

Au travers de ses recherche-actions, Le RAMEAU a pour objectif d'éclairer les organisations sur le mouvement de co-construction entre « mondes différents », en premier lieu entre les associations et les entreprises. Sa démarche de terrain (expérimentations + études + mises en débat prospectif « paritaire ») a permis d'identifier 3 besoins : comprendre l'écosystème, apprendre à co-construire et inventer des solutions à la hauteur des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux de ce début de XXI^{ème} siècle.

Le RAMEAU répond à ces besoins :

1- Comprendre l'écosystème

- Identifier les « signaux faibles », qualifier les enjeux et évaluer l'ampleur du mouvement en marche pour permettre aux décideurs de se positionner
- Définir des concepts partagés pour faciliter le dialogue entre acteurs de sphères différentes

=> **Mission TEMOIGNER : partager les observations et analyses du RAMEAU pour favoriser l'éclairage des organisations**

2- Apprendre à co-construire

- Initier des lieux de co-construction « entre pairs » pour réfléchir à leurs enjeux et à la place des alliances pour y répondre
- Animer la co-construction entre « mondes », associant associations et entreprises

=> **Mission TRANSMETTRE : mettre à disposition les fruits des travaux de recherche préalablement expérimentés et mis en débat pour en valider la pertinence**

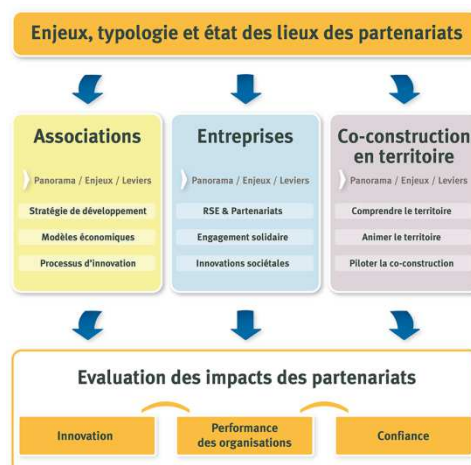
3- Inventer des solutions

- Concevoir et tester de nouveaux modèles
- Déployer les solutions innovantes par une démarche de co-construction entre acteurs complémentaires

=> **Mission INNOVER : faire émerger des solutions à grande échelle**

Les travaux du RAMEAU permettent d'éclairer 4 « défis collectifs » nécessaires au renforcement des dynamiques d'alliances :

- Concevoir des partenariats équilibrés, durables et à forte utilité sociétale,
- Contribuer à la transformation du secteur associatif, porteur d'innovations sociétales,
- Favoriser l'implication sociétale des entreprises grâce à des solutions adaptées à leur positionnement,
- Animer territorialement le mouvement de coopération émergent.



Cette synthèse du bilan de l'action 2014 du RAMEAU présente les principaux résultats en matière d'activités, mais aussi les points de structuration d'une nouvelle étape de développement. Il rappelle aussi les 3 dates symboliques de l'année. Enfin, il présente en annexe une synthèse cumulée des principaux résultats de la recherche du RAMEAU.

1. Témoigner : la structuration d'un message simple et percutant

Au travers de nombreuses interventions, et de l'animation de tables rondes ainsi que de conférences, **Le RAMEAU a développé en 2014 sa capacité de prendre la parole** pour témoigner de la dynamique des alliances associations – entreprises. Le film réalisé par la rubrique « Business & Sens » de l'EXPRESS synthétise bien les principaux messages.

Dès 2013, le laboratoire a **structuré son témoignage autour de trois messages clés**, étayés par des illustrations et des retours d'expérience :

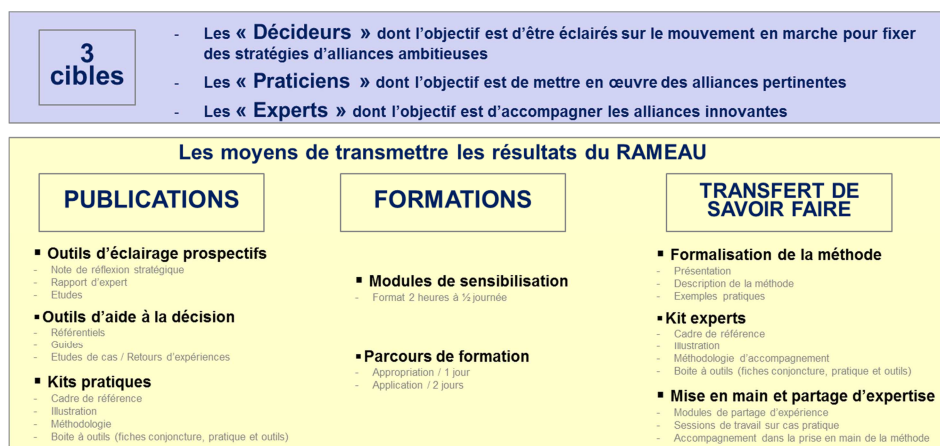
- Le mouvement de co-construction est en marche sur les territoires ;
- La diversité des partenariats autour de quatre catégories (mécénat, pratiques responsables, coopération économique et innovation sociétale) est une richesse qui permet à chacun de s'engager selon ses objectifs et sa maturité ;
- Les enjeux des alliances innovantes au service du bien commun sont triples :
 - **Innovations** sociétales (changement échelle de projets novateurs) et territoriales (réponse commune aux enjeux du territoire) qui permettent de réduire les fragilités et favoriser l'émergence de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi ;
 - **Performance des organisations** pour les associations d'intérêt général mais aussi pour les entreprises, notamment les PME autour de leviers concrets des pratiques RSE ;
 - **Confiance** dans notre capacité collective à relever les défis du XXIème siècle, tant au niveau individuel avec l'engagement citoyen qu'au niveau collectif avec l'action partenariale en territoire, symbole fort de transformation pour agir ensemble et inventer des solutions pertinentes.

En 2014, Le RAMEAU a mis en valeur l'importance de la **notion d'engagement** dans les alliances :

- **L'engagement des organisations** (notamment avec le lancement du guide MEDEF et le retour d'expériences des 35 PME accompagnées dans le cadre du programme « RSE & Partenariats », réalisé en coopération avec Generali)
- **L'engagement des actifs** (au travers du rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs, co-piloté à la demande du Ministère en charge de la Vie Associative, ainsi que des études de l'ESSEC sur les motivations de l'engagement et de Mankai Factory sur l'engagement des salariés)

2. Transmettre : la modélisation et la formalisation de nos principaux résultats

Après avoir structuré en 2013 et formalisé au premier semestre une véritable stratégie de diffusion des résultats des travaux du RAMEAU, un plan d'actions a été décliné autour de la publication, de la formation et du transfert de savoir faire.



Sur cette base, Le RAMEAU a formalisé 57 nouvelles publications, conçu 8 nouveaux modules de sensibilisation et 2 parcours de formation. Il a aussi organisé de nombreux temps de partage et de retour d'expériences pour mettre en débat les publications réalisées.

DEFIS	OBJECTIFS	PRINCIPAUX LIVRABLES 2014	MOMENTS FORTS 2014
PARTENARIATS	Outiller les décideurs, des enjeux aux pratiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guide MEDEF ▪ Guide COCAGNE ▪ Nx module de formation ADEMA ▪ Rapport Interministériel ▪ Kit « TPA » Generali-GPMA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancement du Guide MEDEF (04/05/14) ▪ Remise du Rapport Interministériel (06/11/14)
ASSOCIATIONS	Consolider le secteur et montrer le lien entre stratégie & alliances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Référentiel Modèles socio-économiques et note cosignée avec le Mouvement Associatif ▪ Module de sensibilisation « Panorama et Enjeux » ▪ Kit « expert » Syntec Conseil en Management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancement de l'ADASI (20/11/14) ▪ Partage avec les professionnels du conseil autour de Syntec (20/11/14)
ENTREPRISES	Faire émerger des solutions innovantes d'engagement sociétal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retour d'expériences RSE & Partenariats des PME ▪ Rapport « fondations d'avenir » ▪ Kit « Fondations et accompagnement associatifs » ▪ Référentiel Modèle d'investisseur sociétal (publié en 2015) ▪ Note « changement d'échelle de l'innovation sociétale » (publiée 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Séminaire PME (13/11/14) ▪ Clôture du Programme « Fondations d'Avenir » (26/11/14) ▪ Lancement du Cercle des intrapreneurs sociétaux (16/12/14)
TERRITOIRES	Accompagner les territoires dans l'animation des alliances territoriales et l'articulation entre national et territoires	<p>Note sur les enjeux et les pratiques des alliances en territoires (publiée en 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancement du Groupe de Travail avec l'ARF (04/14) ▪ Réunion 1^{er} cercle des « Pionniers » (07/14) ▪ Convergences et LH Forum (09/14)

3. Innover : passer de la modélisation à l'industrialisation

2014 a été une année de finalisation de nombreux programmes, mais aussi d'intensification de trois orientations :

- **Développement des programmes collectifs :**
 - Mise en œuvre du second programme collectif « Partenaires d'avenir », sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats,
 - Lancement du troisième programme collectif « DATA », ayant pour objectif le partage d'expériences sur l'animation de la co-construction en territoire.

- **Renforcement de l'évaluation des travaux de recherche :**
 - Consolidation de la méthode d'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats et application au RAMEAU,
 - Retours d'expériences des participants aux recherches actions, notamment des fondations/associations et parrains du programme « Fondations d'avenir » ainsi que des PME du programme « RSE & Partenariats »,
 - Evaluation croisée du Modèle d'investisseur sociétal au travers de l'exemple du Fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE (par les associations, les cabinets de conseils – dirigeants et consultants – ainsi que les acteurs internes AG2R LA MONDIALE).

- **Emergence de solutions de déploiement :** deux exemples de co-construction
 - Accompagnement stratégique des associations : création de l'ADASI – Association du Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation des structures d'intérêt général - par le Mouvement Associatif, l'Avise, Syntec Conseil en Management et Le RAMEAU ;
 - Bénévolat d'accompagnement par Passerelles et Compétences.

Un bilan des résultats des 8 ans de recherche a permis d'analyser les points d'avancement de chacun des programmes, d'en réévaluer la priorité et les axes d'approfondissement. Il a aussi permis d'acter qu'après un travail de description du mouvement d'alliances en marche et de qualification des enjeux pour les associations, les entreprises et les territoires, l'orientation devait être mise sur la démonstration des 3 impacts : innovation, performance et confiance. Les résultats d'ores et déjà obtenus permettent en effet d'éclairer ces sujets et méritent d'être complétés par des expérimentations complémentaires.

Temps d'écoute des partenaires et chantiers stratégiques du RAMEAU

Une étude a été réalisée auprès de 42 personnalités représentant 30 partenaires pour mieux connaître leur perception des travaux du RAMEAU et leurs attentes. Le rapport est partagé collectivement avec eux le 27 janvier 2015, et un « tour de France » des partenaires contribuera à approfondir les relations avec chacun tout au long de 2015.

En parallèle, 4 chantiers stratégiques ont été lancés en septembre 2014 (Témoigner, Transmettre, Innover et Se structurer) afin de contribuer au bilan du plan stratégique « Ambition 2015 » et de préparer le plan stratégique « Cap 2018 ». Ce dernier sera mis en débat à l'Assemblée Générale Ordinaire du RAMEAU de juin 2015.

3 dates structurantes pour Le RAMEAU en 2014

Symboliquement, Le RAMEAU a retenu 3 dates qui illustrent parfaitement le fruit des alliances engagées avec ses partenaires : Confiance, Performance et Innovation.

- 1. Le 20 mai 2014 :** La **confiance** de la **Fondation Bettencourt Schueller** qui décide de soutenir la diffusion des travaux du RAMEAU durant trois ans.
- 2. Le 6 novembre 2014 :** La **remise du Rapport Interministériel** démontre la capacité du RAMEAU à proposer à ses partenaires d'**animer une réflexion multi acteurs** ainsi qu'à en **modéliser les résultats**.
- 3. Le 20 novembre 2014 :** **Création de l'ADASI**, fruit de **l'innovation du RAMEAU** tant dans la capacité à répondre à un besoin identifié qu'à engager une démarche de co-construction pour aboutir à un dispositif multi acteurs radicalement novateur.

Le RAMEAU souhaite remercier tous les partenaires grâce auxquels ces résultats sont possibles :

CERCLE DES PARTENAIRES DU RAMEAU

AFM, AG2R LA MONDIALE, Fondation Bettencourt Schueller, Caisse des Dépôts, Croix Rouge Française, Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, Réseau Cocagne, GDF SUEZ, Generali, Habitat & Humanisme, La Poste, Fondation RATP, Renault, Réseau GDS, MEDEF, Ministère en charge de la Vie Associative, Mitsubishi Electric, Mouvement Associatif, Syntec Conseil en Management, Unis-cité et Wimoov

CERCLE DES EXPERTS

Adema, Admical, Alsace Active, Avise, CFF-Centre Français des Fonds et des Fondations, CGPME, CJD, Comité de la Charte, Institut de l'Innovation Sociale et Chaire Philanthropie de l'ESSEC, FONDA, France Active, France Bénévolat, IMS – Entreprendre pour la Cité, Institut Français des Administrateurs, Labo Régional Alsacien des partenariats, ORSE, Passerelles & Compétences, Pro Bono Lab, RNMA - Réseau National des Maisons des Associations

Annexes : résultats par « défis à relever collectivement pour co-construire »

1. Concevoir des partenariats équilibrés, durables et à forte utilité sociétale

	OBJECTIFS	PRINCIPAUX LIVRABLES	PROCHAINES ETAPES
MOUVEMENT PARTENARIAL	Démontrer les enjeux des partenariats et le mouvement en marche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Référentiel CIDES (2011) ▪ Guide ORSE et 20 études de cas (2012) ▪ Guide MEDEF (2014) ▪ Guide Cocagne (2014) ▪ Kit « TPA » GPMA/Generali (2014) 	Transmettre sous forme : <ul style="list-style-type: none"> ▪ De formations ▪ De transferts de savoir-faire
EVALUATION DE L'UTILITE SOCIETALE DES PARTENARIATS	Proposer une méthode d'évaluation innovante autour de trois dimensions : associations, entreprises et bien commun	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthodes modélisées (2014) ▪ Référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » en cours de finalisation (2014) ▪ Guide « évaluation » AG2R LA MONDIALE (2014) 	Poursuivre le programme « Partenariats d'Avenir » autour de l'étude sur les pratiques
ENGAGEMENT DES SALARIES	Montrer la diversité des formes d'engagement pour accroître la dynamique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Typologie de l'engagement des salariés (2014) ▪ Rapport Interministériel (2014) ▪ Contribution aux études ESSEC et MANKAĬ (2014) 	Témoigner de la dynamique d'engagement des salariés

2. Contribuer à la transformation du secteur associatif, porteur d'innovations sociétales

	OBJECTIFS	PRINCIPAUX LIVRABLES	PROCHAINES ETAPES
ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE	Sécuriser le développement associatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthode de diagnostic stratégique de développement (2012) ▪ Kit Bénévolat d'accompagnement (2013) ▪ Kit Synthec Management (2014) ▪ Cartographie des accompagnants (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivre l'ADASI et l'action de Passerelles et Compétences ▪ Aider l'articulation des solutions d'accompagnement
MODELE SOCIO-ECONOMIQUE (MSE)	Clarifier les spécificités des modèles associatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articles JURIS (2013&2014) ▪ Note cosignée sur les MSE (2014) ▪ Référentiel MSE (2014) ▪ BAO en cours (2014/2015) 	Contribution : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Commission MSE du Mouvement Associatif ▪ Conception Boite outils Centre Ressource DLA - E ▪ Commission FONDA
INNOVATION	Comprendre le modèle d'innovation associatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note « Pourquoi investir dans le secteur associatif ? » (2012) ▪ Article Juris Associations (2013) ▪ Note « Les MSE pour le changement d'échelle de l'innovation » (2015) 	Poursuivre l'expérimentation avec un approfondissement de la question du numérique

3. Favoriser l'implication sociétale des entreprises grâce à des solutions adaptées à leur positionnement

OBJECTIFS		PRINCIPAUX LIVRABLES	PROCHAINES ETAPES
RSE ET PARTENARIATS	Montrer le lien entre RSE et partenariats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthode RSE et partenariats (2013) ▪ Retour d'expériences (2014) avec: <ul style="list-style-type: none"> - La performance globale du Centre des Jeunes Dirigeants - L'analyse label « APNA » GENERALI - Les Fédérations professionnelles - Les territoires 	Transmettre les résultats et animer une communauté de PME au travers programme « PME d'avenir »
IMPACT FONDATION	Professionaliser l'action des fondations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etude sur les pratiques des Fondations (2013) ▪ Retour d'expérience « Fondations d'Avenir » (2014) ▪ Kit « Fondations et accompagnement associatif » (2014) 	Transmettre aux fondations
INNOVATION R&D SOCIÉTAL	Inventer un modèle d'investisseur sociétal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note sur l'Entreprise Responsable (2013) ▪ Module de partage et retour d'expérience, à partir de l'analyse systémique d'AG2R LA MONDIALE et du retour d'expérience (2014) ▪ Référentiel Modèle d'investisseur sociétal (<i>mis en débat auprès de différents réseaux pour avis et enrichissement, à paraître en juin 2015</i>) 	Partager avec les intrapreneurs sociétaux et lancer le Programme « Co-investisseurs d'avenir »

4. Animer territorialement le mouvement de coopération émergent

OBJECTIFS		PRINCIPAUX LIVRABLES	PROCHAINES ETAPES
ANIMATION DES ALLIANCES EN TERRITOIRE	Faciliter l'articulation entre l'accompagnement des partenariats territoriaux et une dynamique d'animation collective	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthode de diagnostic (étude), expérimentation et structuration du pilotage (2013) ▪ Note sur les enjeux et les pratiques de co-construction en territoires (publié en janvier 2015) 	Poursuivre le programme DATA & Initier le programme « territoires d'avenir »