Le RAMEAU

L'accompagnement associatif

Journée DDVA / DRVA

17 Octobre 2017

1, Allée Charles V - 94300 VINCENNES
Tél. : 01-53-66-99-70 - info@lerameau.fr
www.lerameau.fr

En partenariat avec :

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Jeunes.gouv.fr

Le RAMEAU, en quelques mots

- Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche dédié aux alliances innovantes** au service du bien commun.

- Depuis dix ans, il **anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d'ingénierie,** mises à disposition de tous en open source.

Un modèle de recherche empirique atypique

Le RAMEAU en chiffres

Association d'intérêt général, créée en 2006

10 ans de recherche appliquée

500 organisations bénéficiaires

850 expérimentations de terrain
50 études de référence
30 groupes de réflexion prospective

50 M€ mobilisés pour le changement d'échelle d'innovations sociétales

1,5 M€ de budget / 8 permanents et 8 contributeurs réguliers

En co-construction avec notamment

© Le RAMEAU / 2017

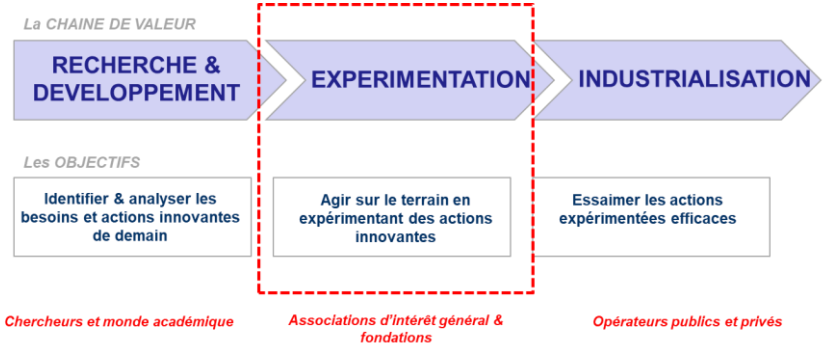
Les missions d'intérêt général associatives

3 missions d'intérêt général

Lieu d'incarnation de l'engagement	Capteur de "signaux faibles" et expérimentateur terrain	Opérateur de solutions
Projet Collectif : lieu où l'épanouissement individuel peut se construire à partir d'un projet collectif	**Acteur de terrain inventeur de solutions sociétales :** apporteur de solutions concrètes grâce à sa proximité aves les fragilités et les territoires	**Opérateur de proximité** là où ni les entreprises, ni la puissance publique ne peuvent intervenir, notamment grâce à la capacité au recourt au bénévolat

Des missions complémentaires au service de l'intérêt général

Le rôle de R&D sociétal par l'expérimentation de terrain



Une capacité de capter les « signaux faibles » au plus près des besoins

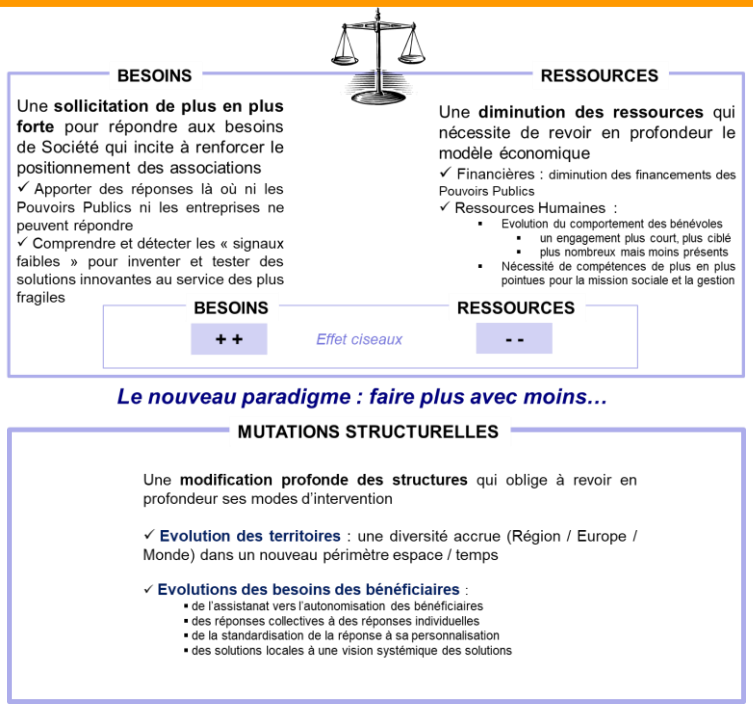
Un rôle essentiel pour mobiliser les énergies et inventer de nouveaux modèles

© Le RAMEAU / 2017

[1] Sources : Travaux de recherche du RAMEAU sur les missions d'intérêt général des associations publiés en 2015
2 Sources : Travaux de recherche du RAMEAU sur les modèles d'investisseur sociétal publiés en 2015

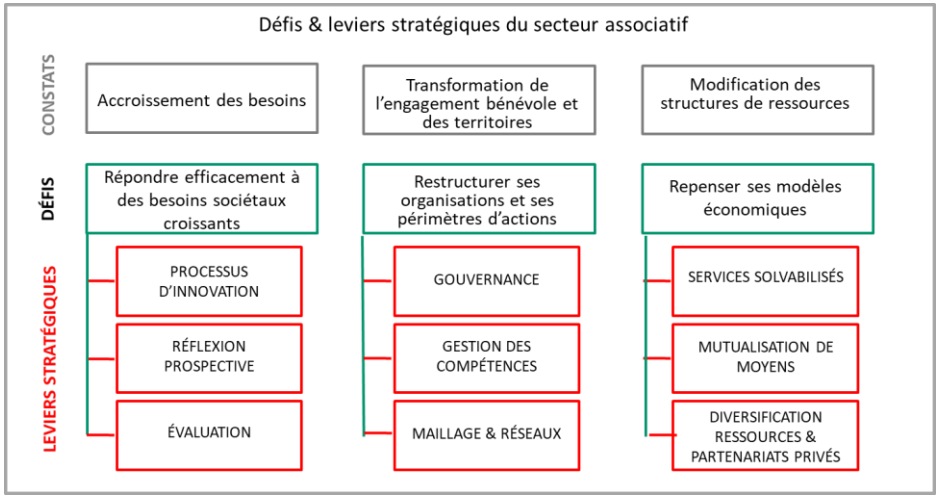
Enjeux du secteur associatif

L'effet ciseau dans un changement structurel



Accompagner un changement structurel

Les 9 défis du secteur associatif[1]



Des besoins très variés pour piloter la transformation nécessaire

Des enjeux de pérennité structurants… pour l'intérêt général

© Le RAMEAU / 2017

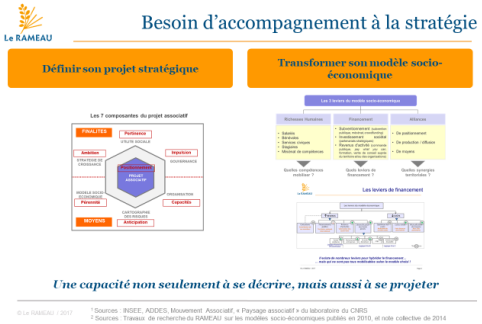
[1] Sources : Travaux de recherche du RAMEAU sur le panorama et les enjeux du secteur associatif publiés en 2010

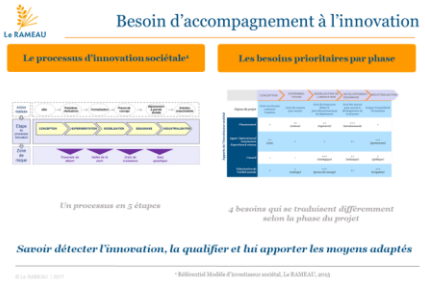
Besoins d'accompagnement face aux mutations

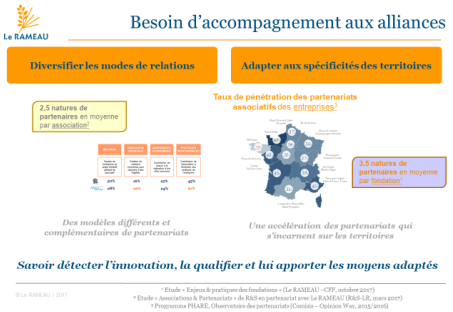
L'accompagnement stratégique

L'accompagnement à l'innovation

L'accompagnement aux nouvelles alliances







3 exemples de besoins d'accompagnement « complexe » ayant émergé en une décennie

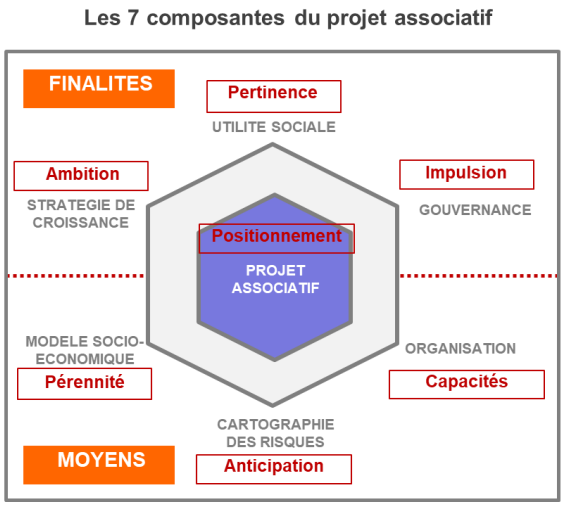
© Le RAMEAU / 2017

[1] Sources : INSEE, ADDES, Mouvement Associatif, « Paysage associatif » du laboratoire du CNRS
[2] Sources : Travaux de recherche du RAMEAU sur les modèles socio-économiques publiés en 2010, et note collective de 2014

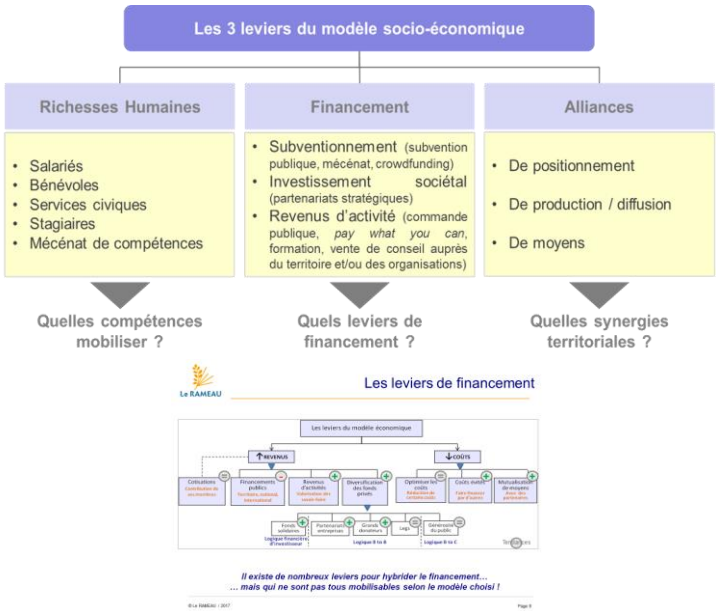
Besoin d'accompagnement à la stratégie

Définir son projet stratégique

Transformer son modèle socio-économique



7 axes d'analyse d'un projet associatif



Un modèle économique qui doit être adapté au projet

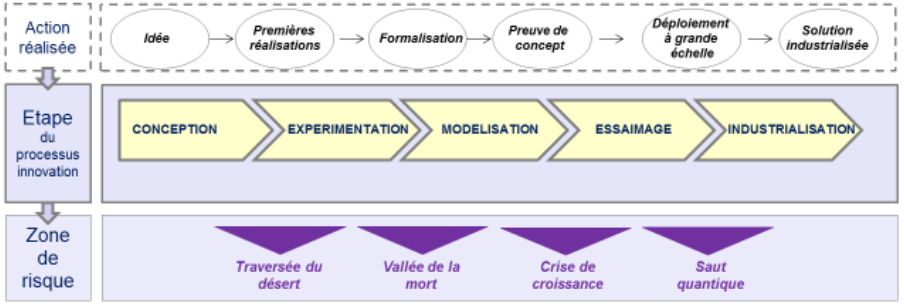
Une capacité non seulement à se décrire son projet, mais aussi à se projeter

© Le RAMEAU / 2017

[1] Sources : INSEE, ADDES, Mouvement Associatif, « Paysage associatif » du laboratoire du CNRS
[2] Sources : Travaux de recherche du RAMEAU sur les modèles socio-économiques publiés en 2010, et note collective de 2014

Besoin d'accompagnement à l'innovation

Le processus d'innovation sociétale[1]



Un processus en 5 étapes

Les besoins prioritaires par phase

Apports de l'investisseur sociétal	CONCEPTION	EXPERIMEN-TATION	MODELISATION DE L'INNOVATION	DEVELOPPEMENT/ ESSAIMAGE	INDUSTRIALISATION
Enjeux du projet	Avoir un avis pour confirmer l'intuition	Avoir des moyens pour essayer	Avoir du temps pour définir le juste dimensionnement du déploiement	Avoir des moyens pour assurer le développement de la structure	Irriguer l'ensemble de l'écosystème
Financement	+	++ *(actions)*	++ *(ingénierie)*	+++ (investissement)	+
Appui Opérationnel notamment Expertises & réseau	++ (avis)	+	+	++	+++ *(partenariat)*
Conseil	-	-	+++ (stratégique)	++ (technique)	+ (politique)
Valorisation de l'utilité sociale	+	+ *(cadrage)*	+++ *(preuve de concept)*	++	+++ *(irrigation)*

4 besoins qui se traduisent différemment selon la phase du projet

Savoir détecter l'innovation, la qualifier et lui apporter les moyens adaptés

[1] Référentiel Modèle d'investisseur sociétal, Le RAMEAU, 2015

© Le RAMEAU / 2017

Besoin d'accompagnement aux alliances

Diversifier les modes de relations

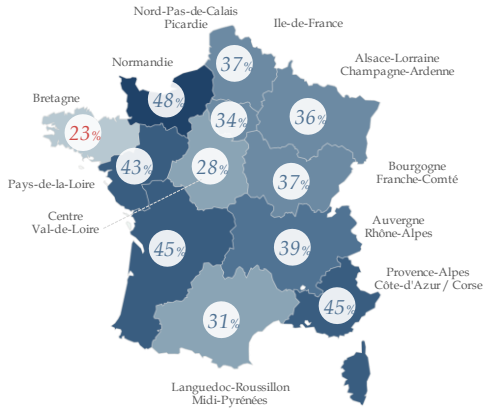
Adapter aux spécificités des territoires

2,5 natures de partenaires en moyenne par association[2]

	MECENAT	INNOVATION SOCIETALE	COOPERATION ECONOMIQUE	PRATIQUES RESPONSABLES
	Soutien de l'entreprise au projet d'intérêt général de associatif	Création de solutions innovantes pour répondre à des fragilités	Contribution de chacun à la réalisation d'une offre commune	Contribution de l'association à l'évolution des pratiques de l'entreprise
	30%	16%	25%	45%
RÉGION NOUVELLE AQUITAINE	28%	26%	24%	61%

Des modèles différents et complémentaires de partenariats

Taux de pénétration des partenariats associatifs des entreprises[3]



3,5 natures de partenaires en moyenne par fondation[1]

Une accélération des partenariats qui s'incarnent sur les territoires

Accompagner le « devoir d'alliances » pour répondre à l'ampleur des besoins sociétaux sur les territoires

[1] Etude « Enjeux & pratiques des fondations » (Le RAMEAU –CFF, octobre 2017)
[2] Etude « Associations & Partenariats » de R&S en partenariat avec Le RAMEAU (R&S-LR, mars 2017)
[3] Programme PHARE, Observatoire des partenariats (Comisis – Opinion Way, 2015/2016)

© Le RAMEAU / 2017

Qualifier l'accompagnement

METIERS

EXPERTISES

CIBLE

- **Structure ou Projet de la structure**
- **Organisation ou Personne de l'organisation**
- **Statut de la structure**

MODALITES DE REALISATION

ENJEUX LIEES AU CYCLE DE VIE DU PROJET / DE LA STRUCTURE

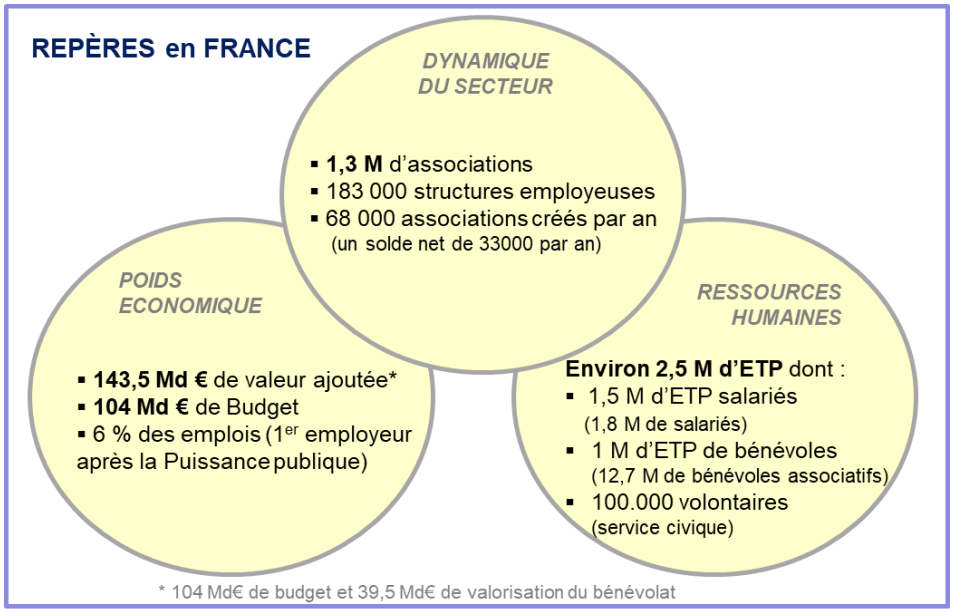
La 1ère étape : bien qualifier la cible de l'accompagnement

© Le RAMEAU / 2017

Source : Note « Constats, besoins et pistes de réflexion sur l'évolution de l'accompagnement des structures associatives »- travaux du « G10 », ADASI , avril 2017

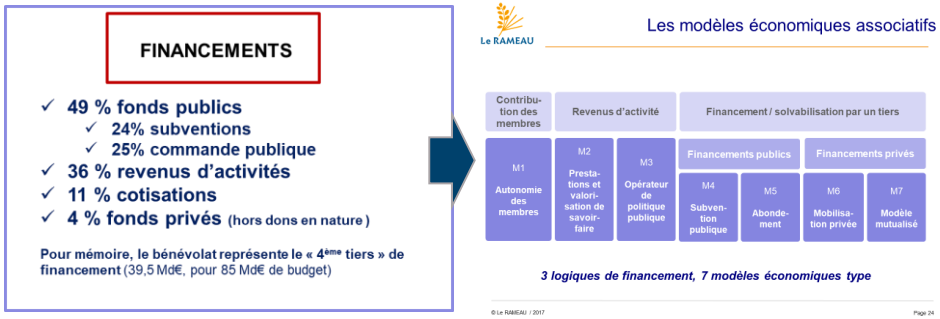
Panorama du secteur associatif

Le secteur associatif en quelques chiffres[1]



Une diversité d'acteurs aux réalités différentes

La segmentation par le modèle socio-économique[2]



2 logiques distinctes :

- Les **structures d'intérêt général** qui reposent – par nature – sur un modèle économique « dépendant », et qui bénéficient de ce fait de la capacité de recours au bénévolat ainsi qu'au mécénat & à la générosité du public,
- Les **opérateurs économiques à finalité sociale** qui reposent sur un modèle économique de revenus d'activité

Une spécificité forte selon le modèle socio-économique

Un acteur mal connu… et parfois mal compris

© Le RAMEAU / 2017

[1] Sources : INSEE, ADDES, Mouvement Associatif, « Paysage associatif » du laboratoire du CNRS
[2] Sources : Travaux de recherche du RAMEAU sur les modèles socio-économiques publiés en 2010, et note collective de 2014

Les 4 dimensions de l'accompagnement

4 typologies de métiers :

- *ANIMATION*
- *DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES*
- *CONSEIL*
- *EVALUATION / AUDIT / VALORISATION*

7 typologies d'expertises :

- *Fonctionnelles*
- *Sectorielles*
- *Territoriales*
- *Sociologiques*
- *Management / Organisation*
- *Stratégiques*
- *Politiques*

CIBLE

4 modalités de réalisation :

- *Individuelles / Collectives*
- *Durée / Intensité / Récurrence*
- *Profils Intervenants*
- *Modalités d'intervention*
- *Modalités de financement*

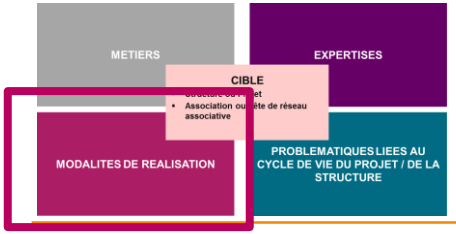
6 enjeux liées au cycle de vie du projet / de la structure :

- *Amorçage*
- *Consolidation*
- *Changement d'échelle (essaimage et déploiement à grande échelle)*
- *Transformation*
- *Urgence vitale*
- *Clôture*

Segmenter les prismes d'analyse pour mieux définir l'accompagnement

© Le RAMEAU / 2017

Source : Note « Constats, besoins et pistes de réflexion sur l'évolution de l'accompagnement des structures associatives »- travaux du « G10 », ADASI , avril 2017



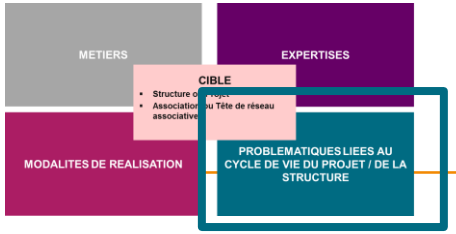
Zoom sur les modalités de réalisations

- **Accompagnement individuel / collectif :**
  - La structure est accompagnée seule
  - La structure est accompagné avec d'autres
- **Durée / Intensité / Récurrence** :
  - Temps courts / temps longs
  - Nb de jours réalisés et étalement des jours
  - Durabilité de l'accompagnement / suivi
- **Profils intervenants :**
  - Bénévoles de compétences
  - Bénévoles salariés en mécénat de compétences
  - Salariés de la structure accompagnante
- **Modalités d'intervention** :
  - Une personne intervenante
  - Un collectif d'acteurs intervenants
- **Modalités de financement :**
  - Tarification : gratuité ou non, et si non, modalités de construction du tarif
  - Cofinancement (pourcentage et part bénéficiaire / part tiers financeur)
  - Financement total par tiers privé / public ou bénéficiaire

L'approche la plus simple : l'analyse selon les modes d'actions engagés

© Le RAMEAU / 2017

Source : Note « Constats, besoins et pistes de réflexion sur l'évolution de l'accompagnement des structures associatives »- travaux du « G10 », ADASI , avril 2017



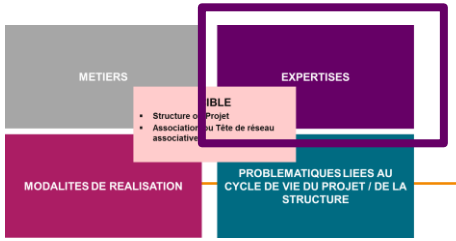
Zoom sur les enjeux liées au cycle de vie du projet / de la structure

- **Amorçage** : accompagnement liés à l'appui à l'innovation et au lancement de projet
- **Consolidation** : accompagnement lié au renforcement du projet / de la structure
- **Changement d'échelle** :
  - Essaimage : accompagnement du développement de l'innovation pour son accessibilité à un public plus large, ou son implantation dans un nouveau territoire. (ex: logique d'accompagnement à la « duplication »).
  - Déploiement à grand échelle: accompagnement du déploiement de l'innovation pour la rendre accessible à l'ensemble (ou une très grande partie) du public initialement visé (ex : logique « d'industrialisation » ou « d'irrigation » à grande échelle).
- **Transformation** : accompagnement lié à la refonte d'une ou plusieurs composantes structurantes majeures d'un projet / d'une structure
- **Urgence vitale** : accompagnement de projets ou structures en difficulté mettant en danger sa survie
- **Clôture** : accompagnement à la fermeture d'une structure

Un prisme par les besoins : l'analyse selon le cheminement du projet

© Le RAMEAU / 2017

Source : étude sur l'analyse des modalités d'appui à l'innovation sociale en France dans le champ de la transition écologique, pour l'Ademe, Avise et Territoriz , 2016



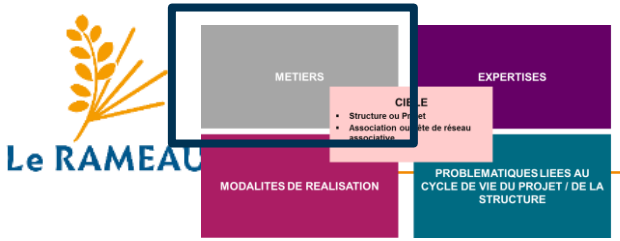
Zoom sur la dimension « expertises »

- Expertises « **FONCTIONNELLES** » : liées aux fonctions supports d'une organisation (juridique, fiscale, financière, GPEC, formation, informatique, web, achats…)
- Expertises « **SECTORIELLES** » : liées à un secteur / une filières d'activités
- Expertises « **TERRITORIALES** » : liées à la connaissance d'un territoire
- Expertise « **SOCIOLOGIQUE**» : liée aux interactions / rapports entre les individus, notamment lié questions de gouvernance
- Expertises « **MANAGEMENT / ORGANISATION** » : liées à l'ingénierie de mise en œuvre des stratégies / actions (processus, modes de pilotages & de fonctionnement…)
- Expertise « **STRATEGIQUE** » : liées à la capacité de projection dans le temps, de qualification d'une ambition & des moyens pour y parvenir.
- Expertise « **POLITIQUE** » : liée à la capacité de de positionnement de l'organisation dans son écosystème

Un prisme d'analyse selon les compétences mobilisées

© Le RAMEAU / 2017

Source : Note « Constats, besoins et pistes de réflexion sur l'évolution de l'accompagnement des structures associatives »- travaux du « G10 », ADASI , avril 2017



Zoom sur la dimension « métiers »

ANIMATION

- ACCUEIL INFORMATION ORIENTATION
- APPORTS RESSOURCES (LOCAUX, FINANCEMENTS, OUTILLAGE…)
- MISES EN RESEAU

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

- ÉCHANGES DE BONNES PRATIQUES
- COACHING
- FORMATION

CONSEIL

- FONCTIONNEL
- SECTORIEL
- MANAGEMENT & ORGANISATION
- STRATEGIE

OBJECTIVATION RESULTATS & IMPACTS

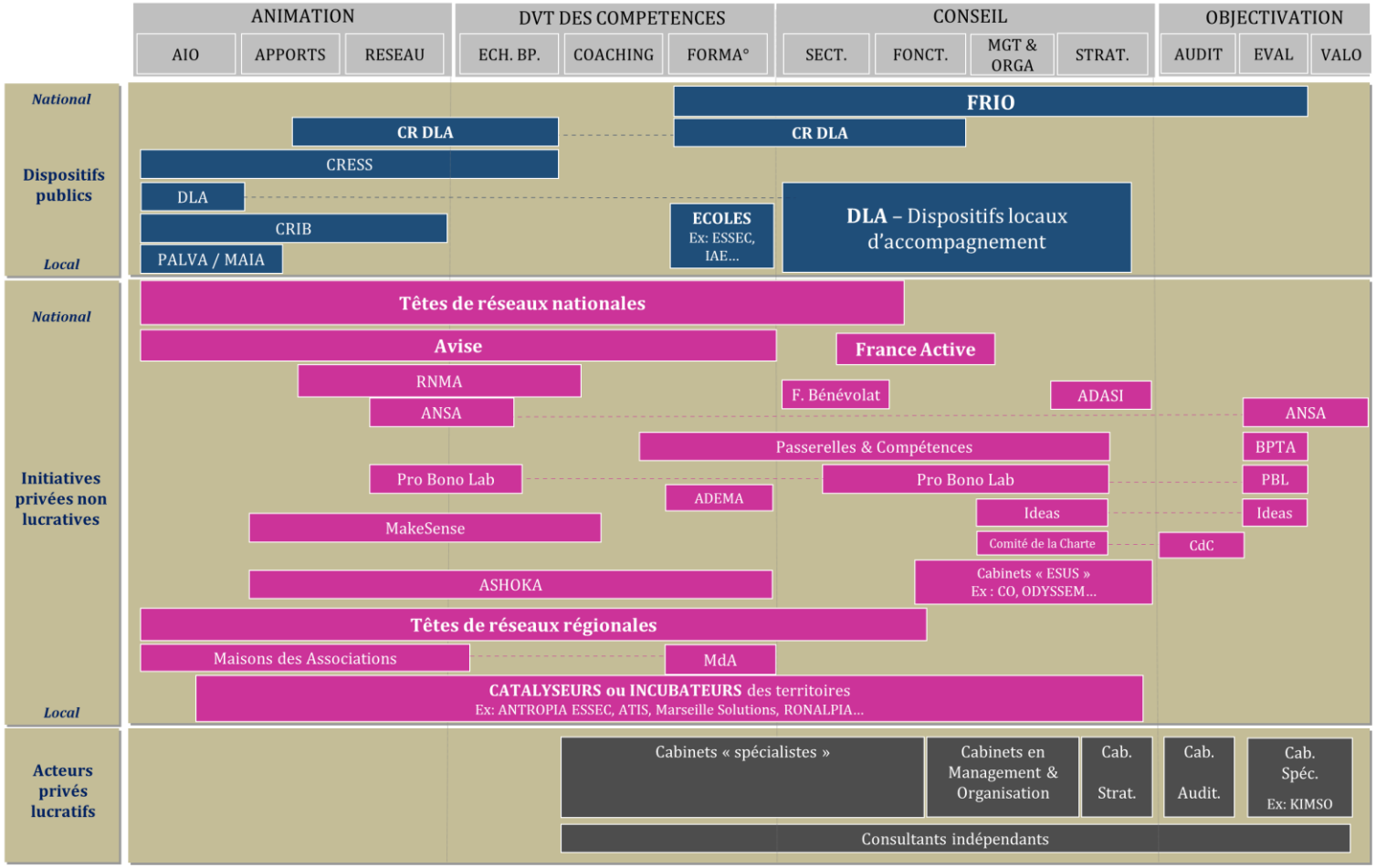
- EVALUATION
- AUDIT
- VALORISATION

L'approche la plus innovantes : celle par « métiers » des dispositifs

© Le RAMEAU / 2017

Source : Note « Constats, besoins et pistes de réflexion sur l'évolution de l'accompagnement des structures associatives »- travaux du « G10 », ADASI , avril 2017

Cartographie des acteurs selon leur cœur de métiers



Une première tentative de cartographie pour montrer la complémentarité des dispositifs

© Le RAMEAU / 2017

Source : Note « Constats, besoins et pistes de réflexion sur l'évolution de l'accompagnement des structures associatives »- travaux du « G10 », ADASI , avril 2017

Soutenir l'accompagnement

Pratiques d'accompagnement des fondations

Pratiques des fonds et fondations

OPERATIONNEL

1 – Socle de Base
- Accompagnement Partenariat: Sélection 88% - Suivi relationnel 83% - Evaluation 92%

2 – Accompagnement Opérationnel
- Accompagnement Opérationnel: Mise en Réseau 83%; Relais Communication 49%; Mobilisation des forces vives 46%; Expertises 53%

STRUCTUREL

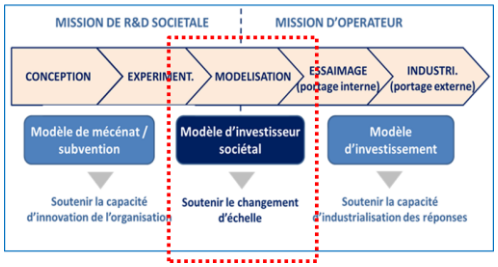
3 – Accompagnement Stratégique
- Accompagnement Stratégique: Conseil en Stratégie & Management 27%; Coaching de la gouvernance 15%

4 – Accompagnement Gouvernance
- Accompagnement Gouvernance: Implication dans la gouvernance 16%

(*) Différent du comité de pilotage du partenariat, il s'agit d'un comité d'aide à la décision de la gouvernance de l'association sur la stratégie du projet et/ou de la structure.

Modèle d'investisseur sociétal

Objectif : assurer la transition de la R&D vers le déploiement



Apporter un soutien global

Une mise à disposition de 4 leviers d'action complémentaires :

Des initiatives privés intéressantes, en complément de l'action publique

© Le RAMEAU / 2017

Pour aller plus loin !

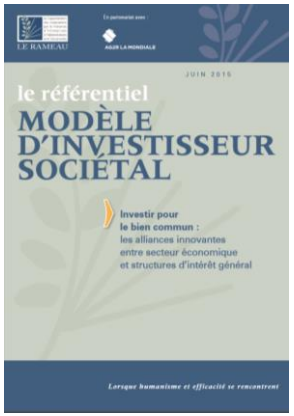
Sur la stratégie associative

http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/la_boussole_strategique.pdf

Sur les modèles socio-économique

http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/

Sur l'innovation associative



https://investisseursocietal.wordpress.com/

Sur les partenariats

http://observatoire-des-partenariats.fr/

… et sur la capacité collective à faire émerger de nouvelles solutions d'accompagnement, une initiative innovante !

© Le RAMEAU / 2017