

Le RAMEAU

Rapport d'activité 2017

Juin 2018

Table des matières

1	Le RAMEAU	4
1.1	Présentation du RAMEAU	4
1.2	La recherche au sein du RAMEAU	5
1.1.1	Les principes d'un modèle de recherche atypique	5
1.1.2	Les axes de recherche.....	7
1.1.3	La diffusion des résultats de la recherche	9
1.3	Le fonctionnement du RAMEAU	11
1.1.4	Une gouvernance plurielle.....	11
1.1.5	Une équipe fortement autonomisée.....	13
1.1.6	Un modèle socio-économique hybride.....	14
2	Bilan 2017	15
2.1	Le projet stratégique « Cap 2018 »	15
2.2	Les activités de 2017.....	16
2.3	Les résultats d'activité 2017	17
2.3.1	L'analyse 2017, en synthèse.....	17
2.3.2	Indicateurs de performance 2017	22
2.3.3	Comptes 2017.....	23
3	Les perspectives 2018	24
3.1	Le cheminement, des racines aux fruits.....	24
3.1.1	Le cheminement de capitalisation	25
3.1.2	Profils d'appropriation	26
3.1.3	Démarche d'appropriation.....	26
3.2	Perspectives et objectifs 2018	28
3.2.1	Un plan d'activité dans la continuité de 2017	28
3.2.2	Indicateurs de performance 2018	29
3.3	Vers le projet stratégique « Co-construisons 2022 »	30
	En guise de conclusion	31
	Annexe 1 – Glossaire	33
	Annexe 2 – Typologie des publications	34
	Annexe 3 – Centres de ressources numériques	35
	Annexe 4 – Panorama des formats d'appropriation	37
	Annexe 5 – Les parcours d'expérience	40
	Annexe 6 – Concept de « communauté »	44

Annexe 7 – Méthodologies conçues et éprouvées..... 45

1 Le RAMEAU

1.1 Présentation du RAMEAU

Fondé en 2006, sous statut associatif d'intérêt général, Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche empirique sur les alliances innovantes au service du bien commun**. Son objet est d'observer, modéliser et favoriser l'émergence du mouvement de co-construction qui permet de répondre aux défis sociétaux de ce début de XXI^{ème} siècle : à la fois réduire les fragilités grandissantes et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Son ambition vise à co-construire des solutions pertinentes, à renforcer la confiance entre les acteurs, à encourager l'innovation sociétale et à contribuer à la performance des organisations.

Ses missions sont triples :

- **Produire de la connaissance** pour aider les organisations et les territoires à s'informer, se former et agir efficacement en matière de co-construction. De la qualification des enjeux à l'optimisation des pratiques, Le RAMEAU offre une large gamme de publications fondées sur l'évaluation et la modélisation d'une décennie de recherche.
- **Concevoir et expérimenter des méthodes d'ingénierie innovantes** pour accompagner les organisations pionnières et permettre l'appropriation de leurs pratiques. Le RAMEAU expérimente des solutions d'accompagnement (*Diagnostic RSE & Partenariats, modèles socio-économiques associatifs, investissement sociétal, évaluation des partenariats...*). Les méthodes qui ont démontré leur efficacité sont modélisées puis librement accessibles en *open source*.
- **Animer des démarches de co-construction** pour accélérer l'émergence de solutions collectives. Entre réflexion prospective au travers de groupes de travail, élaboration de dispositifs collectifs – tels que l'ADASI¹ - et animation de réseaux de pionniers, Le RAMEAU et ses partenaires inventent ensemble de nouvelles solutions fondées sur la mobilisation d'acteurs riches de leurs différences.

Pour y parvenir, Le RAMEAU a inventé un **modèle de recherche empirique radicalement innovant. Basé sur le temps long**, les programmes sont conduits sur une durée de 5 à 7 ans pour se donner le temps d'analyser la pertinence, la faisabilité à grande échelle et les impacts induits des solutions expérimentées.

Tous les travaux du RAMEAU sont menés en partenariats avec de nombreux acteurs économiques, associatifs, publics et académiques. La dynamique de co-construction est fondée sur une relation équilibrée, durable et à forte valeur ajoutée sociétale.

¹ Association de Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation des projets d'Intérêt Général

1.2 La recherche au sein du RAMEAU

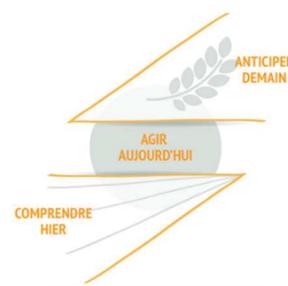
1.1.1 Les principes d'un modèle de recherche atypique

Les travaux de recherche du RAMEAU ont débuté en 2006 sur une intuition : la co-construction du bien commun allait devenir un levier de performance non seulement pour répondre aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, mais aussi pour consolider et transformer toutes les organisations soumises à une nécessité de mutation profonde. Autrement dit, les alliances allaient permettre de concilier performance individuelle de chaque organisation et performance collective au service de l'intérêt général².

1.2.1.1 Les fondements d'un modèle adapté à l'objet

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

Face à l'hypothèse initiale, **il convenait d'inventer une méthode de recherche fondée** non sur l'observation du passé ou du présent, mais **sur une vision prospective** (capacité à anticiper). La solution retenue pour y parvenir : être aux côtés de la gouvernance des organisations au moment où elle réfléchit à sa stratégie et où elle étudie les différentes solutions possibles pour l'avenir de son organisation.



C'est ainsi que Le RAMEAU a mis en place des « dialogue de gouvernance » pour comprendre les enjeux des organisations et capter « les signaux faibles ».

La méthode atypique qu'il a appliquée est un **cheminement progressif de découverte** :

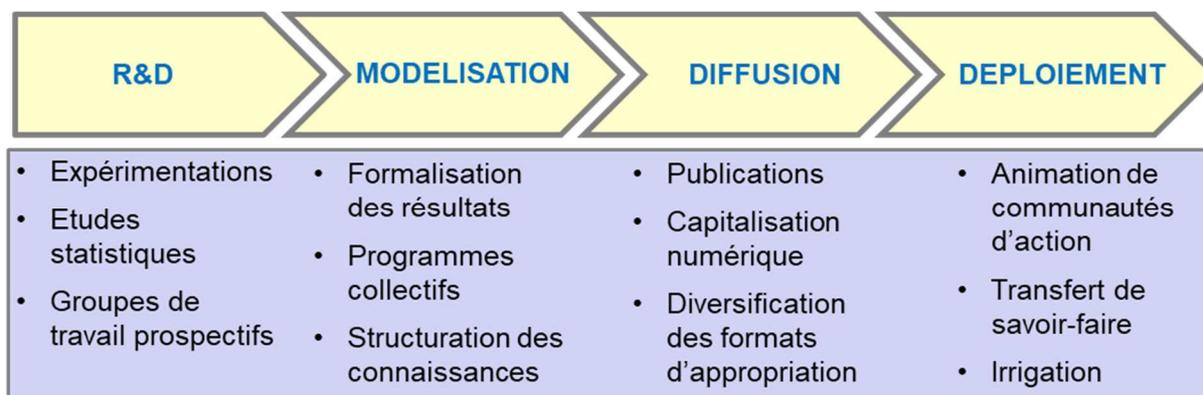
- **Capter les signaux faibles et poser les hypothèses,**
- **Mener des recherche-actions durant 5 à 7 ans** pour comprendre en profondeur la thématique des enjeux à la pratique, mener des expérimentations innovantes, et en analyser les impacts (y compris les effets secondaires),
- **Modaliser les résultats** après 5 à 7 ans, **et favoriser leur appropriation** par les organisations et les territoires... en commençant par poser des définitions communes³.

² Voir Rapport « l'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & CB. Heidsieck, novembre 2015), et livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Editions DALLOZ, Collection JURIS Associations, déc. 2016)

³ Au regard de l'impact de la sémantique sur la co-construction, la définition des mots que l'on souhaiterait en amont est en fait un résultat après un long chemin de découverte. C'est cette réalité qui exige que la co-construction soit fondée sur la confiance car les mots n'ont au départ pas la même réalité pour chacun, et sont donc dans un premier temps des freins à un dialogue constructif.

1.2.1.2 Un processus rigoureux en 12 étapes

Empiriquement, Le RAMEAU a conçu une méthode de recherche fondée sur 12 étapes en 4 phases.



Au point de départ, la vision prospective des décideurs au moment où ils se projettent permet de « capter les signaux faibles » et d'anticiper l'évolution de l'écosystème. C'est le premier levier de **la Recherche & Développement sociétale du RAMEAU**. 500 gouvernances ont ainsi été accompagnées dans leur prise de décision stratégique. Pour qualifier ensuite la maturité de la tendance observée, il convient d'engager une étude scientifique solide et rigoureuse afin d'étudier si les signaux faibles captés sont suffisamment matures au sein de l'écosystème pour « prendre racine ». Cette étape permet d'instruire la temporalité nécessaire pour que le « signal faible » prenne corps et se développe... ou s'éteigne. C'est pour se doter d'une capacité d'observation rigoureuse que la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU ont créé l'Observatoire des partenariats en 2008, en partenariat avec la CPCA (devenue Mouvement Associatif) et le MEDEF. Fort des résultats des deux premières étapes, la démarche consiste ensuite à mettre en débat les résultats de ces observations pour voir comment elles résonnent au sein des réseaux de référence qui peuvent influencer leurs membres sur leurs décisions et leurs pratiques. La temporalité de cette phase de R&D est entre 5 et 7 ans par programme afin de garantir des résultats pertinents complétés par une compréhension de leurs impacts sur l'écosystème.

Si la maturité est là, il convient ensuite de **modéliser les résultats**, de les partager avec les « pionniers » pour en renforcer la solidité et pour illustrer les résultats au travers d'une diversité d'exemples concrets, puis de publier et **diffuser** les fruits.

Il est parfois nécessaire d'aller plus loin si l'ingénierie manque pour accompagner le changement. Une démarche de co-construction avec les réseaux de référence s'engage alors pour réfléchir à **l'outillage et au déploiement de l'ingénierie nécessaire au changement d'échelle de la solution**.

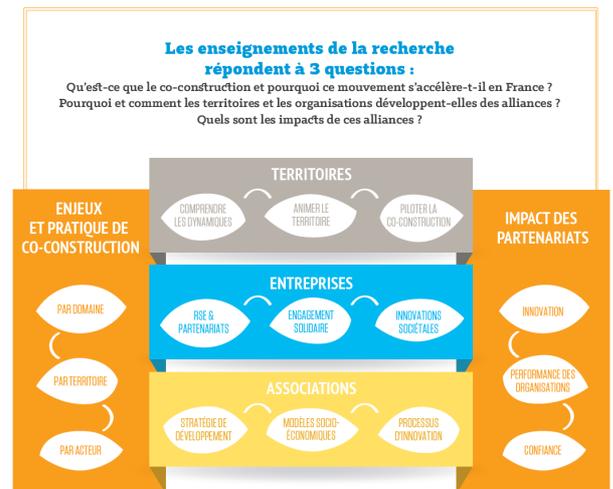
Après plus d'une décennie de recherche, et plus d'une vingtaine de programmes réalisés, Le RAMEAU a fait la démonstration de la pertinence de son modèle atypique de recherche empirique.

1.1.2 Les axes de recherche

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 ?

Afin de répondre concrètement à ces questions, Le RAMEAU a structuré sa **démarche de recherche autour des 7 axes**.



Qu'est-ce que la co-construction ?

Axe de recherche 1 **La dynamique de partenariats entre acteurs de mondes différents** (*état des lieux en France, enjeux et typologie des modèles de partenariats*)

NB : Le RAMEAU a débuté historiquement son analyse sur les relations entre acteurs économiques et structures d'intérêt général. Il a progressivement élargi le spectre de ses recherches sur les alliances avec les Pouvoirs publics (Etat et collectivités Territoriales) puis avec le monde académique (Recherche et Enseignement)

Pourquoi / comment organisations et territoires développent des alliances ?

Axe de recherche 2 **La co-construction territoriale** (*connaissance des priorités territoriales, animation du dialogue territorial et pilotage de la co-construction en territoire*)

Axe de recherche 3 **L'engagement sociétal des entreprises** (*RSE & Partenariats, stratégies d'engagement - salariés et fondations -, R&D sociétale sur le cœur de métier*)

Axe de recherche 4 **La consolidation du secteur associatif d'intérêt général** (*stratégies, modèles socio-économiques et processus d'innovation associatif*)

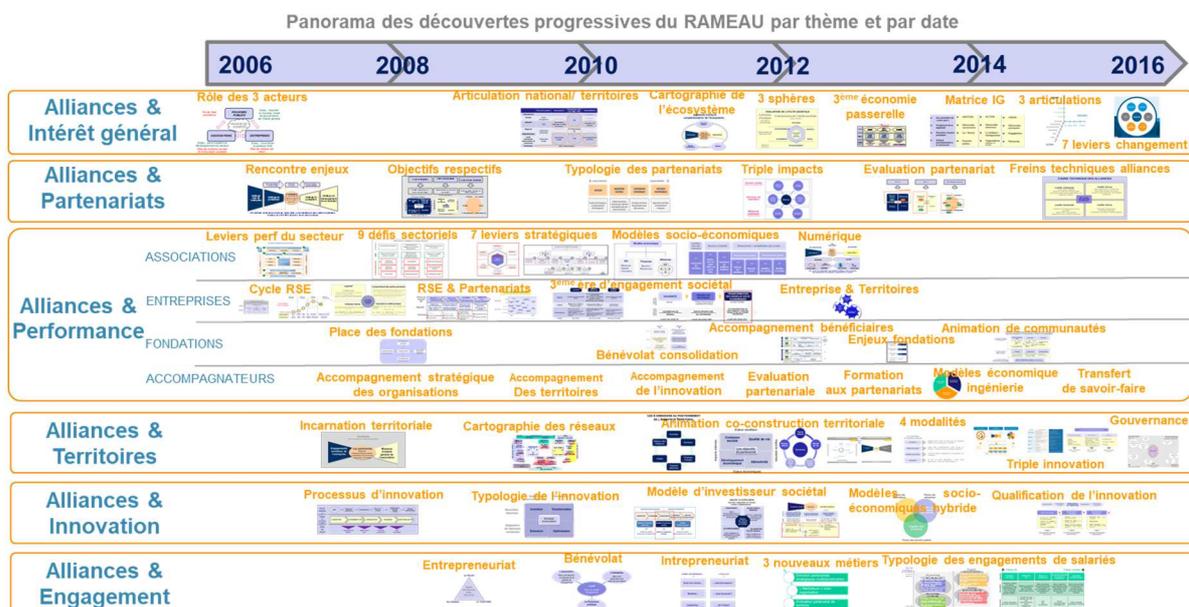
Quels sont les impacts de ces alliances innovantes ?

Axe de recherche 5 **L'innovation sociétale** (*source de co-invention de solutions pertinentes à grande échelle pour réduire les fragilités ainsi que pour faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois*).

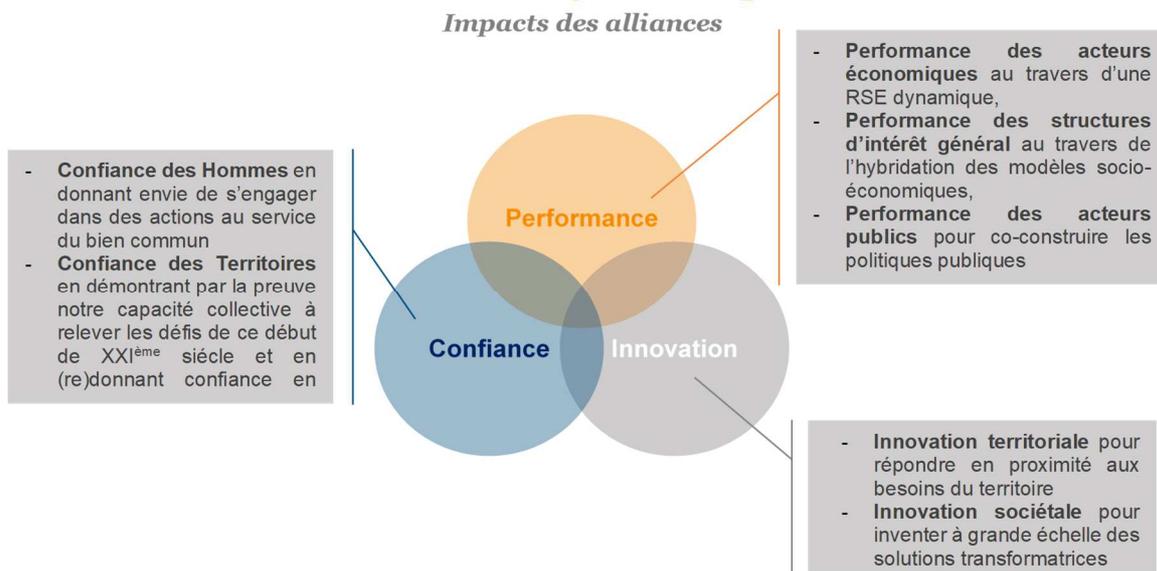
Axe de recherche 6 **L'articulation des organisations et des territoires** (*levier de consolidation, de performance et de développement des structures d'intérêt général comme des acteurs économiques publics et privés*)

Axe de recherche 7 **L'engagement comme moteurs de confiance** pour les transformations structurantes des organisations et des territoires.

Le chemin parcouru a fait l'objet d'une **analyse détaillée à l'occasion des 10 ans du RAMEAU** en 2016. En synthèse, il se résume au parcours suivant :



Fort de ce cheminement, une modélisation des impacts a permis de poser **l'hypothèse suivante** : Le RAMEAU a qualifié les **3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun ... en soulignant les spécificités territoriales**.



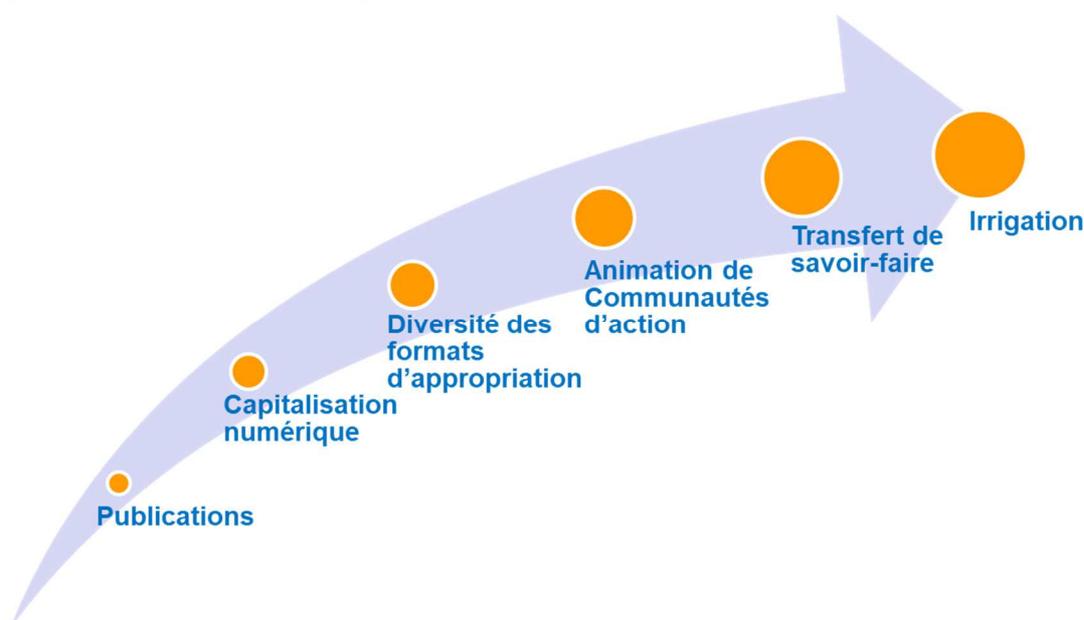
Après avoir capitalisé l'expérience des pionniers, modélisé les pratiques issues d'expérimentations innovantes, et publié les résultats, tous les travaux sont mis à disposition des organisations et des territoires pour les **éclairer sur 4 nouveaux besoins** :

- **Comprendre** l'émergence du mouvement d'alliances stratégiques,
- **Analyser** l'hybridation des modèles socio-économiques,
- **Accélérer** l'innovation sociétale,
- **Accompagner** la transformation des organisations.

1.1.3 La diffusion des résultats de la recherche

Après une décennie de recherche appliquée, la dynamique d'alliances ainsi que les enjeux et les pratiques des partenariats sont maintenant connus et qualifiés. La co-construction du bien commun qui n'était qu'un « signal faible » lors de la création du laboratoire en 2006 est maintenant clairement perçue comme un levier de transformation en profondeur de la Société et des organisations. Fort de ses résultats très concrets, Le RAMEAU s'est donné pour objectif de rendre accessible les résultats auprès des territoires et des organisations publiques et privées. Entre 2014 et 2016, 2 M€ ont été investis dans la capitalisation de l'expérience, dans la modélisation des pratiques et dans la publication des résultats grâce à un partenariat avec la Fondation Bettencourt Schueller et avec la Caisse des Dépôts. En 2017, riche de cette capitalisation mise à disposition en « open source », une réflexion a été engagée pour favoriser l'appropriation du mouvement de co-construction à partir de tous ces outils.

Les travaux de recherche du RAMEAU sont diffusés en « open source » grâce à 6 leviers complémentaires.



1- Les publications :

Comme tout laboratoire de recherche, la qualité des travaux du RAMEAU s'évalue sur sa **capacité à rendre compte des résultats au travers de publications** adaptées à ses différentes cibles au travers de 5 catégories de publication⁴.

Sur la base des résultats et des publications, l'information est prioritairement destinée aux décideurs publics et privés, praticiens des alliances et experts / accompagnateurs. Afin d'alimenter la réflexion, Le RAMEAU partage chaque mois dans sa **Newsletter** les fruits d'un cheminement annuel (en 2017, le cycle était structuré autour du thème « Alliances & Performance des organisations » qui a donné lieu à une note de synthèse en janvier 2018), et tous les deux mois le **bulletin de veille et d'analyse de l'innovation sociétale** réalisé avec Innovation Sociale Conseil.

⁴ Voir annexe 2 – Typologie des publications

2- La capitalisation numérique :

Les résultats du RAMEAU sont **accessibles numériquement en « open source »**

- Mise à disposition des publications sur le **site internet du RAMEAU**.
- Création de **centres de ressources numérique (CRN)** par thématique et/ou par cible⁵, en partenariat avec un (des) acteur(s) de référence, pour mettre à disposition les kits praticiens conçus pour aider les organisations et les territoires à agir efficacement. A fin 2017, **9 CRN ont ainsi été créés** : Observatoire des partenariats, Co-construction Territoriale, Partenariat association-entreprise, Modèles socio-économiques hybrides, RSE & Partenariat, Modèle d'investissement sociétal, Engagements des salariés, Stratégie associative, Impact des fondations.

3- La diversité des formats d'appropriation :

Le RAMEAU a développé une **vingtaine de modules de formation**⁶ pour favoriser le partage de connaissance réciproque, pour aider les organisations et les territoires à s'approprier les démarches adaptées à leurs besoins, et pour outiller concrètement les porteurs d'alliances et de partenariats au travers d'une professionnalisation de leurs pratiques. Cette connaissance est **déclinée en 4 formats** :

- **Des sessions de sensibilisation**, de type stratégique ou pratique, s'adressant aux dirigeants et/ou praticiens des organisations, qui sont désireux de développer leurs connaissances sur les différents impacts des alliances, ces sessions se font en présentiel ou au travers de Webinaires,
- **Des contenus académiques**, en formation initiale et/ou continue, qui s'insèrent dans un processus pédagogique porté par un acteur de l'enseignement,
- **Des formations en ligne (MOOC ESSEC/ Le RAMEAU)**, librement accessibles, sur les partenariats et la création d'écosystèmes territoriaux pour co-construire,
- **Des form'actions**, de la journée découverte à des formations personnalisées de 1 à 3 jours. Elles se déclinent selon 3 niveaux : premiers pas, actifs et pionniers.

Fort des résultats et des enseignements de la mise en œuvre de ces démarches d'appropriation, **un nouveau besoin est apparu** : celui de faire vivre une expérience collective de co-construction entre pairs pour accélérer et développer la capacité de « FAIRE ». C'est pourquoi, Le RAMEAU a **créé en 2017 les parcours d'expérience**⁷.

4- L'animation de communautés de pairs :

Afin d'accélérer le mouvement de co-construction du bien commun et de relayer efficacement ses résultats, Le RAMEAU, a conçu et testé en 2015 le concept « d'animation de communautés » afin de s'appuyer sur les « pionniers » de chaque cible pour faire relais sur leurs pairs⁸. Le RAMEAU anime **8 communautés complémentaires** : Territoires de co-construction, Entreprises sociétalement engagées, Associations innovantes, Fondations d'avenir, Intrapreneurs Sociétaux, Accompagnateurs de l'intérêt général, Chercheurs et Institutions.

⁵ Voir annexe 3 – Centres de ressources

⁶ Voir annexe 4 – Panorama des formats d'appropriation

⁷ Voir annexe 5 – Parcours d'expérience

⁸ Voir annexe 6 – Concept de « communauté »

5- Le transfert de savoir-faire :

Dans le cadre de son processus de recherche, Le RAMEAU développe des **méthodes innovantes d'accompagnement des organisations et des territoires**⁹. Eprouvées par la pratique (plusieurs dizaines de tests) et dans la durée (en moyennes 5 à 7 ans), ces méthodes expérimentales ont ensuite vocation à être partagées avec les experts, les acteurs de l'accompagnement (tête de réseaux, cabinets de conseil, agences publiques) et les institutions.

Pour transférer son savoir-faire, Le RAMEAU conçoit un kit méthodologique, test son transfert auprès d'un ou plusieurs réseaux puis structure et propose leur déploiement à grande échelle, en lien avec les institutions de référence.

6- L'irrigation :

Le RAMEAU a aussi un rôle de force de proposition et de plaidoyer auprès des institutions afin qu'elles se saisissent des opportunités offertes par la co-construction. **4 types d'institution sont ainsi concernés** : les instances représentatives des organisations, les Pouvoirs publics, le monde académique et les médias.

Depuis 2016, Le RAMEAU milite notamment pour un droit à l'expérimentation partenariale¹⁰ pour répondre au « devoir d'alliance » plébiscité par 69% des français, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires¹¹.

1.3 Le fonctionnement du RAMEAU

1.1.4 Une gouvernance plurielle

Le RAMEAU se construit avec ses partenaires et ses bénéficiaires. Plus de 1.000 dirigeants d'entreprise et d'association ont contribué, par leurs avis et leurs conseils, à concevoir progressivement un dispositif à forte valeur ajoutée pour la co-construction du bien commun.

Pour symboliser cette co-construction et renforcer la qualité de son action, Le RAMEAU s'appuie sur une double instance de gouvernance : un **Conseil d'administration** et un **Conseil d'orientation**. Leurs missions respectives sont clairement établies :

- Le **Conseil d'orientation** fixe les orientations stratégiques de l'association,
- Le **Conseil d'administration** en administre le pilotage.

⁹ Voir annexe 6 – Méthodologies conçues et éprouvées

¹⁰ Etude sur les freins techniques aux alliances innovantes (CNAM-Le RAMEAU, septembre 2017)

¹¹ Rapport quinquennal 2013-2017 sur les fragilités et la co-construction territoriale (Observatoire des partenariats, février 2018)

La gouvernance du RAMEAU est donc assurée par un Conseil d'orientation de 25 membres, conduit par Charles-Benoît HEIDSIECK - Président-fondateur du RAMEAU - et un Conseil d'administration de 11 membres, présidé par Michel-Pierre MEJANE. Leur composition équilibrée témoigne de la parfaite représentativité de l'association. Ces deux instances réunissent des personnalités reconnues et qualifiées qui partagent la même volonté d'agir pour favoriser la co-construction du bien commun. Elles portent avec force et conviction les messages du RAMEAU. La diversité de leurs parcours, la richesse de leurs expériences garantissent la pérennité des objectifs poursuivis, la pertinence des décisions stratégiques prises, ainsi que la qualité des travaux réalisés et des actions menées.

Au 31 décembre 2017, la composition des instances est la suivante :

Conseil d'orientation	Conseil d'administration
<ul style="list-style-type: none"> Marie-Louise ANTONI (Conseillère du Président de Generali, co-fondatrice de Force Femmes) Christine AUBERGER (ancienne Présidente de l'URIOPSS Ile de France) Dominique BAILLY (Conseiller du Directeur Général du groupe La Poste) Thierry de BEAUMONT-BEYNAC (Président de l'Ordre de Malte France) Nadia BELAOUJI (Présidente du Mouvement Associatif, Secrétaire nationale de la Ligue de l'enseignement) Pierre BIRAMBEAU (Président-Fondateur de l'ADEMA, Co-fondateur du Téléthon) Yannick BLANC (Préfet du Val d'Oise, Président de la FONDA et de l'ADASI) Gilles DEBRY (ancien Directeur Général Europe de Mitsubishi Electric) Bernard DEVERT (Président-fondateur d'Habitat & Humanisme et de La Pierre Angulaire) André DUPON (Président de Vitamine T et du MOUVES) Pierre FONLUPT (Président de la Commission « Nouveaux Dialogues » du MEDEF, Président du directoire du Groupe Plus) Anne-Aymone GISCARD d'ESTAING (Présidente d'Honneur & Fondatrice de la Fondation pour l'Enfance) Charles-Benoît HEIDSIECK (Fondateur du RAMEAU, Président du Conseil d'orientation) Jean-Guy HENCKEL (Fondateur du Réseau Cognac, Vice-président du MOUVES) Dominique HERIARD-DUBREUIL (Présidente du Conseil d'administration groupe Remy Cointreau) Daniel LEBEGUE (Président de l'IFA, de l'ORSE, et de Transparency International France) Olivier MARCHAL (Directeur Général Europe de Bain & C°) Claire MARTIN (Directrice de la RSE de Renault) Jean-Luc PLACET (Président de la Fédération Syntec, Président d'IDRH) André RENAUDIN (Directeur général du Groupe AG2R La Mondiale) Aziz SENNI (Co-fondateur de JEF, Président de BAC) Thierry SIBIEUDE (Professeur-fondateur de l'Institut de l'Innovation Sociale à l'ESSEC) Hugues SIBILLE (Président de l'Avise et du Labo de l'ESS, Vice-président de l'ADASI) Jean-Eudes TESSON (Président du groupe TESSON et de l'ACOSS) Laurence TIENNOT-HERMENT (Présidente de l'AFM-Téléthon) 	<ul style="list-style-type: none"> Michel-Pierre MEJANE (Président du Conseil d'administration du RAMEAU, fondateur du cabinet M&A Corporate, expert en communication et en stratégie de valeur, conseil bénévole d'associations) Brigitte GIRAUD (Vice-présidente du Conseil d'administration du RAMEAU, Vice-présidente du Mouvement Associatif, Présidente du CELAVAR, Déléguée générale de l'UNCPiE) Adelph de TAXIS du POET (Trésorier du RAMEAU, Responsable de développement de la CGSCOP, ancien Responsable de la Caisse des Dépôts en charge de l'ESS) Anne CHATAURET, (Secrétaire Générale du RAMEAU, ancienne Déléguée générale d'Initiative France) Hélène CHEVALLIER (expert marketing on-line dans le groupe Reed Business, animatrice bénévole d'une bibliothèque de rue) Philippe JOUANNY (Président-Directeur Général de NEOVA, Vice-Président national de la FEP, Président du Club territorial Gravelle Entreprendre) Elodie JULLIEN, (Directrice de la Recherche au RAMEAU, représentante des salariées) Marie-Christine LANNE (Directrice de la communication et de l'engagement sociétal de Generali) Jean-Yves MONTARGERON (Directeur d'Alsace Active) Bernard SAICY (Président-Fondateur d'Innovation Social Conseil, Fondateur du fonds d'investissement « Rassembleurs d'énergies » de GDF SUEZ, ancien syndicaliste) Pierre-Dominique VITOUX (Co-fondateur du cabinet CO, administrateur Syntec Conseil en Management)

Suite à un audit interne réalisé en 2009, les rôles et responsabilités de chaque instance sont depuis lors précisément définis. Le tableau ci-dessous en donne la synthèse :

Instance	CAC	Conseil d'Orientation	AG	CA	MGT	Equipe	Expert Comptable
Représentant		Pst du CO	Pst CA / T	Pst CA	DG	Directeurs	
Rôle Politique							
Positionnement		Pilote	Valide	Approuve			
Représentation		Pilote	Valide				
Rôle stratégique							
Stratégie		Pilote	Valide	Approuve			
Orientations annuelles		Contrôle	Contrôle	Valide	Pilote		
Budget	Contrôle		Contrôle	Valide	Pilote		
Politique salariale			Contrôle	Valide	Pilote		
Rôle opérationnel							
Plan d'actions annuel				Contrôle	Valide	Pilote	
Gestion des activités				Contrôle	Valide	Pilote	
Engagement dépenses	Contrôle		Contrôle	Contrôle	Valide	Copilote	Copilote
Ressources Humaines				Contrôle	Valide	Pilote	

Le **Conseil d'administration** s'est réuni **4 fois** en 2017, et le **Conseil d'orientation** lors de sa **session annuelle**. Ces séances donnent systématiquement lieu à un compte rendu. Ces informations sont consultables sur demande.

Le RAMEAU est géré conformément à la charte éthique définie en 2009.

Conformément aux statuts de l'association, le Conseil d'orientation du RAMEAU a validé, lors de sa séance du 17 juin 2009, la charte éthique qui pose les principes de gouvernance. L'action se fonde sur **7 principes de gouvernance** qui guident chacune des missions : **Intérêt général, respect des différences, co-construction, humanisme & efficacité, indépendance, solidarité et exemplarité & transparence. La charte éthique du RAMEAU :**

- 1- **INTERET GENERAL** : Toutes les actions engagées dans le cadre du RAMEAU ont pour objectif de servir l'intérêt général et répondre aux besoins du plus grand nombre.
- 2- **RESPECT DES DIFFERENCES** : Le RAMEAU est basé sur un principe de dialogue entre des mondes riches de leurs différences, dans le respect de la spécificité de chacun des acteurs. Au-delà d'une non-discrimination des personnes et des structures entre elles, il s'agit de promouvoir une véritable altérité.
- 3- **CO-CONSTRUCTION** : Les actions réalisées par Le RAMEAU sont co-construites avec les bénéficiaires et les parties prenantes afin d'en assurer la pertinence ; l'association s'associe systématiquement avec les acteurs de référence afin de leur apporter ses compétences et de les aider à faire émerger des solutions innovantes. Les logiques de partenariat et d'implication des réseaux sont intrinsèquement constitutives du projet associatif.
- 4- **HUMANISME & EFFICACITE** : Le RAMEAU est convaincu que les deux notions, loin d'être antagonistes, se complètent pour contribuer à la performance globale de toute organisation.
- 5- **INDEPENDANCE** : Le RAMEAU ne dépend d'aucun organisme public ou privé, ne soutient aucune cause politique, idéologique ou religieuse, et agit en parfaite indépendance.
- 6- **SOLIDARITE** : Le RAMEAU favorise la solidarité entre les acteurs avec lesquels il travaille, y compris entre les acteurs d'intérêt général afin de co-construire un XXIe siècle plus solidaire et durable.
- 7- **EXEMPLARITE & TRANSPARENCE** : Le RAMEAU s'applique à lui-même les convictions qu'il promeut et s'efforce quotidiennement d'avoir un fonctionnement exemplaire sur l'ensemble de ses projets et de sa gestion. Il agit en parfaite transparence, notamment en matière de financement et de gouvernance, et s'impose toutes les règles de bonne conduite pour rendre ses actions visibles et lisibles. Le RAMEAU identifie et suit les indicateurs de performance qui permettent d'évaluer son utilité sociale.

1.1.5 Une équipe fortement autonomisée

Le RAMEAU dispose d'une équipe mobilisée, composée d'experts et de conseils en stratégie. Elle est engagée au service du projet collectif porté par le laboratoire de recherche. Leur réactivité et la diversité de leurs compétences constituent une réelle source de richesse et d'excellence. Au 31 décembre 2017, elle était composée de 6 permanents et de 7 contributeurs réguliers.



1.1.6 Un modèle socio-économique hybride

Comme toute structure d'intérêt général, **le modèle socio-économique du RAMEAU s'appuie sur 3 leviers** :

- **Les compétences et les richesses humaines mobilisées :**

Outre une équipe de talent, Le RAMEAU s'appuie à la fois sur un réseau de bénévoles, dont des contributeurs réguliers. Il bénéficie aussi d'un soutien structurant des métiers du conseil. Cela lui permet de mobiliser des cabinets volontaires. Le bénévolat et les contributions en nature représentent 1/3 du modèle économique du RAMEAU.

- **Le financement de ses investissements et de ses activités :**

Durant 3 ans (2014-2016), le modèle financier du RAMEAU a reposé pour moitié sur le financement de la Fondation Bettencourt Schueller pour capitaliser, modéliser et publier l'ensemble des travaux de recherche réalisés en une décennie. A l'issue de ce partenariat stratégique, dont la stratégie de sortie avait été anticipée dès mi 2016, un nouvel équilibre économique a été établi autour d'une hybridation de financements publics (1/3) et privés (2/3).

- **Les alliances stratégiques :**

Le RAMEAU s'appuie structurellement sur une trentaine de partenaires réguliers.



Il s'applique à lui-même le système de co-construction qu'il promeut. Ce principe de subsidiarité permet non seulement de limiter les moyens nécessaires, mais surtout d'avoir un effet de levier significatif sur les fonds mobilisés.

1€ engagé dans Le RAMEAU a permis en moyenne de mobiliser 9€ supplémentaires au service des projets d'intérêts général.

2 Bilan 2017

2.1 Le projet stratégique « Cap 2018 »

Les objectifs 2017 du RAMEAU s'inscrivent dans le cadre de son projet stratégique 2015-2018.

Une étude auprès des acteurs de référence en 2014, et un « Tour de France des partenaires » au 1^{er} semestre 2015 ont permis de définir les enjeux pour amplifier le mouvement de co-construction déjà en marche sur les territoires. Le RAMEAU a lancé en juin 2015 le **projet stratégique « Cap 2018 »** autour de **4 engagements et 12 leviers d'action**.



Partager entre « pairs » les connaissances sur les alliances. Il s'agit d'impliquer les pionniers pour devenir de véritables relais auprès de ceux qui n'ont pas encore franchi le cap... mais aussi de les nourrir eux-mêmes afin qu'ils soient en mesure de progresser dans leurs démarches innovantes.

- ➔ Le RAMEAU **anime des « communautés de pairs »**¹², en partenariats avec les acteurs légitimes et en impliquant les pionniers dans une démarche pro-active de co-construction. 3 orientations sont ainsi déclinées : pour les praticiens (associations, fondations, grandes entreprises, PME), pour les experts et pour les territoires. 8 communautés ont ainsi été définies.

Déployer à grande échelle les capacités d'accompagnement des organisations en matière d'alliances. Les attentes des organisations et des territoires pour être accompagnées dans les dynamiques d'alliances augmentent rapidement. Les « preuves de concept » qui ont démontré leur efficacité doivent donc maintenant changer de dimension pour répondre aux besoins.

- ➔ Le RAMEAU s'engage à **faire émerger des solutions** à grande échelle pour accompagner les organisations désireuses de mettre en place des partenariats stratégiques. 3 orientations sont ainsi déclinées :
 - **L'Observatoire des partenariats** devient un Observatoire territorial, national et international. Le regard croisé sur le mouvement à ces échelons complémentaires constitue un véritable outil d'aide à la décision,
 - **La formation** sur les partenariats sera déclinée en fonction des cibles et des territoires afin d'accompagner l'émergence de nouveaux métiers (direction des partenariats stratégiques entre « mondes », « catalyseurs territoriaux » et « médiateurs » inter-organisations),
 - **L'accompagnement des organisations** aux stratégies d'alliances ainsi qu'à l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats sera déployé à grande échelle afin de répondre aux nouveaux besoins.

¹² Voir annexe 3 – Concept de « communauté »

Faire adhérer les institutions publiques, académiques et médiatiques. La valorisation des initiatives exemplaires est indispensable pour leur donner un rayonnement supplémentaire. Ces institutions peuvent aussi se saisir des démarches partenariales pour impulser le mouvement de co-construction en leur sein. Leur exemplarité sera un signe fort.

- ➔ Le RAMEAU a initié un **dialogue de co-construction** avec les instances représentatives des organisations, la Puissance publique, le monde académique et les média afin d'étudier comment les résultats des alliances peuvent impacter les manières de soutenir et valoriser les initiatives remarquables

Continuer d'innover en matière de co-construction. De nombreux sujets restent à investiguer dans un mouvement qui s'invente chaque jour autour de démarches empiriques successives. Observer ces mutations au cœur même des organisations est un enjeu majeur pour en comprendre les racines et les mécanismes

- ➔ Le RAMEAU poursuit ses travaux de recherche appliquée afin de préciser les impacts des partenariats et des alliances. Sa **recherche se focalise autour de 3 thèmes : l'articulation du mouvement entre les territoires, la place des alliances dans le changement d'échelle de l'innovation sociétale, l'engagement des salariés au service de la co-construction du Bien Commun.**

2.2 Les activités de 2017

Après les cycles « Alliances & Engagement » en 2014, « Alliances & Innovation » en 2015, et « Alliances & Territoires » en 2016, Le RAMEAU a choisi **en 2017** d'engager le cycle « **Alliances & Performance des organisations** ». Ce thème annuel a pour point d'orgue la publication en janvier 2018 de la note « Alliance et Performance des organisations », et a été illustré tout au long de l'année par la newsletter « Alliances & Performance » qui au cours de ses 9 numéros a fait cheminer ses lecteurs au gré des publications du RAMEAU et des actualités.

L'année 2017 est aussi marquée par la mise en débat des résultats du **programme d'études PHARE** sur les fragilités et la co-construction en territoire au travers d'une **triple modalité** :

- **Débats territoriaux** : une trentaine d'événements en territoire pour partager les priorités perçus et l'avancement du mouvement de co-construction territoriale,
- **Prise de parole nationale** : au travers de nombreuses interventions, mais aussi d'une analyse des perspectives concernant le chantier présidentiel La France s'Engage ainsi que le projet du Gouvernement d'Accélérateur d'Innovation Sociale,
- **Colloque de regards croisés praticiens / chercheurs** : à l'occasion du colloque « Impacts des alliances innovantes au service du bien commun » du 23 novembre 2017 à la Caisse des Dépôts.

En termes **d'évènements**, Le RAMEAU a notamment organisé 6 évènements en lien avec ses publications :

- La 3^{ème} rencontre des pionniers des alliances (janvier 2017),
- La restitution de l'étude R&S – Le RAMEAU « Associations & Partenariats » (février 2016),
- Le lancement du livre « Oser l'intérêt général » (juin 2016),
- La restitution de la 2^{ème} étude CFF – Le RAMEAU « Enjeux et pratiques des fondations » (octobre 2017),
- Les 10 ans de l'Observatoire des partenariats (novembre 2017)
- Le lancement du livre blanc « l'Innovation Associative » (décembre 2017).

2017 est aussi l'année de **l'animation des 8 communautés et du renforcement de l'accès numérique des travaux du RAMEAU** avec la mise à jour régulière des 9 centres de ressources dédiés à un thème et/ou une cible.

La priorité a été d'**innover en matière de démarches d'appropriation** des résultats. Les 4 formats existants (modules de sensibilisation, cours académiques, Mocc et Form'Action) ont été renforcés, et les parcours d'expérience ont été conçus¹³.

Le RAMEAU s'est aussi questionné sur **les transferts de méthodes** sur l'accompagnement stratégique des associations, sur l'engagement sociétal des entreprises, sur les partenariats et les démarches de co-construction, sur l'accompagnement des territoires. Le RAMEAU souhaite transférer ses méthodes et savoir-faire auprès d'organisations publiques en particulier pour permettre **le déploiement de solutions**. Le partenariat avec la Caisse des Dépôts sur l'innovation sociétale, et avec le CGET sur la co-construction territoriale en sont des illustrations.

2.3 Les résultats d'activité 2017

2.3.1 L'analyse 2017, en synthèse

Conformément au projet stratégique « Cap 2018 », après 3 ans de capitalisation, modélisation et publications des résultats de recherche empirique du RAMEAU entre 2014 et 2016, l'objectif 2017 était d'inventer et de structurer le mode d'appropriation de l'ensemble des données, outils et méthodes disponibles pour accélérer le mouvement de co-construction du bien commun en France.

Cet objectif recouvre les **3 dimensions – opérationnelle, stratégique et politique** – de tout projet de transformation. Concrètement, il s'agit de **répondre à 3 questions** :

- **Opérationnellement : comment outiller les organisations et les territoires pour qu'ils puissent mettre en œuvre des alliances innovantes, en fonction de leurs objectifs, de leurs moyens et de leur maturité ?** Conscient que les solutions sont nécessairement plurielles, il convenait de définir les moyens de passer de l'explication d'une vision systémique (résumé dans le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! », publié en décembre 2016 à l'occasion des 10 ans du RAMEAU), à une capacité à proposer des réponses adaptées aux besoins des organisations et des territoires, en fonction de leur niveau de maturité.
- **Stratégiquement : comment accompagner le changement à la hauteur des enjeux ?** Pour y parvenir, il convenait d'organiser une nouvelle étape dans la capacité du RAMEAU à apporter des leviers d'aide à la décision à la fois au travers de données fiables qui permettent de mesurer le degré de maturité du mouvement de co-construction du bien commun, d'une recherche empirique ciblée sur les besoins prioritaires des territoires et des organisations, ainsi que d'une capacité à illustrer très concrètement la dynamique.

¹³ Voir Annexe 4 – Formats d'appropriation & Annexe 5 – Parcours d'expérience

- Politiquement : **comment éclairer les décideurs publics et privés pour qu'ils donnent l'impulsion suffisante à une accélération du mouvement d'alliances innovantes au service du bien commun ?** En multipliant les coopérations avec les institutions et les acteurs académiques, en contribuant activement à l'émergence d'un Accélérateur d'Innovation Sociale en France sous l'impulsion du Président de la République, et en poursuivant les travaux sur la mutation de l'intérêt général en France, Le RAMEAU a apporté sa pierre à la dynamique à l'œuvre, notamment sur les territoires.

Chacune de ces trois dimensions s'est traduite par un plan d'actions qui a été mis en œuvre au cours de 2017 et qui se poursuit en 2018 afin de finaliser le projet stratégique « Cap 2018 », et d'amorcer le suivant « Co-construisons 2022 ». Ce dernier a fait l'objet d'une réflexion collective initiée dès septembre 2017, et qui sera validé par le Conseil d'orientation de juin 2018 pour une ratification à l'Assemblée Générale 2018.

Par ailleurs, dans la continuité de l'objectivation des résultats de la recherche empirique mise en place avec la Fondation Bettencourt Schueller depuis 2014, les objectifs ont été déclinés en indicateurs de performance. Le tableau de bord correspondant indique que tous les objectifs ont été atteints ou dépassés, à l'exception de ceux sur le transfert de savoir-faire sur les méthodes inventées et expérimentées par Le RAMEAU pour lequel une réflexion est toujours en cours afin d'identifier les conditions pertinentes de réalisation.

Sur la dimension opérationnelle pour **outiller les organisations et les territoires** afin de mettre en œuvre des alliances innovantes, en fonction de leurs objectifs, de leurs moyens et de leur maturité, **3 leviers ont été actionnés en 2017 :**

- L'évolution et la mise à jour des **9 centres de ressources numériques (CRN)** créés pour partager les fruits des travaux du RAMEAU. L'analyse des usages et des besoins a permis de faire évoluer significativement le format de ces **plateformes de capitalisation numérique des expériences pionnières qui permettent d'outiller les organisations et les territoires** au travers d'outils concrets, testés et éprouvés. Cette analyse a aussi fait émerger de nouveaux besoins de capitalisation qui permettront de compléter la palette des CRN avec 3 nouvelles plateformes en 2018 : « co-construction du bien commun » en janvier, « numérique & innovation sociétale » en mai, et « l'innovation sociétale en action » fin 2018.
- La structuration des **formats d'appropriation** des résultats des travaux. Un **5^{ème} format a été inventé**. Aux côtés des modules de sensibilisations disponibles en « open source », des contenus académiques, des MOOCs et des form'Actions permettant une personnalisation des modules de formation, les **parcours d'expérience** ont été conçus, structurés et formalisés pour permettre une réelle opportunité de « vivre l'expérience » de la co-construction. Il s'agit d'un cheminement sur 9 mois entre pairs qui articule l'ensemble des leviers pédagogiques disponibles. Ce format est **testé dès 2017 sur 2 thèmes**, en co-construction avec les institutions concernées : « co-construction territoriale » avec le CGET, « alliances innovantes » avec le Ministère en charge de la Vie Associative.

- La **co-animation de 8 communautés d'action** : « catalyseurs territoriaux » avec le Réseau des pionniers des Alliances en territoire et le CGET, investisseurs sociétaux avec la Caisse des Dépôts, entreprises engagées avec le Cercle RSE & Partenariats, associations innovantes avec le Mouvement Associatif et le G10, fondations d'avenir avec le Cercle Fondation d'avenir et le CFF, accompagnateurs de stratégies sociétales avec Consult'In France, chercheurs sur la co-construction avec l'Institut CDC pour la Recherche, et intrapreneurs sociétaux avec le Cercle des Intrapreneurs Sociétaux. Les **modalités d'animation et les partenariats associés** à chacune de ces communautés d'action **sont adaptés** à la fois aux besoins identifiés des cibles, et de la capacité du RAMEAU à les éclairer par ses travaux. De nombreux partenariats stratégiques viennent nourrir cette dynamique avec plus d'une cinquantaine d'acteurs de référence.

Sur la dimension stratégique pour **accompagner le changement induit par le mouvement de co-construction, 3 leviers ont été actionnés en 2017** :

- La finalisation du plan quinquennal PHARE de **l'Observatoire des partenariats** sur les fragilités et la co-construction territoriale. Après une mise en débat sur les territoires durant 18 mois, et plus de 70 interventions pour partager les résultats du programme PHARE, y compris dans 6 pays pour en comparer la dynamique, le colloque du 23 novembre a permis à la fois d'en faire un bilan et de lancer le nouveau plan quinquennal 2018-2022 sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun : l'innovation, la performance des organisations et la confiance des hommes & des territoires. Conformément à l'intuition de la Caisse des Dépôts et du RAMEAU qui ont créé en 2008 l'Observatoire des partenariats, en y associant le MEDEF et le Mouvement Associatif, il est plus que jamais nécessaire d'avoir des **données fiables et précises sur l'évolution du mouvement de co-construction en France**.
- La poursuite de la recherche empirique au travers de **recherche-action permettant de tester de nouveaux modèles**. Après avoir qualifié les enjeux à la fois pour les organisations et les territoires, Le RAMEAU a organisé ses travaux autour de **4 axes** :
 - Le **changement d'échelle de l'innovation sociétale**, avec notamment le suivi d'une trentaine de projets radicalement transformateurs (AFMTéléthon, Unis-cité, Wimoov...), l'investigation de l'impact du numérique sur l'innovation sociétale (publication du livre blanc « l'innovation associative » en décembre 2017), et la poursuite des travaux sur l'évaluation partenariale,
 - L'accélération de la **co-construction territoriale**, avec une réflexion sur le changement d'échelle de la capacité à accompagner les territoires dans ce mode émergent d'animation,
 - L'**hybridation des modèles socio-économiques**, au travers notamment de l'analyse des spécificités des modèles des structures d'intérêt général en comparaison avec les acteurs économiques d'utilité sociale,

- Le développement des **liens entre RSE stratégique et partenariats multi-acteurs**, au travers notamment d'une double entrée : le rôle des fédérations professionnelles dans l'action collective en lien avec les métiers, et celui des plateformes territoriales pour animer la capacité à répondre collectivement aux défis locaux,
 - Plus que par une approche individuelle de chacun de ces axes, c'est bien **l'articulation entre ces 4 dynamiques** à l'œuvre qui produit la valeur ajoutée des travaux de recherche empirique du RAMEAU.
- Le lancement opérationnel de la **Fondation pour la Co-construction du bien commun** dont l'objectif est d'illustrer par des exemples précis le mouvement en valorisant l'alchimie nécessaire entre des « Artisans du bien commun », les « Projets Cèdre du Liban » qu'ils portent, et qui doivent s'incarner dans des « Territoires de confiance » pour permettre une réelle transformation de société. Le Conseil Scientifique de 12 membres a été constitué en 2017, la première « promotion » sera établie en 2018, et rendue publique le 1^{er} octobre 2018, à l'occasion de la Journée Européenne des Fondations, à l'Assemblée Nationale. Pour en conserver les fruits, un livre sur les récits des « Grands témoins » et des « Exemples inspirants » sera publié à cette occasion.

Sur la dimension politique pour **éclairer les décideurs publics et privés, 3 leviers ont été actionnés :**

- Fort des fruits de la capitalisation d'une décennie d'expérimentations innovantes en matière de co-construction, la **mobilisation auprès des institutions**. Que ce soit avec la Caisse des Dépôts, le CGET, le CESE ou le Ministère en charge de la Vie Associative, Le RAMEAU s'est engagé à identifier les moyens les plus efficaces pour contribuer aux enjeux portés. A l'image de ce qui avait été expérimenté auprès de Valérie FOURNEYRON, alors Ministre de la Vie Associative, et de l'Administration centrale, la DEPVA, l'occasion du rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs, l'idée est de mettre la capacité de co-construction du RAMEAU au service des projets institutionnels à très fort impact sociétal. La continuité des relations avec ces institutions, et la confiance établie sont les conditions essentielles pour permettre d'apporter une réelle valeur ajoutée. Le RAMEAU a été très heureux de pouvoir être associé à la Plateforme RSE sur les travaux « Entreprise & Territoires », ainsi qu'à la Commission Innovation Sociale de la Chambre Supérieure de l'ESS. A l'image de ce qui est fait avec les institutions publiques, Le RAMEAU se mobilise aussi auprès des institutions privées représentatives des parties prenantes, au premier rang desquels le Mouvement Associatif, le MEDEF et la CPME.
- Dans cette même logique, Le RAMEAU s'est fortement engagé auprès du Gouvernement sur la réflexion sur **l'Accélérateur d'Innovation Sociale**. Conscient que cet engagement du Président de la République est une réelle opportunité pour inventer collectivement les nouvelles méthodes permettant de faire émerger, de développer, de déployer et de valoriser l'innovation sociétale, Le RAMEAU a apporté son engagement actif au nouveau Haut-Commissariat à l'ESS et à l'Innovation Sociale, notamment au travers de 3 notes successives.

- Plus profondément encore, Le RAMEAU a été moteur dans la **poursuite des travaux sur les mutations de l'intérêt général en France**. L'organisation d'un colloque au CESE le 12 janvier 2018 est un triple succès. 2017 a permis de passer à une nouvelle étape :
 - d'une dynamique portée par 16 personnalités aux profils multidisciplinaire à celle portée par 23 organisations publiques et privés représentatives de la diversité des parties prenantes à mobiliser,
 - d'une démarche de la société civile à celle de la co-construction avec les institutions grâce à l'implication forte du CESE, représentant la diversité des acteurs, et du CGET, représentant la diversité des territoires,
 - d'une réflexion auprès d'un cercle restreint à une ouverture sur un débat large. Alors que l'objectif – déjà jugé ambitieux – était d'avoir 150 décideurs au colloque du CESE, près de 300 d'entre eux, venus de toute la France, ont participé à la démarche participative proposée.

2017 a donc été une année particulièrement structurante pour passer d'une capitalisation des savoirs acquis par les pionniers à une capacité d'animation d'une phase d'appropriation des enjeux de la co-construction du bien commun afin de permettre une conduite du changement sereine et pertinente. Les résultats obtenus permettent d'affirmer que le projet stratégique « Cap 2018 » aura produit tous les effets escomptés, et d'être volontariste pour un nouveau projet stratégique « Co-construisons 2022 » plus ambitieux encore pour répondre aux nouveaux besoins de l'écosystème en matière d'alliances innovantes au service du bien commun.

2.3.2 Indicateurs de performance 2017

Comme le montre le tableau de bord suivant, Le RAMEAU a **dépassé les objectifs qu'il s'était fixé en 2017** :

LEVIERS	INDICATEURS	Résultats cumulés 2014-2016	Objectifs 2017	Résultats 2017	%	Commentaires
PUBLICATIONS <small>(moment de diffusion, pas de formalisation)</small>	Eclairages prospectifs :					
	- Etudes	24	3	6	200%	Etude Asso & partenariats R&S, 2ème étude "Enjeux & pratiques des fondations", Etude "Open Source", Etude éducation, Etude ONAM freins techniques, Synthèse précarité énergétique
	- Note de réflexion	13	3	7	233%	Nouveaux métiers autour des alliances, Actes CESE co-construction, Actes pionniers, synthèse étude MIS, LFSE, AIS (x2)
	- Rapports	5	1	1	100%	Livre blanc "Innovation associative"
	- Documents co-signés	9	1	2	200%	Livre blanc "précarité énergétique" Réseau GDS, Livre blanc "aidants" RRI
	- Livre	1		1	-	Oser l'intérêt général
	Aides à la décision :					
	- Référentiel / Guide	8			-	
	- Retour d'expériences	17			-	
	- Etudes de cas	50	15	28	187%	15 monographies du GT co-investisseurs, 6 études de cas Accompagnement innovation, 7 études cas fondations
- Outils pratiques	2					
Kits praticiens*		10	1	3	300%	Evaluation des partenariats, Bénévolat d'accompagnement, Nouveaux métiers
ANIMATION SAVOIR	Evénements LR	9	5	8	160%	Voyage étude Intrapreneurs / 3ème Pionniers T / Etude R&S / Lancement livre / 3ème RSE & Part / Etude Fondations / 10 ans Obs / Voyage étude fondations
	Evénements co-organisés	30	12	11	92%	Convergences / Cycle Bernardins (x4) / résolutions numérique / Conf ProDurable / Séminaires CDC (x2) / Essec Campus Innov / Publication livre blanc
	Interventions LR	87	10	34	340%	
	Rédaction d'articles	40	10	10	100%	
	Actualités blog	126	50	69	138%	
	Films	8		6	-	Nouveaux métiers
	Exposition	1	1	1	-	Affiches de l'exposition "la co-construction du bien commun en action"
	Communiqué de presse	12	5	4	80%	En lien avec les événements
	Newsletter / Bulletin veille & analyse	18	10	12	120%	8 Newsletter + 4 Bulletins de veille & analyse
	Animation communautés :					
- Lancement	5	1	1	100%	Académiques Fondations (Cercle) / PME (Cercle) / Pionniers T (Copil) / Asso (G10) / Intrapreneurs (Cercle) / CC (GT Consult'IN) / Entreprises (MEDEF & CGPME)	
- Animation	4	7	7	100%		
NUMERIQUE	Site internet LR	4	1	1	100%	Refonte
	Site dédié	10	2		0%	Numérique / Co-construction du bien commun reporté en 2018
	Module e-learning	0			-	
	MOOC	2			-	
FORMATIONS	Conception modules :					
	- Formation	26	-	8	-	18 modules, 5 cours, 2 parcours
	- Formation de formateurs	3	-		-	
	Réalisations de sessions :					
	- Professionnels	19			-	ADEMA (x3), RNMA, Centre Sociaux, IF, P&C (2)
	- Etudiants	7			-	ESSEC (x3) / Sciences Po
	Transfert formateurs / réseaux :					
	- Réseaux praticiens	5			-	Suivi des réseaux : RNMA / Centre Sociaux / Initiative France / Coccage / AFM
	- Réseaux territoriaux	6			-	Suivi des réseaux : Alsace / Poitou-Charente / Rhône Alpes / CSM-CGE/Lille/Grand Est
	- Réseaux académiques	3			-	Audencia, ESSEC, Sciences Po
- Professionnels de la formation	0	1		0%	Suite de la négociation avec l'acteur de la formation	
TRANSFERT SAVOIR-FAIRE	Kits experts*	6	10			Formalisation des méthodes LR
	Expérimentations transferts					
	- Accompag stra associatif	6		2		Suivi des accomp. : CR-DLA-Envir et SCM sur innovation
	- Accomp entreprises	8				Suivi des accomp. Entreprises + Vincent BLANCHARD & Agnès DERVILLE
	- Accomp partenariat	1				
	- Accomp territoriales	10				Suivi des accomp. Territoriaux : 6 régions / Déploiement Labo
	Déploiement de solutions :					
- Par transfert / organisations	4				Suivi (Start Up, Marie Conseil, CDC) et bénévolat accompagnement (P&C)	
- Par co-création de dispositifs	1				Suivi lancement ADASI	
IRRIGATION	Institutions publiques	7				Suivi : Note intérêt général / Droit expérimentation partenariale / déploiement MIS / déploiement co-construction T
	Institutions représentatives des orga	2				Suivi MEDEF / Mouvement Associatif
	Monde académique / Recherche	8				Suivi : CRESO / Audencia + ESC La Rochelle / KEDGE
	Media (journalistes ciblés)	2				Suivi dialogue Reporter d'espoir + JURIS Asso

Seule la question du transfert de savoir-faire reste encore à investiguer en 2018. L'expérimentation de la co-production des parcours d'expérience avec Opus 3, et la mise en place d'un comité technique pour suivre ces travaux sont les moyens privilégiés pour tester le mode opératoire structuré en 2017.

2.3.3 Comptes 2017

L'année 2017 est marquée par la sortie programmée du partenariat avec la Fondation Bettencourt Schueller, qui représentait durant 3 ans 50% du budget du RAMEAU, afin de permettre la capitalisation, la modélisation et la publication des résultats d'une décennie de recherche.

La transition a été assurée avec succès en 2017.

Le réalisé d'exploitation 2017 s'élève à 742.913 €. Il laisse apparaître un **résultat bénéficiaire de 13.494 €.** Après affectation du résultat, les capitaux propres s'élèvent à 219.561 € (soit 29 % du budget de fonctionnement 2018).

Comme chaque année, il convient aussi de mentionner les actifs non comptables significatifs réalisés en 2017. Ces contributions en nature s'élèvent à 242.800 € (dont 83.900 € de valorisation du bénévolat).

Depuis sa création, l'association Le RAMEAU est gérée sur un principe de prudence, favorisant la démonstration de valeur ajoutée avant de lancer les investissements structurels nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Afin d'assurer une parfaite transparence financière, Le RAMEAU s'est associé dès l'origine les compétences de personnes qualifiées pour tenir les comptes. L'association tient en particulier à remercier son expert-comptable, le cabinet BDL qui assure en partie gracieusement la tenue des comptes depuis sa création.

De plus, le Conseil d'administration a mandaté dès 2007 un Commissaire aux Comptes, Monsieur Jean-Philippe REFFAY du cabinet Altesis, qui certifie les comptes de l'association depuis son origine. Ainsi, l'association s'est soumise aux procédures de contrôle les plus strictes dès sa création. Elle considère qu'il relève de son action d'intérêt général d'agir ainsi en cohérence avec ses missions et sa vocation.

Comme chaque année, le rapport du Commissaire aux comptes certifie sans réserve les comptes 2017 de l'association.

Conformément à la loi en vigueur, l'association publie l'ensemble de ses comptes sur le site du JO.

Les documents financiers sont constitués de :

- 1- Bilan de l'association sur la période du 1/01/2017 au 31/12/2017 (version synthétique et détaillée),
- 2- Compte de résultat de l'association sur la même période (synthétique et détaillé),
- 3- Rapport de gestion du Trésorier,
- 4- Budget prévisionnel 2018.

Ces informations font l'objet de documents spécifiques, joints en annexe au présent rapport moral et financier de l'association.

3 Les perspectives 2018

3.1 Le cheminement, des racines aux fruits

Accélérateur d'innovation sociale, rapport Notat/Sénard, rapport « Entreprises & Territoires » de la Plateforme RSE, Conférence Nationale des Territoires... Autant de signes que la co-construction est devenue un levier d'action reconnu.

A l'occasion du colloque « L'intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? », du 12 janvier 2018 au Conseil Economique, Social et Environnemental, il a été rappelé que :

- Face à l'ampleur des défis, il est **nécessaire de co-construire** des solutions ; plus aucune organisation n'ayant seule les capacités à répondre à l'ampleur des besoins.
- Ces démarches de co-construction ne relèvent pas seulement d'une solidarité active, ni même d'un développement de pratiques responsables, mais avant tout d'une volonté d'innovation à la fois pour réduire les fragilités et pour inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Au-delà du mécénat et de la Responsabilité Sociétale des Organisations (*la RSE est devenue RSO car elle concerne toutes les organisations publiques et privées, et non pas seulement les entreprises*), il s'agit là d'une **véritable R&D sociétale dont les modalités sont encore largement à inventer**.
- Les **impacts des alliances innovantes** ont été qualifiés par les pionniers. Les retours d'expérience montrent des résultats pertinents en matière de **performance** des organisations, **d'innovation** territoriale et sociétale, ainsi que de **confiance** des Hommes et des Territoires.

Cette « preuve de concept » mérite maintenant de passer à une nouvelle étape. La conduite du changement à initier, et l'ampleur des transformations à engager nécessitent une dynamique volontariste et audacieuse dans les prochaines années.

De son côté, Le RAMEAU a analysé le retour d'expérience sur son propre cheminement, et la capacité de ses travaux à éclairer l'écosystème en fonction des résultats obtenus. Le travail de capitalisation, modélisation et publication réalisé entre 2014 et 2016, ainsi que la structuration d'une nouvelle dynamique d'appropriation en 2017 ont permis de se préparer à une nouvelle étape d'irrigation pour accélérer le mouvement de co-construction du bien commun en France.

Il n'est pas inutile de partager les principaux enseignements de ce cheminement.

3.1.1 Le cheminement de capitalisation

En 2006, Le RAMEAU est né d'une intuition : les alliances allaient devenir un outil puissant pour réduire les fragilités et inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Pourtant à l'époque c'était loin d'être une évidence, et pour le prouver, il fallait commencer par inventer une méthode de recherche adaptée, partant de l'observation du terrain pour voir émerger le mouvement de co-construction. Il fallait aussi se donner du temps, et la démarche empirique de recherche fut donc conçue avec des expérimentations sur 5 à 7 ans minimum. Fondée sur des dialogues de gouvernance avec des organisations publiques et privées au moment de leur projet stratégique, la méthode de recherche permettait de capter les « signaux faibles » et de suivre le cheminement des projets d'innovation sociétale. Elle a prouvé son efficacité : de la création de l'Observatoire des partenariats à celle de l'ADASI, en passant par la co-construction du Réseau des pionniers des Alliances en territoires, du fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE ou encore du fonds d'ingénierie de la Caisse des Dépôts.

En 2013, fort des enseignements de 7 ans de recherche de terrain, il a fallu réinventer une nouvelle démarche. Certes, les résultats des travaux de recherche étaient éclairants sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun, mais comment en partager la « preuve de concept » ? Il fallait non seulement inventer une démarche d'appropriation adaptée, mais se donner le temps de la co-construire avec les organisations et les territoires. Il fallait aussi en avoir les moyens, et c'est la Fondation Bettencourt Schueller qui les a donnés en acceptant d'investir 1,5 Million d'euros dans la capitalisation de l'expérience acquise par Le RAMEAU, en complément de l'investissement réalisé par la Caisse des Dépôts. L'objectif : la mettre à la disposition de tous en « open source ».

Il aura fallu 3 ans, de 2014 à 2016, pour découvrir progressivement les clés d'une démarche adaptée pour permettre à chacune des cibles (territoires, entreprises, fondations, associations, collectivités territoriales, acteurs d'accompagnement, ...) de disposer des outils adaptés à leurs besoins pour s'informer, se former et agir avec pertinence.

Après avoir pensé que c'était par type d'organisation qu'il fallait structurer la démarche, puis par niveau décisionnel au sein de chaque organisation, il a fallu se rendre à l'évidence que cela ne suffisait pas. Il était nécessaire d'aller plus loin, et de prendre en compte le niveau de maturité des organisations concernées.

Plus complexe encore, il est rapidement devenu évident qu'il n'y avait pas de « méthode universelle ». Il était donc indispensable de créer une diversité d'outils, et de laisser chacun libre de choisir son propre cheminement pour découvrir les richesses de la capitalisation mise à disposition.

3.1.2 Profils d'appropriation

Dans le parcours de découverte propre à chacun, Le RAMEAU a détecté **4 profils d'apprentissage**. Le premier, **systémique**, consiste à vouloir comprendre le sujet de ses enjeux à sa pratique de terrain ; il commence alors par la prise de connaissance d'un document de référence qui éclaire le sujet. Un second profil, **pragmatique**, préfère commencer par des exemples concrets qui illustrent le récit et les résultats des pionniers ; il commence par se projeter dans l'exemple avant d'identifier les outils qui peuvent lui être utiles. Le troisième profil, **méthodique**, s'inspire de la méthode pour définir son plan d'action avant de s'engager dans une démarche apprenante pour découvrir par l'expérience les fruits du cheminement. Le quatrième profil, **utilitariste**, va préférer piocher dans une boîte à outils celui qui lui sera utile au moment opportun. Chacun d'entre nous peut relever de ces quatre profils selon le besoin, le moment et le niveau de maturité. Il ne s'agissait donc pas de choisir l'une des approches mais de créer 4 « portes d'entrée » pour laisser chacun libre d'utiliser celle adaptée à son envie et ses besoins. Ceci établi, encore fallait-il définir une démarche de capitalisation active qui permette progressivement d'animer le savoir pour le rendre vivant et adapté à des niveaux différents de maturité.

3.1.3 Démarche d'appropriation

Après 3 ans de capitalisation, puis 18 mois d'animation des connaissances, qu'en retenir ? Tout d'abord, l'importance de l'amont et de l'aval de la démarche de capitalisation. En amont, la capitalisation est d'autant plus facile que la phase d'écoute attentive a été longue et nourrie d'expériences multiples. Cela crée une légitimité du savoir. Le savoir doit être qualifié, c'est à dire à la fois modélisé à partir de l'expérience, illustré à travers des exemples et chiffré pour dimensionner l'ampleur des pratiques actuelles. En aval, après la démarche de capitalisation, il est important que le savoir soit animé et entretenu au travers de l'animation d'une communauté d'utilisateurs qui puisse le faire vivre et l'enrichir.

Ceci établi, la démarche de capitalisation expérimentée par Le RAMEAU repose sur **5 étapes** :

1. **Modéliser les résultats de l'observation** : Il ne suffit pas d'observer, encore faut-il pouvoir ensuite analyser puis modéliser les résultats. Il ne s'agit en effet pas seulement de rendre compte de l'observation, mais d'aider les organisations et les territoires à se projeter eux-mêmes et de pouvoir utiliser le savoir comme un véritable outil d'aide à la décision. Loin d'enfermer dans les cases de l'existant, il faut au contraire ouvrir le champ de l'imagination pour que chacun puisse valoriser sa propre originalité et ses spécificités.

2. **Formaliser un document de référence :** La capitalisation n'a de réelle utilité que si elle est systémique, c'est-à-dire qu'elle peut éclairer le lecteur des enjeux à la pratique au travers d'un fil conducteur et d'un continuum qui permettent de comprendre la cohérence et le sens de l'action. Plus l'enjeu est fort, et la mise en œuvre complexe, plus le lecteur doit être rassuré par la « récompense » de l'effort. Il n'est pas facile de lever les inerties et de conduire les changements d'une transformation. Il est donc naturel de devoir faire la preuve de l'utilité de changer. Le document de référence doit aussi traiter l'ensemble des dimensions d'un projet structurant : sa dimension opérationnelle (comment faire ?), mais aussi stratégique (pourquoi le faire ?) et politique (avec qui le faire ?).
3. **Décliner les outils et les rendre accessibles :** Les deux premières étapes réalisées, il convient ensuite de décliner les outils pour répondre aux différents besoins des 4 profils d'utilisateurs (système, pragmatique, méthodique et utilitariste). Le RAMEAU a ainsi décliné toute une typologie de publications¹⁴. Une fois réalisé, il convient ensuite de les mettre à disposition de manière ordonnée au travers d'une diversité de « portes d'entrées ». Le RAMEAU a choisi comme option d'accès au savoir la mise en place de Centres de Ressources Numériques¹⁵, véritables plateformes de capitalisation de l'expérience des pionniers mises à disposition de tous en « open source ».
4. **Assurer une pédagogie adaptée :** La capitalisation des outils est une condition nécessaire mais pas suffisante. Il convient ensuite de les mettre en pratique. La première étape consiste à faire des modules de sensibilisation, puis des contenus académiques pour pouvoir les dispenser lors de formations initiales et continues. A notre époque où l'accès au savoir se diversifie, il faut aller plus loin. Les MOOC deviennent des outils indispensables pour partager le savoir plus largement. Il convient alors de conjuguer la pertinence d'un contenu avec une compétence pédagogique reconnue. C'est pourquoi Le RAMEAU s'est allié à l'ESSEC pour réaliser ses MOOC.
5. **Démultiplier les formats d'appropriation :** Le contenu du savoir modélisé, le socle de référence formalisé, les outils des pionniers capitalisés et la formation pédagogique réalisée, il reste ensuite à animer la dynamique. Pour cela, il convient de multiplier les formats d'appropriation¹⁶. De la création d'un réseau de pairs à la réalisation de Webinaires, il est indispensable de trouver les occasions pertinentes pour partager les bonnes pratiques, voire pour mettre en place des sessions de co-développement.

Ces 5 étapes de capitalisation réalisées, il convient ensuite de transmettre les résultats aux réseaux de référence pour bénéficier d'un outil collectif et mutualisé que chacun peut librement faire évoluer.

¹⁴ Voir Annexe 2

¹⁵ Voir Annexe 3

¹⁶ Voir Annexe 4

3.2 Perspectives et objectifs 2018

Après 7 ans de recherche terrain, puis 3 ans de capitalisation-modélisation-publication, Le RAMEAU a engagé depuis 18 mois une véritable dynamique d'appropriation des résultats de ces travaux.

Tant d'un point de vue territorial que national, les attentes sont fortes pour passer de l'ère des pionniers à celle d'une véritable appropriation des démarches de co-construction. Les expériences menées depuis 12 ans en la matière sont des illustrations à la fois des méthodes efficaces et des impacts attendus.

3.2.1 Un plan d'activité dans la continuité de 2017

Comme évoqué préalablement, il s'agit concrètement de **répondre à 3 questions** :

- **Opérationnellement** : comment outiller les organisations et les territoires pour qu'ils puissent mettre en œuvre des alliances innovantes, en fonction de leurs objectifs, de leurs moyens et de leur maturité ?
- **Stratégiquement** : comment accompagner le changement à la hauteur des enjeux ?
- **Politiquement** : comment éclairer les décideurs publics et privés pour qu'ils donnent l'impulsion suffisante à une accélération du mouvement d'alliances innovantes au service du bien commun ?

Pour animer le savoir acquis et partager la connaissance, Le RAMEAU s'appuiera en particulier en 2018 sur une **triple dynamique** :

- **Le cycle « Alliances & Bien commun** : En 2018, Le RAMEAU propose de prendre du recul avec le cycle « Alliance & Bien commun ». Le colloque « L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ? » du 12 janvier au CESE en a donné à la fois les racines et les perspectives. La synthèse « Intérêt général : Activons tous les leviers ! » en pose les conditions, et Le RAMEAU propose de cheminer durant l'année pour en (re)découvrir toutes les facettes : impacts des alliances innovantes, transformation numérique, capacité d'innovation territoriale, mobilisation des territoires, la force de l'engagement des personnes...
- **Les Centres de Ressources Numériques** : outre l'**animation des 9 CRN** créés (Observatoire des partenariats, Co-construction Territoriale, Partenariat association-entreprise, Modèles socio-économiques hybrides, RSE & Partenariat, Modèle d'investissement sociétal, Engagements des salariés, Stratégie associative, Impact des fondations), **3 nouveaux CRN seront créés** : « **co-construction du bien commun** » (février 2018), « **numérique & innovation sociétale** » (mars 2018), et « **l'innovation sociétale en action** » (fin 2018).
- **L'animation des 8 communautés** (Territoires de co-construction, Entreprises socialement engagées, Associations innovantes, Fondations d'avenir, Intrapreneurs Sociétaux, Accompagnateurs de l'intérêt général, Chercheurs et Institutions) : pour chacune d'elle un plan d'action sera établi en fonction des besoins et attentes identifiées.

De plus, dans la continuité du lancement du 3^{ème} plan quinquennal, le programme 2018 de **l'Observatoire des partenariats** est structuré autour de 3 phases :

- **Publications** : 3 documents de référence seront publiés en février 2018 : le rapport quinquennal d'études 2013-2017, les Actes du colloque « Impacts des alliances innovantes au service du bien commun », et mise à jour de l'état des lieux des partenariats en France.
- **Ateliers de regards croisés chercheurs / praticiens** : 4 Ateliers seront organisés ; l'un sur la performance des organisations, le second sur l'innovation territoriale & sociétale, le 3^{ème} sur la confiance des Territoire au travers de la co-construction territoriale et le 4^{ème} sur la confiance des personnes au travers de l'engagement.
- **2^{ème} étude sur les pratiques d'évaluation partenariale** : l'étude réalisée en 2015 à l'occasion de la publication du référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats »¹⁷ sera renouvelée en 2018.

Enfin, l'année sera marquée par le **prototypage des « parcours d'expérience »**¹⁸.

3.2.2 Indicateurs de performance 2018

Les objectifs 2018 seront suivis autour des **indicateurs de performance** suivants :

LEVIERS	INDICATEURS	Résultats 2017	Résultats cumulés 2014-2017	Objectifs 2018	Résultats 2018	%	Commentaires
PUBLICATIONS <small>(recensement de 41 Relations, pas de formalisation)</small>	Eclairages prospectifs :						
	- Etudes	6	30	1		0%	2ème pratique évaluation
	- Note de réflexion	7	20	6		0%	Note perf orga / Actes 23-11 / Actes pionniers / Actes Ateliers (x3)
	- Rapports	1	6	2		0%	Rapport quinquennal / Rapport état des lieux des partenariats
	- Documents co-signés	2	11	1		0%	Actes du colloque IG
	- Livre	1	2	1		0%	Lauréats Fondation CCBC
	Aides à la décision :						
	- Référentiel / Guide		8	2		0%	Guide MTS, Guide E&T
	- Retour d'expériences		17			0%	-
	- Etudes de cas	28	78	15		0%	dont FNCE
- Outils pratiques		2			0%		
Kits praticiens*	3	13	1		0%	Numérique	
ANIMATION DES SAVOIRS	Evénements LR	8	17	7		0%	Guide MTS / Rencontres Pionniers / Lancement Guide E&T / Soirée FCCBC / Voyages études (x3)
	Evénements co-organisés	11	41	10		0%	Colloque IG / Bernardes (x4) / Convergences
	Interventions LR	34	121	15		0%	
	Rédaction d'articles	10	50	10		0%	
	Actualités blog	69	195	70		0%	
	Films	6	14			-	
	Exposition	1	1			-	
	Communiqué de presse	4	16	5		0%	
	Newsletter / Bulletin veille & analyse	8	26	15		0%	10 N / 5 Bulletins
	Animation communautés :		0				
	- Lancement	1	8			0%	
	- Animation	7	8	8		0%	
NUMERIQUE	Site internet LR	1	1				
	Site dédié		10	2		0%	Numérique / Co-construction du bien commun reporté en 2018
	Module e-learning		0			-	
	MOOC		2	1		-	Stratégie avec le MOOC
FORMATIONS	Conception modules :						
	- Formation	8	34	-		-	18 modules, 5 cours, 2 parcours
	- Formation de formateurs		3	-		-	
	Réalisations de sessions :						
	- Professionnels		19			-	ADEMA (x3), RNMA, Centre Sociaux, IF, P&C (2)
	- Etudiants		7			-	ESSEC (x3) / Sciences Po
	Transfert formateurs / réseaux :						
	- Réseaux praticiens		5			-	Suivi des réseaux : RNMA / Centre Sociaux / Initiative France / Cocagne / AFM
	- Réseaux territoriaux		6			-	Suivi des réseaux : Alsace / Pays de la Loire / Rhône Alpes / CSM-CGE/Alto/Grand Est
	- Réseaux académiques		3			-	Audencia, ESSEC, Sciences Po
- Professionnels de la formation		0	1		0%	Suivi de la négociation avec l'acteur de la formation	
TRANSFERT SAVOIR-FAIRE	Kits experts*		6	13		-	Formalisation des méthodes LR
	Expérimentations transferts						
	- Accompagnement associatif		6			-	Suivi des accomp. : CR-DLA-Envir et SEM sur innovation
	- Accompagnement entreprises	2	10			-	Suivi des accomp. Entreprises + Vincent BLANCHARD & Agnès DERVILLE
	- Accompagnement partenariats		1			-	
	- Accompagnement territoires		10			-	Suivi des accomp. Territoriaux : 6 régions / Déploiement Labo
	Déploiement de solutions :						
	- Par transfert / organisations		4			-	Suivi (Start Up, Marie-Conseil, CDC) et bénévolat accompagnement (P&C)
- Par co-création de dispositifs		1			-	Suivi lancement ADIAS	
IRRIGATION	Institutions publiques		7			-	Suivi : Note intérêt général / Droit expérimentation partenariale / déploiement MTS / déploiement co-construction T
	Institutions représentatives des orga		2			-	Suivi MEDEF / Mouvement Associatif
	Monde académique / Recherche		8			-	Suivi : CRESO / Audencia + ESC La Rochelle / KEDGE
	Media (journalistes ciblés)		2			-	Suivi dialogue Reporter d'espoir + JURIS Asso

Le **budget 2018** est fixé par le Conseil d'administration de décembre 2017 à **750 K€**.

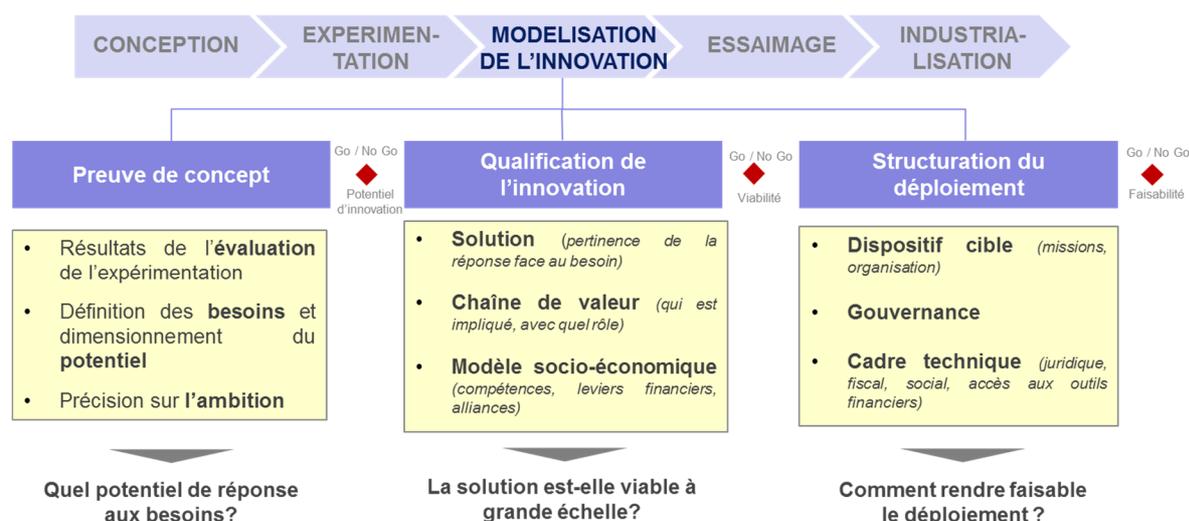
¹⁷ Référentiel « Evaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mai 2015)

¹⁸ Voir annexe 5 – Parcours d'expérience

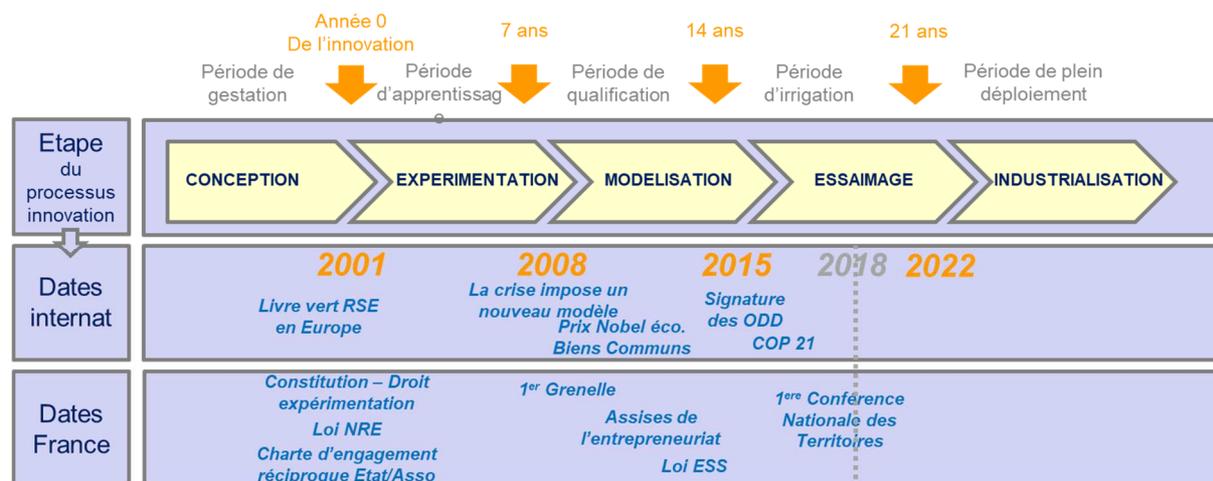
3.3 Vers le projet stratégique « Co-construisons 2022 »

2018 est l'année de bilan du projet stratégique « Cap 2018 » et d'élaboration des nouvelles orientations « Co-construisons 2022 ». Durant 9 mois, la dynamique a été animée pour répondre aux besoins identifiés tant au niveau national que territorial.

La démarche, accompagnée en mécénat de compétences par Eurogroup, s'appuiera notamment sur la **méthode de qualification de l'innovation** conçue et testée par Le RAMEAU ; résumée dans le schéma ci-dessous :



L'analyse prendra aussi en considération **l'évolution des besoins de l'écosystème, ainsi que de son niveau de maturité** résumé dans le schéma ci-dessous :



Le projet stratégique « Co-construisons 2022 » sera validé et lancé en juin 2018.

En guise de conclusion

Après 3 ans dédiés à la capitalisation, modélisation et publication d'une décennie de recherche empirique, 2017 a marqué une nouvelle étape vers l'appropriation des résultats des travaux du RAMEAU pour accélérer le mouvement de co-construction du bien commun en France.

Ce cheminement confirme que le projet stratégique « Cap 2018 » sera pleinement réalisé, et il a permis d'anticiper le projet suivant en lançant dès septembre 2017 une démarche participative de réflexion stratégique. Cette dernière a été accompagnée par EUROGROUP dans le cadre d'un mécénat de compétences réalisé par Etienne FIESSINGER que Le RAMEAU tient à remercier très chaleureusement. L'année 2017 a donc été une année de réflexion et de structuration dont les fruits seront particulièrement visibles en 2018.

Sur le plan opérationnel, 2017 a aussi été la première année de fonctionnement après l'aide structurelle de la Fondation Bettencourt Schuller, de 2014 à 2016, qui prenait en charge de 50% du budget. Grâce à une bonne anticipation de cette sortie programmée, Le RAMEAU a su assurer la transition vers un nouvel équilibre financier qui sécurise sa pérennité.

Plus que jamais, l'actualité montre que l'intuition du RAMEAU en 2006 était la bonne : la co-construction du bien commun est un levier structurant pour relever les défis actuels de notre société. Fort des expériences innovantes menées, des résultats obtenus et de la confiance de ses partenaires, Le RAMEAU s'engage plus que jamais à contribuer à favoriser les alliances innovantes pour un XXI^{ème} siècle plus fraternel, équitable et durable. Gageons que les années à venir démontreront qu'il ne s'agit pas là d'une utopie, mais bien de l'anticipation d'une nouvelle manière de « faire société » !

ANNEXES

Annexe 1 – Glossaire

Les périmètres étudiés pour la recherche appliquée

- **Les territoires** : le terme territoires caractérise une zone géographique selon 4 caractéristiques complémentaires : un espace naturel, un bassin de vie, un lieu de projets avec son histoire propre et un périmètre administratif. C’est le croisement de ces caractéristiques qui fonde la spécificité de chaque territoire.
- **Les associations** : le terme « association » dans les travaux du RAMEAU désigne les structures d’intérêt général qui fondent leur énergie dans la mobilisation de personnes bénévoles au cœur du projet associatif. Il intègre donc des structures juridiques différentes telles les fondations, et n’inclut pas les associations au service de leurs membres qui n’ont pas de missions d’intérêt général.
- **Les entreprises** : le terme « entreprise » qualifie toutes les structures économiques employeuses dont la vocation première est la conception, la production et/ou la distribution d’un produit ou service, quel que soit son statut juridique. Il inclut donc les structures de l’ESS, coopératives et mutuelles notamment, qui n’ont pas de mission d’intérêt général. Il exclut en revanche les entreprises n’ayant pas de salarié.

Les concepts

L’analyse sociétale se heurte rapidement à l’existence d’une triple dimension du sujet observé : sa dimension politique, stratégique et opérationnelle. La première relevant de la vision, la seconde de la détermination de l’action et la troisième du mode de gestion ainsi que des pratiques utilisées. Cette triple dimension intrinsèque aux questions sociétales en complexifie une lecture précise. **Afin de clarifier ses propos, Le RAMEAU utilise des termes différents selon la dimension qu’il aborde.** Cela ne signifie aucunement que ces définitions soient universelles, mais simplement qu’elles permettent de partager les concepts avec le maximum de clarté sur l’angle analysé.

LES 3 DIMENSIONS DES QUESTIONS SOCIETALES

	VISION	ACTION	GESTION
Qui s’applique aux dynamiques :			
- COLLECTIVES Concept d’intérêt général	- Le BIEN COMMUN	- Les BIENS COMMUNS / L’UTILITE SOCIALE	- UTILITE PUBLIQUE
- INDIVIDUELLES Concept d’Humanité	- L’HOMME	- La PERSONNE	- L’INDIVIDU
- RELATIONNELLES Concept de co-construction	- L’ALLIANCE	- LE PARTENARIAT	- LA CONVENTION

Pour de plus amples informations, voir le rapport collectif sur l’intérêt général (11/2015), la note sur le LIEN commun (11/2016) et le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (12/ 2016).

Annexe 2 – Typologie des publications

Publications « résultats de recherche »	Cible	Modalité signature	Exemple
Rapport d'experts	Décideurs très avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Rapport sur l'état des partenariats en France (2014, pour MVA)
Etudes	Décideurs	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Etudes de l'Observatoire national des partenariats
Note de réflexion prospective	Décideurs avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Note l'Entreprise Responsable (2013)
Référentiels de résultats de recherche	Décideurs avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (2015)
Référentiels méthodologiques	Praticiens des alliances et partenariats	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (2015)
Articles	Selon titre	Le RAMEAU	Articles JURIS Associations
Publications « illustrations »	Cible	Modalité signature	Exemple
Description de cas	Tout public	Celle des partenaires / Le RAMEAU Inside	Livret AEH pour soirée du 8 juin 2015 à Lyon
Etudes de cas	Décideurs / Praticiens	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de diffusion	Guide ORSE & études de cas LR (ORSE-LR, 2012)
Retour d'expériences	Décideurs avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Récit de l'ADASI
Cas académiques	Décideurs avertis	Le RAMEAU Inside	Etudes de cas Sup de Co La Rochelle
Publications « opérationnelles » par cible	Cible	Modalité signature	Exemple
Guides	Décideurs (et praticiens)	Le RAMEAU Inside	Guide Construire ensemble (MEDEF-LR, 2014)
Kits pratiques : - Documents de référence - Illustrations - Méthodes - Boîte à outils : - Fiches contexte - Fiches connaissance - Fiches pratiques - Fiches outils	Praticiens	Le RAMEAU Inside	Kit GPMA-Generali pour les petites associations (2014)
Kits experts : - Méthode de référence - Illustrations - Mode opératoire - Boîte à outils : - Exposé des motifs - Fiche de présentation - Checklist des questions - Fiches outils	Experts / Accompagnateurs	Le RAMEAU Inside	Kit Syntec Conseil en Management de l'accompagnement stratégique des associations (2014)
Modules de formations	Formateurs	Le RAMEAU Inside	Module « panorama et enjeux du secteur associatif » (LR, 2013)

Annexe 3 – Centres de ressources numériques

Afin d'aider les organisations dans leur démarche d'engagement et d'alliances, Le RAMEAU met à disposition le fruit de ses travaux. Après avoir qualifié les enjeux et expérimenté des solutions innovantes pour y répondre, il en modélise les enseignements. Ces derniers sont accessibles sur des centres de ressources numériques sous forme de publications, de résultats d'étude, de retour d'expériences, de méthodes et outils en fonction des besoins identifiés de chacun des acteurs. Ils sont illustrés par les pratiques des pionniers qui ont expérimenté des modèles novateurs. Vous y trouverez des kits pratiques composés de 4 parties : le cadre de référence, les illustrations, la méthodologie et la boîte à outils.

Vous êtes

un investisseur sociétal

Vous voulez renforcer l'impact de votre investissement :



<https://investisseursocietal.wordpress.com/>

un acteur du territoire

Vous voulez initier ou développer une démarche de co-construction territoriale :



<https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>

Vous êtes une entreprise

Vous voulez comprendre le lien entre la RSE et les partenariats :



<https://rseetpartenariats.wordpress.com/>

Vous voulez favoriser l'engagement de vos salariés :



<https://engagementassociatifdesalaries.wordpress.com/>

Vous êtes une association

Vous voulez mettre en place des partenariats avec les entreprises :



<https://partenariatassociationsentreprises.wordpress.com/>

Vous vous questionnez sur l'évolution de votre modèle socio-économique :



<https://modeleecoassociatif.wordpress.com/>

Vous êtes

une fondation

Vous voulez accompagner vos partenaires associatifs pour augmenter votre impact :



<https://communautefondations.wordpress.com/>

un cabinet de conseil

Vous voulez développer le mécénat de compétences au travers de l'accompagnement associatif :



<https://accompagnementdesassociations.wordpress.com/>

Annexe 4 – Panorama des formats d'appropriation

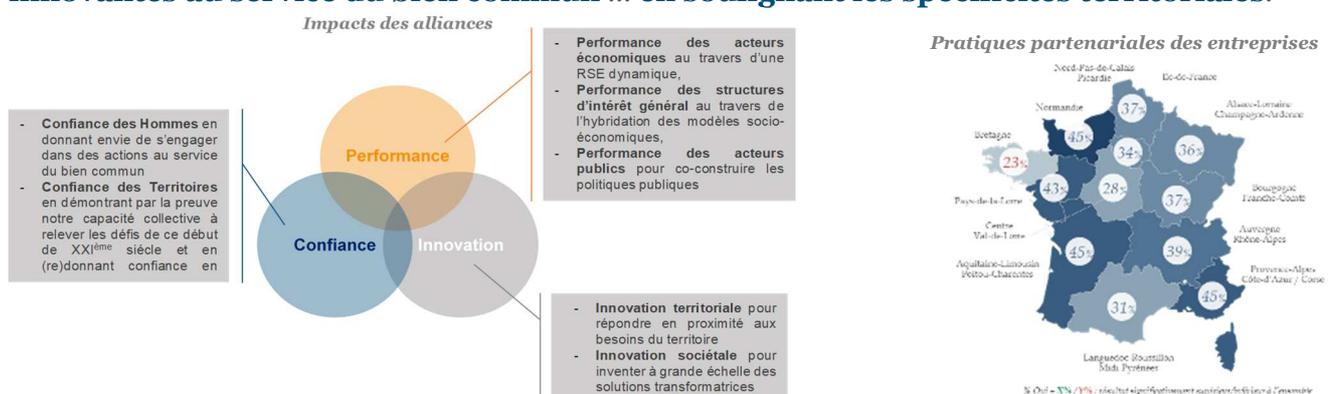
Après une décennie de recherche empirique, Le RAMEAU partage le fruit de son expérience au travers de différents **outils pédagogiques** adaptés aux besoins identifiés.

La co-construction s'impose comme un nouveau moyen à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi.

Elle est perçue comme source d'innovation par 69% des français, 87% des maires, 81% des dirigeants d'entreprises et 86% des responsables associatifs¹⁹.

76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction pour répondre collectivement aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Les pratiques partenariales se développent, et s'incarnent sur les territoires.

Après 12 ans de travaux de recherche empirique, Le RAMEAU a qualifié les **3 impacts des alliances innovantes au service du bien commun ... en soulignant les spécificités territoriales.**

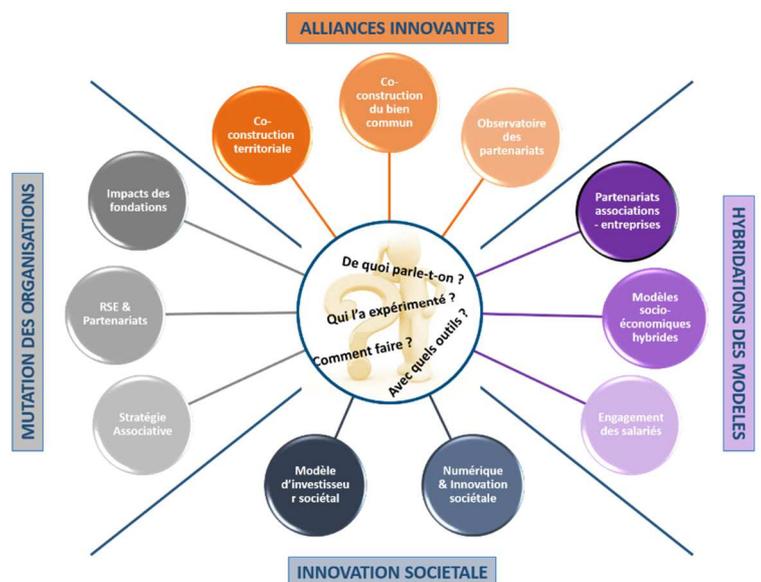


Après avoir capitalisé l'expérience des pionniers, modélisé les pratiques issues d'expérimentations innovantes, et publié les résultats, tous les travaux sont mis à disposition des organisations et des territoires pour les **éclairer sur 4 nouveaux besoins** :

- **Comprendre** l'émergence du mouvement d'alliances stratégiques,
- **Analyser** l'hybridation des modèles socio-économiques,
- **Accélérer** l'innovation sociétale,
- **Accompagner** la transformation des organisations.

De quoi parle-t-on, à quoi servent les alliances, comment faire ?

Afin d'aider les organisations et les territoires qui souhaitent agir efficacement et approfondir leur démarche de co-construction, Le RAMEAU a mis en ligne **11 centres de ressources numériques**, véritables plateformes de capitalisation accessibles en open source, qui permettent de disposer : de cadres de références pour comprendre les enjeux, d'illustrations pour connaître les bonnes pratiques, de méthodes pour mettre en œuvre une démarche apprenante et d'une boîte à outils pour agir efficacement.



¹⁹ Programme PHARE de l'Observatoire des Partenariats, Comisis – Opinion Way, 2015-2017

Le RAMEAU propose des formations pour une appropriation efficace

Ce partage des connaissances est disponible sous cinq formats :



- Des sessions de sensibilisation
- Des contenus académiques
- Des formations en ligne (Mooc)
- Des form'actions (1 à 3 jours)
- Des parcours d'expérience (9 mois)

Les sessions de sensibilisation

Le RAMEAU a développé **des modules de sensibilisation, sur étagère**. Ces modules, de type stratégique ou pratique, s'adressent aux dirigeants et/ou praticiens des organisations (associations, entreprises, pouvoirs publics), qui sont désireux de développer leurs connaissances sur les différents impacts des alliances : performance, innovation et confiance (engagement et co-construction territoriale). Ces modules sont déclinés en **session « découverte »** (format de 2h), et en **session « approfondissement »** (format d'une demi-journée).

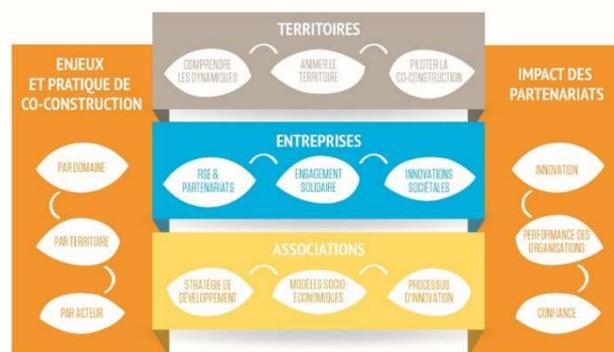
17 modules

MODULES PRATIQUES	Pratiques de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeux et pratiques des partenariats en France • Préparer et lancer une politique de partenariats • Evaluer l'utilité sociale des partenariats
	Consolidation du secteur associatif	<ul style="list-style-type: none"> • Panorama et enjeux du secteur associatif • Stratégie et gouvernance associative • Modèles socio-économiques associatifs
MODULES STRATEGIQUES	Engagement sociétal des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Panorama et enjeux des entreprises • RSE et partenariats
	Impact des fondations	<ul style="list-style-type: none"> • Panorama et enjeux des fondations
	Engagement des salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement associatif des salariés • « Parrain » et bénévolat d'accompagnement
	Alliances en territoire	<ul style="list-style-type: none"> • La co-construction en territoire • Les 4 modèles de co-construction territoriale • L'innovation territoriale
	Innovation sociétale	<ul style="list-style-type: none"> • L'innovation associative • Le modèle d'investisseur sociétal • La qualification d'une innovation

Les contenus académiques

Le RAMEAU dispense **des cours auprès d'étudiants en formation initiale et/ou en formation continue**. Ces cours académiques s'inscrivent dans un processus de formation existant porté par une organisation tierce. **5 thèmes** font à ce jour l'objet de cours académiques :

1. **Enjeux et état des lieux des partenariats en France** (Ecole des Mines – Badge Adema)
2. **Co-construction territoriale** (Essec – Entreprises et développement durable)
3. **Stratégie RSE et politique partenariale des entreprises** (CNAM – RSE et développement durable)
4. **Panorama et enjeux du secteur associatif** (Essec – Enjeux de l'ESS)
5. **Innovation sociétale** (Sciences Po – découverte de l'ESS)



Les formations en ligne

Le RAMEAU a développé en partenariat avec l'ESSEC **deux MOOC**, disponibles en open source sur la plateforme numérique Coursera.org :

- Le MOOC « **Les partenariats qui changent le monde** », sur les différents types de partenariats associations-entreprises, leurs objectifs, conditions de déploiement et évaluation
- Le MOOC « **Les alliances qui changent les territoires** », sur la création d'écosystèmes favorables aux alliances sur les territoires.



Ces MOOC sont construits autour de 4 séances de 2h, articulant des **témoignages** de praticiens, le **regard d'experts**, des vidéos de **synthèse** des enseignements, des **quizz** et des **outils** pratiques.

Les form'actions



Le RAMEAU réalise des form'actions dédiées à une organisation ou à un territoire, pouvant aller **d'une journée découverte à des formations personnalisées de 1 à 3 jours**.

Les form'actions, constituées sur-mesure d'un ensemble de modules de sensibilisation, combinent des **apports théoriques** et une **mise en pratique sur** les enjeux des participants. Elles se déclinent selon **3 niveaux : premiers pas, actifs et pionniers**.

Les modalités pédagogiques

Les 5 formats d'appropriation du RAMEAU combinent différentes modalités pédagogiques, afin de faciliter l'appropriation et la dynamique d'actions au travers un principe d'apprentissage par l'expérience et par l'inspiration de la pratique des pionniers.



Sessions collectives, composées de temps théoriques et de temps pratiques, applicatifs aux enjeux des participants



Visites apprenantes de pairs ou de personnalités dans un lieu incarnant la thématique de formation



Coaching individuel sur les problématiques des participants



Webinaires pour creuser un sujet ciblé dans un format souple



Outils numériques MOOCs, centres de ressources numériques, communautés d'échange



Information Bulletin de veille, newsletter du RAMEAU, invitations ciblées

Annexe 5 – Les parcours d’expérience

Les fruits des travaux de recherche du RAMEAU sur la co-construction

Un enjeu d’appropriation

Depuis une décennie, Le RAMEAU anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d’ingénierie, qu’il met à disposition de tous en open source.

Les 7 premières années de son action se sont concentrées sur la recherche terrain au sein des organisations (associations, entreprises, pouvoirs publics) **et sur les territoires**, afin d’éclairer les enjeux, les pratiques et les impacts des alliances innovantes au service du bien commun. **Ensuite, durant 3 ans, Le RAMEAU s’est attaché à capitaliser, modéliser, et diffuser en open source les enseignements de ses recherches**, afin que les décideurs et les praticiens des organisations puissent s’en saisir.

Le RAMEAU travaille maintenant à l’appropriation de ces travaux, afin de s’assurer que la prise de conscience de l’impact des alliances ne s’arrête pas aux organisations convaincues, et s’irrigue plus largement au sein de l’écosystème. Il convient de proposer des démarches différenciées pour ceux qui en sont à leurs premiers pas, pour ceux, d’ores et déjà actifs, qui souhaitent optimiser leur pratique, et pour les pionniers qui ont besoin de se nourrir d’expérimentations innovantes afin de continuer à innover et inspirer leurs pairs.

Des formats adaptés aux enjeux de chacun

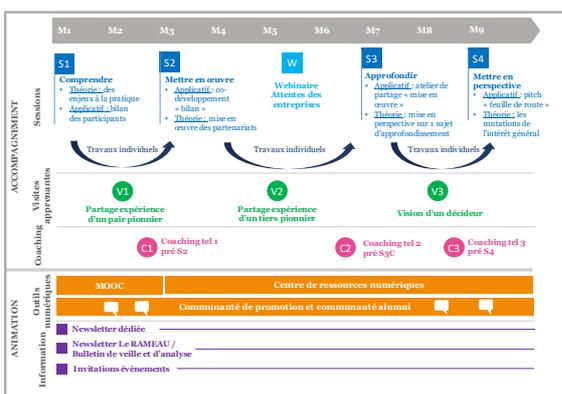
Le RAMEAU a d’abord construit **4 formats d’appropriation** :

- **Des sessions de sensibilisation**, de type stratégique ou pratique, s’adressant aux dirigeants et/ou praticiens des organisations, qui sont désireux de développer leurs connaissances sur les différents impacts des alliances,
- **Des contenus académiques**, en formation initiale et/ou continue, qui s’insèrent dans un processus pédagogique porté par un acteur de l’enseignement,
- **Des formations en ligne (MOOC ESSEC/ Le RAMEAU)**, librement accessibles, sur les partenariats et la création d’écosystèmes territoriaux pour co-construire,
- **Des form’actions**, de la journée découverte à des formations personnalisées de 1 à 3 jours. Elles se déclinent selon 3 niveaux : premiers pas, actifs et pionniers.

Fort des résultats et des enseignements de la mise en œuvre de ces démarches d’appropriation, **un nouveau besoin est apparu** : celui de faire vivre une expérience collective de co-construction entre pairs pour accélérer et développer la capacité de « FAIRE ». C’est pourquoi, Le RAMEAU a créé les parcours d’expérience.

Vivre une expérience collective

Les parcours d’expérience ont pour **objectif de permettre aux acteurs ayant déjà pratiqué un sujet de renforcer leur pratique et de dépasser les plafonds de verre qu’ils rencontrent**.



Le RAMEAU leur propose de vivre une **expérience collective de 9 mois** articulant :

- Des **temps collectifs** d’apprentissage et des **temps individuels** de coaching et de travaux personnels,
- Des **apports** provenant de la **capitalisation** des expériences, de **témoignages de pairs et de décideurs**, de **visites apprenantes** et de **mises en situation** pratiques et applicatives, reposant sur des méthodes de co-développement entre participants,
- Une animation continue articulant la **mise à disposition d’outils numériques** (MOOC, centres de ressources numériques, newsletters) et des **espaces d’échanges et d’inspiration informels** (communauté par promotion, communauté alumni, événements extérieurs ciblés).

Les parcours d'expérience pour répondre aux différents besoins

Les parcours d'expérience s'appuient sur la capitalisation des pratiques des pionniers.

8 plateformes de capitalisation



17 modules de formations

MODULES PRATIQUES	
Pratiques de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> Enjeux et pratiques des partenariats en France Préparer et lancer une politique de partenariats Evaluer l'utilité sociétale des partenariats
Consolidation du secteur associatif	<ul style="list-style-type: none"> Panorama et enjeux du secteur associatif Stratégie et gouvernance associative Modèles socio-économiques associatifs
Engagement sociétal des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> Panorama et enjeux des entreprises RSE et partenariats
Impact des fondations	<ul style="list-style-type: none"> Panorama et enjeux des fondations
Engagement des salariés	<ul style="list-style-type: none"> Engagement associatif des salariés « Parrain » et bénévolat d'accompagnement
Alliances en territoire	<ul style="list-style-type: none"> La co-construction en territoire Les 4 modèles de co-construction territoriale L'innovation territoriale
Innovation sociétale	<ul style="list-style-type: none"> L'innovation associative Le modèle d'investisseur sociétal La qualification d'une innovation

Les modalités

Les parcours d'expérience seront déclinés selon **différentes thématiques** :

- **Co-construction territoriale,**
- **Nouvelles alliances, 3^{ème} levier des modèles socio-économiques associatifs,**
- **Changement d'échelle de l'innovation sociétale,**
- **Modèles socio-économiques hybrides,**
- **RSE & Partenariats.**

Les **deux premiers parcours ont été lancés en 2017**, l'un sur la co-construction territoriale **en partenariat avec le CGET**, et l'autre sur les nouvelles alliances avec **le Ministère en charge de la Vie Associative**.

Les modalités

Le parcours d'expérience est suivi par un **groupe de 12 organisations**, avec la possibilité de participer en **binômes**, ceci afin de faciliter l'irrigation des enseignements de l'expérience vécue par les participants au sein de leur organisation.

Les **parcours d'expérience sont co-développés entre une institution, un partenaire privé pionnier du sujet traité et Le RAMEAU** avec un double objectif :

- Un **format inter-organisations** pour capitaliser sur les expériences entre pairs,
- Une **diversité des types d'organisation** afin de repérer les spécificités propres à chacun.

Après une **phase de prototypage**, les différents parcours expérimentés seront déployés à grande échelle.

Les modules du parcours d'expérience

Les modules se structurent autour de **2 axes : l'accompagnement et l'animation.**

Accompagnement

S

Sessions collectives

Les sessions collectives représentent les **4 temps forts rythmant le parcours d'expérience**. Elles sont articulées autour de 4 phases successives : **comprendre, mettre en œuvre, approfondir et mettre en perspective**.

Elle se composent systématiquement de **deux temps : un temps « théorique »**, visant à partager les enseignements de travaux de recherche du RAMEAU et **un temps « pratique »**, visant à vivre la théorie, en l'appliquant aux enjeux de chacun des participants. Les temps pratiques reposent notamment sur la réalisation d'ateliers d'**apprentissage collectif** entre participants.

Chaque session donne lieu pour les participants à la réalisation de **travaux personnels** en préparation de la prochaine séance. Ses sessions sont obligatoires pour les participants.



W

Webinaires

Les webinaires, permettent de **creuser un sujet du parcours d'expérience dans un format souple**, car ne nécessitant pas de déplacement et étant sur une **durée de 2h**. Il se réalise via une **plateforme web** qui permet aux participants, par un **système de chat**, d'interagir avec le speaker de la conférence.

Un webinaire est prévu par parcours d'expérience. Le webinaire n'est pas obligatoire.



V

Visites apprenantes

Les visites apprenantes sont des **temps de rencontre de personnalités inspirantes, dans un lieu incarnant la thématique traitée dans le parcours d'expérience**. Elles permettent ainsi de vivre une « belle histoire », tant par le récit qui en est fait que par la visite d'un lieu l'incarnant. Les visites apprenantes ne sont pas obligatoires.

Trois types de visites apprenantes sont présentes dans les parcours d'expérience :

- Une **visite apprenante chez un pair pionnier** (ex : un catalyseur territorial dans le cadre du parcours sur le co-construction), permettant de s'inspirer de réalisations concrètes,
- Une **visite apprenante chez un tiers partenaires** (ex : un investisseur ayant choisi de soutenir une dynamique de co-construction), permettant de s'inspirer de réalisations concrètes,
- Une **visite apprenante chez un décideur** (ex : institutionnel, chercheur, dirigeant d'entreprise ou d'association), permettant de prendre du recul sur la thématique du parcours d'expérience.



C

Coaching individuel

Les temps de coaching individuels se réalisent entre les sessions. Ils se matérialisent par un **entretien téléphonique d'une durée de 2h avec chacun des participants**.

Ils permettent de **répondre aux questions** pouvant se poser entre les sessions et d'apporter aux participants un **regard miroir dans la réalisation de leurs travaux personnels** pour la prochaine session.



Animation



0 Outils numériques

Plusieurs outils numériques sont mis à disposition des participants tout au long de leur parcours :



Les MOOC ESSEC/Le RAMEAU. Selon le sujet du parcours d'expérience : « Les partenariats qui changent le monde » et/ou « Les alliances qui changent les territoires ». Ces MOOC, structurés en 4 séances de 2h sont réalisés à partir de nombreux témoignages. Ils permettent d'apporter des éléments complémentaires à ceux traités lors des sessions.

Les centres de ressources numériques (CRN) du RAMEAU. Selon les sujets traités au cours du parcours d'expérience, les CRN suivants sont mis à disposition : partenariats associations-entreprises, modèles socio-économiques associatifs, co-construction territoriale, modèle d'investisseur sociétal, RSE & partenariat, engagement des salariés, impacts des fondations et accompagnement stratégique des associations.



L'ensemble de ces CRN proposent les savoirs sous forme de :

- **Publications de référence** pour comprendre les principes et les enjeux de la thématique,
- **Illustrations** pour découvrir les retours d'expériences et bonnes pratiques des pionniers,
- **Méthodes** pour définir sa stratégie et mettre en œuvre une démarche pertinente,
- **Boîte à outils** pour agir efficacement.

Des communautés d'échanges informelles :

- **Une communauté d'échange entre participants d'une même promotion**, au travers de groupes libres en ligne, animés par un participant volontaire défini lors de la première session,
- **Une communauté d'échange alumni**, permettant aux participants de différentes promotions d'échanger entre eux, soit de manière bilatérale, avec la mise à disposition d'un annuaire compilant les contacts de l'ensemble des promotions, soit de manière collective, au travers de l'organisation d'évènements informels facilitant la rencontre et l'échange.

1 Information

Une animation au travers de la **mise à disposition rythmée d'information ciblée** alimente les participants tout au long des parcours d'expérience. Elle leur permet d'approfondir leurs connaissances entre les sessions.



Quatre types d'informations sont proposées :

- **Des Flash'Info dédiées**, envoyés entre 2 sessions, et proposant une sélection de contenus spécifiques à la thématique du parcours d'expérience (études statistiques, études de cas, témoignages vidéo, outils méthodologiques, ...).
- **La newsletter mensuelle du RAMEAU**, où articles de fond, témoignages de pionniers, point de vue de partenaires, études de cas et publications sont proposés chaque mois sur un thème précis (exemples : alliances & performance des organisations, alliances & numérique ...).
- **Le Bulletin de veille et de capitalisation sur l'innovation sociétale**, publié tous les 2 mois par Le RAMEAU et Innovation Sociale Conseil, sur l'actualité en France et à l'étranger.
- **L'invitation à des évènements ciblés** : les évènements « incontournables » (ex : Forum Convergences, FNAF...), les évènements organisés par Le RAMEAU et les évènements organisés par ses partenaires sur la thématique du parcours d'expérience.



Annexe 6 – Concept de « communauté »

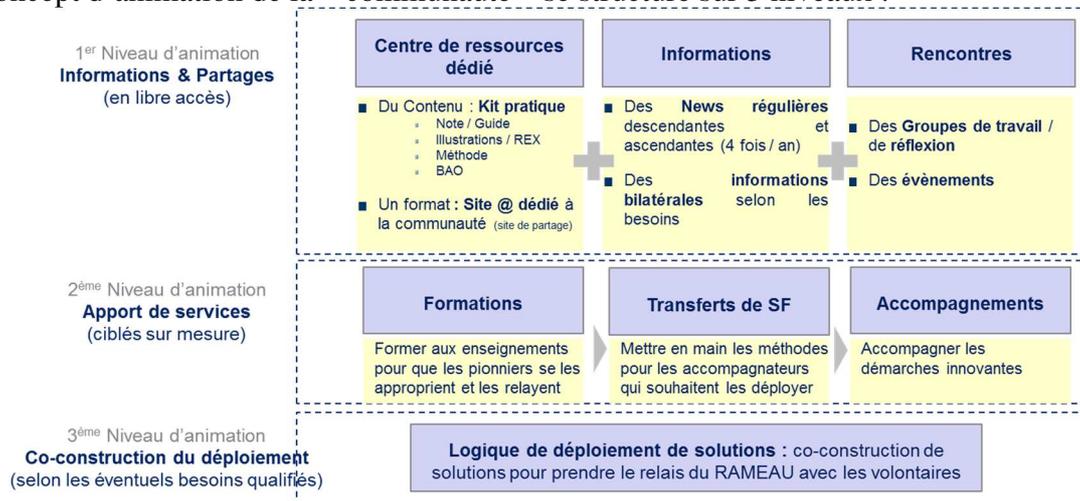
Le RAMEAU a fait 3 constats :

- Les « pairs » sont les meilleurs ambassadeurs pour partager une démarche innovante et émergente, seul le témoignage de « ceux qui ont fait » peut lever l’inertie pour une conduite de changement rapide et efficace,
- Les pionniers sont souvent mobilisés pour témoigner de leur expérience, mais ils ont peu d’espace pour se nourrir. Etant en avance un partage de bonnes pratiques ne suffit pas, et une réflexion plus prospective sur les prochaines étapes à inventer est un réel besoin,
- Les visionnaires et les pionniers sont souvent seuls, et l’animation d’un « cercle » leur permet de prendre du recul et leur souffle sur une aventure souvent passionnante, mais aussi toujours complexe et parfois risquée.

Partant de ces constats, Le RAMEAU s’est proposé de créer de manière informelle différents cercles de pionniers dont l’objectif est à la fois de partager entre pairs et de devenir relais des savoirs collectifs qui peuvent contribuer à favoriser l’engagement de ceux qui ne le sont pas encore.

Sur la base des résultats de ses travaux ainsi que de la force de ses réseaux, Le RAMEAU a donc lancé la dynamique d’animation de « communautés » à partir du retour d’expériences des pionniers des alliances en territoire. Chaque « communauté » repose sur un triptyque : un savoir acquis par Le RAMEAU qui est mis en partage (*socle de base d’un « centre de ressources numérique » enrichit progressivement des connaissances de chacun*), un réseau autour d’un (de) partenaire(s) et d’un « noyau dur », ainsi qu’un concept clairement défini. Ce concept d’animation de « communautés » a émergé au cours des expérimentations de diffusion conduites en 2014. Il est structurant pour articuler tous les leviers de diffusion proposés par Le RAMEAU. Il s’appuie sur une relation renforcée avec les acteurs de référence, mais aussi avec les pionniers de chaque communauté.

Le concept d’animation de la « communauté » se structure sur 3 niveaux :



Chaque « communauté » nécessite, sur la base de ce modèle, une approche adaptée aux spécificités de ses membres. Réseau des pionniers de l’animation des alliances en territoire, Cercle des intrapreneurs sociétaux, Cercle « RSE & Partenariats » des dirigeants de PME engagées dans des dynamiques partenariales, Fondations partenaires du programme « fondations d’avenir » sont autant de « communautés » qui ont testé le modèle.

Annexe 7 – Méthodologies conçues et éprouvées

La recherche empirique du RAMEAU repose sur l'accompagnement stratégique des organisations. Plus de 850 recherches-actions ont ainsi été menées en 12 ans. Cette approche empirique est complétée par des études scientifiques menées au sein de l'Observatoire national des partenariats, ainsi que par l'animation de groupes de réflexion prospectives. **Après avoir expérimenté des démarches innovantes d'accompagnement, Le RAMEAU les modélise et les met à disposition des dispositifs d'accompagnement** (*têtes de réseaux, cabinets de conseil, experts, animateurs territoriaux des alliances...*).

 **Cartographie des méthodes d'accompagnement stratégique**

	Méthode d'accompagnement	Expérimentations	Illustrations
Alliances & Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de partenariat Stratégie d'évaluation partenariale 	<ul style="list-style-type: none"> 50 50 	<ul style="list-style-type: none"> Renault / Cocagne Engie / La Poste
Alliances & Performance	ASSOCIATIONS <ul style="list-style-type: none"> Stratégie associative (DSD + GTS) Modèles socio-économiques 	<ul style="list-style-type: none"> 150 40 	<ul style="list-style-type: none"> Unis-cité / Jaccède AFM / Habitat & Humanisme
	ENTREPRISES <ul style="list-style-type: none"> Diagnostic « RSE & Partenariats » Diagnostic « Entreprise & Territoire » 	<ul style="list-style-type: none"> 40 12 	<ul style="list-style-type: none"> Unis-cité / Jaccède AFM / Habitat & Humanisme
	FONDATIONS <ul style="list-style-type: none"> Diagnostic « Impacts fondation » 	<ul style="list-style-type: none"> 15 	<ul style="list-style-type: none"> Bettencourt Schueller / CARITAS
Alliances & Territoires	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie d'animation territoriale de la co-construction 	<ul style="list-style-type: none"> 12 	<ul style="list-style-type: none"> Région : Alsace / Rhône Alpes Local : Emergence / SilverGeek
Alliances & Innovation	<ul style="list-style-type: none"> Investisseur sociétal Qualification de l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> 10 35 	<ul style="list-style-type: none"> Fonds d'innovation AGR LA MONDIALE Expérimentation Consul'in France
Alliances & Engagement	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie d'engagement salariés Méthode innovante de parrainage 	<ul style="list-style-type: none"> 6 12 	<ul style="list-style-type: none"> Orange / Generali RATP / Passerelles & Compétences
Alliances & Intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> Animation de groupes de réflexion multidisciplinaire 	<ul style="list-style-type: none"> 20 	<ul style="list-style-type: none"> GT multidisciplinaire « Intérêt général »

13 méthodes innovantes d'accompagnement stratégique, étayées par la pratique

© Le RAMEAU / 2017

Page 14

Des sessions de transfert de savoir-faire sont organisées sur demande.