équipe Renault Mobiliz, sur l'avancement stratégique et opérationnel du partenariat
- Des réunions régulières sur le terrain, pour l'avancement opérationnel du partenariat

COMMUNICATION

	WIMOOV	RENAULT MOBILIZE
Cibles internes	• Salariés de l'association et du groupe SOS (conférences, publications,…)	• Salariés du Groupe Renault (Intranet, newsletters, création d'une vidéo,…)
Cibles externes	• Pouvoirs publics (collectivités territoriales) • Partenaires potentiels, financiers et opérationnels	• Grand public (clients et prospects) via site Web et communication dans le réseau

ÉVALUATION

- Suivi du nombre de bénéficiaires Wimoov redirigés vers les garages solidaires Renault
- Réalisation, après 2 ans de partenariat, d'une démarche d'évaluation de celui-ci avec Le RAMEAU

CARACTÉRISTIQUES DU PARTENARIAT

- Le partenariat est pionnier sur la thématique de la mobilité durable pour tous.
- Trois atouts de l'association ont contribué à convaincre l'entreprise : un projet mature, le modèle de plateforme ayant fait l'objet de plusieurs expérimentations, un caractère entrepreneurial de l'équipe de direction, et une proximité culturelle
- Trois atouts de l'entreprise ont contribué à convaincre l'association : une convergence stratégique autour de la mobilité pour tous, une forte capacité de soutien et des valeurs commune d'innovation et d'utilité sociale
- Une offre commune permettant de traiter l'ensemble des problématiques des populations fragiles :
  - Au travers des plateformes de mobilité, pour les publics sans moyens de mobilité
  - Au travers des garages solidaires, pour les publics avec véhicule
- L'expérimentation de nouvelles solutions de financement, au travers de l'émission d'obligations associatives
- Un partenariat ayant permis aux deux partenaires de consolider leur légitimité et de générer des effets de leviers opérationnels et /ou financiers

ÉVALUATION PARTENARIALE : AGIR DÈS AUJOURD'HUI !

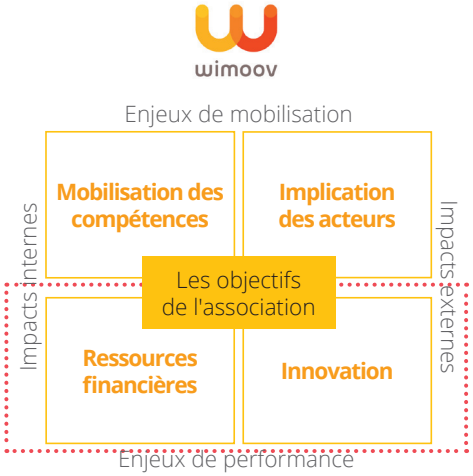
ÉTUDE DE CAS (SUITE)

RÉSULTATS DU PARTENARIAT

- Déploiement de la capacité d'action de Wimoov : le financement par Renault et les effets de levier générés par le partenariat (notamment auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations) a permis l'ouverture de 6 nouvelles plateformes (2 inaugurées et 4 en cours d'ouverture).
- Une nouvelle réponse pour les publics fragiles avec voiture, grâce au développement du réseau des garages Renault solidaires

RÉSULTATS POUR LES PARTENAIRES

Rappel des objectifs



INNOVATION

Une réflexion sur l'industrialisation des plateformes de mobilité

RESSOURCES FINANCIÈRES

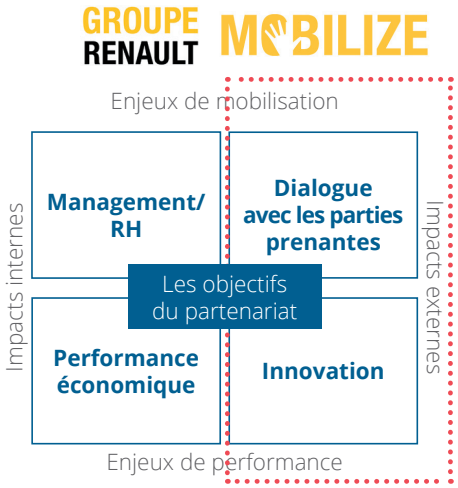
- L'association a obtenu le financement nécessaire au développement de 6 nouvelles plateformes de mobilité
- Des effets de levier ont été générés : obtention de nouveaux partenariats financiers publics et privés

MOBILISATION DES COMPÉTENCES

L'association a bénéficié de compétences variées du groupe : juridiques, financières et marketing

IMPLICATION DES ACTEURS

La mobilisation de partenaires co-investisseurs n'est pas encore effective, mais une réflexion est en cours



INNOVATION

Création d'une offre de service de garages solidaires pour permettre la réparation de véhicules à un prix préférentiel pour certains publics

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

- Renforcement du positionnement d'acteur de la mobilité de Renault
- Renforcement du positionnement d'investisseur sociétal de Renault
- Meilleure connaissance des besoins des travailleurs pauvres
- Fidélisation de nouveaux clients Renault au sein des garages solidaires

MANAGEMENT / RH :

- Fierté d'appartenance des salariés au Groupe Renault

Perspectives d'évolutions : Une réflexion est en cours sur la co-construction d'un modèle d'accompagnement de grande envergure. Les partenaires souhaitent en effet se mobiliser pour impliquer d'autres acteurs et faire émerger un dispositif national d'accompagnement capable de répondre à grande échelle à la problématique de mobilité.

IMPACTS SUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

- Une preuve de concept établie en termes de réduction des problématiques de mobilité des populations fragiles, disposant ou ne disposant pas d'un véhicule.
- Une vision ambitieuse visant à démultiplier la capacité de réponse en s'alliant avec d'autres.

EN GUISE DE CONCLUSION

DE L'ÉVALUATION À LA VALORISATION

A l'heure où la France vient de s'engager au travers de la « feuille de route » des Objectifs du Développement Durable – ODD -, il revient à chacun d'établir sa contribution aux objectifs communs. Le mouvement de co-construction est déjà à l'œuvre pour relever les défis actuels, notamment sur les territoires. Ses impacts sont démontrés en termes de performance, d'innovation et de confiance. Il convient maintenant de passer du « principe actif » à son déploiement, en élargissant la dynamique bien au-delà des « pionniers » déjà engagés.

L'évaluation est une condition *sine qua non* pour y parvenir. C'est la démonstration par la preuve qui peut donner confiance et inciter à s'engager à son tour. Le témoignage de « pairs » en est la condition première. Au travers de ce référentiel, et de bien d'autres outils, chaque organisation - publique et privée - peut y puiser ce qui correspond à ses besoins, ses objectifs et son niveau de maturité.

C'est déjà en soi une première étape, mais il convient d'aller plus loin…

Si nous pensons que l'ODD 17 est stratégique pour notre capacité collective à relever les défis de ce début de XXI[ème] siècle, nous nous devons collectivement de définir le cadre de référence pour permettre à chacun de s'engager sereinement, en tenant compte de ses spécificités et de sa maturité.

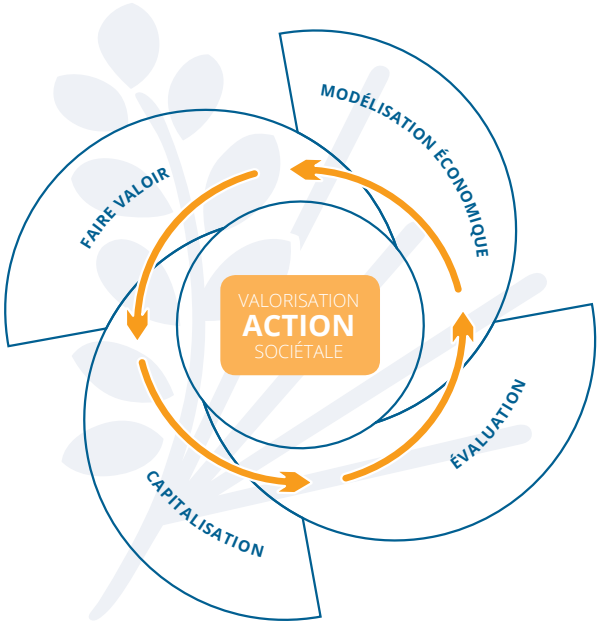
C'est en cela que nous devons passer de la seule évaluation individuelle à la valorisation collective de l'engagement sociétal. Il nous faut lui donner du sens, à la fois en termes de valeurs et de direction.

Cette valorisation repose sur 4 piliers complémentaires qui en fondent la valeur systémique :

- **L'évaluation :** la diversité de ses modes, et l'articulation entre l'évaluation de sa Responsabilité Sociétale, de son impact et de ses partenariats permet de mesurer non seulement sa performance, mais surtout sa pertinence face aux besoins de son écosystème.
- **L'hybridation du modèle socio-économique :** cette évaluation est le levier qui permet de donner de la valeur à la fois pour mobiliser les richesses humaines nécessaires à la réaliser du projet, pour capter les ressources financières et matérielles nécessaires à son exécution, et pour établir les partenariats indispensables pour faire effet de levier. Ce n'est que grâce à un modèle socio-économique pérenne que l'innovation sociétale peut se déployer[116].
- **Le faire valoir :** fort d'une solution à la fois pertinente et pérenne, la capacité à la faire rayonner pour en faire reconnaitre la valeur est une condition essentielle à son développement. La « valorisation » tant par les « pairs » que les réseaux sociaux et les médias devient un levier puissant d'appropriation. Plus la solution est radicalement innovante, plus cette phase est déterminante.
- **…et la capitalisation :** c'est à la racine que se voit la valeur d'une solution ! Il est donc nécessaire très tôt d'étudier la manière de capitaliser son cheminement. Lorsque le scientifique découvre un traitement thérapeutique, ce n'est pas son éprouvette qui a le plus de valeur, mais son carnet de recherche pour savoir par quelles étapes il est passé. C'est bien souvent l'une des faiblesses des expérimentations innovantes : celle d'en formaliser le cheminement pour être en capacité de les reproduire.

116) Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » (Le RAMEAU publié chez JURIS Associations, septembre 2019)

Les 4 piliers de la valorisation de l'action sociétale



Le « dictionnaire des praticiens » peut donc s'enrichir d'une **nouvelle définition : l'Action sociétale.** C'est la capacité à maitriser l'innovation sociétale, à s'appuyer sur l'engagement individuel et collectif, et à être en mesure d'évaluer la performance induite pour toutes les parties prenantes de l'écosystème. Son objectif : répondre avec pertinence aux besoins sociétaux, en particulier des personnes et des territoires les plus fragiles.

Cette vision de la valorisation implique **trois corollaires importants** :

- **Investir dans la capitalisation :** avec 2% d'investissement dans le « capacity building » (… dont nous n'avons pas jugé utile en français de la traduire avec un mot adapté !), la France est très en retard sur sa capacité à accompagner professionnellement l'innovation sociétale[117]. Laissant seul au porteur de projets d'innovation la responsabilité de capitaliser ses travaux, nous constatons notre difficulté collective à faire changer d'échelle ceux qui ont fait leur « preuve de concept »[118].
- **Reconnaître la « juste » place de chacun dans l'écosystème :** pour gagner face aux défis sociétaux, il est nécessaire d'avoir à la fois des « zodiacs » et des « porte-avions »[119]. La question n'est pas de savoir qui de « la poule ou de l'œuf » doit être privilégié, mais de les articuler. C'est dans une réponse systémique où chacun est à la fois contributeur et bénéficiaire de la dynamique de co-construction que l'équilibre général permet de répondre avec pertinence à l'apparente « quadrature du cercle » : répondre à des besoins sociétaux croissant dans le cadre d'une raréfaction des ressources[120].
- **Lever les freins des alliances innovantes au service du bien commun :** ces freins ne sont pas seulement culturels, ils sont aussi techniques[121]. Nous devons engager rapidement une réflexion collective sur les moyens de les lever tout en tenant compte des difficultés pour le faire… et des « fausses bonnes idées » qui se révéleraient avec des effets induits indésirables. La maturité est maintenant là pour passer à l'action, et le « devoir d'alliance » est confirmé[122], c'est donc par une valorisation de l'action de terrain, et en particulier sur les territoires, qu'il nous faut collectivement reconnaitre la valeur des nouvelles alliances, et en lever les freins concrets.

Gageons que les mois et les années à venir rendrons hommage à ceux qui ont été les pionniers d'une réelle démarche de co-construction pour nous ouvrir les voies d'un cheminement collectif. C'est grâce à eux qu'aujourd'hui il est possible – et même souhaitable – de faire le « pari de la confiance ». Si nous sommes à leur écoute, et à celle des territoires qui en font les échos, nous saurons collectivement relever ces défis qui nous font si peur aujourd'hui. N'ayons pas peur, et ayons le courage de suivre ce mouvement de co-construction du bien commun dont la France, malgré son retard initial, a su couver en profondeur.

117) Étude systémique sur l'investissement sociétal en France (Le RAMEAU, octobre 2016)
118) Guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)
119) Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)
120) Dossier « Intérêt général : un concept en mutation ! », publié par JURIS Associations, mars 2019
121) Étude « freins techniques aux alliances innovantes » (CNAM – Le RAMEAU, septembre 2017)
122) Étude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, octobre 2019)

ANNEXE :

Les découvertes du RAMEAU

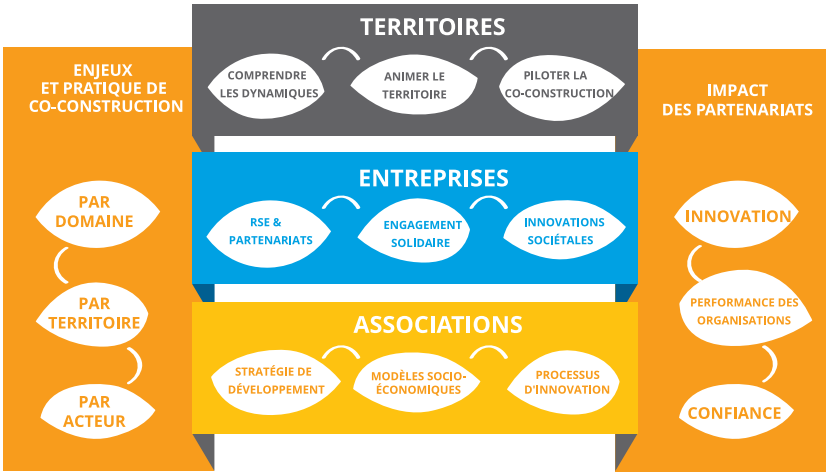
LES DÉCOUVERTES DU RAMEAU

Pour comprendre l'ampleur de la transformation à l'œuvre, il est utile de retracer le cheminement de la recherche empirique menée par Le RAMEAU depuis 2006.

UNE DÉCENNIE POUR QUALIFIER LES ENJEUX DE MANIÈRE SYSTÉMIQUE

La recherche empirique du RAMEAU a progressivement éclairé **3 questions structurantes** :

- Qu'est-ce que la co-construction et pourquoi ce mouvement s'accélère-t-il en France ?
- Pourquoi et comment les organisations et les territoires développent-ils des alliances ?
- Quels sont les impacts de ces alliances innovantes ?



Un cheminement empirique pour qualifier le mouvement de co-construction en France

Les enseignements des travaux de recherche empirique ont permis de se doter progressivement d'une vision systémique du mouvement de co-construction. Elle permet d'éclairer **6 angles complémentaires** :

- Les liens entre la capacité à « faire alliance » et les **mutations de l'intérêt général** en France,
- La **traduction opérationnelle du mouvement de co-construction** en partenariats stratégiques entre organisations riches de leurs différences,
- Les **raisons objectives du développement d'une dynamique partenariale** pour les associations, les entreprises, les fondations, les collectivités territoriales, ainsi que leurs conséquences sur les méthodes d'accompagnement des organisations,
- **L'incarnation territoriale** du mouvement, et l'émergence de « catalyseurs territoriaux » pour animer la dynamique qui devient une 3ème ingénierie territoriale,
- Le rôle structurant des alliances stratégiques dans le **processus d'innovation sociétale**,
- La place de **l'engagement**, tant des dirigeants et des salariés que des « intrapreneurs » chargé au sein des organisations d'assurer une transversalité des mutations à l'œuvre.

Au cours de son cheminement, Le RAMEAU a en effet fait une succession de découvertes.

Panorama des découvertes progressives du RAMEAU par thème et par date

	2006	2008	2010	2012	2014	2016
Alliances & Intérêt général	Positionnement des acteurs		Articulation National /Territoires	Cartographie de l'écosystème	3 sphères d'action	3ème économie passerelle	Matrice intérêt général	Triple articulation	7 leviers Changement
Alliances & Partenariats	Rencontre des enjeux	Objectifs respectifs	Typologie des partenariats	Triple impact	Évaluation partenariat	Freins techniques aux alliances
Alliances & Performance	Leviers performance du secteur	9 défis sectoriels	7 leviers stratégiques	Modèles socio-économiques	Numérique
	Cycle RSE	RSE et partenariats	3ème ère d'engagement sociétal	Entreprise et territoires
	Place des fondations	Bénévolat de consolidation	Accompagnement bénéficiaires	Enjeux des fondations	Animation de communautés
	Accompagnement stratégique des organisations	Accompagnement des territoires	Accompagnement de l'innovation	Évaluation partenariale	Formation aux partenariats	Modèles économique ingénierie	Transfert de savoir-faire
Alliances & Territoires	Incarnation territoriale	Cartographie des réseaux	Animation co-construction territoriale	Fragilités	4 modalités	Gouvernance locale
Alliances & Innovation	Processus d'innovation	Typologie de l'innovation	Modèle d'investisseur sociétal	Modèles socio-économiques hybrides	Triple Innovation	Qualification de l'innovation
Alliances & Engagement	Mécénat de compétence	Entrepreneuriat	Bénévolat	Intraprenariat	3 nouveaux métiers	Typologie des engagements desalariés	Typologie des engagements des salariés

Associations Entreprises Fondations Accompagnateurs

En savoir + : http://www.lerameau.fr/les-publications/

LES DÉCOUVERTES DU RAMEAU

L'année 2015 marque une étape structurante pour Le RAMEAU, tant en interne qu'en externe. En interne, il prépare depuis 3 ans la capitalisation, la modélisation et la publication de ses travaux de recherche. Grâce à un partenariat structurant avec la Fondation Bettencourt Schueller qui accepte de financer la diffusion des résultats à hauteur de 1,5 M€, il est possible de les rendre accessibles en « open source ». Le RAMEAU peut donc investir pour identifier les meilleurs moyens d'outiller les organisations et les territoires. Si l'outil numérique est essentiel pour donner accès aux données, outils et méthodes, il ne suffit en effet pas pour permettre une appropriation des résultats. Symboliquement, c'est au travers d'un premier référentiel sur l'évaluation partenariale , suite au programme de recherche collective « Partenaires d'avenir » impliquant 12 entreprises et 12 associations en partenariat avec la Caisse des Dépôts et l'ESSEC, que Le RAMEAU amorce sa nouvelle phase de publication qui sera suivie deux mois plus tard par la publication de son référentiel sur le modèle d'investisseur sociétal dans le cadre d'une conférence au Conseil Economique, Social et Environnementale sur les alliances stratégiques pour le changement d'échelle de l'innovation sociétale.

En externe, plus structurant encore, c'est en septembre 2015 la signature des Objectifs du Développement Durable à l'ONU. Les ODD marquent en effet un triple changement de paradigme :

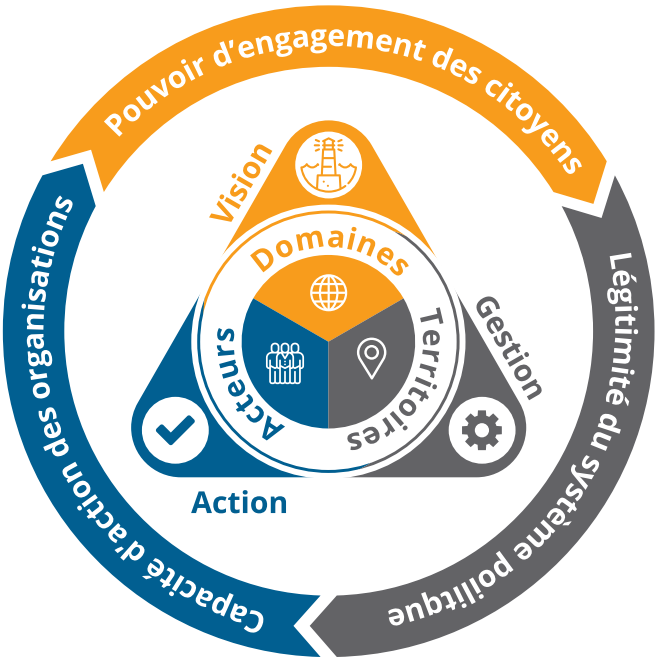
- Ils offrent une vision systémique des défis mondiaux à relever, en identifiant les liens entre eux. Il ne s'agit plus de « régler en silo » les différents domaines d'application des fragilités, mais bien de comprendre leur corrélation afin de pouvoir les traiter à leurs racines.
- Ils ne s'agit plus pour les « pays riches » d'identifier sur quels sujets aider les « pays pauvres », mais de reconnaître la fragilité collective à laquelle nous sommes confrontés qui nous oblige à reconnaitre les fragilités de chacun. C'est un ensemble de défis communs « avec » les autres pays, et non les uns « pour » les autres.
- Au-delà des 16 fragilités identifiées pour permettre un XXI^{ème} siècle plus équitable, fraternel et durable, le 17ème objectif est un moyen : la co-construction.

En 2015, l'intuition initiale du RAMEAU devient donc reconnue comme un enjeu international, et les résultats de ses travaux permettent d'éclairer les organisations et les territoires sur les pratiques des pionniers qui ont été capitalisées.

Premières conclusions en 2015

Les travaux sur la co-construction du bien commun ont permis de poser **3 constats** :

- L'importance de se doter collectivement d'une **vision systémique** sur les enjeux autour d'une triple articulation entre les domaines, les acteurs et les territoires,
- L'utilité de mieux mettre en **synergie les 3 sphères d'acteurs** : « pouvoir d'agir » des citoyens, gestion du système politique et capacité d'action des organisations,
- La mobilisation complémentaire de **3 leviers d'activation de l'intérêt général :** une vision partagée, une gestion régulatrice et une capacité d'action collective.



Domaines
- Économiques
- Sociaux
- Environnementaux
- Sociétaux

Territoires
- Local
- Régional
- National
- International

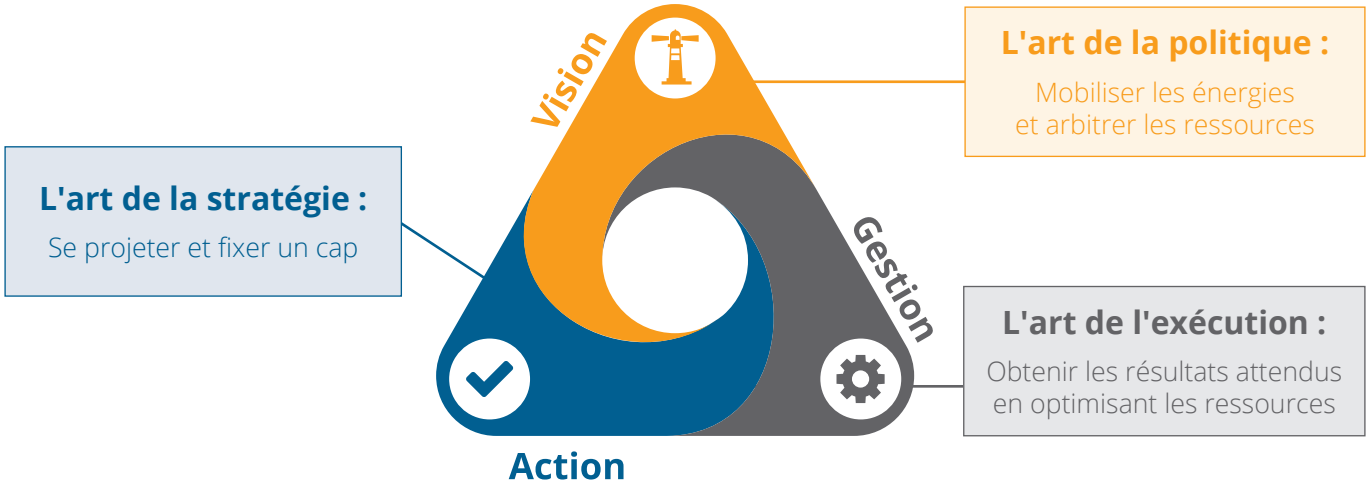
Acteurs
- Pouvoirs publics
- Acteurs économiques
- Structures d'intérêt général
- Monde académique
- Média
- Citoyens

LES DÉCOUVERTES DU RAMEAU

De plus, le copilotage d'un travail sur l'intérêt général initié en 2014 a permis de mieux qualifier les mutations de ce concept qui structure notre « faire société » en France depuis 1.500 ans . Ces travaux ont établi le lien entre cette évolution et l'émergence du mouvement de co-construction du bien commun en France.

Ces travaux ont aussi permis de **« réhabiliter » la place des organisations** ; historiquement très négligées en France depuis la loi Le Chapelier de 1791. Loin de n'être que de simple « corps intermédiaires », elles sont au contraire le lieu de construction collective. Qu'il s'agisse d'une association, d'une entreprise ou d'une organisation publique, c'est en effet un « corps social » qui se mobilise autour d'un projet commun.

En associant les 3 leviers d'activation de l'intérêt général, et en positionnant les 3 arts que doit maîtriser la gouvernance d'une organisation, Le RAMEAU a pu proposer un **modèle de pertinence de la contribution de chacun au bien commun**, en tenant compte des spécificités de chaque organisation.



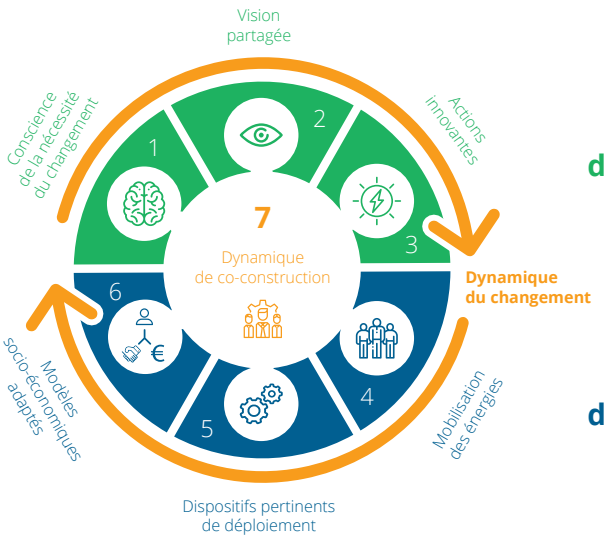
De plus, les expérimentations avec les « catalyseurs territoriaux », nouveau métier en émergence localement, ont permis **d'expliquer le rôle des territoires** : ils sont une forme de « laboratoire d'expérimentation » à taille humaine. Il existe une profonde complémentarité entre le local qui joue le rôle de lieu de « R&D sociétale », le national qui garantit un cadre de référence et un « contrat social » commun, et les régions qui jouent un rôle de « médiation » entre ces deux échelons. Naturellement, cette place des territoires est à mettre au regard avec d'une part l'internationalisation des échanges, et d'autre part la place de l'Europe dans la capacité à co-construire des solutions durables. **Loin de s'opposer, ces 5 échelons territoriaux** (local, régional, national, européen et international) **ont chacun un rôle structurant**.

Ces résultats sont donc opportunément arrivés au moment de la signature des ODD en septembre 2015. Dès lors, il convenait d'éclairer les praticiens mais aussi les institutions sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun.

Initier une conduite du changement adaptée aux défis de transformation

En retenant le principe de conduite du changement autour des 7 forces suivantes, et constatant que le levier 1 de « la conscience de la nécessité du changement » était maintenant actée, notamment en raison des défis environnementaux, et que le levier 2 de la vision partagée était posé par la signature des ODD, il restait au RAMEAU à éclairer les 5 leviers suivants dans le cheminement de la conduite du changement.

Les 7 forces du changement



LES DÉCOUVERTES DU RAMEAU

Le 3ème levier - celui de la démonstration par l'exemple d'actions innovantes -, correspondait parfaitement aux résultats des travaux du RAMEAU sur l'innovation sociétale. Si les investisseurs sociétaux pionniers, publics et privés, avaient mené des expérimentations, c'est parce qu'ils avaient conscience que c'est par l'action, et non pas seulement par la vision partagée et la régulation qu'il est nécessaire de convaincre. Des exemples comme ceux des biothérapies innovantes avec l'AFM-Téléthon, du Service Civique avec Unis-Cité, de la mobilité avec Wimoov ou de la lutte contre le mal logement avec Solifap sont des exemples inspirants de la nécessité d'une co-construction entre mondes riches de leurs différences.

Sur les trois leviers suivants, il s'agissait d'engager des démarches collectives entre pionniers capables de faire bouger les lignes :

- Sur le 4ème, de la mobilisation des énergies, c'est autour des « catalyseurs territoriaux » que s'est focalisée l'action du RAMEAU en impulsant la création du « Réseau des pionniers des alliances en territoire » qui est aujourd'hui constitué de 350 acteurs autour d'une dynamique informelle, et en éclairant 3 dynamiques (les nouveaux métiers autour de la 3ème ingénierie territoriale, l'émergence des tiers lieux et la place des plateformes numériques au plus près des besoins des territoires).
- Sur le 5ème, des dispositifs pertinents de déploiement, c'est en co-animant des « Cercles de pionniers », tel que « Fondations d'avenir » - « RSE & Partenariats » - « Investisseurs sociétaux » - « Intrapreneurs sociétaux », voire en participant à la création de dispositifs communs comme pour l'Observatoire des partenariats, l'ADASI ou le fonds d'ingénierie au changement d'échelle de la Caisse des Dépôts,
- Sur le 6ème, des modèles socio-économiques hybrides, c'est à la fois en proposant dès 2013 le concept de « 3ème économie passerelle » et en éclairant sur les spécificités des modèles socio-économiques d'intérêt général .

Ce 6ème levier sur l'hybridation des modèles socio-économiques est structurant. La conduite du changement ne peut avoir lieu que si des modèles suffisamment solides sont là pour sécuriser un déploiement pertinent des solutions inventées (voir chapitre 2 sur l'innovation territoriale et sociétale).

Sur le 7ème levier, celui de la dynamique de co-construction, il s'agissait d'inventer les moyens pertinents pour outiller les organisations et les territoires.

L'ENJEU D'OUTILLER LES ORGANISATIONS ET LES TERRITOIRES

En matière de démarche innovante, force est de constater qu'il ne suffit pas d'avoir les solutions pour qu'elles soient appropriées par l'écosystème. Pour cela, il faut qu'elles soient non seulement accessibles, mais aussi déclinées en fonction des profils, des objectifs et des maturités.

Quels besoins d'éclairage ?

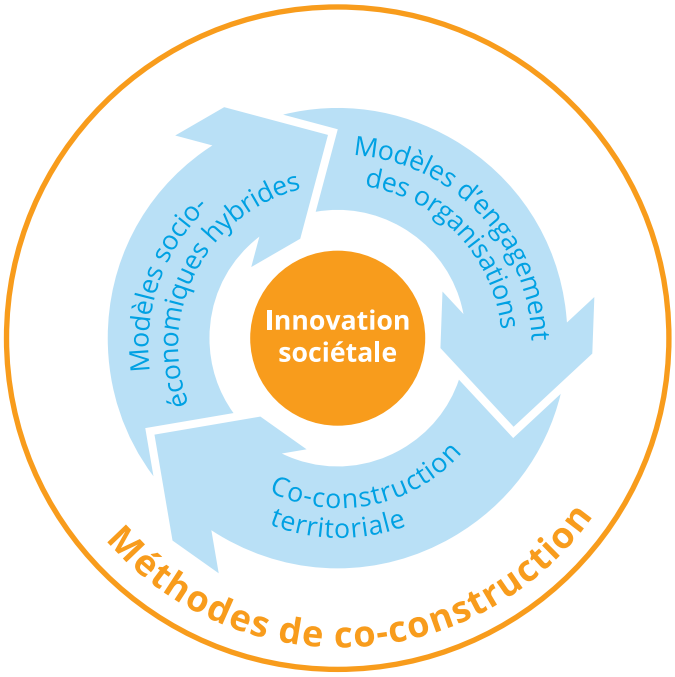
La première question était de structurer les besoins d'éclairage et les « portes d'entrée » pour intéresser les organisations et les territoires. Si la méthode de co-construction était un centre d'intérêt pour les pionniers, elle n'était pas le cœur pour susciter l'intérêt, notamment de ceux plus éloignés des expériences pionnières.

Le cœur de l'utilité des nouvelles alliances est la capacité d'innovation. Il était évident qu'il conviendrait d'éclairer ce thème ; mais là encore, même si la cible des acteurs qui pouvaient s'y intéresser s'élargissait, nous étions loin de toucher une majorité de l'écosystème.

C'est par 3 angles complémentaires que le périmètre des sujets a pu être plus largement couvert :

- La **capacité d'engagement des entreprises**, puisqu'il s'agissait de l'acteur qui semblait a priori le plus « éloigné » dans l'écosystème,
- La **dynamique de co-construction territoriale**, puisque c'est incarnée territorialement que la capacité à faire alliance est la plus visible,
- **L'hybridation des modèles socio-économiques**, puisque c'est le sujet le plus complexe… mais aussi à plus forte valeur ajoutée pour faire bouger les lignes et lever les inerties.

La capacité d'éclairer ces différents angles complémentaires est donc devenue le prisme pour répondre aux besoins des organisations et des territoires.



LES DÉCOUVERTES DU RAMEAU

Qui associer à la dynamique ?

Il revenait ensuite à définir qui associer pour que la dynamique puisse faire « tache d'huile ». **3 niveaux ont rapidement été identifié** : les « pairs », les réseaux de « pairs » et les institutions.

Chacun des acteurs à un rôle complémentaire à jouer pour que l'écosystème soit réceptif aux alliances innovantes :

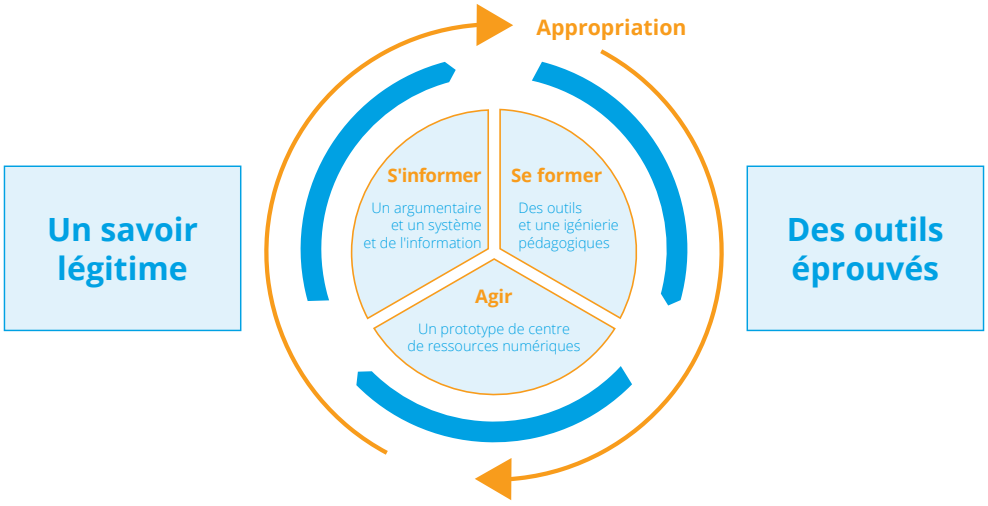
- Les **« pairs »** : c'est en effet le témoignage des pionniers qui mobilise leurs pairs, que ce soit au niveau des personnes (exemple : Cercle de dirigeants, d'intrapreneurs…) ou des organisations,
- Les **réseaux de « pairs »** : un double dynamique est à l'œuvre, et il convient de les articuler. Il s'agit des logiques « métiers » et des logiques « territoires ».
  - **« Métiers »** : c'est collectivement, au travers de fédération professionnelle ou de têtes de réseau que peuvent se partager les pratiques,
  - **« Territoriaux »** : c'est territorialement que s'inscrivent les priorités des acteurs,
- Les institutions : deux profils ont des rôles structurants à jouer.
  - **Publiques** qui fixent le cadre technique (régulation & capacité d'investissement),
  - **Académiques**, de la légitimité du savoir issu de la recherche à la capacité d'enseignement.

Pour être efficace, il est essentiel d'agir à ces différents niveaux en assurant une cohérence des approches. La pédagogie, notamment en matière sémantique (cf. partie 3), est structurante pour que chacun s'y retrouve, se sente concerné, et surtout puisse faire le lien entre les différents niveaux.

Comment favoriser l'appropriation du mouvement émergent ?

Enfin que fallait-il produire ? Un savoir légitime (c'est-à-dire qualifié par l'expérience, mesuré par des données de maturité et illustré par des exemples), ainsi qu'une série d'outils structurés autour de kits pratiques issus de l'expérience des pionniers étaient nécessaires mais pas suffisants.

Il convenait aussi de concevoir un système d'appropriation qui permette à chacun – adapté selon son profil, ses attentes et sa maturité – de s'informer, de se former et d'agir efficacement. C'est dans la diversité des angles de ce système que réside la véritable capacité d'irrigation.



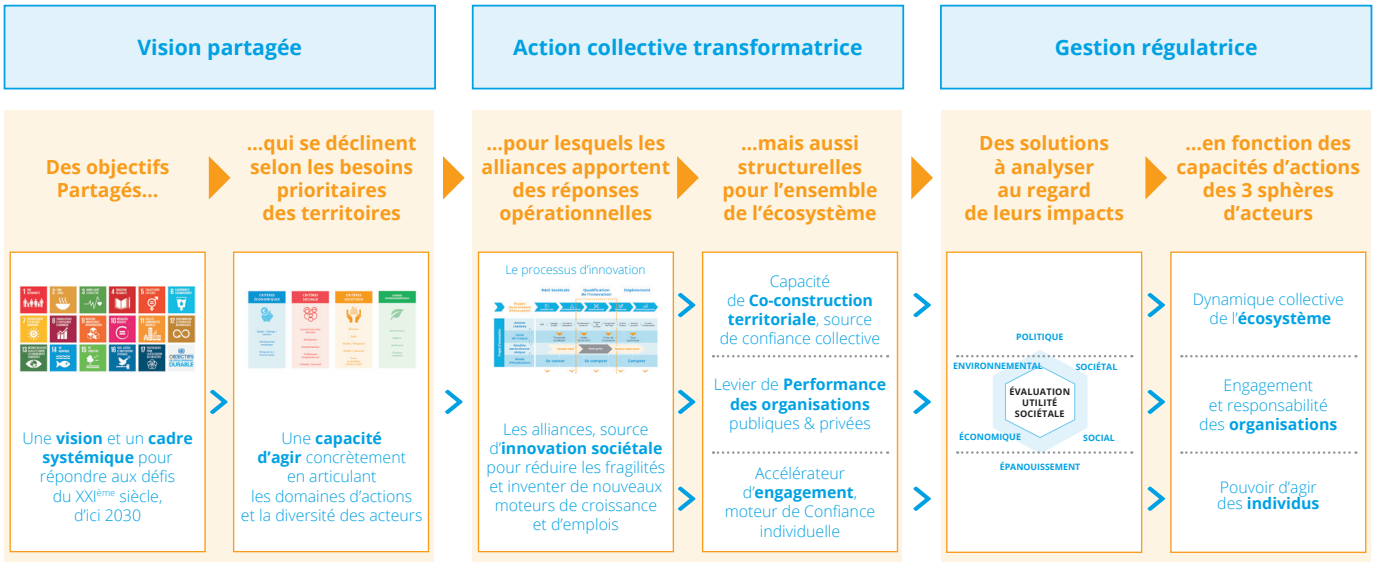
MAINTENANT, PASSONS À L'ACTION !

Des ODD à l'évaluation des impacts de la co-construction

Des objectifs à la mesure d'impact, il est aujourd'hui possible de qualifier à la fois le mouvement de co-construction du bien commun, et de définir la contribution possible d'une organisation à cette dynamique.

Cette démarche permet d'associer vision systémique et adaptation au plus près des besoins.

Une capacité d'actions holistique



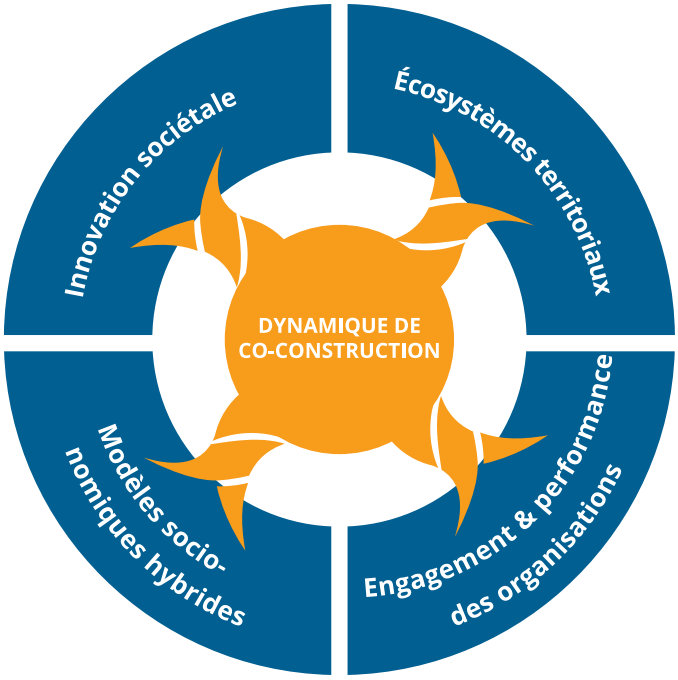
Les clés pour conduire le changement

Les alliances ne sont qu'un moyen. Il est donc nécessaire d'éclairer sur les leviers qu'elles permettent d'activer.

La qualification du mouvement de co-construction du bien commun permet de comprendre :

- Comment accélérer l'innovation sociétale ?
- Pourquoi hybrider les modèles socio-économiques ?
- Quelle articulation entre l'engagement et la performance des organisations (Etat, collectivités territoriales, entreprises, associations, fondations, investisseurs, académiques) ?
- Quelle place des territoires et quelle structuration de la 3ème ingénierie territoriale : celle de la co-construction ?

Le point structurant est la capacité réelle à faire converger le « 1er kilomètre des besoins » avec le « dernier kilomètre des solutions ». c'est dans un dialogue entre les acteurs nationaux et les acteurs territoriaux que ce trouvent les clés du changement pour valoriser la dynamique à l'œuvre.



LES DÉCOUVERTES DU RAMEAU

Des outils pour agir efficacement

Comme tout laboratoire de recherche, Le RAMEAU a pour principal indicateur de performance la pertinence et l'usage de ses publications. Après 7 ans de recherche empirique sur le sujet, il en capitalise, modélise et publie les résultats. Au-delà de leur mise à disposition en « open-source », il s'engage à concevoir, expérimenter et déployer un système d'appropriation par les organisations et les territoires pour qu'ils puissent s'informer, se former et agir efficacement.

Vous pouvez ainsi disposer des méthodes et outils librement selon les modalités suivantes :

	En accès libre	Personnalisation sur demande	Recherche-action sur mesure

Pour s'informer	• **L'information** sur le site du RAMEAU :
	  ◦ 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 »
		• **Témoignages** et retours d'expériences
		• Session de **sensibilisation**
			• **Voyages d'étude**

Pour se former	• **Plateforme pédagogique** « L'innovation territoriale en actions ! » • **Webinaires** en accès libre • Modules de **e-learning** • **Moocs**	• Webinaires personnalisés • **Ateliers** personnalisés • **Contenus académiques**	• **Form'Actions** • **Parcours d'expériences** • **Cours** académiques

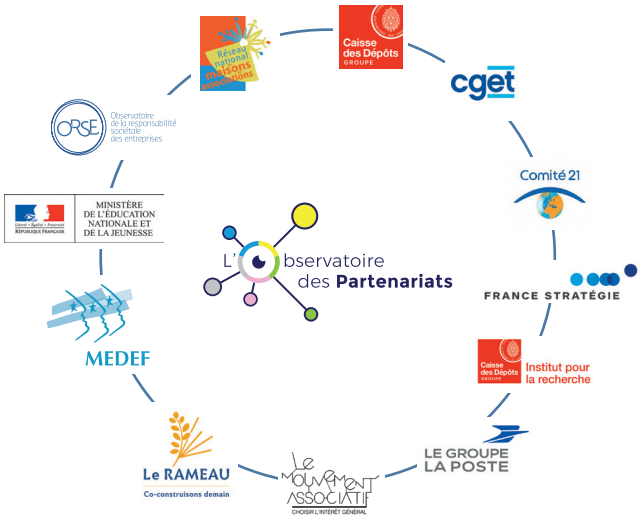
Pour agir efficacement	• **Outils d'auto-diagnostic**
	• **Centre de ressources experts** : « l'évaluation partenariale »
	• **Centres de capitalisation** des expériences pionnières :
	  ◦ Sur l'innovation sociétale,
	  ◦ Sur l'écosystème territorial,
	  ◦ Sur la performance et l'engagement des organisations,
	  ◦ Sur les modèles socio-économiques hybrides.
		• **Effet miroir** sur les exercices d'auto-diagnostic
		• Mise en main **des kits pratiques** autour de 4 axes :
		  ◦ Document de référence des enjeux à la pratique
		  ◦ Exemples inspirants,
		  ◦ Démarches méthodologiques,
		  ◦ Boîte à outils.
			• Recherche-actions **« applicatives »**
			• Recherche-actions **« défrichage »** de nouveaux modèles

REMERCIEMENTS

Le RAMEAU souhaite remercier les **500 organisations publiques et privées** avec lesquelles il a établi un « dialogue de gouvernance » durant au moins 3 ans. C'est à leur écoute et au travers du retour d'expérience du cheminement avec elles qu'il a été possible de comprendre la réalité de terrain des nouvelles alliances entre « univers » différents, et d'en qualifier les pratiques innovantes.

Outre ses propres recherche-actions, le laboratoire de recherche empirique s'appuie aussi sur les résultats de l'Observatoire des partenariats. Il a été créé en 2008 avec la Caisse des Dépôts, en coopération avec le MEDEF et Le Mouvement associatif, Les programmes quinquennaux permettent de suivre les avancées du mouvement de co-construction en France. Sans ces données scientifiques, il n'aurait pas été possible d'outiller les organisations et les territoires avec la même pertinence.

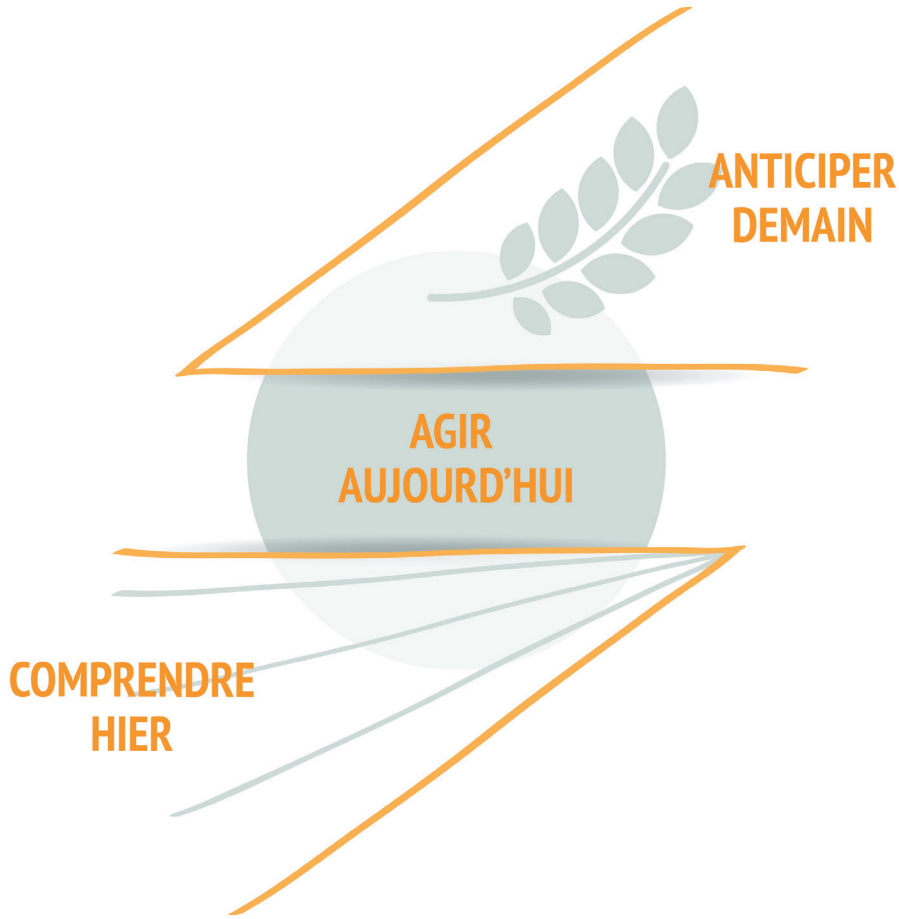
Le RAMEAU souhaite aussi remercier en premier lieu **Anne ROBIN**, la Directrice Scientifique des études et conceptrice des programmes, qui s'est engagé depuis l'origine en mécénat de compétences avec l'institut d'étude qu'elle a créé : **Comisis**. Il convient aussi de remercier les membres du **Comité de pilotage de l'Observatoire des partenariats** qui apportent leur éclairage sur les enjeux et les pratiques à l'œuvre.



Enfin, ce référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » n'aurait pas été possible sans les partenaires qui ont contribué à sa réalisation par leur engagement :

- La **Caisse des Dépôts – Banque des Territoires** – pour sa confiance depuis 2008,
- **L'Institut CDC pour la Recherche** pour son active contribution à mettre en lien les acteurs de recherche, et créer aussi des synergies entre leurs travaux,,
- Les partenaires de recherche-actions qui ont particulièrement éclairé cette publication :
  - La **FNCE** avec laquelle Le RAMEAU teste depuis 2014 des modèles d'outils pour les entreprises en territoire,
  - Le Groupe **GRDF** pour l'expérimentation sur de nouveaux modèles d'évaluation partenariale, notamment au travers du partenariat avec Makesense,
  - La **Fondation groupe RATP** pour le travail de co-construction avec le Louvre Lens, la mission locale de Denain et RATPDev en Haut de France,
  - Le Groupe **VyV** pour la réflexion commune sur l'évaluation des ODD et les écosystèmes partenariaux pour éclairer plus particulièrement l'ODD 17.

Création graphique : Jonathan Guérin | Studio Green



Le RAMEAU

Co-construisons demain

L'évaluation est au cœur de l'actualité. Face aux transformations majeures de notre société, toutes les organisations – publiques et privées – sont incitées à se (re)questionner sur leur contribution aux défis collectifs. Les Objectifs de Développement Durable – ODD – offrent depuis 2015 un nouveau cadre commun de référence. L'hybridation des modèles socio-économiques en est la traduction concrète.

Face à ce mouvement où les alliances entre acteurs d'univers différents deviennent la norme, comment « faire alliance » ? C'est toute la question de l'ODD 17. Bien que la co-construction ne soit qu'un moyen, elle a été établie comme objectif pour souligner que la méthode restait encore très largement à inventer pour que les relations soient équilibrées, durables et à très forte valeur ajoutée sociétale.

Pour y parvenir, le cadre évaluatif d'une démarche avant tout empirique est structurant. Fort de près de 14 ans d'expérimentations innovantes, Le RAMEAU en livre les enseignements.

Ce référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » permet à la fois de prendre du recul sur le mouvement à l'œuvre, d'aider les organisations et les territoires à définir la « juste » démarche dont ils ont besoin, et oriente vers les données, outils et méthodes qui correspondent à leurs objectifs.

Caisse des Dépôts GROUPE

Caisse des Dépôts GROUPE Institut pour la recherche

CAISSE D'EPARGNE FEDERATION NATIONALE

GRDF GAZ RÉSEAU DISTRIBUTION FRANCE

FONDATION GROUPE RATP

GROUPE VYV

Le RAMEAU

Co-construisons demain