

# RAPPORT MORAL ET FINANCIER 2014

## LE RAMEAU

*Juin 2015*

## Sommaire

RAPPEL DES OBJECTIFS DU PLAN STRATEGIQUE « AMBITION 2015 » .....	3
BILAN DU PLAN D' ACTIONS 2014 .....	5
1- Programme « Accompagnement stratégique des associations » :.....	5
a. Objectif du programme :.....	5
b. Rappel du bilan à fin 2013 :.....	5
c. Plan d'actions 2014 : .....	7
d. Bilan 2014 : .....	8
2- Programmes sur l'engagement sociétal des entreprises .....	10
a. Objectif des programmes :.....	10
b. Rappel du bilan à fin 2013 :.....	10
c. Plan d'actions 2014 : .....	12
d. Bilan 2014 : .....	12
3- Programme de recherche « modèles territoriaux d'alliances » .....	15
a. Objectif du programme :.....	15
b. Rappel du bilan à fin 2013 :.....	15
c. Plan d'actions 2014 : .....	17
d. Bilan 2014 : .....	17
4- Programme de recherche et Observatoire des partenariats associations / entreprises .....	19
En synthèse :.....	24
5- Résultats financiers 2014 .....	27
Annexe 1 : Présentation de l'association LE RAMEAU .....	28
Annexe 2 : Résultats des recherches du RAMEAU .....	29
Annexe 3 : Outils mis à disposition par Le RAMEAU .....	31
Annexe 4 : Processus d'innovation du RAMEAU .....	32
Annexe 5 : Gouvernance et équipe du RAMEAU .....	33
Annexe 6 - BUDGET REALISE 2014 .....	33
Annexe 7 - BUDGET 2015 .....	35

## RAPPEL DES OBJECTIFS DU PLAN STRATEGIQUE « AMBITION 2015 »

Le mouvement de co-construction du bien commun entre associations et entreprises est en marche<sup>1</sup>, mais il est confronté à de nombreux freins culturels, organisationnels et opérationnels. En raison de son histoire et de son modèle socio-économique, la France est très en retard sur sa capacité à impulser et à valoriser la dynamique de co-construction du bien commun. Le principal enjeu est de décroiser des logiques qui restent encore très partisanses, souvent plus par méconnaissance et par peur du changement que pour des raisons objectives.

L'expérience et le principe de réalité démontrent aujourd'hui très clairement la nécessité de favoriser les alliances innovantes<sup>2</sup>. Le passage à l'acte reste difficile. Les retours d'expériences peuvent le faciliter. Il convient donc de faire la pédagogie nécessaire sur la base de résultats concrets pour favoriser une appropriation plus large du sujet, et pour aider les gouvernances des organisations à s'en saisir.

**Défis à relever** : faire concilier 4 prismes complémentaires : celui de l'association, de l'entreprise, du territoire et des partenaires entre eux dans le cadre de leur action commune

Pour favoriser cette dynamique, la première étape consiste à relever 4 défis :

- Le **territoire** est le creuset des partenariats, la dynamique de co-construction doit donc être animée afin de favoriser l'émergence d'alliances entre acteurs différents.
- Les **partenariats** pour être équilibrés, durables et à forte utilité sociétale doivent se construire dans une logique d'altérité qui s'établit progressivement.
- Les **associations** puisent dans les alliances des leviers de pérennisation et de développement qui renforcent leur capacité d'action au service du bien commun ; elles se doivent d'être force de propositions d'initiatives innovantes.
- Les **entreprises** ont une légitimité pour intervenir sur des actions communes qui correspondent à leur positionnement ; l'engagement sociétal doit devenir un levier de performance et d'innovation.



Dans la continuité et l'intensification des résultats obtenus depuis 8 ans, et dans le cadre de son plan stratégique 2013-2015, les objectifs du RAMEAU en 2014-2015 se structurent autour de 2 objectifs complémentaires :

- Focaliser les recherches sur les impacts des alliances entre associations et entreprises, tant au niveau national que territorial,
- Démultiplier les travaux de modélisation pour mettre très largement les enseignements et les résultats à la disposition des décideurs.

<sup>1</sup> Source : Etat des lieux des partenariats associations – entreprises en France, Le RAMEAU – juillet 2013

<sup>2</sup> Source : La crise, un catalyseur de partenariats innovants, Le RAMEAU pour JURIS – novembre 2013

Le tableau ci-dessous synthétise les principales avancées du RAMEAU sur les 4 défis afin d'éclairer les entrepreneurs et les décideurs publics et privés sur les enjeux à la fois des associations, des entreprises, des territoires et des partenariats :

<b>ASSOCIATIONS</b>	<b>ENTREPRISES</b>	<b>TERRITOIRES</b>	<b>PARTENARIAT</b>
<i>Le cadre de référence</i>	<i>Le cadre de référence</i>	<i>Le cadre de référence</i>	<i>Le cadre de référence</i>
Panorama et enjeux du secteur associatif	Panorama et enjeux des entreprises en France	Cartographie des acteurs du territoire et articulation des sphères de légitimité : pouvoirs publics, associations, entreprises et réseaux territoriaux	L'état des lieux des partenariats en France
Segmentation des associations	RSE et Partenariats	Articulation des différents niveaux territoriaux	Enjeux et objectifs des partenariats
Modèles socio-économiques associatifs : - Ressources financières - Ressources humaines - Alliances	Les 3 niveaux d'implication sociétale des entreprises : - La redistribution volontaire - Les pratiques RSE - L'innovation R&D	Les enjeux du territoire : - L'attractivité des territoires - La qualité de vie - Le développement économique et l'emploi - La réduction des fragilités	Les catégories de partenariats : - Mécénat - Pratiques responsables - Coopération économique - Innovation sociétale
Processus d'innovation associatif	Levier de mobilisation RH	Monographie des territoires	Niveaux d'alliances (modalités)
Missions d'intérêt général des associations	Zoom sur la R&D sociétale	Freins / leviers des partenariats sur les territoires	Processus d'un partenariat : préparation des partenaires et processus de mise en commun
Spécificités de la gouvernance associative	Enjeux et pratiques des fondations		
Spécificités de l'évaluation de l'utilité sociale			
<i>Les modèles inventés</i>	<i>Les modèles inventés</i>	<i>Les modèles inventés</i>	<i>Les modèles inventés</i>
Analyse du modèle associatif (7 leviers)	Modèle d'articulation RSE et partenariats	Modèle d'animation territoriale des relations association - entreprise	Typologie des partenariats
Typologie des modèles économiques	Modèle d'Investisseur Sociétal		Evaluation de l'utilité sociétale des partenariats
<i>Les illustrations</i>	<i>Les illustrations</i>	<i>Les illustrations</i>	<i>Les illustrations</i>
150 associations accompagnées 12 têtes de réseau accompagnées	70 entreprises accompagnées Implication de 3 métiers au travers des fédérations professionnelles	12 territoires accompagnés	50 partenariats stratégiques accompagnés 300 partenariats étudiés
<i>Les méthodes</i>	<i>Les méthodes</i>	<i>Les méthodes</i>	<i>Les méthodes</i>
Diagnostic stratégique des associations Accompagnement de l'innovation Accompagnement au changement d'échelle Accompagnement d'évolution du modèle économique	Diagnostic RSE et partenariats Accompagnement des investisseurs sociétaux Accompagnement à l'analyse sectorielle Accompagnement des fondations	Accompagnement stratégique des territoires Accompagnement des expérimentations	Accompagnement à la stratégie partenariale asso Accompagnement à la stratégie partenariale ent Méthode de pilotage des partenariats Méthode d'évaluation des partenariats

Au travers de ces deux dimensions de poursuite de recherche et d'intensification de la diffusion des résultats obtenus, l'activité 2014 du RAMEAU s'est ainsi structurée autour des 4 thématiques suivantes :

- L'accompagnement stratégique des associations ;
- L'engagement sociétal des entreprises ;
- Les modèles territoriaux d'alliances ;
- Les partenariats associations / entreprises

## **BILAN DU PLAN D' ACTIONS 2014**

### **1- Programme « Accompagnement stratégique des associations » :**

#### **a. Objectif du programme :**

L'objectif est de faire émerger un dispositif national capable d'accompagner en cible 150 associations par an dans leur réflexion stratégique.

Depuis 2006, Le RAMEAU travaille autour de 3 axes pour permettre l'industrialisation du modèle :

- Conception d'une méthodologie et d'un dispositif hautement qualitatifs pour répondre aux besoins des structures nationales et les têtes de réseau associatives,
- Création d'un modèle économique viable qui puisse être largement essaimé, et solvabilisation du coût de l'accompagnement par des financements privés,
- Implication des métiers du conseil pour co-construire une solution adaptée et disposer des compétences nécessaire.

#### **b. Rappel du bilan à fin 2013 :**

Dans le cadre de l'expérimentation sur l'accompagnement des associations d'intérêt général d'ampleur nationale dans leurs réflexions stratégiques, plus de cent cinquante associations ont été accompagnées et environ 250 ont pu bénéficier des conseils du RAMEAU.

##### **i. Le Fonds de Soutien aux Associations**

Le RAMEAU a créé, avec la Caisse des Dépôts, un Fonds de Soutien Associatif (FSA) permettant :

- D'avancer les coûts d'accompagnement dont le remboursement au FSA est assuré grâce au financement d'une entreprise partenaire, engagée aux côtés de l'association, que se charge de trouver Le RAMEAU.
- De couvrir le risque en cas de défaillance de l'association ou de non financement d'entreprise.

A fin 2013 :

- 21 associations ont déjà bénéficié du fonds de soutien
- 4 accompagnements ont pu être poursuivis en 2013,
- 2 nouveaux ont pu être initiés. Ils ont particulièrement été ciblés soit sur la question des modèles économiques, soit sur celle de la contribution des partenariats privés au déploiement d'initiatives innovantes portées par les associations d'intérêt général. Dans le prolongement de l'accompagnement du RAMEAU, RNMA et MRJC ont pu bénéficier d'un accompagnement par un cabinet de conseil en stratégie et management dans le cadre d'une mission en mécénat de compétences.

Il est important de souligner que ce Fonds s'autofinance depuis 2010.

##### **ii. Expérimentations sur l'accompagnement des associations**

###### **- ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE DES ASSOCIATIONS NATIONALES & TETES DE RESEAU :**

Depuis 2006, Le RAMEAU a initié une réflexion sur l'accompagnement stratégique des associations. Il a expérimenté une **méthode qui a été modélisée sous la terminologie DSD – Diagnostic**

**Stratégique de Développement** qui analyse les projets associatifs autour de 7 leviers (description du projet associatif, utilité sociétale, stratégie de développement, modèle économique, gouvernance, organisation et cartographie des risques). Le RAMEAU a mis à disposition cette méthode en « open source ».

Un module de formation et une boîte à outil sur l'accompagnement stratégique des associations ont été conçus afin de pouvoir former des acteurs de l'accompagnement. Ces outils ont été utilisés par l'Avise et France Active en 2010 au moment de la refonte du diagnostic DLA dont ils se sont librement inspirés. De plus, en 2011, un test sur le transfert de la méthode conçue par Le RAMEAU a été mené auprès de cabinets de conseil dans le cadre du partenariat avec les métiers du conseil, une seconde expérimentation impliquant 16 cabinets de conseil a été engagée dès janvier 2012.

#### **- RECHERCHES SUR LE MODELE ECONOMIQUE DES ASSOCIATIONS D'INTERET GENERAL :**

Par ailleurs, depuis 2010, Le RAMEAU a initié un **programme de recherche sur les nouveaux modèles économiques associatifs** afin d'éclairer les décideurs associatifs sur le périmètre des possibles. Après 2 ans d'expérimentation, les travaux ont été formalisés et mis en débat au sein d'un collectif informel réunissant les principaux acteurs de l'accompagnement associatif, le « G10 ». Le programme « modèles économiques associatifs » a produit 4 actions :

- Animation d'une réflexion sur la typologie des modèles économiques associatifs dans le cadre du « G10 »,
- Expérimentation avec l'UNCPIE,
- Formalisation d'une note cosignée par les 10 acteurs de l'accompagnement et portée par la CPCA,
- Présentation des travaux en avant-première au FNAF d'octobre 2013.

#### **- ACCOMPAGNEMENT DE LA GOUVERNANCE AUTOUR D'UN « COACHING DE DIRIGEANTS » :**

Enfin, au-delà de l'accompagnement par les professionnels du conseil, Le RAMEAU a expérimenté depuis 2011 un **nouveau mode d'implication des entreprises : le bénévolat de consolidation**. Il consiste en en forme de « parrainage » d'un salarié d'entreprise auprès de la gouvernance associative afin d'échanger sur l'évolution structurelle de l'association. Après une expérience avec la fondation RATP puis dans le cadre du programme de recherche « fondations d'avenir » auprès de 10 fondations, Passerelles & Compétences s'est saisie de ces travaux pour les tester au sein de leur cellule dédiée aux projets innovants et a lancé en 2014 une offre "Bénévolat d'accompagnement" en cours de déploiement au sein de ses antennes.

### **iii. DASI = Dispositif d'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation**

Les réflexions sur l'accompagnement stratégique ont donné lieu à un rapport sur l'industrialisation d'un dispositif national en 2010. Un groupe de travail a été mis en place avec le Syntec conseil en management pour définir les modalités d'implication des cabinets, et un autre avec l'Avise pour structurer le dispositif cible. L'industrialisation de l'accompagnement stratégique est complexe et nécessite, au-delà de la méthode, de mettre en œuvre un dispositif viable économiquement qui mobilise des parties prenantes différentes. Ce chantier a été une des priorités majeures du RAMEAU sur 2011-2013.

En 2011, la structuration d'un nouveau dispositif d'accompagnement des structures nationales a permis aux différents acteurs concernés de se positionner : le Mouvement Associatif (ex CPCA), l'Avise, et les métiers du conseil ont confirmé leur engagement en faveur de l'accompagnement associatif.

En 2012, les expérimentations pour éclairer le modèle de déploiement du dispositif ont été mises en place : 24 projets associatifs ont ainsi pu être accompagnés selon le modèle cible : DSD / Accompagnement stratégique réalisé par un cabinet de conseil en stratégie et management / financement de l'accompagnement selon la politique du "mi-chemin" (entre 30 et 60% de réduction tarifaire) par une entreprise partenaire de l'association bénéficiaire.

Parallèlement, le dispositif a pu être consolidé grâce à :

- la décision du Mouvement Associatif du CA du 20/11/12 d'envisager la reprise du portage politique du DASI, et de mener une expérimentation mutualisée sous l'impulsion du Mouvement Associatif autour d'un premier cercle de partenaires (Caisse des Dépôts, Syntec Conseil en Management, Avise, AG2R LA MONDIALE, Le RAMEAU),
- l'approche de partenaires financiers autour d'un business plan 2013-2015.

En 2013, les avancées ont été significatives pour passer une nouvelle étape de déploiement :

- Une gouvernance collective du projet qui s'est structurée autour d'un Comité de pilotage DASI composé du Mouvement Associatif, de l'Avise, de Syntec Conseil en Management et du RAMEAU
- 3 Commissions se mettent en place : méthode et processus, articulation avec les dispositifs existants, et modèle économique
- AGIRC ARRCO décide de mener une expérimentation collective sur 3 ans dans le cadre de l'action sociale paritaire
- Une solution d'accompagnement à grande échelle en cours de construction au travers de l'implication de 17 cabinets de conseil et la validation de la constitution d'un cabinet non profit par 4 cabinets de conseil fondateurs (ALGOE, COLOMBUS, KEA PARTNERS, WEAVE) en partenariat avec SYNTEC Conseil en Management
- Des échanges sont initiés avec le Ministère en charge de la Vie Associative et l'Administration référente qui souhaitent suivre le dispositif avec attention

### c. Plan d'actions 2014 :

Les actions prioritaires menées en 2014 ont été autour du lancement du **DASI** :

- Participer au Comité de pilotage DASI,
- Accompagner le Mouvement Associatif pour la reprise du DASI,
- Réfléchir sur la politique publique en lien avec le DASI,
- Poursuivre la négociation avec des investisseurs privés,
- Assurer le détachement d'une personne sur 6 mois : Le RAMEAU a décidé de dédier une Directrice de mission à temps plein sur le 1er semestre 2014 afin d'aider le Comité de pilotage du DASI à lancer opérationnellement un dispositif autonome et pérenne. Une étude de faisabilité pour décision définitive devant être rendue en juillet 2014.

Par ailleurs, une action spécifique est menée pour partager les **travaux de recherche sur les modèles économiques associatifs**. Une double expérimentation sur l'articulation nationale / territoriale sera menée avec le Centre de Ressources DLA – Environnement d'une part et l'UNHAJ d'autre part.

#### d. Bilan 2014 :

##### - ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE DES ASSOCIATIONS NATIONALES & TETES DE RESEAU :

L'étude de faisabilité réalisée au premier semestre 2014 a confirmé la pertinence de lancer un Dispositif d'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation pour répondre aux besoins d'accompagnement stratégique des associations nationales et des têtes de réseau.

Le **Comité de pilotage du DASI** s'est réuni à 5 reprises (janvier / avril / juin / septembre / octobre). En septembre 2014, les gouvernances respectives (Mouvement Associatif, Avise, Syntec Management et Le RAMEAU) ont validé le lancement du dispositif.

Le 20 novembre 2014, l'**ADASI** – Association de Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation – a été créée.

Le RAMEAU a **préparé la prise de décision des acteurs publics** en présentant en avance de phase le projet afin de recueillir les avis et de préparer une réponse qui corresponde aux attentes de toutes les parties prenantes. Il a notamment échangé avec le Ministère en charge de la Vie Associative afin d'étudier les modalités permettant au dispositif de s'intégrer à une politique publique d'accompagnement.

En termes de moyens, Le RAMEAU a pris les décisions suivantes :

- **Transférer à l'association collective** tous les travaux réalisés depuis 8 ans, représentant un investissement de 9 M€ **sans aucune contrepartie**,
- **Mettre à disposition 12 mois à temps plein Caroline GERMAIN** (6 mois de plus que prévu), qui a ensuite été nommée à la direction de la nouvelle structure. Le coût financier supplémentaire a pu être pris en charge grâce au partenariat structurant entre Le RAMEAU et la Fondation Bettencourt Schueller sur la mise à disposition des travaux de recherche du RAMEAU.

##### - RECHERCHES SUR LE MODELE ECONOMIQUE DES ASSOCIATIONS D'INTERET GENERAL :

Concernant les travaux de recherche sur les modèles économiques associatifs, **3 actions** ont été engagées en 2014 :

- **Publication en janvier de la note collective** portée par le Mouvement Associatif sur la typologie des modèles socio-économiques du secteur associatif, élaborée à partir des travaux de recherche du RAMEAU. De plus, Le RAMEAU a coordonné et alimenté, en partenariat avec le Mouvement Associatif, le 2<sup>ème</sup> dossier JURIS Association dédié aux modèles socio-économiques associatifs.

- **Accompagnement de l'UNCPIE et du Centre de Ressources DLA Environnement** pour créer un outillage des associations pour leurs réflexions sur leurs modèles économiques. Un module de sensibilisation ainsi qu'une « boîte à outils » pour les membres des différents réseaux associatifs est en cours de formalisation par Opus 3. Le RAMEAU a transmis l'ensemble de ses résultats à Opus 3 pour lui permettre de formaliser ces outils. En parallèle, Le RAMEAU a rédigé un référentiel sur les modèles économiques associatifs. Il fera l'objet d'une diffusion début 2015.

- **Expérimentation avec l'UNAHJ** afin d'étudier comment un réseau associatif peut se saisir des travaux de recherche du RAMEAU. Après un diagnostic sur le modèle économique de l'UNAHJ et un rapport sur ses leviers de développement, Le RAMEAU a proposé l'organisation d'un séminaire stratégique sur le processus d'innovation qui s'est tenu début 2015.

La « mise en main » des travaux sur les modèles économiques associatifs démontre à la fois les



besoins des réseaux associatifs sur cette question complexe, la pertinence des résultats des travaux du RAMEAU et la nécessité de les décliner en outils plus pragmatiques. Un véritable effort de pédagogie et de déclinaison opérationnelle est nécessaire afin que ces travaux puissent être transmis dans les meilleures conditions.

**- ACCOMPAGNEMENT DE LA GOUVERNANCE AUTOUR D'UN « COACHING DE DIRIGEANTS » :**

Concernant le « **bénévolat de consolidation** », rebaptisé « **bénévolat d'accompagnement** », Passerelle & Compétences a déployé en 2014 le modèle conçu par Le RAMEAU. 4 antennes régionales ont ainsi formé 3 à 4 de leurs membres afin de pouvoir proposer cette nouvelle solution d'accompagnement à leurs associations bénéficiaires.

Comme pour l'ADASI, les fruits des expérimentations et des travaux du RAMEAU ont été mis à disposition de Passerelles & Compétences en « open source », et Le RAMEAU a assuré le transfert de compétences en accompagnant P&C dans la prise en main du modèle innovant sans aucune contrepartie.

## 2- Programmes sur l'engagement sociétal des entreprises

### a. Objectif des programmes :

Plusieurs programmes de recherche caractérisent les actions du RAMEAU concernant l'engagement sociétal des entreprises.

Tout d'abord, le programme « investisseur sociétal » a été initié en 2010 afin de proposer aux grandes entreprises un modèle innovant d'implication auprès des associations d'intérêt général :

- Un objectif « d'industrialiser » des innovations de terrain ayant démontré leur valeur ajoutée,
- Un vivier d'associations reconnues avec un projet de développement à fort impact sociétal,
- Un investissement conséquent dans la durée (en moyenne 700 K€ sur 3 ans),
- Un soutien complet autour de 4 axes complémentaires (Financement, mise à disposition de compétences rares en lien avec son « cœur de métier », accompagnement stratégique et recherche académique/ valorisation de l'utilité sociétale),
- Une articulation innovante entre le national et les territoires.

Ce programme a pour objectif d'accompagner le changement d'échelle des innovations associatives ayant démontré leur valeur ajoutée.

Il est **complémentaire à 3 autres programmes** de recherche pour favoriser l'engagement sociétal des entreprises :

- Le programme « **RSE & Partenariats** » pour aider les entreprises, et notamment les PME, à mieux cerner la nature des partenariats pertinents face à leurs enjeux RSE,
- Le programme « **Fondations d'avenir** » pour déterminer le rôle des fondations en matière d'accompagnement de leurs associations bénéficiaires,
- Le programme « **Engagement des salariés** » pour comprendre comment développer l'implication des salariés dans les projets d'intérêt général.

### b. Rappel du bilan à fin 2013 :

#### i. Retour d'expérience de l'accompagnement des entreprises

Un retour d'expérience sur les accompagnements pilotes du programme de recherche « modèle d'investisseur sociétal » avait permis de qualifier les conditions d'accompagnement de 4 situations différentes d'entreprise:

- Renouveau du mécénat,
- Mise en place de politique RSE avec des objectifs d'engagements actifs,
- Evolution de missions de service publique et/ou d'intérêt général,
- Lancement d'une politique de social business.

Ce retour d'expérience a permis d'initier 2 extensions du programme :

- L'expérimentation de la déclinaison du modèle d'investisseur sociétal autour de l'implication des fondations d'entreprise au travers du programme de recherche « **fondations d'avenir** »,
- L'expérimentation de **nouveaux investisseurs sociétaux** avec des positionnements complémentaires aux grandes entreprises (fondations familiales et fondations associatives).

Par ailleurs, l'analyse des enjeux RSE d'une trentaine de PME a permis de détecter les spécificités de l'engagement sociétal des PME. Enfin, l'étude des conditions d'engagement des salariés a été éclairante pour déterminer les modes d'implications adaptés selon les types de partenariat souhaités.

## ii. Conception des méthodes et outils

Les expérimentations ont permis d'enrichir et de valider la méthode et les outils du modèle d'investisseur sociétal qui ont été structurés autour de 4 axes :

- Qualification des enjeux sectoriels (étude sectorielle, identification des projets innovants),
- Sélection des projets (diagnostic initial, fixation des objectifs et des moyens associés),
- Pilotage des projets (instances de pilotage, suivi et modalités de fonctionnement),
- Evaluation des projets (bilan, évaluation de l'utilité sociétale, valorisation des résultats).

Les outils d'analyse des projets associatifs en réflexion sur leur changement d'échelle apportent notamment :

- Une due diligence associative pour les projets à fort potentiel en phase de changement d'échelle,
- Une analyse sectorielle des enjeux sociétaux autour de l'impact d'investisseurs privés.

Le RAMEAU a également travaillé sur la dynamique de co-investissement, notamment à partir du fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE, volontaire pour étudier les conditions de coopération entre investisseurs autour d'un même projet associatif.

Il a aussi identifié des opportunités de rencontres entre les investisseurs sociétaux et des structures institutionnelles afin d'étudier les synergies possibles

## iii. Expérimentation de partenariat sur le changement d'échelle de l'innovation sociétale (Modèle d'investisseur sociétal)

Les partenariats stratégiques entre structures d'intérêt général et entreprises ont une pertinence toute particulière dans le cadre du changement d'échelle des innovations portées par le secteur associatif. Dans ce cadre, Le RAMEAU mène son programme de recherche sur l'innovation sociétale au travers de 3 axes complémentaires :

- L'accompagnement stratégique des associations innovantes dans leur changement d'échelle,
- L'accompagnement des investisseurs dans leur stratégie d'investissement sociétal,
- L'accompagnement des partenaires dans le cadrage, le pilotage et l'évaluation de leur partenariat.

Ainsi, Le RAMEAU a mobilisé 8 partenaires pour accompagner 51 projets associatifs contribuant à hauteur de 37 M€ d'investissement (dont 80% sous forme de dons), associés à l'accompagnement stratégique pour sécuriser le déploiement de l'innovation et inventer le modèle économique pérenne associé.

Quelques illustrations de partenariats fondés sur l'accompagnement au changement d'échelle :

- **Emplois** : l'ADIE a pu initier une offre dédiée à la création d'entreprise par les seniors grâce au fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE qui lui a permis de qualifier le besoin et d'amorcer le lancement de cette nouvelle solution.
- **Insertion** : Cocagne a pu mener son projet phare, structurant pour l'évolution du réseau des Jardins, grâce à la complémentarité des partenariats avec les fondations Caritas, Bettencourt Schueller et le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE.
- **Handicap** : Humanis, La Poste et SFR ont assuré le développement de Jaccede.com, 1<sup>er</sup> guide des lieux accessibles aux personnes à mobilité réduite.
- **Précarité énergétique** : Habitat & Humanisme et GDF SUEZ réfléchissent ensemble aux conditions de réduction de la précarité énergétique, moteur de fragilité et d'exclusion grandissant.
- **Logement** : la Fondation Abbé Pierre a pu concevoir un nouveau programme d'aide aux associations du logement radicalement novateur grâce au fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE.
- **Jeunesse** : Unis-cité a pu redéfinir son positionnement dans le cadre de l'émergence du service civique grâce aux partenariats avec le Crédit Foncier et le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE
- **Bien vieillir** : forte de l'observation des besoins de proximité, l'ASAD a pu concevoir et tester une nouvelle offre de service innovant auprès des seniors en fragilité grâce à l'accompagnement de La Poste.
- **Mobilité** : Voiture & Co a pu développer son concept de plateforme de mobilité grâce au soutien de RENAULT dans sa stratégie de déploiement.

De plus, Le RAMEAU a initié le **programme de recherche « fondations d'avenir »** avec pour

objectif de comprendre la place que les fondations peuvent prendre en matière d'accompagnement de leurs bénéficiaire comme nouveau levier de pérennisation et de développement des projets associatifs. Ainsi, 10 fondations (8 fondations d'entreprises, 1 fondation familiale, 1 fondation agissantes) se sont engagées dans ce programme, autour de 10 nouveaux projets associatifs. Les résultats fin 2013 étaient :

- Expérimentation auprès de 10 fondations d'un modèle d'accompagnement associant accompagnement stratégique par un tiers de confiance et « parrainage » par un salarié de l'entreprise dans le cadre du modèle de « bénévolat de consolidation » (cf. partie 1) ; 10 projets associatifs en ont bénéficié.
- Publication d'une étude sur les pratiques des fondations, en partenaire avec le Centre Français des Fonds et Fondations,
- Animation d'un groupe de réflexion prospective inter-fondations avec notamment une vision partagée sur la cartographie des formes d'accompagnement qu'une fondation peut mettre à disposition de ses bénéficiaires (4 niveaux identifiés).

L'ensemble de ces travaux ont permis d'être force de proposition lors des Assises de l'entrepreneuriat avec un rapport mettant en avant le **concept de 3<sup>ème</sup> économie « passerelle »**.

Pour aller plus loin, sur la base des 60 projets qui ont bénéficié de ces travaux de recherche, un travail d'évaluation de ces deux initiatives a été prévu en 2014, ainsi qu'un début de transfert de savoir-faire aux partenaires légitimes pour déployer les modèles d'accompagnement associés.

#### c. Plan d'actions 2014 :

Les actions prioritaires à mener en 2014 sont de consolider le modèle d'investisseur sociétal :

- Formaliser un référentiel d'investisseur sociétal,
- Structurer le transfert de méthode (parallèle avec le DASI),
- Mener le programme « partenaires d'avenir » sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats (implication de 12 entreprises dans un travail commun autour d'une étude, d'une expérimentation et d'un groupe de réflexion prospective)
- Poursuivre la dynamique de co-investissement

#### d. Bilan 2014 :

##### - MODELE D'INVESTISSEUR SOCIETAL :

2014 correspond à **l'année d'évaluation du modèle d'investisseur sociétal**, co-construit avec AG2R LA MONDIALE dans le cadre de leur fond d'innovation. Au premier semestre, Le RAMEAU a engagé un travail de retours d'expériences au travers de 3 axes :

- Analyse systémique du fonds d'innovation : quelles sont les observations des 5 ans d'émergence du dispositif ?
- Analyse des retours des associations bénéficiaires et des cabinets de conseil volontaires pour expérimenter un modèle d'accompagnement stratégique innovant : quelles sont les forces et les faiblesses du dispositif ?
- Analyse du retour d'expérience des équipes internes mobilisées sur l'animation du modèle d'investisseur sociétal.

Fort de ces résultats, Le RAMEAU a formalisé un **guide pratique** sur le modèle d'investisseur sociétal au travers de l'exemple du fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE. Ce guide illustre concrètement les objectifs, les modalités et les résultats de l'action engagée depuis 2010. A partir de cette base, afin de partager et de faciliter le transfert de la méthode créée par Le RAMEAU, un **référentiel sur le modèle d'investisseur sociétal a été formalisé**. Il sera diffusé en 2015.

**- PROGRAMME « FONDATION D'AVENIR » :**

Le programme de recherche « fondations d'avenir » a lui aussi fait l'objet d'un **retour d'expériences**. Ce bilan du programme a été partagé le 26 octobre 2014 avec les 10 fondations participantes. Il sera largement partagé en 2015.

**- RECHERCHE SUR L'IMPACT DES ALLIANCES POUR L'INNOVATION SOCIETALE :**

Le RAMEAU a aussi accueilli un étudiant pour un **mémoire sur le changement d'échelle de l'innovation sociétale au travers des alliances**. Le mémoire rendu en septembre 2014 a été plébiscité et représente un premier travail académique de grande qualité sur les enjeux des alliances entre associations et entreprises. Cette réflexion sera élargie en 2015 aux questions que posent ces alliances sur leurs volets juridiques, fiscaux et financiers.

Une **conférence dans le cadre de Convergence** a permis de faire ressortir les conditions de déploiement à grande échelle de l'innovation sociétale. Le fruit de ses travaux a donné lieu à une note de réflexion stratégique rédigée en décembre 2014 et publiée début 2015.

La question de la méthode d'accompagnement a été abordée comme un facteur clé de succès. Le constat est que des réponses concrètes à 2 enjeux majeurs restent encore largement à inventer : sur l'évaluation des partenariats d'une part, et sur le co-investissement entre financeurs d'autre part.

**- PROGRAMME « PARTENAIRES D'AVENIR » :**

En 2014, c'est la question de **l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats** qui a été plus particulièrement ciblée au travers du **programme de recherche « partenaires d'avenir »**. Dans ce cadre, 12 entreprises ont été mobilisées pour un programme sur 18 mois au travers des modalités suivantes :



**Programme « Partenaires d'avenir »**

- **Objectif du programme de recherche :**
  - Qualifier les enjeux de l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats
  - Modéliser une méthode concrète et des outils d'évaluation, sur la base des travaux de recherche du RAMEAU et dont les participants seront les premiers bénéficiaires
  - Réfléchir aux conditions d'essaiage qui permettront à chacun de faire progresser ses pratiques
- **Contenu du programme: 3 axes complémentaires**

Outils d'Analyse	EVALUATION	MÉTHODE
Analyse des pratiques d'évaluation existantes	Tweakers nouveaux modèles de cadre d'évaluation	Participer à une réflexion prospective pour les "forces de proposition"
Lancement et d'une étude par l'Observatoire national des partenariats Outil qualitatif auprès des entreprises	Institution de 12 partenariats Chaque entreprise participante bénéficiera de l'évaluation de l'un de ses partenariats	Création d'un groupe de travail Composé des représentants des 12 entreprises impliquées dans le programme "Partenaires d'avenir" * Conclure avec les associations
- **Modalités:**
  - 12 entreprises réunies par une recherche – action commune : ADP, AG2R LA MONDIALE, Carrefour, Crédit Foncier, Danone, Fédération Nationale des Caisses d'épargne, Française des Jeux, GDF SUEZ, La Poste, Renault, Schneider Electric, SNCF
  - Un programme de recherche en partenariat avec la Caisse des Dépôts et l'ESSEC

**Un programme de recherche sur l'utilité sociétale des partenariats**

Fin 2014, l'état d'avancement du programme est le suivant :

- Les 12 évaluations de partenariats prévues dans le programme ont été réalisées. Elles ont fait l'objet d'un retour d'expérience partagé entre les entreprises participantes.
- La 1ère phase de l'étude sur l'évaluation des partenariats auprès des 12 entreprises participantes a été réalisée. Sur la base des résultats de cette étude exploratoire et des débats qui ont été menés entre les entreprises participantes, une seconde phase de l'étude sera initiée au 1er trimestre 2015.
- Le groupe de réflexion prospective s'est réuni 2 fois (avril et septembre) pour l'exposé des motifs d'une part, le partage du retour d'expériences et des premières tendances de l'étude d'autre part.

Sur ces différentes bases (modèle d'investisseur sociétal, modèles d'accompagnement par les fondations, méthode d'évaluation des partenariats), une **réflexion sur le transfert des méthodes conçues par Le RAMEAU a été initiée**, en partenariat avec Innovation Sociale Conseil.

#### **- PROGRAMME « RSE & PARTENARIATS » :**

Concernant le **programme « RSE & Partenariats »**, après avoir réalisé un diagnostic auprès de la quarantaine de PME accompagnées depuis 2010, Le RAMEAU a effectué en 2014 un bilan de ses travaux de recherche.

L'implication des entreprises territoriales est l'une des conditions de succès de la dynamique de co-construction en territoire. Un séminaire réunissant les principaux dirigeants des PME mobilisés est organisé le 13 novembre 2014.

#### **- PROGRAMME « ENGAGEMENT DES SALARIES » :**

Les travaux du programme « Engagement des salariés » ont été utilisés dans le cadre du groupe de travail interministériel sur l'engagement associatif des actifs. Durant 18 mois, Le RAMEAU a co-piloté les travaux afin de favoriser une dynamique de co-construction impliquant une étude auprès des actifs, un dialogue avec les partenaires sociaux, le partage du point de vue du secteur associatif ainsi que l'audition de nombreux acteurs pionniers dans des solutions innovantes d'engagement des actifs.

Ce rapport a été très complémentaire à celui du HCVA qui avait posé les conditions d'analyse de cette question complexe mais structurante pour favoriser l'engagement associatif.

### 3- Programme de recherche « modèles territoriaux d'alliances »

#### a. Objectif du programme :

Au travers ses différents travaux de recherche, Le RAMEAU a développé une conviction forte : le territoire est le creuset des partenariats. Le programme « modèle territoriaux d'alliances » se base sur 3 constats :

- La connaissance des pratiques existantes sur les territoires reste à capitaliser,
- Des solutions pour faciliter les partenariats sont encore à inventer,
- La mutualisation de moyens peut rendre possible une meilleure implication des PME et des petites et moyennes associations.

L'objectif est donc de contribuer à l'émergence de solutions facilitant les partenariats entreprises - associations sur les territoires. Sur la base du partenariat existant avec Alsace Active depuis 2008, ce programme a été initié en 2011. Il consiste notamment à mettre à disposition des territoires l'ensemble des travaux de recherche réalisés par Le RAMEAU, notamment aux travers des réseaux locaux des partenaires nationaux (Avisé, Caisse des Dépôts, France Active, CJD, Mouvement Associatif, France Bénévolat, MEDEF, Passerelles & Compétences...), mais aussi en relations étroites avec les collectivités territoriales.

#### b. Rappel du bilan à fin 2013 :

Fin 2013, les actions de ce programme sont structurées autour de 3 axes :

##### i. Diffuser

Le RAMEAU met à disposition des territoires ses travaux de recherche et aide les acteurs locaux à se saisir de l'opportunité des partenariats. A ce titre, il a co-animé en 2012 la caravane des partenariats de l'Avisé (6 étapes territoriales).

Il répond régulièrement aux demandes locales en témoignant sur l'état des lieux des partenariats associations-entreprises en France : Normandie (CRESS), Bretagne (CRESS), Ile-de-France (FNARS), Nantes (France Bénévolat)... Il diffuse aussi gracieusement ses travaux aux structures locales d'accompagnement qui l'interrogent (DREAL lorraine, C2RA Limousin, Doubs initiative, DLA de différents territoires ...).

En 2013, le partage des résultats a été intensifié :

- Une quinzaine d'interventions sur les territoires (6 en IDF, Fréjus, Vendée, Montpellier, Nantes, Poitiers, Lyon, Toulouse, Strasbourg).
- Participation aux 3 grands événements nationaux sur les alliances : Ateliers de la Terre, Forum international Convergences et LH Forum.
- Formalisation du kit technique de transfert d'animation du territoire (étude territoriale, expérimentations territoriales, cadrage de la mission d'animation des partenariats sur les territoires).

## ii. Expérimenter

Le RAMEAU accompagne les territoires pour se saisir de l'opportunité de développer des partenariats et concevoir les modèles, les méthodes et outils nécessaires à l'animation du territoire sur la question des alliances au service des enjeux territoriaux de bien commun (emploi, logement, santé, culture, social, environnement, fracture numérique...).

A fin 2013, 10 expérimentations territoriales ont été menées autour de 6 territoires :

- **Alsace** : accompagnement d'Alsace Active depuis 2008 sur l'émergence de partenariats associations-entreprises. Lancement en 2012 du Labo Alsacien des partenariats.
- **Poitou-Charentes** : 3 expérimentations menées :
  - Accompagnement d'IPCA dans sa réflexion sur son rôle territorial en matière de partenariats.
  - Réalisation avec La Poste d'une étude sur les alliances territoriales et réflexion sur le positionnement de La Poste pour contribuer aux alliances territoriales : Co-animation de la dynamique enclenchée en Poitou Charentes réunissant près de 50 acteurs locaux : lancement d'une expérimentation pilotée par La Poste, en partenariat avec la Caisse des dépôts. Organisation d'un événement de sensibilisation entre associations et entreprises du territoire, et pilotage de 3 groupes de travail mixte (« le Bien vieillir », « l'accès au numérique » et « les jeunes et l'insertion ») pour étudier les actions possibles entre acteurs pour contribuer aux enjeux du territoire.
  - Expérimentations collectives de 6 PME sur leur stratégie de partenariat avec les structures d'intérêt général, en partenariat avec Generali dans le cadre du label « Agir Pour Notre Avenir ».
- **Nord** : Accompagnement de Lille CBE dans sa démarche de plan d'action collectif pour structurer la politique de partenariat sur le territoire de Lille Métropole autour de la réalisation d'une étude sur les enjeux et l'état des lieux des alliances sur le territoire.
- **Rhône Alpes** : 2 expérimentations menées :
  - CRESS/IERA/CNAR Environnement : Déclinaison régionale de la recherche-action nationale sur les partenariats « Associations & PME » en matière d'environnement initiée en 2009 par Le RAMEAU,
  - Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste : Accompagnement du lancement des Ateliers au travers de la réflexion sur les partenariats, puis accompagnement sur le groupe de travail : « alliances stratégiques associations-entreprises en territoires ».
- **Ile-de-France**: Recherche-action « Agir ensemble sur le territoire » sur une démarche d'animation des partenariats par une collectivité territoriale, à l'initiative de la Communauté de Commune de Charenton-St Maurice. Elle comprend notamment :
  - Organisation d'un événement de sensibilisation entre associations et entreprises du territoire (150 participants, dont 50% dirigeants d'associations, 40% dirigeants d'entreprise, 10% élus et services publics),
  - Pilotage de 3 groupes de travail mixte (insertion des jeunes, handicap et précarité) pour étudier les actions possibles entre acteurs pour contribuer aux enjeux du territoire.
  - Bilan de l'expérimentation sur le territoire de Charenton Saint Maurice : Le 5 juin 2013 a été l'occasion de restituer les travaux des 3 groupes de travail sur les thèmes de : l'insertion des jeunes, la lutte contre la précarité, le handicap. Chaque groupe de travail a mobilisé une quinzaine de participants. Leur concertation a abouti à des propositions d'actions qui complètent les solutions locales existant sur ces thématiques.



- **Suivi de 2 initiatives particulièrement novatrices :**

- L'action Emergence en Franche Comté :  
L'objectif est de répondre à des besoins sociétaux aujourd'hui peu ou mal satisfaits, et pour lesquels il n'y a pas de porteur identifié. Ainsi **Franche-Comté Active (FCA)**, en appui avec la CRESS Franche-Comté et en partenariat avec la Région Franche-Comté, conduit actuellement une étude action afin de mettre en place un « dispositif émergence ».
- L'initiative District Solidaire à Lyon sur un modèle de création d'activité en réponse aux besoins du territoire identifiés par les citoyens.

**iii. Innover**

Le RAMEAU a co-construit avec Alsace Active le premier laboratoire régional de partenariats associations-entreprises. Lancé en 2012, ce laboratoire a pour objectifs de mener une réflexion prospective sur les enjeux du territoire, de tester des solutions innovantes ainsi que de capitaliser et modéliser ces solutions. Une réflexion avec Alsace Active est en cours sur le mode de déploiement du dispositif territorial afin d'accompagner d'autres territoires dans leur démarche.

Le RAMEAU participe à la réflexion du Centre Français des Fonds et Fondation sur l'émergence des Fondations territoriales en France. Cette réflexion partagée a donné lieu à un événement le 2 octobre 2013, co-animé par Le RAMEAU.

**c. Plan d'actions 2014 :**

Les actions prioritaires à mener en 2014 sont de piloter le programme de recherche « DATA » :

- Piloter un groupe de travail inter-régional avec l'ARF,
- Mener une expérimentation d'accompagnement de 3 territoires,
- Lancer une animation de la communauté des pionniers sur les alliances en territoire.

**d. Bilan 2014 :**

Fort des résultats des années précédentes, Le RAMEAU et le Labo Alsacien des Partenariats ont prévu d'animer en 2014, en partenariat avec l'ARF, le **programme de recherche « DATA – Dispositif d'Accompagnement des Territoires »** autour de 3 axes : 3 expérimentations régionales, l'animation d'un groupe de travail inter-régional à l'ARF et mise en réseau des pionniers en matière d'animation territoriale des alliances.

**- GROUPE DE TRAVAIL ARF « CO-CONSTRUCTION EN TERRITOIRE » :**

Le **groupe de travail de l'ARF** s'est réuni trois fois (avril, octobre et novembre). L'exposé des motifs a été partagé, et a donné lieu à des réflexions importantes sur l'articulation entre l'animation territoriale et l'accompagnement des acteurs en territoire d'une part, ainsi qu'à l'articulation entre l'action nationale et territoriale d'autre part.

Sur la base des questions stratégiques identifiées par les pionniers, des pistes de réponse sont investiguées.

## **- EXPERIMENTATIONS REGIONALES « CO-CONSTRUCTION EN TERRITOIRE » :**

Le Comité de pilotage du programme a réalisé un travail de **ciblage des 3 régions pilotes**. La grille de sélection prenait en compte à la fois les fragilités du territoire, la maturité des alliances associations – entreprises et la connaissance des projets innovants repérés par les membres du COFIL. Les régions Rhône Alpes, Franche Comté et Pays de la Loire ont ainsi été retenues. Des points d'entrée sur chacun des territoires ont été identifiés, et approchés pour leur proposer de participer au programme.

Les **expérimentations en territoire ont été lancées** au travers de modalités et de rythmes adaptés à chaque territoire ciblé :

- **Rhône Alpes** : accompagnement des Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste (AEH), mise en relation et mise en débat sur leurs actions respectives avec Rhône Développement Initiatives (RDI) et Rhône Alpes Active (RAA), rencontres avec une dizaine d'acteurs du territoire pour comprendre comment favoriser la co-construction en territoire en articulant les différentes initiatives ayant pour objectif de favoriser les rencontres entre associations et entreprises.
- **Franche Comté** : accompagnement du projet « émergence » de Franche Comté Active, et monographie du territoire. Les partenariats associations – entreprises ont été identifiés comme l'un des leviers de la création d'activité sur le territoire.
- **Pays de la Loire** : mise en place d'un partenariat avec Audencia pour favoriser l'appropriation des travaux du RAMEAU sur les alliances en territoire. Le prisme choisi est l'implication des PME. Un petit déjeuner d'échanges entre acteurs du territoire autour des travaux du RAMEAU est programmé en février 2015.

## **- SENSIBILISATION & ANIMATION DES PIONNIERS DE LA « CO-CONSTRUCTION EN TERRITOIRE » :**

D'un point de vue de la sensibilisation et du partage de pratiques, Le RAMEAU a poursuivi son action de témoignage sur le mouvement en marche sur les territoires. Sans exhaustivité, il a notamment assuré :

- **co-animation de la prise de parole à Convergences** sur les alliances en territoire avec le laboratoire régional Alsacien des partenariats, **et organisation d'un atelier au LH Forum** sur la co-construction en territoire. Les synthèses ont été diffusées pour favoriser la prise de conscience du mouvement en marche sur les territoires au travers des exemples concrets qui ont été partagés.
- une **dizaines d'interventions en territoire** pour partager les résultats de ses travaux (Lille, Tarbes, St Raphaël, Pays de Langres, ...).

Enfin, l'intérêt d'une **animation des acteurs pionniers de la relation associations – entreprises en territoire** a été confirmé lors d'une session de travail en juillet 2014 autour d'une dizaine de pionniers. Une **rencontre de la centaine d'acteurs territoriaux identifiés** a eu lieu le 8 janvier 2015.

Une note de réflexion stratégique sur l'animation des alliances en territoire a été diffusée à cette occasion.

## 4- Programme de recherche et Observatoire des partenariats associations / entreprises

### a. Objectifs de l'Observatoire :

L'Observatoire national des partenariats associations - entreprises, créé en 2007 en partenariat avec la Caisse des Dépôts, est un dispositif de veille permanente des relations entre associations et entreprises en France.

4 objectifs complémentaires ont été fixés :

- Qualifier les enjeux réciproques des associations et des entreprises,
- Cartographier les partenariats existants en France,
- Animer une réflexion sur l'évolution des pratiques,
- Diffuser les méthodes, outils et cas concrets au plus grand nombre pour favoriser le développement des relations en France.

### b. Rappel du bilan à fin 2013 :

#### i. ARPEA : un programme d'études quinquennal (2008-2012)

La mise en place des études ARPEA s'inscrit dans un processus global d'analyse des enjeux et des impacts des relations associations – entreprises ainsi que de l'évolution de ces relations en France.

En 2008, une première phase qualitative a donné lieu à la publication d'un rapport d'expert et un programme pluriannuel d'études a été mis en place visant à réaliser un état des lieux des relations entre les associations et les entreprises.

Ce programme quinquennal d'études (2008-2012) a été lancé pour réaliser un état des lieux des relations entre les associations et les entreprises en France. Il se fonde sur la vision de chaque partie prenante concernée. Nommé ARPEA (Analyse des Relations et des Partenariats entre Entreprises et Associations), il comprend dix volets complémentaires permettant un regard croisé sur le sujet : Citoyens, Associations, Grandes Entreprises, PME, Entreprises & Territoires, Collectivités Territoriales, Fondations, Syndicats, Professionnels et Monde Académique.

En 2012, L'Observatoire a mené 2 études secondaires pour finaliser le programme quinquennal 2008-2012 d'études. L'étude ARPEA-Citoyen a été initiée pour étudier 5 ans après la première étude l'évolution de la perception du citoyen sur les relations associations – entreprises. Les résultats ont été publiés début 2013.

En 2013, les résultats du plan quinquennal 2008-2012 ont été formalisés au travers de 8 séries d'outils d'aide à la décision pour éclairer les dirigeants associatifs, les décideurs d'entreprises et les représentants des pouvoirs publics.

- **Qualifier les enjeux** pour comprendre les motivations profondes des acteurs
- **Segmenter les acteurs** pour identifier les comportements et les leviers de mobilisation
- **Modéliser les catégories de partenariat** pour clarifier les modes d'intervention
- **Quantifier le mouvement** pour capter les « signaux faibles »
- **Identifier les processus de réussite** pour faciliter le passage à l'acte
- **Analyser l'écosystème** et favoriser les interactions
- **Accompagner stratégiquement les partenaires** pour lever la complexité
- **Illustrer les résultats** pour amplifier la dynamique

## ii. Etudes de cas

En 2010, Le RAMEAU a publié un rapport sur la typologie des partenariats Associations/ Entreprises. Il clarifie les différentes natures de partenariat entre associations et entreprises. Cette typologie se fonde sur l'analyse de près de 300 cas de partenariats illustrant les différentes natures de relations regroupés au sein d'une bibliothèque de cas pratiques.

En 2011, pour aller plus loin dans la compréhension des leviers de performance des partenariats, Le RAMEAU a mené une trentaine d'études de cas approfondies sur la base d'interviews de l'entreprise et de l'association. Ce travail détaillé permet d'illustrer très concrètement la typologie des partenariats, et surtout de mettre en valeur les bonnes pratiques des cas de partenariats les plus remarquables.

Fin 2012, le RAMEAU a publié une vingtaine d'études de cas détaillées, en partenariats avec l'ORSE, illustrant la typologie des partenariats. En 2013, le travail d'identification des partenariats les plus pertinents s'est poursuivi afin de mettre à jour la bibliothèque des 350 exemples de partenariats.

## iii. Diffusion des travaux sur les partenariats

**Le RAMEAU a débuté en 2013 un travail de modélisation des enseignements de ses travaux de recherche** sur les partenariats.

Le RAMEAU a formalisé un ensemble de documents dont notamment :

- Un référentiel et 3 guides pratiques,
- 30 études de cas,
- 15 fiches pratiques,
- Des modules de formation,
- 4 méthodes d'accompagnement mises à disposition des réseaux d'accompagnement des associations et des entreprises (Accompagner la définition et la mise en place d'une stratégie de partenariat pour une association d'une part, et pour une entreprise d'autre part, Piloter un partenariat stratégique, Evaluer l'utilité sociétale d'un partenariat).

**Le cadre de référence** proposé par Le RAMEAU permet d'éclairer les décideurs sur la compréhension des enjeux et des modalités des partenariats entre associations et entreprises. Il détaille notamment :

- o L'état des lieux des partenariats en France,
- o La typologie des partenariats entre association et entreprise
- o Les objectifs des différents partenaires,
- o Les modalités d'actions possibles,
- o Le processus de partenariats (cadre, pilotage et évaluation),
- o La boîte à outils pour permettre aux partenaires d'outiller leurs démarches.

Le RAMEAU a en particulier modélisé une typologie des partenariats. Structurée autour de 4 catégories (mécénat, pratiques responsables, coopération économique et innovation sociétale), elle clarifie le mode de relation à établir en fonction des objectifs des partenaires.

Une attention toute particulière a aussi été portée à la question de l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats afin de qualifier les résultats pour chacun des partenaires, ainsi que pour le bien commun.

**Ces publications s'appuient sur des retours d'expériences.** L'analyse de plus de 350 partenariats, l'étude approfondie d'une soixantaine de cas pratiques ainsi que l'accompagnement d'une cinquantaine de partenariats stratégiques ont constitué les exemples nécessaires afin de concevoir un référentiel solide et de l'étayer au travers d'exemples précis.

### c. Plan d'actions 2014 :

Le plan d'action est structuré autour de 3 axes de travail :

- Rédiger un rapport sur les partenariats en France,
- Développer des modules de formation et de sensibilisation
- Initier une étude sur les fragilités en territoire.

### d. Bilan 2014 :

#### - RAPPORT SUR LES PARTENARIATS EN FRANCE :

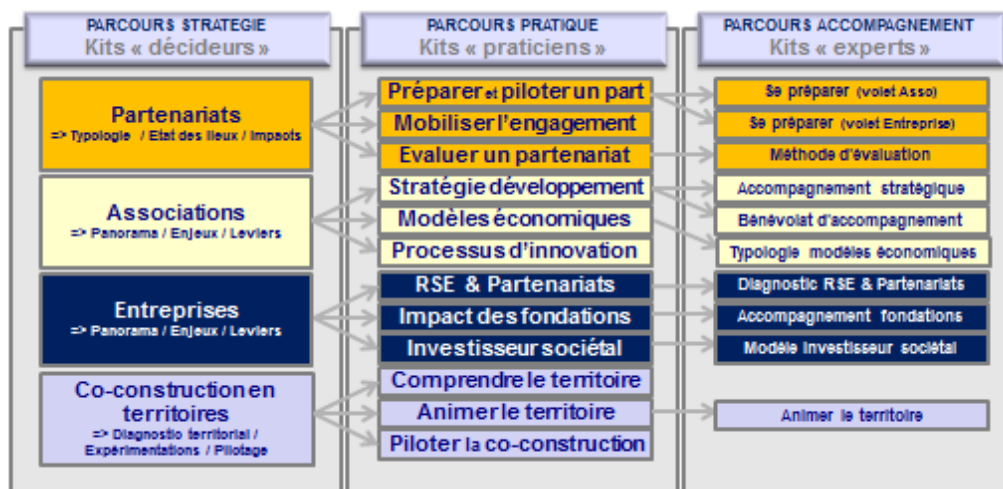
Le RAMEAU s'est focalisé sur le **rapport des travaux interministériel sur l'engagement associatif des actifs** à l'été 2014. Le Ministre en charge de la Vie Associative a rendu public les conclusions le 6 novembre 2014.

Afin d'éviter toute confusion, la finalisation du **rapport sur l'état des lieux des partenariats en France** a été reporté en 2015. Il se base sur un **bilan consolidé des travaux de recherche du RAMEAU** qui a été rédigé durant l'été 2014, ainsi que **sur l'état des lieux des 4 défis identifiés par Le RAMEAU** (mieux comprendre les partenariats, consolider les projets associatifs, favoriser l'engagement sociétal des entreprises et animer la co-construction associations-entreprises en territoire) qui sont en cours de finalisation.

Ce report permettra d'inclure les nouveaux chiffres du taux de partenariat entre associations et entreprises. Les études de cadrage ayant chacune 5 ans, il est en effet pertinent de les renouveler (*statistiquement, une étude de cadrage a une durée de signification de 5 ans en moyenne en dessous desquels il est peu utile de renouveler l'étude*).

#### - MISE A DISPOSITION DES TRAVAUX DU RAMEAU:

Le RAMEAU a fait l'inventaire des travaux existants qui peuvent être mis à disposition des « décideurs », des « praticiens » et des « experts ». Cet inventaire se structure autour de **26 parcours de « découverte et d'appropriation » de ses travaux de recherche**. Ils touchent tous les sujets traités au cours des 8 ans de recherche :



2 kits ont été constitués et mis à disposition pour recueillir l'avis des cibles concernées :

- **Kit « praticiens »** : Lancer une politique de partenariat pour une petite association, en partenariat avec Generali / GPMA dans le cadre des Prix Atout Soleil :

<b>Objectifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se positionner dans le mouvement en marche de co-construction</li> <li>• Structurer la mise en œuvre de sa stratégie de partenariat</li> <li>• Mobiliser les énergies pour impulser une dynamique de partenariat</li> </ul>	<b>Cibles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables de petites et moyennes associations</li> </ul>
<b>Présentation du Kit Generali / GPMA</b>	
<b>Contexte et objectifs</b>	<b>Illustrations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 études de cas représentatives de la diversité des partenariats</li> </ul>
<b>Cadre de référence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guide pratique sur les partenariats (ORSE - Le RAMEAU, 2012)</li> </ul>	<b>Méthode</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodiagnostic : les questions à se poser</li> <li>• Support de diagnostic : comment initier une démarche</li> </ul>
<b>Boîte à outils (fiches conjoncture, pratiques, outils)</b> <p><b>Fiche conjoncture</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat des lieux des partenariats en France</li> </ul> <p><b>Fiches pratiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Typologie des partenariats</li> <li>- Objectifs d'un partenariat</li> <li>- Moyens mis à disposition de l'association</li> <li>- Processus de mise en œuvre du partenariat</li> </ul> <p><b>Fiches outils</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte de Mécénat</li> <li>- Modèle de convention de partenariat</li> </ul>	

- **Kit « experts »** : Accompagner la réflexion stratégique d'une association, en partenariat avec Syntec Conseil en Management :

<b>1- Cadre de référence : éléments clés pour définir la politique d'engagement de son cabinet de conseil et comprendre les enjeux d'accompagnement du secteur associatif</b>	
<b>1.1 Contexte &amp; enjeux de l'engagement des actifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le contexte de l'engagement des actifs</li> <li>&gt; Les différentes politiques d'engagement</li> <li>&gt; Les enjeux pour les cabinets de conseils</li> </ul>
<b>1.2 Panorama &amp; enjeux du secteur associatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Positionnement du secteur associatif en France</li> <li>&gt; Enjeux clés du secteur</li> </ul>
<b>1.3 Enjeux d'accompagnement du secteur associatif (note collective des acteurs de l'accompagnement associatif)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Les défis de transformation du secteur associatif</li> <li>&gt; L'offre d'accompagnement à disposition du secteur</li> <li>&gt; Les besoins d'accompagnement du secteur</li> </ul>
<b>2 – Méthode d'accompagnement des projets associatifs : éléments clés pour comprendre et prendre en compte les spécificités associatives dans l'accompagnement</b>	
<b>2.1 Spécificités des structures associatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Comprendre globalement les spécificités d'accompagnement d'une structure associative</li> </ul>
<b>2.2 Les 7 composantes structurantes d'un projet associatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Réaliser un diagnostic stratégique d'une structure associative</li> </ul>
<b>2.3 Processus d'innovation des associations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Appréhender la spécificité du processus d'innovation dans le secteur associatif</li> </ul>
<b>2.4 Typologie des modèles économiques associatifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Positionner les différents modèles économiques associatifs</li> </ul>
<b>2.5 Articulation projet associatif et modèle économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Articuler le projet associatif avec son modèle économique</li> </ul>
<b>2.6 Modèles de gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Identifier les différents modèles de gouvernance associative</li> </ul>
<b>3 - La boîte à outils pour...</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Identifier et sélectionner une structure associative à accompagner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Respecter le cadre juridique et valoriser fiscalement un mécénat de compétences</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Conventionner et encadrer une mission en mécénat de compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Informer / orienter les associations accompagnées pendant ou à la fin de la mission</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Modalités d'identification de projets associatifs &amp; présentation DASI</li> <li>3.2 Benchmark sur les critères de sélection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.3 Repères sur le mécénat de compétences – Note Admical</li> <li>3.4 Valoriser une prestation de mécénat de compétences – Note Ministère Culture et de la Communication</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>3.5 Charte d'engagement réciproque</li> <li>3.6 Convention de partenariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.7 Ressources et informations sur la gestion de l'association</li> <li>3.8 Répertoire des acteurs d'accompagnement</li> </ul>

**Les kits sont disponibles en « open source ».** En 2015, Le RAMEAU va chercher les partenaires souhaitant déployer les outils développés.

Le RAMEAU a pas ailleurs réalisé 57 publications en 2014, dont notamment le guide « construire ensemble » en partenariat avec le MEDEF, lancé le 4 avril en Alsace et faisant l'objet de différentes présentations en territoire.

#### **- FORMATION :**

A partir des publications, **8 modules de sensibilisation** ont été formalisés.

Sur cette base, **deux parcours de formation** ont été construits à partir d'une ingénierie pédagogique adaptée grâce à un partenariat avec Hommes & Performance qui a accompagné Le RAMEAU durant 9 mois sur l'émergence de solutions de formation à la hauteur des travaux du RAMEAU. L'objectif est d'être en mesure de transmettre avec simplicité le partage des connaissances acquises sur les différents sujets de recherche du RAMEAU.

Cette démarche se poursuivra en 2015 au travers de test des modules et des parcours, notamment dans le cadre d'un partenariat avec l'ESSEC et l'ADEMA.

#### **- ETUDE SUR LES FRAGILITE EN TERRITOIRE :**

Après un cadrage pour un projet national, il a été décidé de commencer par une étude régionale afin de valider la pertinence de lancer une initiative d'ampleur nationale et de définir les modalités les plus adaptées au territoire.

Un partenariat avec Coordin'Action a permis de mener une **étude en Ile de France** (43 entretiens) pour comprendre les priorités des acteurs en matière de fragilité. Cette étude exploratoire, formalisée en novembre 2014, sera publiée en février 2015.

Sur cette base, une démarche nationale sera structurée en 2015.

## En synthèse :

2014 a permis une avancée significative sur les 3 missions du RAMEAU : Témoigner, Transmettre et Innover.

### 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.

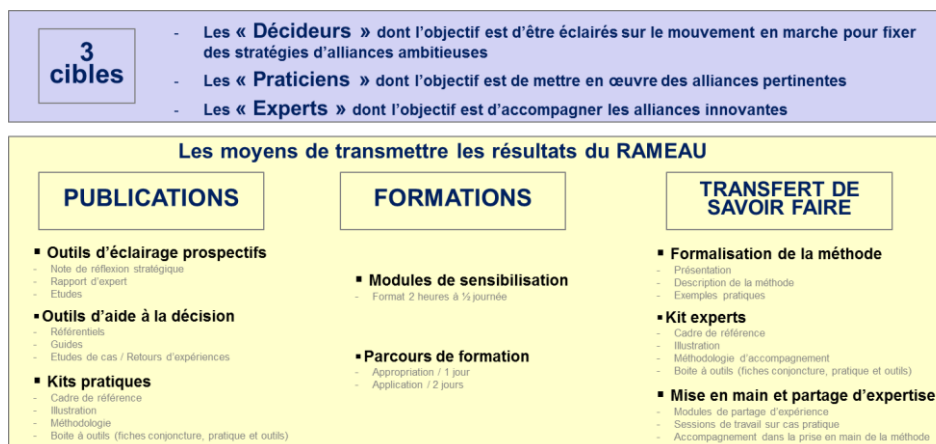
En 2014, Le RAMEAU a mis en valeur l'importance de la **notion d'engagement** dans les alliances :

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

### 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.

En parallèle, 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 a été 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.

## 5- Résultats financiers 2014

**Le budget prévisionnel 2014 était de 1 015 000 €.**

**Le budget d'exploitation 2014 s'élève à 990 607 €**, conforme aux prévisions budgétaires validées en AGO 2014, soit 91 % du budget 2013. Il laisse apparaître un résultat bénéficiaire de 29 972 €. Les capitaux propres s'élèvent à hauteur de 185 454 € (soit 19,3% du budget de fonctionnement) après affectation du résultat.

Comme chaque année, il convient aussi de mentionner les actifs non comptables significatifs réalisés en 2014. Ces contributions en nature représentent la valorisation de la contribution en nature des membres bénévoles à hauteur de 139 k€, et l'implication des partenaires sur les projets communs à hauteur de 430 k€.

Le rapport du Commissaire aux comptes certifie sans réserve les comptes 2014 de l'association.

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

Lecture est faite des documents financiers qui sont constitués de :

- 1- Rapport financier du 01/01/2014 au 31/12/2014
- 2- Rapport général du Commissaire aux comptes
- 3- Rapport sur les conventions réglementées
- 4- Budget prévisionnel 2015

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

-----

Rapport moral et financier présenté en Assemblée Générale Ordinaire, le 30 juin 2015

Michel-Pierre MEJANE  
*Président du Conseil d'Administration*

Hélène CHEVALLIER  
*Secrétaire Générale*

## Annexe 1 : Présentation de l'association LE RAMEAU

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. **Laboratoire d'innovations partenariales**, il est à la fois un observatoire national, un centre d'expérimentations et un lieu de réflexions prospectives.

Créé en 2006 sous statut associatif d'intérêt général, Le RAMEAU s'appuie sur une démarche de terrain (*expérimentations + études + mises en débat prospectif « paritaire »*) qui 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<sup>ème</sup> 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**

En 9 ans, les travaux du RAMEAU ont permis 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.

A partir de 2015, le laboratoire focalisera ses recherches sur les 3 impacts identifiés : l'innovation, la performance des organisations et la confiance des Hommes & des Territoires.

### Le RAMEAU en quelques chiffres

Association d'intérêt général, créée en mars 2006

8 ans de recherche appliquée

Plus de 400 organisations bénéficiaires

780 expérimentations de terrain  
36 études de référence

22 groupes de réflexion prospective

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

1,5 M€ de budget annuel / 8 permanents et 7 contributeurs réguliers



## Annexe 2 : Résultats des recherches du RAMEAU

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

	OBJECTIFS	PRINCIPAUX LIVRABLES	PROCHAINES ETAPES
<b>MOUVEMENT PARTENARIAL</b>	Démontrer les enjeux des partenariats et le mouvement en marche	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Référentiel CIDES (2011)</li> <li>▪ Guide ORSE et 20 études de cas (2012)               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Guide MEDEF (2014)</li> <li>▪ Guide Cocagne (2014)</li> </ul> </li> <li>▪ Kit « TPA » GPMA/Generali (2014)</li> </ul>	Transmettre sous forme : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De formations</li> <li>▪ De transferts de savoir-faire</li> </ul>
<b>EVALUATION DE L'UTILITE SOCIETALE DES PARTENARIATS</b>	Proposer une méthode d'évaluation innovante autour de trois dimensions : associations, entreprises et bien commun	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Méthodes modélisées (2014)</li> <li>▪ Référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » en cours de finalisation (2014)</li> <li>▪ Guide « évaluation » AG2R LA MONDIALE (2014)</li> </ul>	Poursuivre le programme « Partenariats d'Avenir » autour de l'étude sur les pratiques
<b>ENGAGEMENT DES SALARIES</b>	Montrer la diversité des formes d'engagement pour accroître la dynamique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Typologie de l'engagement des salariés (2014)</li> <li>▪ Rapport Interministériel (2014)</li> <li>▪ Contribution aux études ESSEC et MANKAÏ (2014)</li> </ul>	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
<b>ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE</b>	Sécuriser le développement associatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Méthode de diagnostic stratégique de développement (2012)</li> <li>▪ Kit Bénévolat d'accompagnement (2013)</li> <li>▪ Kit Synthec Management (2014)</li> <li>▪ Cartographie des accompagnants (2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivre l'ADASI et l'action de Passerelles et Compétences</li> <li>▪ Aider l'articulation des solutions d'accompagnement</li> </ul>
<b>MODELE SOCIO-ECONOMIQUE (MSE)</b>	Clarifier les spécificités des modèles associatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Articles JURIS (2013&amp;2014)</li> <li>▪ Note cosignée sur les MSE (2014)</li> <li>▪ Référentiel MSE (2014)</li> <li>▪ BAO en cours (2014/2015)</li> </ul>	Contribution : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commission MSE du Mouvement Associatif</li> <li>▪ Conception Boite outils Centre Ressource DLA - E</li> <li>▪ Commission FONDA</li> </ul>
<b>INNOVATION</b>	Comprendre le modèle d'innovation associatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Note « Pourquoi investir dans le secteur associatif ? » (2012)</li> <li>▪ Article Juris Associations (2013)</li> <li>▪ Note « Les MSE pour le changement d'échelle de l'innovation » (2015)</li> </ul>	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
<b>RSE ET PARTENARIATS</b>	Montrer le lien entre RSE et partenariats	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Méthode RSE et partenariats (2013)</li> <li>▪ Retour d'expériences (2014) avec:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La performance globale du Centre des Jeunes Dirigeants</li> <li>- L'analyse label « APNA » GENERALI</li> <li>- Les Fédérations professionnelles</li> <li>- Les territoires</li> </ul> </li> </ul>	Transmettre les résultats et animer une communauté de PME au travers programme « PME d'avenir »
<b>IMPACT FOUNDATION</b>	Professionaliser l'action des fondations	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etude sur les pratiques des Fondations (2013)</li> <li>▪ Retour d'expérience « Fondations d'Avenir » (2014)</li> <li>▪ Kit « Fondations et accompagnement associatif » (2014)</li> </ul>	Transmettre aux fondations
<b>INNOVATION R&amp;D SOCIÉTAL</b>	Inventer un modèle d'investisseur sociétal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Note sur l'Entreprise Responsable (2013)</li> <li>▪ Module de partage et retour d'expérience, à partir de l'analyse systémique d'AG2R LA MONDIALE et du retour d'expérience (2014)</li> <li>▪ Référentiel Modèle d'investisseur sociétal (<i>mis en débat auprès de différents réseaux pour avis et enrichissement, à paraître en juin 2015</i>)</li> </ul>	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
<b>ANIMATION DES ALLIANCES EN TERRITOIRE</b>	Faciliter l'articulation entre l'accompagnement des partenariats territoriaux et une dynamique d'animation collective	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Méthode de diagnostic (étude), expérimentation et structuration du pilotage (2013)</li> <li>▪ Note sur les enjeux et les pratiques de co-construction en territoires (publié en janvier 2015)</li> </ul>	<p>Poursuivre le programme DATA &amp;</p> <p>Initier le programme « territoires d'avenir »</p>

## Annexe 3 : Outils mis à disposition par Le RAMEAU

Le RAMEAU modélise les résultats de ses travaux de recherche et les met à disposition de tous, et en priorité de trois destinataires :

- Les « décideurs » dont l'objectif est d'être éclairés sur le mouvement en marche pour fixer des stratégies d'alliances ambitieuses,
- Les « praticiens » dont l'objectif est de mettre en œuvre des alliances pertinentes,
- Les « experts » qui accompagnent les alliances innovantes.

### LES PUBLICATIONS

Le RAMEAU rédige 3 types de publications :

- **Outils d'éclairage prospectif** qui analysent les tendances et les « signaux faibles » (*note de réflexion, rapport d'expert, étude*)
- **Outils d'aide à la décision** qui permettent aux dirigeants d'avoir une vision à 360° des sujets, des enjeux à la pratique (*référentiels, guides, retours d'expériences*)
- **Kits pratiques** pour donner aux praticiens tous les outils nécessaires à une mise en œuvre optimisée (*cadre de référence, illustrations, méthode et boîte à outils*)

### Exemple kit pratique « RSE & Partenariats »

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se positionner dans le mouvement en marche de co-construction sur les territoires</li> <li>• Structurer la mise en œuvre de sa stratégie de partenariats associatifs</li> <li>• Mobiliser les énergies pour impulser une dynamique de partenariat</li> </ul>	<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigeants et responsables de petites et moyennes entreprises (TPE- PME)</li> </ul>
<b>Contexte et objectifs</b> Présentation du Kit « RSE & Partenariats »			
<b>Cadre de référence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guide « construire ensemble » (MEDEF, Le RAMEAU, 2014)</li> <li>• Guide pratique sur les partenariats (ORSE - Le RAMEAU, 2012)</li> </ul>	<b>Illustrations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retour d'expériences de 18 PME sur leurs partenariats</li> <li>• 16 études de cas représentatives de la diversité des partenariats</li> </ul>
<b>Méthode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autodiagnostic sur les partenariats</b> : les questions à se poser</li> <li>• <b>Support de diagnostic</b> : comment initier une démarche de partenariat avec le secteur associatif</li> </ul>	<b>Boîte à outils (fiches conjoncture, pratiques, outils)</b>	
		<b>Fiche conjoncture</b> - Etat des lieux des partenariats en France <b>Fiches pratiques</b> - Typologie des partenariats - Objectifs d'un partenariat - Moyens mis en œuvre - Processus de mise en œuvre du partenariat <b>Fiches outils</b> - Charte de Mécénat - Modèle de convention de partenariat	

### LES FORMATIONS

Le RAMEAU conçoit des **modules de sensibilisation** et des **parcours de formation** qu'il met à disposition de formateurs en « open source ».

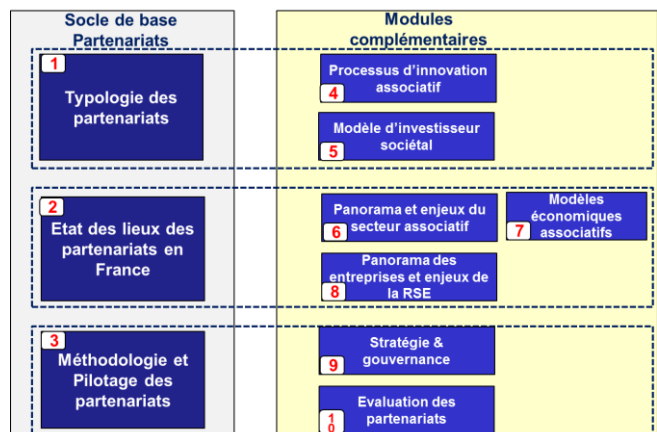
A ce jour 10 modules de sensibilisation sont disponibles ainsi que 2 parcours de formation (*parcours d'appropriation sur 1 jour, et d'approfondissement sur 2 jours*).

### LES TRANSFERTS DE SAVOIR-FAIRE

Le RAMEAU formalise les **méthodes** qu'il **expérimente** et assure auprès des experts et des têtes de réseau un partage d'expériences afin qu'elles puissent être utiles au plus grand nombre.

Principales méthodes mises à disposition : accompagnement stratégique d'une association - diagnostic RSE & Partenariats - modèle d'investisseur sociétal - cadrage, pilotage et évaluation de l'utilité sociétale des partenariats – animation de la co-construction en territoire.

### Modules de sensibilisation à disposition

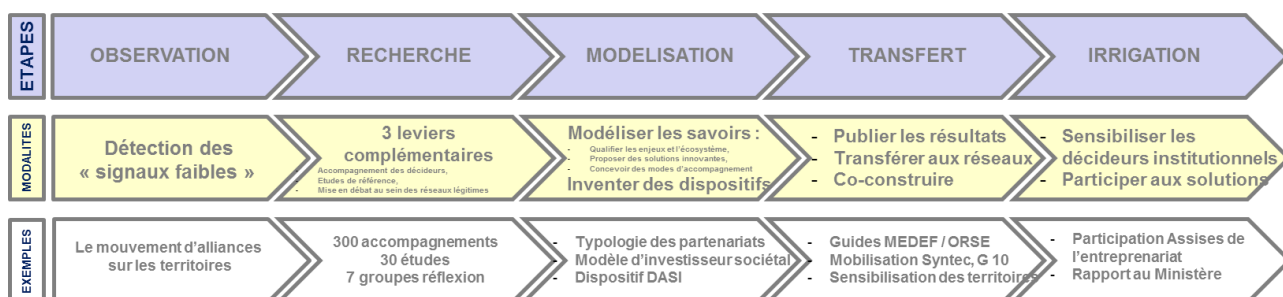


## Annexe 4 : Processus d'innovation du RAMEAU

### ■ Une conviction : l'accompagnement est au cœur de la transformation des organisations

- Partir de l'accompagnement des organisations pour comprendre le mouvement en marche...
  - ✓ Accompagnement des associations et des entreprises pour en faire un véritable levier stratégique,
  - ✓ Accompagnement des partenaires pour une relation équilibrée,
  - ✓ Accompagnement des territoires pour encourager les dynamiques collectives.
- ... et être capable de modéliser des outils d'aide à la décision adaptés aux besoins des décideurs ainsi que de concevoir des méthodes d'accompagnement pertinentes et ciblées.

### ■ Un processus de recherche appliquée structuré en 5 étapes :



- **Observation** : captation des signaux faibles, qualification des enjeux, formalisation de l'exposé des motifs, cartographie des « goulots d'étranglement » pour favoriser le mouvement en marche
- **Recherche** : une approche en 3 temps en partant du pragmatisme de terrain
  - ✓ **Accompagnement stratégiques** d'organisation pour comprendre la réalité « terrain » du sujet au travers de la vision des dirigeants au moment de leur prise de décision
  - ✓ **Etudes** pour confirmer / informer les hypothèses identifiées lors de la phase d'accompagnement
  - ✓ **Mise en débat** au sein de groupes de réflexion prospective pour comprendre la maturité collective de la thématique et trouver les leviers d'appropriation des « signaux faibles »
- **Modélisation** : structurer son forme de vision systémique le fruit des recherches, expliciter les résultats au travers d'un référentiel, concevoir la méthode et les outils d'accompagnement de la transformation et/ou de l'appropriation
- **Transfert** : processus de diffusion des travaux de recherche, co-construction avec un (des) partenaire(s) relais du déploiement des méthodes et outils, transfert de savoir-faire aux acteurs de référence et au monde académique
- **Irrigation** : accompagnement du déploiement aux côtés des acteurs légitimes pour le porter, voire création de dispositif ad hoc si nécessaire, participation à la promotion des solutions

***Un processus de recherche très structuré, partant de la réalité du terrain pour co-construire progressivement des solutions adaptées à grande échelle***



## Annexe 5 : Gouvernance et équipe du RAMEAU

### ■ Gouvernance : Le RAMEAU est gouverné par 2 instances de gouvernance

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

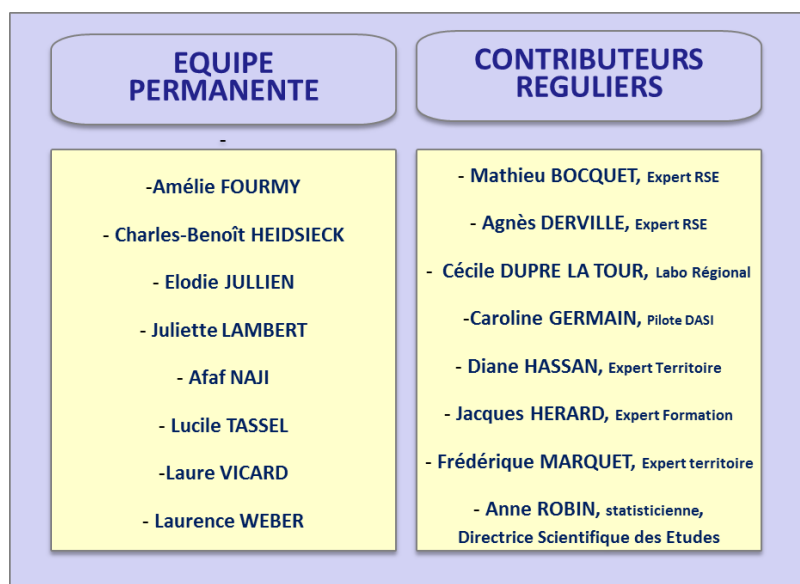
#### Conseil d'Orientation

- Marie-Louise ANTONI (Conseillère du Président de Generali, co-fondatrice de Force Femmes)
- Christine AUBERGER (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 BELAOUI (Présidente du Mouvement Associatif - ex CPCA, Secrétaire nationale de la Ligue de l'enseignement)
- Pierre BIRAMBEAU (Président-Fondateur de l'ADEMA, Co-fondateur du Téléthon)
- Gilles DEBRY (Directeur Général Europe de Mitsubishi Electric)
- Bernard DEVERT (Président-fondateur d'Habitat & Humanisme et de La Pierre Angulaire)
- Pierre FONLUPT (Président de la Commission « Nouveaux Dialogues » du MEDEF, Président du directoire du Groupe Plus)
- Anne-Aymone GISCARD d'ESTAING (Présidente-Fondatrice - 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 Rémy 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 (Directeur 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)
- Hugues SIBILLE (Vice-président du Crédit Coopératif, Président de l'Avise)
- Jean-Eudes TESSON (Président du groupe TESSON, de l'ACOSS et de CLERA&F)
- Laurence TIENNOT-HERMENT (Présidente de l'AFM-Téléthon)

#### Conseil d'Administration

- 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'UNCPPIE)
- Jean-Yves MONTARGERON (Trésorier du RAMEAU, Directeur d'Alsace Active)
- Hélène CHEVALLIER (Secrétaire Générale du RAMEAU, 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)
- Florence RODET (Directrice de la RSE et Secrétaire Générale de la Fondation RATP, administratrice et bénévole d'associations)
- Bernard SAICY (Président-Fondateur d'Innovation Social Conseil, Vice-président du fonds d'investissement « Rassembleurs d'énergies » de GDF SUEZ, ancien syndicaliste)
- Adelphe de TAXIS du POET (Responsable de développement de la CGSCOP, ancien Responsable de la Caisse des Dépôts en charge de l'ESS)
- Pierre-Dominique VITOUX (Directeur associé du cabinet Weave, administrateur Syntec Conseil en Management)

### ■ Equipe : Le RAMEAU dispose pour agir d'une équipe très mobilisée au service du projet associatif. Elle est composée de 7 permanents ainsi que de contributeurs réguliers.



## Annexe 6 - BUDGET REALISE 2014

### Compte de Résultat

		Etat exprimé en euros	
		31/12/2014	31/12/2013
		12 mois	12 mois
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	Ventes de marchandises, de produits fabriqués		
	Prestations de services	1 500	1 500
	Productions stockées		
	Production immobilisée		
	Subventions d'exploitation	24 000	25 000
	Dons	772 134	917 850
	Cotisations	15	45
	Legs et donations		
	Autres produits de gestion courante	13	
	Reprises sur provisions et amortissements, transfert de charges	1 953	2 003
	Report de ressources non utilisées des exercices antérieurs	190 000	134 949
	<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>989 614</b>	<b>1 081 347</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	Achats		
	Variation de stock		
	Autres achats et charges externes	280 001	218 970
	Impôts, taxes et versements assimilés	22 903	43 987
	Rémunération du personnel	361 670	418 676
	Charges sociales	148 283	173 840
	Subventions accordées par l'association	17 500	
	Dotations aux amortissements et dépréciations	5 122	6 848
	Dotations aux provisions		
	Engagement à réaliser sur ressources affectées	125 000	190 014
	<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>960 479</b>	<b>1 052 336</b>
	<b>1 - RESULTAT COURANT NON FINANCIER</b>		<b>29 135</b>
<b>Produits financiers</b>	Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges		
	Intérêts et produits financiers	993	1 800
	Dotations aux amortissements et aux dépréciations		
	Intérêts et charges financières	156	300
<b>2 - RESULTAT FINANCIER</b>		<b>837</b>	<b>1 500</b>
<b>3 - RESULTAT COURANT AVANT IMPOT ( 1 + 2 )</b>		<b>29 972</b>	<b>30 511</b>
<b>Charges financières</b>	Produits exceptionnels		
	Charges exceptionnelles		15 928
	<b>4 - RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>		<b>(15 928)</b>
Impôts sur les sociétés			
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>990 607</b>	<b>1 083 147</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>960 636</b>	<b>1 068 564</b>
<b>EXCEDENT ou DEFICIT</b>		<b>29 972</b>	<b>14 583</b>

## Annexe 7 - BUDGET 2015

BUDGET 2015		BUDGET 2016	
CHARGES	MONTANT EN EUROS	PRODUITS <sup>(1)</sup>	MONTANT EN EUROS
<b>80 - Achat</b>		<b>70 - Vente de produits finis, prestations de services, marchandises</b>	
Achats d'études et de prestations de services (Observatoire)	50 000	Prestation de services	1 500
Achats non stockés de matières et de fournitures	5 000	Vente de marchandises	
Fournitures non stockables (eau, énergie)	1 500	Produits des activités annexes	
Fourniture d'entretien et de petit équipement			
Matériel informatique	5 000		
<b>81 - Services extérieurs</b>		<b>74- Subventions d'exploitation</b>	
Sous-traitance générale	147 500	CR-IDF Emploi Tremplin	
Locations	34 000	Ministère Justice	
Entretien et réparation		Ministère Vie Associative	10 000
Assurance - Maintenance	30 000		
Documentation	5 000	<b>74- Financements privés</b>	
Divers (dons, cotisations,...)	4 000	CDC	70 000
<b>82 - Autres services extérieurs</b>		Entreprises / Financement de fondations	790 000
Rémunérations intermédiaires et honoraires dont CAC	14 500	Groupes de protection sociale	
Communication	30 000	Solidarité Inter-association	
Déplacements, missions	27 500	Syntec Management	16 000
Frais postaux et de télécommunications	8 500		
Services bancaires, autres			
<b>83 - Impôts et taxes</b>			
Impôts et taxes sur rémunération			
Autres impôts et taxes / Taxe salaires + Taxe foncière	22 000		
<b>84- Charges de personnel</b>			
Rémunération des personnels,	285 743		
Charges sociales,	231 452		
Autres charges de personnel	8 640	<b>75 - Autres produits de gestion courante</b>	
<b>85- Autres charges de gestion courante</b> <small>(autres euros)</small>		Dont cotisations	10
		Dont remboursement de frais	490
		<b>76 - Produits financiers</b>	2 000
<b>88- Charges financières</b>	4 000	<b>77 - Produits exceptionnels</b>	
<b>87- Charges exceptionnelles</b>		<b>78 - Reprises sur amortissements et provisions</b>	
<b>88- Dotation aux amortissements (provisions pour renouvellement)</b>	16 000	Reprise sur fonds dédiés	110 000
Provision pour fonds dédiés	50 000	<b>79 - transfert de charges</b>	
<b>RESULTATS</b>	<b>23 665</b>		
<b>TOTAL DES CHARGES COMPTABLES</b>	<b>1 000 000</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS COMPTABLES</b>	<b>1 000 000</b>
<b>87 - Contributions volontaires en nature</b>		<b>88- Emplois des contributions volontaires en nature</b>	
Secours en nature		Bénévolet	75 000
Mise à disposition gratuite de biens et prestations	425 000	Prestations en nature	425 000
Personnel bénévole	75 000	Dons en nature	
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>1 500 000</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>1 500 000</b>