Le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités

LE RAMEAU

RAPPORT d'ACTIVITE 2015

Juin 2016

Sommaire

1- Le mouvement de co-construction en France
   a. Une dynamique récente p. 3
   b. Un mouvement stratégique pour les organisations et les territoires p. 4
   c. Une émergence complexe à accompagner p. 5

2- En synthèse, la contribution du RAMEAU en 2015
   a. Un positionnement atypique de laboratoire de recherche p. 7
   b. Les points forts de l'année 2015 p. 8
   c. Le thème 2015 : « Alliances & innovation » p. 9

3- Les avancées en matière de recherche du RAMEAU
   a. Principes et objectifs de la recherche du RAMEAU p.10
   b. Principales réalisations 2015 p.13
   c. Zoom : le changement d'échelle de l'innovation sociétale p.15

4- La diffusion des résultats de la recherche du RAMEAU
   a. Principes et objectifs de la diffusion du RAMEAU p.18
   b. Principales réalisations 2015 p.19
   c. Zoom : l'animation de communautés de pairs p.27

5- Le fonctionnement du laboratoire de recherche d'intérêt général
   a. Gouvernance du RAMEAU p.28
   b. Equipe et organisation du RAMEAU p.30
   c. Modèle économique du RAMEAU et comptes 2015 p.31

6- Perspectives
   a. Bilan du projet « Ambition 2015 » p.33
   b. Le projet stratégique « Cap 2018 » p.36
   c. Les priorités 2016 p.39

ANNEXES :

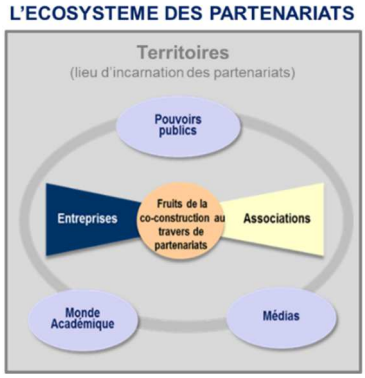
1- Se repèrer dans la recherche du RAMEAU p.43
2- Glossaire p.45
3- Présentation du programme PHARE p.46
4- Typologie des publications p.50
5- Présentation des publications du RAMEAU p.51
6- Présentation des formations du RAMEAU p.54
7- Synthèse des comptes 2015 p.56
8- Suivi des temps 2015 p.57

1. Le mouvement de co-construction en France

1.1. Une dynamique récente

Face à l'ampleur des mutations économiques, sociales, environnementales et sociétales, **les acteurs de terrain – associations, entreprises et Collectivités territoriales – ont initié intuitivement de nouvelles alliances**. En moins de 10 ans, leurs relations sont passées de la méconnaissance, voire de la méfiance, au développement d'un véritable dialogue et d'actions communes. Les démarches partenariales se multiplient sur les territoires.

A côté du « pouvoir d'agir » des citoyens, ce phénomène d'alliances innovantes entre organisations s'inscrit dans un mouvement en profondeur d'évolution de l'écosystème. C'est sur les territoires qu'il s'observe le mieux car les partenariats s'incarnent très concrètement sur des espaces de projets communs et de lieux de vie des personnes.



Chacune des organisations de l'écosystème est impactée :

- La Société civile organisée – associations et entreprises – expérimentent concrètement ces nouvelles alliances. Elles se mettent en place sous l'impulsion de dirigeants matures, et de praticiens engagés, souvent intrapreneurs dynamiques. Les têtes de réseau et les experts jouent un rôle clé pour accompagner ce mouvement et faciliter les partenariats[1].
- Les Pouvoirs publics s'inspirent de plus en plus de ces expérimentations afin de co-construire des politiques publiques adaptées aux nouveaux besoins[2].
- Le monde académique s'intéresse à ce phénomène nouveau, encore en émergence, qui impacte non seulement la recherche mais aussi l'enseignement[3].
- Enfin, les média s'interrogent sur ce mouvement qu'ils observent sans bien savoir comment en comprendre les racines et les fruits.

Ce mouvement d'alliances se caractèrise aussi par la **mobilisation des femmes et des hommes qui constituent ces organisations**, sous les différentes facettes de leur personnalité (tout à la fois en tant que citoyen, salarié, bénévole, consomateur…)[4]. Plus largement, il correspond à une **profonde transformation de la manière d'appréhender l'intérêt général en France**[5].

Pour comprendre ce mouvement, il convient d'étudier l'évolution de chacun des acteurs face à cette dynamique nouvelle. Ancrées dans les territoires, ces nouvelles relations entre praticiens de terrain se multiplient souvent plus empiriquement qu'au travers de stratégies pré-établies. Les observer permet de capter les « signaux faibles » d'une évolution structrurelle des comportements et des pratiques. Il était ainsi nécessaire de pouvoir quantifier et qualifier le mouvement. C'est ce qu'a fait l'Observatoire des partenariats[6].

[1] Sources : Guide « Construire ensemble » (MEDEF – Le RAMEAU, 2014)
[2] Sources : Rapport « Démocratie et Société civile » (TERRA NOVA, 2013), Note « Entreprise Responsable » à l'occasion des Assises de l'Entreprenariat (Le RAMEAU, 2013) et rapport « ensemble accélérons » (CGET-SGMAP, 2016)
[3] Exemples : Institut de l'Innovation Sociale de l'ESSEC, Plateforme RSE territoriale d'Audencia
[4] Source : Rapport interministériel sur l'engagement des actifs (Ministère en charge de la Vie Associative – Le RAMEAU, 2014)
[5] Source: rapport collectif « l'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier – CB. Heidsieck, 2015)
[6] Voir présentation du programme PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire - en annexe du rapport

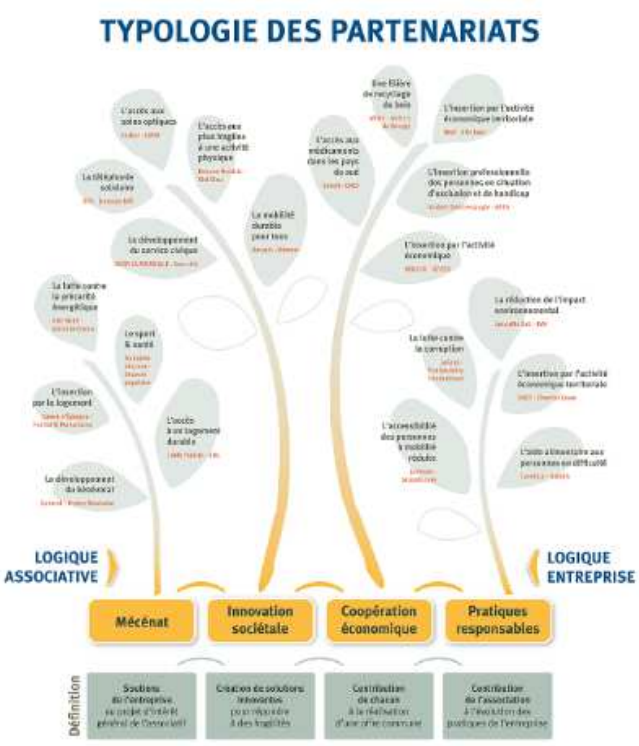
Face aux priorités qu'ils identifient sur leur territoire, 69% des Français[7] considèrent que les alliances sont **source d'innovation pour mieux répondre aux fragilités économiques, sociales, environnementales et sociétales**. Ils réclament un « devoir d'alliances » auquel ils souhaitent être associés.

Les organisations s'inscrivent dans cette mouvance. **53% des associations employeuses[7] et 37% des entreprises d'au moins 10 salariés[7] développent des partenariats** (*soit respectivement 7 points et 9 points de plus en 5 ans*).

En 2015, c'est **1,2 million de partenariats en France[7]**, dont plus de la moitié sont mis en place au sein d'entreprise d'au moins dix salariés.

1.2. Un mouvement stratégique pour les organisations et les territoires

La diversité des types de partenariat[8] montre l'ampleur du potentiel des relations entre les organisations. L'analyse des relations entre les associations et les entreprises est particulièrement représentative de ce mouvement. Aux côtés du mécénat, de nouvelles formes de partenariat ont émergé : pratiques responsables, coopération économique et même innovation sociétale. La nature des relations s'est profondément élargie, de la solidarité à la co-invention de solutions, en passant par de nouvelles pratiques.

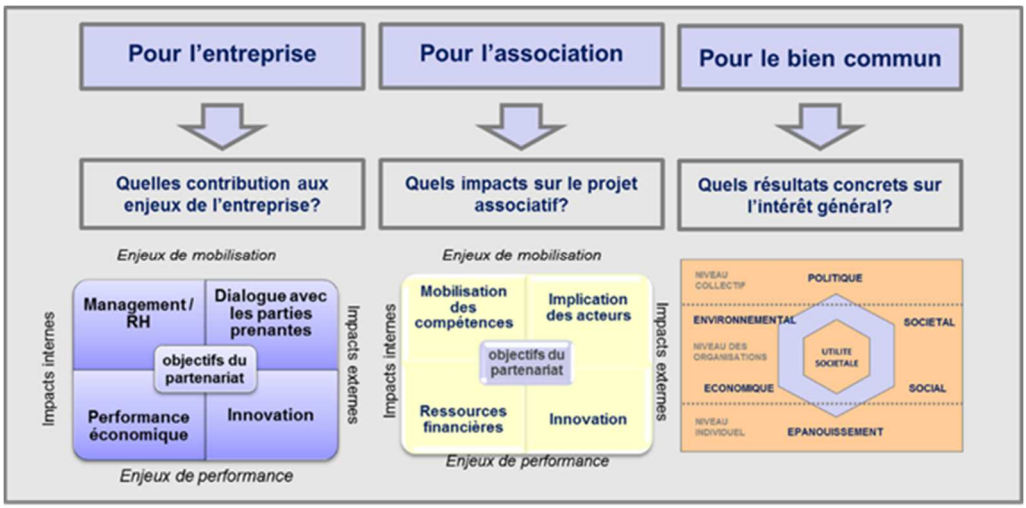


A titre d'illustration, la diversité des modes d'actions des entreprises d'au moins 10 salariés[7] est la suivante : **pratiques responsables (42%), mécénat (30%), coopération économique (25%) et innovation sociétale (16%).**

Cette diversité s'explique par la réponse concrète que les partenariats apportent à leurs enjeux. Les pionniers l'ont progressivement expérimentés, et ils en témoignent[9]. Au regard de l'étude sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats ménée en 2015[9], il est intéressant de constater qu'une des caractéristiques de ces partenariats est qu'ils répondent non seulement aux objectifs des organisations concernées, mais plus globalement aux défis de Bien Commun qui s'incarnent dans les territoires.

[7] Résultats des études PHARE – Citoyens, PHARE-Associations et PHARE-Entreprises (Observatoire des partenariats, 2015)
[8] Sources : Rapport quinquennal de l'Observatoire national des partenariats (Le RAMEAU, 2013)
[9] Sources : Etude et référentiel sur l'utilité sociétale des partenariats (Le RAMEAU, 2015)

Les objectifs de chacun peuvent se synthètiser par le schéma suivant :



Ainsi, les **impacts de ces partenariats peuvent s'observer à 3 niveaux**[10] :

- Un **levier de performance pour les organisations impliquées**, tant pour les associations pour consolider leurs activités d'intérêt général, pour les entreprises pour rendre opérante leur démarche de RSE ainsi que pour les Collectivités territoriales pour inventer de nouvelles capacités de réponse face aux besoins de leur territoire,
- Une **source d'innovation**, non seulement pour réduire les fragilités, mais aussi pour faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi,
- Un **vecteur de confiance, catalyseur d'engagement**, pour redonner espoir dans notre capacité collective à répondre aux enjeux du XXI^{ème} siécle. L'engagement est en effet l'energie nécessaire pour inventer les nouveaux modèles et assurer la conduite du changement structurelle que nous vivons actuellement[11].

1.3. Une émergence complexe à accompagner

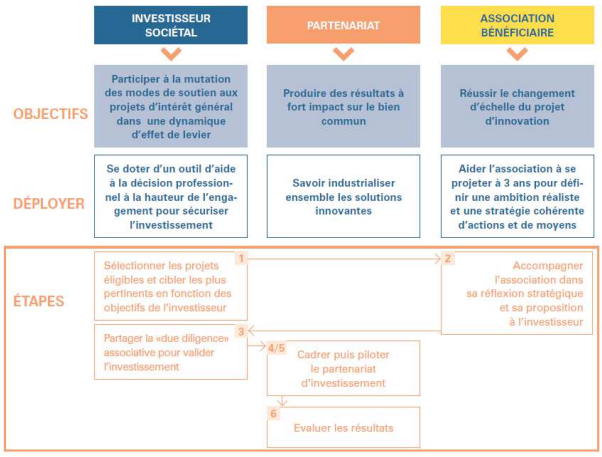
Si le mouvement empirique s'amplifie, il convient de souligner la complexité de la démarche de co-construction[12]. C'est un « choc de cultures » entre des univers riches de leurs différences, mais au fonctionnement profondément différent. Le temps de la découverte est nécessairement long, et cette temporalité s'adapte mal à un contexte d'immédiaté qui caractérise le contexte actuel. Seules les organisations matures qui se dotent d'une vision à long terme et qui acceptent de prendre des risques sont donc en mesure d'initier réellement cette dynamique de co-construction.

[10] Voir étude sur l'évaluation des partenariats et le référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, 2015)
[11] Rapport collectif « l'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier – CB. Heidsieck, 2015)
[12] Actes du colloque au CESE du 7/06/15 sur les partenariats stratégiques au travers du modèle d'investisseur sociétal (Le RAMEAU, 2015)

Pour maitriser une relation partenariale stratégique, et qu'elle porte ses fruits, 4 temps sont à piloter avec attention :

- La définition d'une stratégie d'alliances qui justifie de lever l'inertie, et qui pour cela doit se rattacher à la stratégie globale de l'organisation concernée,
- Le cadrage de partenariats avec les acteurs ciblés qui favorise une relation équilibrée, durable, et à forte utilité sociétale,
- Un pilotage du partenariat qui mobilise les moyens adaptés à une ambition commune, dans une temporalité progressive qui s'invente « en marchant »,
- Une évaluation de l'utilité sociétale du partenariat qui rend compte des impacts pour les partenaires, mais aussi pour le territoire sur lequel ils sont co-acteurs.

L'exemple le plus abouti de cette démarche partenariale est pleinement observable dans le modèle d'investisseur sociétal dont l'objectif est de faire alliance pour le changement d'échelle de l'innovation sociétale[13]. Ce modèle s'appuie sur une démarche en 6 étapes résumées dans le schéma suivant :



Au-delà de la capacité des organisations à faire émerger des partenariats stratégiques, celle de l'écosystème à devenir favorable à ces nouvelles alliances l'est tout autant. Un réel « devoir d'alliances » est réclamé par 69% des citoyens, 86% des associations et 81% des entreprises. Pour y répondre, il est indispensable de s'engager dans une double dynamique. Premièrement, il est nécessaire de reconnaitre et de promouvoir la co-construction territoriale[14] puisque le territoire est le terreau favorable pour faire émerger et incuber les démarches partenariales fécondes. Ensuite, il est indispensable de mettre en place un cadre technique des alliances qui soit adapté aux nouveaux besoins[15].

Les relations partenariales entre univers différents et les démarches de co-construction sont donc récentes, stratégiques et complexes. Pour comprendre et qualifier la transfomation que permet cette dynamique, il convient de l'accompagner avec professionnalisme et détermination. C'est le rôle que s'est assigné Le RAMEAU.

[13] Source : Référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, 2015)
[14] Note sur les enjeux de la co-construction en territoire (Le RAMEAU, 2015)
[15] Mémoire « cadre technique des alliances » (ICP, G. GIL, 2015) et note sur le droit à l'expérimentation partenariale (Le RAMEAU, 2015)

2. En synthèse, la contribution du RAMEAU en 2015

2.1. Un positionnement atypique de laboratoire de recherche

Co-construisons demain !

Fondé en 2006 sous statut associatif d'intérêt général, Le RAMEAU est un laboratoire de recherche dédié à la co-construction. Son objet est de stimuler une dynamique de partenariats innovants entre les organisations. Ses missions consistent à observer, modéliser et favoriser la duplication des logiques d'alliance au service de l'utilité sociétale. Son ambition vise à construire des solutions efficientes en faveur du bien commun, à renforcer la confiance entre les acteurs, à encourager l'innovation sociétale et à contribuer à la performance des organisations.

Le RAMEAU en quelques chiffres

Association d'intérêt général, créée en mars 2006

10 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 / 8 permanents et 8 contributeurs réguliers

Comprendre hier, agir aujourd'hui et anticiper demain.

Inscrit dans le temps long, Le RAMEAU contribue au mouvement en marche via 3 leviers d'action : il produit de la connaissance, teste de nouvelles méthodes d'ingénierie et anime des démarches de co-construction. En matière de connaissance, il offre une large gamme de publications auprès des publics concernés : décideurs, experts, et praticiens. Fondées sur de multiples retours d'expériences, elles proposent une qualification personnalisée des enjeux stratégiques, des informations pratiques et des outils pertinents d'aide à la décision.

En termes de méthode, Le RAMEAU conçoit et expérimente des solutions d'accompagnement des organisations (*Diagnostic RSE & Partenariats, modèles socio-économiques associatifs, investissement sociétal, évaluation des partenariats*…). Celles qui ont démontré leur efficacité sont modélisées, puis mises à la disposition de tous en *open source*.

Enfin en matière de co-construction, Le RAMEAU pilote des approches innovantes. Entre réflexion prospective au travers de groupes de travail, élaboration de dispositifs collectifs – tels que l'ADASI[16] - et animation de réseaux de pionniers, Le RAMEAU et ses partenaires apportent des réponses pertinentes aux défis de la co-construction.

[16] Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation des structure d'intérêt général. Voir récit de l'ADASI (Le RAMEAU, 2015)

2.2. Les points forts de l'année 2015

L'année 2015 a été une année riche en activités. Elle a permis des avancées significatives en matière de **recherche**, de capacité de **diffusion** des résultats ainsi que d'**irrigation** pour contribuer au mouvement de co-construction en marche sur les territoires.

En synthèse,

De nouvelles étapes franchies dans la recherche :

- **La preuve de concept du modèle d'investisseur sociétal** a été reconnue et partagée au travers du regard croisé des 5 profils d'investisseurs *(publics, financiers, entreprises, associatifs et philanthropes),*
- **La modélisation du mode d'animation territoriale des alliances** a été co-construite avec le réseau des pionniers des alliances en territoire,
- **Les avancées significatives en matière de modèles économiques** ont été étayées par des recherche-actions ciblées :
    - Des **projets d'intérêt général** (*ex / expérimentation avec le CR-DLA-Environnement*),
    - Des modes d'**investissement et d'ingénierie d'accompagnement** (*ex / recherche-action avec AG2R LA MONDIALE, l'ADIE, Initiative France et Solifap*),
    - De la **co-construction territoriale** (*ex / modélisation du projet territorial Emergence*).

Une stratégie de diffusion qui a pris ses marques :

- Après la phase de modélisation en 2014, **2015 a marqué une 2ème phase avec une prise de parole renforcée et des publications de référence,**
- **L'ouverture au numérique a été initiée** avec une 2ème version de notre site internet et l'émergence de centres de ressources numériques dédiés aux différents thèmes traités par Le RAMEAU,
- **L'animation de communautés de pairs a été renforcée,** forte des résultats de l'expérimentation autour des pionniers des alliances en territoire.

Une capacité renforcée à faire avancer la co-construction en France :

- Au travers d'une **meilleure connaissance des fragilités et de la co-construction territoriale** (*le programme PHARE éclaire « au service de quoi » les alliances sont pertinentes*),
- Au travers d'une **ingénierie adaptée mieux partagée** (*cartographie des méthodes conçues, et structuration de la formation aux 3 nouveaux métiers*),
- Au travers d'un **élargissement du réseau des partenaires de la co-construction :**
    - ***Publics*** (*au niveau national et territorial),*
    - ***Privés*** (*avec l'ouverture d'une relation avec des réseaux internationaux*),
    - ***Académiques*** (*avec des laboratoires de recherche et des corps enseignants*).

C'est fort de ces différents résultats que Le RAMEAU a fait le **bilan de son projet stratégique « Ambition 2015 », et lancé le nouveau « Cap 2018 ».**

2.3. Le thème de l'année 2015 : « Alliances & Innovation »

Pour permettre une meilleure appropriation de ses travaux, Le RAMEAU a décidé en 2014 de choisir un **thème annuel et de focaliser sa communication sur ce dernier**. Après « Alliances & Engagement » en 2014, il a choisi **en 2015** « **Alliances & Innovation** ». Ce thème a eu pour point d'orgue la publication en juin 2015 du référentiel « modèle d'investisseur sociétal », et a été illustré tout au long de l'année par la newsletter « Alliances & Innovations » qui a été le support du cheminement proposé à ses lecteurs au gré des publications du RAMEAU et des actualités.

Le cheminement proposé pour s'approprier la thématique « Alliances & Innovation » s'est déroulé en 8 étapes :

- **Mars** : note de réflexion stratégique « quels modèles économiques pour le changement d'échelle de l'innovation »,
- **Avril** : deux études de cas de partenariat inspirants (*AG2R LA MONDIALE & Unis-cité, Renault & Wimoov*),
- **Mai** : publication des résultats de l'étude sur l'évaluation partenariale, et lancement du référentiel méthodologique sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats,
- **Juin** : lancement du référentiel « modèle d'investisseur sociétal »
- **Septembre** : publication des résultats de PHARE-citoyens sur la vision des français sur les fragilités prioritaires de leur territoire ainsi que sur le rôle des partenariats entre acteurs pour y répondre,
- **Octobre** : note prospective sur le regard croisé des investisseurs sur l'accompagnement et l'évaluation,
- **Novembre** : résultats de PHARE-Entreprises et de PHARE-Associations sur les priorités territoriales, ainsi que sur les pratiques de partenariat,
- **Décembre** : regard croisé des citoyens, des associations et des entreprises sur la co-construction, réclamant un « devoir d'alliances » pour répondre aux défis de société… et lancement du Mooc avec l'ESSEC « les partenariats qui changent le monde » !

Débutée avec une note prospective sur les modèles économiques hybrides, et achevée par le Mooc « les partenariats qui changent le monde ! »[17] pour partager les enseignements du RAMEAU ainsi que de nombreux autres contributeurs sur les impacts des partenariats, en passant par une meilleure qualification du « au service de quoi » l'innovation partenariale doit se focaliser[18], l'année 2015 a été une année d'éclairage structurante sur la question de la contribution des alliances aux projets d'innovation.

Cette démarche d'appropriation des enjeux et des pratiques est d'autant plus importante que 69% des citoyens, 86% des gouvernances d'association et 81% des dirgeants d'entreprise pensent que la co-construction est source d'innovation pour réduire les fragilités prioritaires sur leur territoire et créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois.

[17] Mooc « les partenariats qui changent le monde ! » en accès gratuit sur coursera.com (ESSEC-Le RAMEAU, 2015)
[18] Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats – voir en annexe présentation du programme

3. Les avancées en matière de recherche du RAMEAU

3.1. Les principes et objectifs de la recherche du RAMEAU

Un modèle de recherche empirique totalement atypique pour s'adapter aux besoins

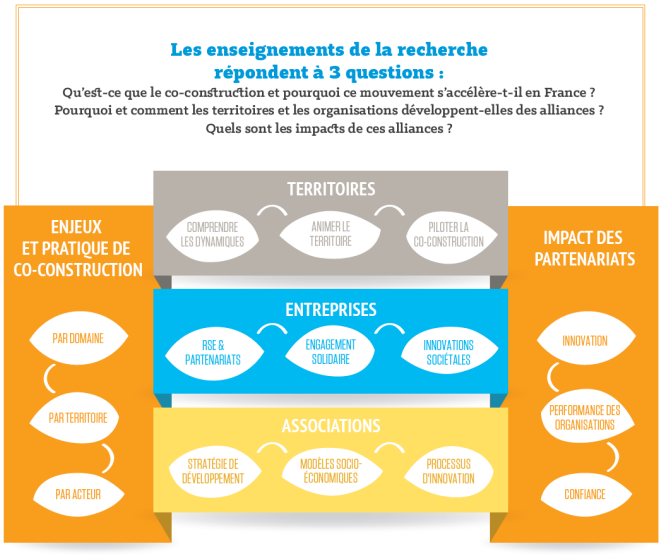
Le mouvement de co-construction du bien commun entre organisations est en marche, mais il est confronté à de nombreux freins culturels, organisationnels et opérationnels. L'étude des relations entre les associations et les entreprises est très révélatrice de la situation. En raison de son histoire et 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 décloisonner des logiques qui restent encore très partisanes, 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. 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. Pour cela, il convenait d'inventer un mode de recherche adapté à la situation.

Commencer par se doter d'une vision systémique des enjeux et des pratiques

Pour favoriser cette dynamique, la première étape a consisté à éclairer 3 questions structurantes :

- **Qu'est-ce que la co-construction et pourquoi ce mouvement s'accélère-t-il en France ?**
  - Les partenariats pour être équilibrés, durables et à forte utilité sociétale doivent se construire dans une logique d'altérité qui s'établit progressivement. Ceci établit, pour bien comprendre la dynamique, il s'agit de l'analyser sous **3 angles : par acteur, par domaine et par territoire.**
- **Pourquoi et comment les organisations et les territoires développent-ils des alliances ?**
  - 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 **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.



- **Quels sont les impacts de ces alliances innovantes ?**
  - Les 3 impacts sont : la capacité d'innovation, la performance des organisations et la confiance.

Dans la continuité et l'intensification des résultats obtenus depuis 10 ans, et dans le cadre de son nouveau plan stratégique 2015-2018, les objectifs du RAMEAU se structurent autour de 3 axes complémentaires :

- Focaliser les recherches sur les impacts des alliances entre organisations, 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,
- Concevoir les modalités de déploiement à grande échelle des solutions permettant un développement des alliances innovantes et de la co-construction territoriale.

Définir des principes de recherche pragmatiques

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

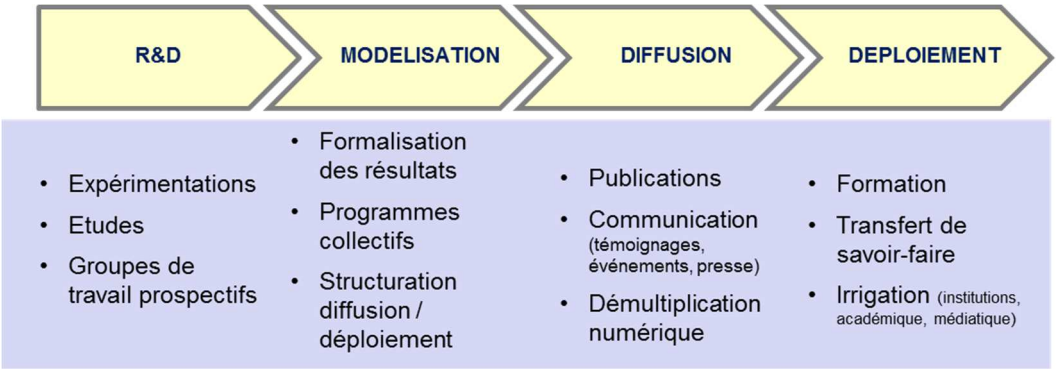
Face à cette hypothèse, il convenait d'inventer une méthode de recherche fondée non sur l'observation du passé ou du présent, mais sur une anticipation prospective. Seule solution pour y parvenir : être aux côtés de la gouvernance des organisations au moment où elle réfléchit à sa stratégie et où elle étudie les différentes solutions possibles pour l'avenir de son organisation. Seule cette vision prospective des décideurs au moment où ils se projettent permet en effet de « capter les signaux faibles » et d'anticiper l'évoluation de l'écosystème. C'est le premier levier de la Recherche & Développement sociétale du RAMEAU. Le laboratoire de recherche a ainsi accompagné plus de 400 gouvernances d'organisation dans leur prise de décision stratégique.

Sur cette base, il engage une étude scientifique solide et rigoureuse pour qualifier la maturité des signaux faibles captés. Cette étape permet d'instruire la temporalité nécessaire pour que le « signal faible » prenne corps et se développe…ou s'éteigne. Fort des résultats des deux premières étapes, la démarche consiste ensuite à mettre en débat les résultats de ces observations pour voir comment elles résonnent au sein des réseaux de référence qui peuvent influencer leurs membres sur leurs décisions et leurs pratiques.

Si la maturité est là, Le RAMEAU modélise ensuite les résultats ; puis les partager avec les « pionniers » pour en renforcer la solidité et pour illustrer les résultats au travers d'exemples concrets. Cette étape terminée, il diffuse les fruits de ses recherches à partir de ses publications. Une démarche de co-construction s'engage alors avec les réseaux de référence ainsi qu'avec les institutions publiques et privées pour réfléchir à l'outillage et au déploiement de l'ingénierie nécessaire au changement d'échelle de la solution.

Inventer un processus de recherche cohérent sur une durée longue (entre 5 à 7 ans)

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



En phase de R&D, les 3 leviers du processus de recherche sont donc :

- ***L'accompagnement des gouvernances lors de leur réflexion stratégique*** pour comprendre le rôle des alliances dans les projections des organisations (*plus de 400 organisations accompagnées en 10 ans*),
- ***Les études de cadrage scientifique*** pour vérifier les hypothèses au travers d'une analyse des « signaux faibles » observés sur le terrain auprès d'un panel représentatif des univers concernés (*40 études réalisées en 10 ans*),
- ***Les mises en débat des résultats*** des deux étapes précédentes avec 3 modalités :
  - Les groupes de réflexion prospective avec les réseaux et acteurs de référence (*Avise, CFF, FONDA, Mouvement Associatif, IMS, ORSE, MEDEF, CGPME…*),
  - Les programmes collectifs, réunissant une douzaine de « pionniers » des thèmes traités afin de partager les pratiques innovantes et de favoriser des prises de parole communes,
  - Les débats territoriaux pour incarner concrètement le mouvement d'alliances et de co-construction en marche sur les territoires.

3.2. Les principales réalisations 2015

En matière de recherche, le projet stratégique « Ambition 2015 » a structuré les activités du RAMEAU autour de 4 défis à contribuer à relever collectivement.

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

	OBJECTIFS	EXPERIMENTATIONS MENEES	PRINCIPALES PUBLICATIONS
MOUVEMENT PARTENARIAL	Démontrer les enjeux des partenariats et le mouvement en marche	▪ Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats ▪ Co-pilotage d'une réflexion sur l'évolution de l'intérêt général ▪ Lancement d'une série de Mooc avec l'ESSEC	▪ Etudes PHARE : PHARE-Citoyens, PHARE-Entreprises, PHARE-Associations, regard croisé des 3 acteurs ▪ Rapport collectif sur l'intérêt général ▪ Mooc « les partenariats qui changent le monde » ▪ Note sur le droit à l'expérimentation partenariale
EVALUATION DE L'UTILITE SOCIETALE DES PARTENARIATS	Proposer une méthode d'évaluation innovante	▪ Programme « partenaires d'avenir » avec 12 entreprises	▪ Etude sur l'évaluation autour d'un regard croisé asso-entrep. ▪ Référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats »
ENGAGEMENT DES PERSONNES	Montrer la diversité des formes d'engagement	▪ Animation du Cercle Intrapreneurs sociétaux ▪ Etudes de cas sur l'engagement en préparation de la publication d'un guide en 2016	

2. Animer territorialement le mouvement de coopération émergent

	OBJECTIFS	EXPERIMENTATIONS MENEES	PRINCIPALES PUBLICATIONS
CONNAISSANCE DU TERRITOIRE	Identifier les axes prioritaires de la co-construction	▪ Lancement de PHARE-Diagnostics territoriaux ▪ Etude sur les enjeux des territoires ruraux avec le Celavar	▪ Note sur les enjeux de la co-construction en territoire
ANIMATION DES ALLIANCES EN TERRITOIRE	Impulser une dynamique d'animation collective & Accompagner les partenariats territoriaux	▪ Suivi de l'accompagnement des territoires dans leur réflexion sur la co-construction ▪ Animation d'un groupe de travail inter-régional ARF ▪ Co-organisation de la 1ère rencontre des pionniers des alliances en territoire	▪ Création d'un kit animation des territoires ▪ Actes de la 1ère rencontre des pionniers des alliances en territoire
ARTICULATION NATIONAL / TERRITOIRE	Articuler les rôles respectifs aux différents échellons territoriaux	▪ Programme « Territoires d'avenir » avec 12 entreprises	

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

	OBJECTIFS	EXPERIMENTATIONS MENEES	PRINCIPALES PUBLICATIONS
ACCOMPAGNE-MENT STRATEGIQUE	Sécuriser le développement associatif	▪ Suivi du lancement de l'ADASI ▪ Suivi du transfert de méthode bénévolat d'accompagnement à P&C	▪ Création d'un centre de ressources numérique pour les accompagnateurs des réflexions stratégiques ▪ Récit de l'ADASI ▪ Note sur la diversité des modes d'accompagnement
MODELES SOCIO-ECONOMIQUES ASSOCIATIFS	Clarifier les spécificités des modèles associatifs	▪ Expérimentation du transfert de méthode MSE au Centre ressource DLA -Environnement	▪ Création d'un kit expert MSE
INNOVATION ASSOCIATIVE	Comprendre le modèle d'innovation associatif	▪ Expérimentation de séminaires d'innovation associative (*UNAHJ, CELAVAR*) ▪ Lancement d'expériences partagées entre cabinets de conseil volontaires	▪ Note « Modèles économiques du changement d'échelle de l'innovation » ▪ Module de formation « l'innovation associative » ▪ Retour d'expérience du projet « District Solidaire »

4. Favoriser l'implication sociétale des entreprises

	OBJECTIFS	EXPERIMENTATIONS MENEES	PRINCIPALES PUBLICATIONS
RSE ET PARTENARIATS	Montrer le lien entre RSE et partenariats	▪ Animation du cercle de dirigeants de PME « RSE & Partenariats »	▪ Création du kit pratique « RSE & Partenariats »
IMPACT FONDATION	Accroitre l'impact de l'action des fondations	▪ Programme « Fondations d'avenir » avec 10 fondations	▪ Création d'un centre de ressources numérique sur l'accompagnement des bénéficiaires à destination des fondations
INNOVATION R&D SOCIETAL	Inventer un modèle d'investisseur sociétal	▪ Suivi de la mobilisation de près de 50 M€ pour soutenir le changement d'échelle de 51 projets associatifs	▪ Cycle de communication « Alliances & Innovation » ▪ Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » ▪ Acte du colloque au CESE sur l'innovation partenariale ▪ Note sur le regard croisé des investisseurs sur l'accompagnement et l'évaluation

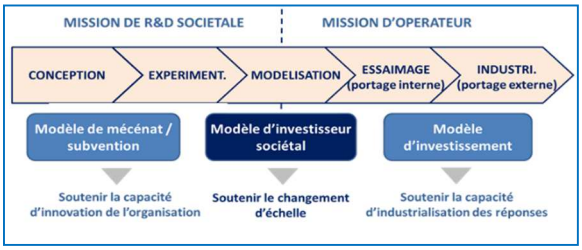
3.3. Zoom : le changement d'échelle de l'innovation sociétale

Fondée sur les résultats du programme de recherche « modèle d'investisseur sociétal »[19], la méthode de qualification de l'innovation est la 3ème étape du cheminement pour permettre le déploiement d'une ingénierie adaptée au changement d'échelle de l'innovation sociétale.

Un modèle d'investissement pour le changement d'échelle de l'innovation sociétale fondé sur la co-construction entre acteurs économiques et structures d'intérêt général

Positionnement du modèle d'investisseur sociétal

L'objectif du modèle d'investisseur sociétal est le changement d'échelle des projets à forte utilité sociétale. Cette forme d'investissement conçue par Le RAMEAU a été testée sur 51 partenariats stratégiques, mobilisant près de 50 M€ de fonds privés autour d'une « R&D sociétale ». Les résultats démontrent la pertinence de cette solution.

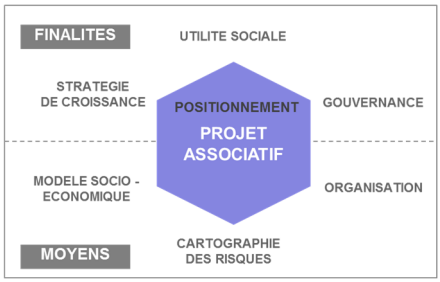


Un cheminement de recherche autour de 3 prismes complémentaires d'analyse

Etape 1 *(structure d'intérêt général)* - Inventer une ingénierie d'accompagnement stratégique adaptée aux projets d'intérêt général d'ampleur nationale

Dès 2006, Le RAMEAU a perçu que les alliances stratégiques qui pourraient naitre entre les entreprises et les structures d'intérêt général nécessitaient une prise de recul de ces dernières, ainsi qu'une capacité de projection qui était alors très peu pratiquée. En partenariat avec les métiers du conseil en stratégie et management, Le RAMEAU a fait émerger une méthode d'accompagnement stratégique adaptée.

7 composantes stratégiques d'un projet associatif

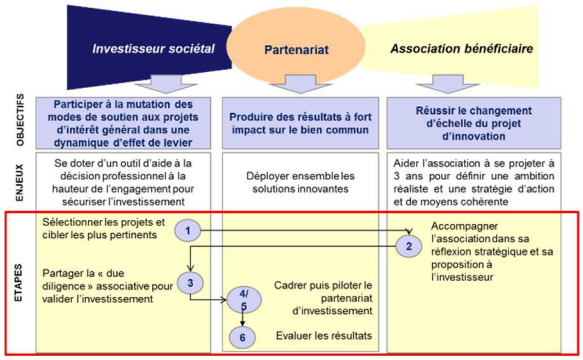


Après l'expérimentation auprès de 150 associations & fondations, un dispositif national a été créé le 20 novembre 2014 : l'ADASI[20]. Cofondé par les représentants du secteur associatif (Mouvement Associatif), des métiers du conseil (Consult-In France) et des dispositifs publics d'accompagnement (AVISE), ce dispositif est intégré dans les politiques publiques de consolidation des structures d'intérêt général à forts enjeux. Il a notamment été retenu pour l'accompagnement stratégique des projets lauréats du chantier Présidentiel « la France s'engage ».

[19] Voir synthèse de présentation du programme « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, 2015)
[20] Voir « récit de l'ADASI » (Le RAMEAU, 2015)

Etape 2 *(investisseur)* - Concevoir une démarche d'investisseur adaptée à la R&D sociétale

Les étapes de la démarche d'investisseur sociétal



La démarche d'investisseur sociétal[21] est basée sur 6 étapes complémentaires qui ont pour objectif d'accompagner à la fois l'investisseur, la structure bénéficiaire ainsi que le partenariat stratégique qui en découle.

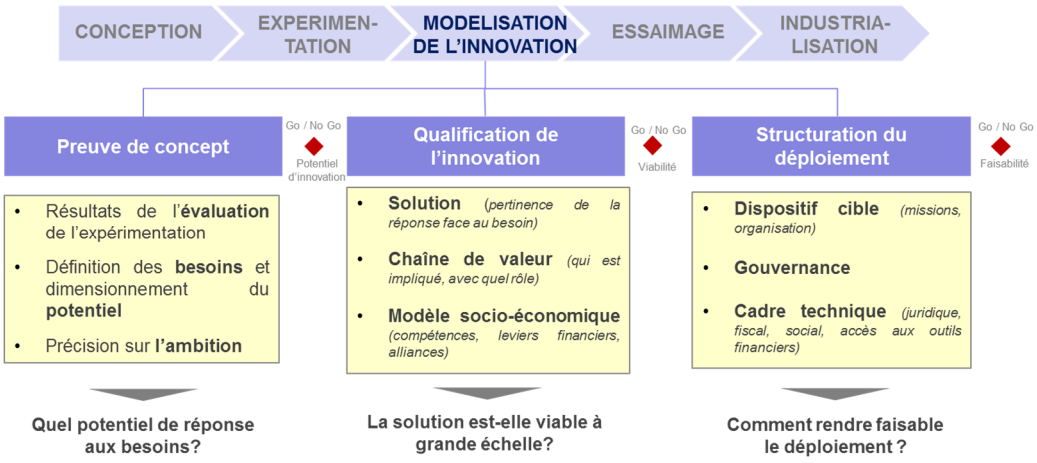
Sur la base de la « preuve de concept » de la méthode, une analyse des solutions existantes a permis de positionner le modèle dans le panorama français des modes d'investissement (*benchmark des outils de qualification des projets sociétaux, analyse systémique des principaux modèles d'accompagnement et cadre technique des partenariats*).

Etape 3 *(projet d'innovation)* - Concevoir une démarche de qualification de l'innovation sociétale

L'une des questions essentielles dans la démarche de l'investisseur sociétal public et/ou privé est de définir le juste niveau d'investissement et de risque en fonction du potentiel du projet soutenu[22]. Dans ce cadre, la distinction entre une initiative innovante et une innovation est fondamentale. Une initiative innovante est une démarche qui permet d'appréhender de manière différente une réponse à un besoin identifié. Une innovation ajoute à cette dimension la capacité de démultiplication afin de permettre de répondre au besoin à grande échelle. Il est donc essentiel de pouvoir définir le potentiel de déploiement d'une initiative afin de moduler l'investissement en fonction de sa capacité à répondre dans des conditions de faisabilité et de viabilité à un besoin en étant reconnue comme telle.

Pour y parvenir, Le RAMEAU a conçu et expérimenté une méthode de qualification qui permet de déterminer la solidité d'une innovation et sa capacité probable de déploiement. Cette méthode est résumée dans le schéma ci-dessous :

La méthode de qualification de l'innovation, au cœur l'étape de modélisation



[21] Voir référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, 2015)
[22] Note « regard croisé des investisseurs sur l'accompagnement et l'évaluation (Le RAMEAU, 2015)

Cette démarche permet notamment de définir la stratégie d'alliances publiques et privées nécessaire au déploiement de l'innovation.

La méthode de qualification de l'innovation sociétale a été notamment expérimentée avec succès dans les cadres des travaux de recherche du RAMEAU sur la co-construction territoriale[23]. Une attention toute particulière est apportée sur les questions de modèles économiques hybrides ainsi que sur le cadre technique (*juridique, fiscal, social et financier*) des alliances qui sont deux sujets pour lesquels les modèles restent encore largement à inventer, et donc pour lesquels il est particulièrement important de se fonder sur des travaux de recherche solides.

Différentes expérimentations sont actuellement en cours. Citons notamment celle menée autour de 6 projets d'innovation avec les métiers du conseil en stratégie et management, en partenariat avec la fédération Consult'In France (*ex Syntec Conseil en Management*) qui représente la profession en France.

L'enjeu majeur de ces travaux est de pouvoir qualifier avec précision le niveau d'investissement cohérent avec le potentiel du projet d'innovation.

La France a une difficulté structurelle sur le changement d'échelle de l'innovation. Un projet innovant, qu'il soit économique, technologique ou social connait 3 phases critiques : son amorçage, son développement et son industrialisation. De nombreux travaux sur le développement des PME et des projets technologiques[24] montrent que la France est plutôt bien pourvue en matière de dispositifs de soutien à l'amorçage, mal structurée sur le développement et très défaillante sur l'industrialisation.

Les efforts pour passer d'un accompagnement d'amorçage à celui de développement est tel qu'il n'y a qu'une faible appréhension des difficultés - plus grandes encore - à concevoir celui de l'accompagnement à l'industrialisation. Pas plus que nous savons collectivement accompagner le passage de la PME à l'ETI, nous ne savons accompagner la transformation d'une entreprise technologique en « licorne ».

Lorsqu'il s'agit d'accompagner le changement d'échelle d'un projet d'innovation sociétale, le fossé est encore plus grand étant donné les spécificités de ces projets. C'est dans ce contexte qu'il convient d'apprécier l'expérimentation menée depuis 2010 sur le modèle d'investisseur sociétal. Là où toutes les expérimentations novatrices en cours en sont à se questionner sur le développement de ces projets, le programme a déjà testé un modèle d'accompagnement sur l'étape d'après. C'est en cela qu'il est un véritable « OVNI » dans le paysage français, et qu'il est difficile à expliquer pédagogiquement. Là où les autres testent un modèle - déjà plus avancé que l'existant - avec un budget moyen de 30 K€ et un accompagnement de quelques jours d'expertise, l'expérimentation suit depuis 5 ans une cinquantaine de projet autour d'un investissement moyen de plus de 700 K€ et un accompagnement pluridisciplinaire de plus d'une cinquantaine de jours. Ajoutons qu'avant d'investir, la démarche permet de se doter d'une étude de faisabilité mobilisant des « expertises rares » de conseil en stratégie associative pour une réelle qualification du potentiel de développement à 3-5 ans.

C'est dans ce contexte que la démarche de qualification de l'innovation devient un réel outil stratégique.

[23] Note sur les modèles de co-construction territoriale (LR, 2016)

[24] Une synthèse pédagogique sur ce thème a été publiée dans l'expansion de mai 2016 – Les promesses de la French Tech

4. La diffusion des résultats de la recherche du RAMEAU

4.1. Principes et objectifs de la diffusion des résultats

Une diffusion en « open source » des résultats des travaux de recherche autour d'une diversité de leviers

En 2013, fort des résultats de la recherche empirique acquise en 7 ans, Le RAMEAU a pris la décision de passer à une étape de partage de ses travaux. **Grâce à un partenariat structurant avec la Fondation Bettencourt Schueller** de 2014 à 2016, **Le RAMEAU s'est donné 3 ans pour devenir pleinement opérationnel sur 6 leviers de diffusion** : publications, communication, démultiplication numérique, formation, transfert de savoir-faire et irrigation.

1/ **Les publications** :

Comme tout laboratoire de recherche, la qualité des travaux du RAMEAU s'évalue sur sa **capacité à rendre compte des résultats** au travers de publications adaptées à ses différentes cibles. Débuté mi 2013, un cycle sur 3 ans jusqu'à mi 2016 doit permettre de publier l'ensemble des observations et de la capitalisation accumulées depuis 10 ans au travers d'un travail de modélisation des enseignements.

2/ **La communication** :

Sur la base des résultats et des publications, il convient de trouver les bonnes modalités pour adresser les cibles prioritaires du RAMEAU : les décideurs, les praticiens des alliances et les experts / accompagnateurs. **Les prises de parole, les évènements et les relations presse sont les 3 moyens privilégiés**. Afin de mieux adapter les messages et de relayer efficacement ses résultats, Le RAMEAU, a aussi conçu et testé en 2015 le **concept « d'animation de communautés »** afin de s'appuyer sur les « pionniers » de chaque cible pour faire relais auprès de leurs pairs.

3/ **La démultiplication numérique** :

Outre la communication, il est important que les résultats du RAMEAU soient largement **accessibles en « open source »**. Pour ce faire Le RAMEAU a expérimenté en 2015 l'usage des outils numériques. **Trois modalités numériques** ont été retenues dans un premier temps :

- La mise à disposition des publications sur un site internet totalement revu et restructuré. Outre les publications, Le RAMEAU initie aussi des supports numériques sous forme de films et de vidéos afin de faciliter l'appropriation des connaissances.
- La création de centres de ressources numériques par thématique et/ou par cible, en partenariat avec un (des) acteur(s) de référence, afin de mettre très largement à disposition les kits praticiens et les kits experts conçus pour aider les organisations et les territoires à agir efficacement en matière de partenariats et d'alliances.
- La réalisation d'outils pédagogiques adaptés aux nouvelles formes de partage des connaissances. Dans cette même logique, des formes innovantes sont testées, notamment autour d'une série de Mooc réalisée avec en partenariat avec l'ESSEC[25].

[25] Il est déjà possible de suivre gratuitement sur coursera.com le Mooc « les partenariats qui changent le monde »

4/ **La formation** :

Outre l'auto-formation par les publications et les outils mis à disposition en « open source », accessibles au travers des centres de ressources numériques, Le RAMEAU a développé une **vingtaine de modules de formation** pour favoriser le partage de connaissance réciproque, pour aider les organisations à s'approprier les démarches partenariales adaptées à leurs besoins et pour outiller concrètement les porteurs d'alliances et de partenariats au travers d'une professionnalisation de leurs compétences. La **question majeure de ces formations est leur accès au plus près des besoins et des territoires**.

5/ **Le transfert de savoir-faire** :

Dans le cadre de son processus de recherche, Le RAMEAU développe des **méthodes innovantes d'accompagnement des organisations**. Eprouvées par la pratique (plusieurs dizaines de tests) et dans la durée (en moyennes 5 à 7 ans), ces méthodes expérimentales ont ensuite vocation à être partagées avec les experts et les acteurs de l'accompagnement (tête de réseaux, cabinets de conseil, agences publiques). Celles qui ont prouvé leur efficacité méritent en effet d'être largement déployées. Pour cela Le RAMEAU conçoit un kit méthodologique, test son transfert auprès d'un ou plusieurs réseaux puis structure et propose leur déploiement à grande échelle.

6/ **L'irrigation** :

Fort des résultats de la recherche, des partages d'expériences et des réflexions sur le changement d'échelle des solutions testées, Le RAMEAU a aussi un rôle de force de proposition et de plaidoyer auprès des institutions afin qu'elles se saisissent des opportunités offertes par la co-construction. **4 types d'institution sont** ainsi **concernés** :

- Les instances représentatives des organisations,
- Les Pouvoirs publics,
- Le monde académique,
- Les médias.

Ces 6 leviers permettent de diffuser largement et sous des formules variées les résultats de la décennie de recherche du RAMEAU.

4.2. Les résultats de la diffusion en 2015

1/ **Les publications** :

Fort du travail engagé dès 2013, et surtout en 2014, Le RAMEAU a poursuivi la diffusion de ses travaux structurée autour de **3 types de publications** : les **résultats de la recherche** (*rapport, études, note et référentiels*), les **illustrations** (*étude de cas et retours d'expérience*) et les **publications opérationnelles**, (*guides, kits pratiques, kits experts*)[26].

En 2015, les priorités ont été :

- **Modèle d'investisseurs sociétal**, avec la publication du référentiel en juin 2015 lors d'une conférence au CESE.
- **Evaluation de l'utilité sociétale des partenariats**, avec la publication du référentiel en mai 2015 ainsi que d'une étude sur les pratiques d'évaluation lors d'un petit déjeuner au Ministère en charge de la vie associative en mai 2015.

[26] Voir la typologie des publications en annexe

- **Etude des fragilités et de la co-construction en territoire** avec le programme PHARE dont les résultats s'étalent sur un an, avec un premier temps fort sur les regards croisés des citoyens, des associations et des entreprises ainsi qu'une comparaison entre les 13 régions soulignant les spécificités territoriales, le 21 décembre 2015.

2/ La communication :

La prise de parole du RAMEAU s'est intensifiée en 2015 au travers de 3 types de messages : les témoignages sur la co-construction, notamment en territoires, les enseignements des travaux du RAMEAU à l'occasion des publications, ainsi que les résultats des études du programme PHARE sur les avancées de la co-construction en territoire.

Cela s'est concrètement traduit par :

- **4 événements organisés par Le RAMEAU** autour des temps forts des publications *(1ère rencontre des pionniers, référentiel et étude sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats, référentiel « modèle d'investisseur sociétal » et restitution études PHARE)*,
- **35 prises de parole et témoignages lors d'évènements**, notamment en territoire,
- **Le lancement d'une newsletter** adressée à un fichier qualifié de 1.300 décideurs (*Thème 2015 : « cycle Alliances & Innovation », en 8 volets sur l'année*)
- **La mise en place d'une relation presse** (*5 communiqués de presse diffusés en 2015 avec un apprentissage progressif de la gestion des media qui reste à construire sur 2016*)
- **Le lancement de 3 communautés** : pionniers des alliances en territoire, fondations et PME

Par ailleurs, Le RAMEAU s'est fait accompagner durant 2015 pour préparer une nouvelle étape de communication. C'est en effet en 2016 que la prise de parole du RAMEAU doit devenir pleinement opérationnelle. Les tests réalisés en 2015 ont permis de se préparer dans d'excellentes conditions. Le choix en novembre 2015 d'une agence de communication – l'agence RUP – pour mener les campagnes de communication du RAMEAU ouvre une nouvelle phase.

En 2016, cette dynamique s'intensifiera autour du thème « Alliances & Territoires », au travers notamment d'un renforcement des partages en territoire et d'une ouverture à l'international (NB : *l'expérience en 2015 d'intervenir en Russie à démontrer l'utilité de partager le mouvement de co-construction avec d'autres réalités internationales*).

3/ La démultiplication numérique :

C'est en matière d'utilisation du numérique que les réflexions en 2015 ont permis les avancées les plus significatives qui permettent de fixer les prochaines étapes :

- **Le site internet est devenu un centre de ressources des principales publications du RAMEAU**, avec plusieurs créations ciblées pour rendre plus fluide l'accès aux informations :
  - Page dédiée aux études de l'observatoire national des partenariats,
  - Page de présentation des illustrations de partenariats,
  - Page dédiée au modèle d'investisseur sociétal, associé à différents films permettant à chacun de s'approprier le concept.

- **Des <u>centres de ressources numériques dédiés</u> ont été créés pour permettre de rassembler tous les outils nécessaires à une auto-formation**, notamment au travers du contenu des kits pratiques et techniques. Cela a été testé autour de 3 modalités :
    - Comme **« documents de référence socle »** pour animer une communauté (pionniers des alliances en territoires, fondations et PME)
    - Comme **outil de dialogue autour d'un document structurant** (ex : remontés d'avis sur le rapport sur l'intérêt général)
    - Comme **lieu de capitalisation** d'un ensemble cohérent de documents pour une cible donnée (ex : kit partenariat pour les Associations)

- **<u>Des outils pédagogiques (Mooc et modules de e-learning) ont été imaginés</u>** : Le Mooc réalisé avec l'Essec est le socle d'une communication numérique autoporteuse. Deux autres expérimentations sont lancées en 2015 :
    - Présentation filmée de l'infographie du programme PHARE afin de la diffuser largement sur les territoires lors d'évènements sur les alliances et la co-construction territoriale,
    - Module de e-learning testé dans le cadre du kit partenariat pour les associations.

4/ **La formation** :

Outre la finalisation des modules de formation et leur ajustement en fonction des demandes, 2015 a été l'occasion d'engager 3 chantiers structurants pour un déploiement en 2016 :

- Le **kit « formation de formateurs »** avec la mallette pédagogique associée, co-construit avec Hommes & Performance,

- L'**expérimentation du transfert de la formation avec 4 réseaux** (Cocagne, RNMA, Centre sociaux et Initiative France). Des modalités spécifiques à chacun des réseaux ont été mises en place pour favoriser une appropriation adaptées aux besoins et à la maturité de chacun des réseaux.

- La **structuration d'une déclinaison de la formation selon 4 modalités** :
    - Les **journées / parcours de formation** (d'une demi-journée à 2 jours)
        - ⇨ Testés avec le monde académique et les réseaux pilotes.
    - Les **form'actions** (de 3 à 5 jours), où au-delà du partage des connaissances une mise en application concrète pour l'organisation est accompagnée
        - ⇨ Testées avec 2 porteurs d'initiatives d'intrapreneuriat chez GENERALI, et initié avec la nouvelle responsable RSE de Réseau GDS.
    - Un **cycle « Hauts potentiels »** alliant cours théoriques, réflexion collective, exercices partagés et learning expedition (10 jours)
        - ⇨ Un premier cycle a été conçu pour être testé en 2016.
    - Une **formation diplômante** : une réflexion a été ouverte sur la formation nécessaire aux 3 nouveaux métiers émergents sur la co-construction (*direction de partenariats stratégique, animation territoriale des alliances et médiateur inter-organisation*).
        - ⇨ Une première série de rencontre avec des directions d'acteurs académiques a été très structurante pour préparer cette étape.

5/ **Le transfert de savoir-faire :**

Le RAMEAU a développé des méthodes d'accompagnement pertinentes. N'ayant pas vocation à devenir opérateur d'accompagnement, il les modélise pour les transmettre aux professionnels de l'accompagnement (tête de réseau, cabinets de conseil, agence publique…). Les méthodes relèvent de 4 besoins différents :

- Accompagnement stratégique des associations,
- Accompagnement des entreprises sur leur engagement sociétal,
- Accompagnement des partenaires dans le cadrage, pilotage, et évaluation de leur partenariat,
- Accompagnement des territoires dans les démarches de co-construction.

Concrètement en 2015, les expérimentations de transfert de savoir-faire se sont traduites de la façon suivante :

5.1/ Transfert sur l'accompagnement stratégique des associations :

- Accompagnement de la **monté en puissance de l'ADASI sur l'accompagnement stratégique des associations** :
  - Aide au lancement du dispositif,
  - Effet miroir sur les accompagnements complexes *(ex. : projet de rapprochement de 2 réseaux environnementaux)*,
  - Partenariat actif sur 3 projets :
    - Etude sur l'offre d'accompagnement des têtes de réseau associative,
    - Evaluations des accompagnements stratégiques réalisés depuis 2007 (retour sur la satisfaction, les impacts et récit d'une douzaine de cas),
    - Conception d'un kit « Accompagnement stratégique » à destination des têtes de réseau associatives.
  - Aide à la structuration sur les articulations entre les dispositifs d'accompagnement (Fonds pour la jeunesse, La France s'engage)

- **Suivi du transfert du « bénévolat d'accompagnement » auprès de Passerelles & Compétences**, initiative déployée dans toutes leurs antennes territoriales.

- **Expérimentation avec le Syntec Conseil en Management sur l'accompagnement de l'innovation associative** *(6 projets ont été sélectionnés pour être accompagnés en mécénat de compétences par 5 cabinets de conseil)*.

- **Sessions sur l'innovation associative conduites avec 3 réseaux associatifs** pour leur permettre de mieux qualifier et valoriser leurs innovations (les Apprentis d'Auteuil, le CELAVAR et l'UNAHJ).

- **Expérimentation avec le Centre de ressources DLA-Environnement sur l'accompagnement à la transformation du modèle socio-économique des associations** (8 associations ont été sélectionnées pour être accompagnées individuellement et collectivement à la réflexion sur leur modèle socio-économique durant un an). Le transfert de savoir-faire du RAMEAU a été opéré auprès du cabinet Opus 3 en partenariat avec l'ADASI. Le kit expert sera co-réalisé d'ici fin 2016.

5.2/ Transfert sur l'accompagnement des entreprises sur leur engagement sociétal :

- **Transfert de la méthode de diagnostic « RSE & Partenariats » auprès des acteurs territoriaux** souhaitant accompagner les PME. Les transferts et leurs suivis relèvent de modalités adaptées à chacun des 5 partenaires choisis (*ARAVIS, TARBES, Poitou Charentes, Franche Comté et Alsace autour de leur partenariat avec l'AFNOR*).

- **Observation attentive de 3 fédérations professionnelles sur l'engagement collectif de leur profession** (Syntec Conseil en Management, Fédération des Entreprises de Propreté, AGIRC-ARRCO). Les avancées sont suivies avec attention avec une application concrète très différente selon les enjeux et la maturité des fédérations.

- **Transfert de la méthode d'accompagnement des fondations**, initialement envisagé avec 2 cabinets de conseil afin d'expérimenter le partage de connaissance, se révèle complexe. Le déploiement de cette méthode reste donc largement en questionnement.

- Plus encore, le **déploiement du modèle d'investisseur sociétal** reste largement à instruire. La « preuve de concept » ayant été démontrée, il reste maintenant à structurer le déploiement de la démarche. Un groupe de travail ad-hoc sera constitué en 2016.

5.3/ Transfert sur l'accompagnement des partenariats et des démarches de co-construction :

- Le **kit d'évaluation de l'utilité des partenariats** a été conçu pour être transféré. Une mise en débat autour du nouveau collectif d'accompagnateurs à l'évaluation (*Social Impact Network, membre du Social Value International*), et le transfert à une entreprise à maillage territorial (FNCE) ont été réalisés afin de mettre en main la méthode décrite dans le référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats ».

5.4/ Transfert sur l'accompagnement des territoires à la co-construction :

- **Animation des territoires** : 6 régions sont suivies depuis 2010 afin de les aider à structurer leur démarche de co-construction territoriale. Les transferts de savoir-faire s'adaptent aux besoins et à la maturité des territoires.

- **Evaluation des démarches de co-construction territoriale** : le projet Silver Geek en Poitou-Charentes et le projet collectif d'initiatives innovantes en matière d'éducation à Marseille ont fait l'objet de conseils / d'un accompagnement adapté à leur besoin respectif.

- Proposition d'accompagnement du **déploiement du Labo Alsacien des partenariats au sein du réseau France Active** : Un projet a été établi afin d'accompagner en 2016 l'essaimage de l'initiative d'Alsace Active au sein du réseau national France Active pour accompagner les partenariats et la co-construction en territoire.

6/ **L'irrigation :**

Des avancées significatives ont été observées en 2015**.**

6.1/ Irrigation auprès des institutions représentatives des organisations :

- **Mouvement Associatif :** La présence à la Commission Economique a permis de partager les convictions du RAMEAU sur les enjeux de co-construction. Les conclusions des travaux de la Commission soulignent l'importance des alliances innovantes pour consolider et déployer le secteur associatif, notamment avec le monde de l'entreprise. Une relation apaisée et constructive avec les acteurs économiques est reconnue comme un enjeu pour l'intérêt général. Elle est inscrite comme l'un des axes du programme d'action 2016.

- **MEDEF** : Fort de la prise de position du MEDEF en 2013 lors des Assises de l'Entreprenariat, ainsi que de la diffusion du guide « construire ensemble » et du « Tour de France » engagé pour partager ces travaux, le Comité Association du MEDEF a mené en 2015 une réflexion sur l'innovation au travers de l'émergence d'une « 3ème économie » fondée sur de nouvelles alliances. Ces travaux donneront lieu à une note de position en 2016.

6.2/ Irrigation auprès des pouvoirs publics :

Après le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs co-piloté en 2014, c'est autour de l'innovation et de la co-construction en territoire que se structure le plaidoyer du RAMEAU. Les résultats du programme d'études PHARE permettent de progresser pour répondre au « devoir d'alliances » par la mise en place d'un « droit à l'expérimentation partenariale » (*ce dernier a été clarifié dans le cadre des travaux en lien avec le monde académique – cf infra*).

De plus, Le RAMEAU a co-piloté un groupe de réflexion sur l'intérêt général en France qui a contribué à souligner l'importance du mouvement de co-construction entre les acteurs publics et privés. Le RAMEAU en a rédigé le rapport de synthèse qui a donné lieu à deux séminaires d'approfondissement en 2016.

- **Au niveau national :**

Outre le Ministère en charge de la Vie Associative avec lequel Le RAMEAU est en partenariat depuis 2013, de nouveau dialogue ont été ouverts en 2015 :

- Avec la Présidence de la République sur le droit à l'expérimentation partenariale,
- Avec le CESE sur le lien entre les alliances et l'innovation,
- Avec la SGMAP sur le modèle d'investisseur sociétal pour la Puissance publique,
- Avec le CGI sur le modèle d'investisseur sociétal pour les investissements d'avenir,
- Avec France Stratégie sur l'innovation et la co-construction en territoire,
- Avec le HCVA sur le rapport sur l'intérêt général.

- **Au niveau territorial :**

Les relations avec l'ARF au travers du partenariat signé en 2014 se poursuivent même si cette année d'élection n'a pas favorisé l'approfondissement de la réflexion.

Le témoignage au salon des maires a été reporté en juin 2016 en raison des événements de novembre.

6.3/ Irrigation auprès du monde académique

- **Au niveau de l'enseignement** :

Après l'Ecole des Mines à Paris avec l'ADEMA et l'ESSEC, Le RAMEAU a été sollicité pour partager ses connaissances avec Science Po.

- **Au niveau de la recherche** :

Suite au mémoire sur les alliances dans le cadre du changement d'échelle de l'innovation sociétale conduit en 2014 (Augustin GILLE, ICP, 2014), un rapport d'expertise sur les difficultés juridiques des alliances au travers des exemples d'Unis-Cité et de Silver Geek a été réalisé au 1er trimestre 2015 (Margueritte BERGES, Science Politique, 2015). Enfin, un 3ème volet de recherche académique a été réalisé sur le cadre technique – juridique, fiscal, financier et statutaire- des alliances (Gerardo GIL, ICP, 2015).

En parallèle, les travaux de recherche du RAMEAU ont permis d'alimenter des travaux académiques :

- CRESO (ICL) sur le management humaniste,
- ESC La Rochelle sur les alliances territoriales.

Fort de ces succès, une thèse en partenariat avec AUDENCIA et IEP de Nantes est lancée au sein du RAMEAU. Elle sera conduite par Gerardo GIL durant les 3 prochaines années.

6.4/ Irrigation auprès des médias :

Cette dernière cible du RAMEAU reste encore très largement à mieux comprendre. Il convient d'identifier les moyens de dialogue avec les journalistes et de qualifier leurs besoins pour pouvoir y répondre.

Outre le choix de l'agence de communication RUP pour nous aider à une communication presse, une relation est engagée avec Reporter d'Espoir. Elle permettra de progressivement mieux maitriser cet enjeu, de nous aider à donner les clefs de compréhension du mouvement de co-construction aux institutions médiatiques.

En synthèse, le tableau de bord suivant définit les objectifs du partage de la recherche ainsi que les résultats obtenus sur chacun d'eux.

LEVIERS	INDICATEURS	Résultats 2014	Objectifs 2015	Résultats 2015	Ecarts 2015	Commentaires
PUBLICATIONS (moment de diffusion, pas de formalisation)	**Eclairages prospectifs :**					
	- Etudes	1	5	5	100%	Evaluation / Programme PHARE (diag T + Citoyens + A + E)
	- Note de réflexion	1	3	7	233%	4 co-construction territoire, 3 investment sociétal
	- Rapports	1	1	1	100%	Report du rapport sur la triple innovation de l'accompagnement
	- Documents co-signés	3	2	2	100%	Articulation accompagnement (ADASI) / rapport intérêt général
	Aides à la décision :					
	- Référentiel / Guide	4	2	2	100%	Evaluation de l'US des partenariats / Modèle d'investisseur sociétal
	- Retour d'expériences	3	1	2	200%	Récit de l'ADASI / REX District Solidaire
	- Etudes de cas	6	10	8	80%	Alimentation bibliothèque de cas
	- Outils pratiques		1	1	100%	Note de présentation de l'accompagnement
	Kits praticiens*	1	3	3	100%	PME / Fondations / Territoires
COMMUNICATION	**Evénements LR**		4	4	100%	Pionniers T / Evaluation / MIS / regard croisé PHARE
	Evénements co-organisés	6	6	9	150%	Audencia / LH Forum / Convergences / Cycle Bernardins (x6)
	Interventions LR	19	25	35	140%	
	Rédaction d'articles	5	10	10	100%	Juris Association, e-RSE, Care News
	Actualités blog	32	40	44	110%	
	Films	1	4	5	125%	Pionniers T / Exp T / MIS / Accomp - CGI / Phare
	Communiqué de presse		-	5		Lancement d'une information de la presse
	Newsletter		-	8		Lancement d'une newsletter (2/mois)
	Animation communautés :					
	- Lancement		3	3	100%	Fondations / PME / Pionniers T
	- Animation					
DEMULTIPLICATION	Site internet LR		-	1		Page Observatoire, études de cas, MIS
	Site dédié		3	4	133%	PME / Fondations / Territoires / Intérêt général
	Module e-learning					
	MOOC		1	1	100%	ESSEC "les partenariats qui changent le monde"
FORMATIONS	**Conception modules :**					
	- Formation	10+7	-	3		Sensibilisation aux partenariats, sensibilisation MSE associatif, Innovation
	- Formation de formateurs	2	-	1		Cocagne
	Réalisations de sessions :					
	- Professionnels	4	5	5	100%	ADEMA (x3), RNMA, Centre Sociaux
	- Etudiants		3	3	100%	ESSEC (x2) / Sciences Po
	Transfert formateurs / réseaux :					
	- Réseaux praticiens		2	4	200%	RNMA / Centre Sociaux / Initiative France / Cocagne
	- Réseaux territoriaux		3	3	100%	Alsace / Poitou-Charente / Rhône Alpes
	- Réseaux académiques		1	1	100%	ICP
	- Professionnels de la formation		1	0	0%	Rencontre et accord de principe d'un leader de la formation
TRANSFERT SAVOIR-FAIRE	**Kits experts***	1	4	3	75%	MSE Associatifs / Eval part / MIS + programme RSE&Part
	Expérimentations transferts					
	- Accompag stra associatif	2	2	3	150%	CR-DLA-Envir sur MSE / SCM sur innovation / Auteuil sur innovation
	- Accomp entreprises	3	5	5	100%	ARAVIS / TARBES / Poitou Charentes / Franche Comté / AFNOR
	- Accomp partenariat		1	1	100%	Evaluation ESSEC-KIMSO
	- Accomp territoires	1	6	9	150%	6 régions / Eval 2 territoires / Déploiement Labo
	Déploiement de solutions :					
	- Par transfert / organisations	1				Suivi du dispositif de bénévolat accompagnement P&C
	- Par co-création de dispositifs	1				Suivi lancement ADASI
IRRIGATION	**Institutions publiques**	1	1	6	600%	Note intérêt général / Droit expé / déploiement MIS / déploiement co-construction T
	Institutions représentatives des orga	2				Suivi MEDEF / Mouvement Associatif
	Monde académique / Recherche	1	4	5	125%	Volets 2 & 3 des alliances / CRESO / Audencia / Gestion réseau U
	Media (journalistes ciblés)		2	1	50%	Ouverture dialogue Reporter d'espoir

L'ensemble de ces livrables sont mis à disposition de tous en « open source » conformément à notre engagement, et librement disponible sur nos centres de ressources numériques.

4.3. Zoom : l'animation de communautés de pairs

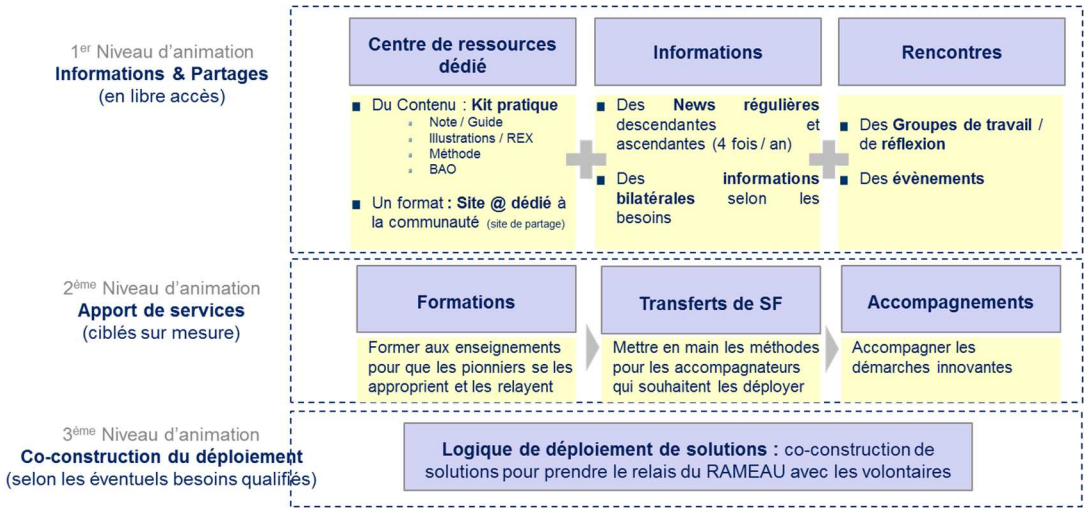
Le RAMEAU a fait 3 constats :

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

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

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

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



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

5. Le fonctionnement du RAMEAU

5.1. La gouvernance du RAMEAU

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

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

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

La gouvernance du RAMEAU est donc assurée par un Conseil d'orientation de 25 membres, conduit par Charles-Benoît HEIDSIECK - Président-fondateur du RAMEAU - et un Conseil d'administration de 13 membres, présidé par Michel-Pierre MEJANE. Leur composition équilibrée témoigne de la parfaite représentativité de l'association. Ces deux instances réunissent des personnalités reconnues et qualifiées qui partagent la même volonté d'agir pour favoriser la co-construction du bien commun. Elles portent avec force et conviction les messages du RAMEAU. La diversité de leurs parcours, la richesse de leurs expériences garantissent la pérennité des objectifs poursuivis, la pertinence des décisions stratégiques prises, ainsi que la qualité des travaux réalisés et des actions menées.

Au 31 décembre 2015, la composition des instances est la suivante :

Conseil d'orientation

- ***Marie-Louise ANTONI*** *(Conseillère du Président de Generali, co-fondatrice de Force Femmes)*
- ***Christine AUBERGER*** *(ancienne Présidente de l'URIOPSS Ile de France)*
- ***Dominique BAILLY*** *(Conseiller du Directeur Général du groupe La Poste)*
- ***Thierry de BEAUMONT-BEYNAC*** *(Président de l'Ordre de Malte France)*
- ***Nadia BELAOUI*** *(Présidente du Mouvement Associatif, Secrétaire nationale de la Ligue de l'enseignement)*
- ***Pierre BIRAMBEAU*** *(Président-Fondateur de l'ADEMA, Co-fondateur du Téléthon)*
- ***Yannick BLANC*** *(Préfet du Val d'Oise, Président de la FONDA et de l'ADASI)*
- ***Gilles DEBRY*** *(ancien Directeur Général Europe de Mitsubishi Electric)*
- ***Bernard DEVERT*** *(Président-fondateur d'Habitat & Humanisme et de La Pierre Angulaire)*
- ***André DUPON*** *(Président de Vitamine T et du MOUVES)*
- ***Pierre FONLUPT*** *(Président de la Commission « Nouveaux Dialogues » du MEDEF, Président du directoire du Groupe Plus)*
- ***Anne-Aymone GISCARD d'ESTAING*** *(Présidente d'Honneur & Fondatrice de la Fondation pour l'Enfance)*
- ***Charles-Benoît HEIDSIECK*** *(Fondateur du RAMEAU, Président du Conseil d'orientation)*
- ***Jean-Guy HENCKEL*** *(Fondateur du Réseau Cocagne, 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*** *(Directrice de la RSE de Renault)*
- ***Jean-Luc PLACET*** *(Président de la Fédération Syntec, Président d'IDRH)*
- ***André RENAUDIN*** *(Directeur général du Groupe AG2R La Mondiale)*
- ***Aziz SENNI*** *(Co-fondateur de JEF, Président de BAC)*
- ***Thierry SIBIEUDE*** *(Professeur fondateur de l'Institut de l'Innovation Sociale à l'ESSEC)*
- ***Hugues SIBILLE*** *(Président de l'Avise et du Labo de l'ESS, Vice-président de l'ADASI)*
- ***Jean-Eudes TESSON*** *(Président du groupe TESSON et de l'ACOSS)*
- ***Laurence TIENNOT-HERMENT*** *(Présidente de l'AFM-Téléthon)*

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'UNCPIE)*
- ***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)*
- ***Anne CHATAURET****, (ancienne Déléguée générale d'Initiative France)*
- ***Jacques HERARD****, (ancien Directeur conseil de la CEGOS)*
- ***Philippe JOUANNY*** *(Président-Directeur Général de NEOVA, Vice-Président national de la FEP, Président du Club territorial Gravelle Entreprendre)*
- ***Elodie JULLIEN****, (Directrice de missions au RAMEAU, représentante des salariées)*
- ***Marie-Christine LANNE*** *(Directrice de la communication et de l'engagement sociétal de Generali)*
- ***Florence RODET*** *(Secrétaire générale de RATPDev, administratrice et bénévole d'associations)*
- ***Bernard SAINCY*** *(Président-Fondateur d'Innovation Social Conseil, Fondateur 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*** *(Co-fondateur du cabinet CO, administrateur Syntec Conseil en Management)*

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

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

Le Conseil d'administration s'est réuni 4 fois en 2015, et le Conseil d'orientation une fois. Ces séances ont systématiquement donné lieu à un compte rendu. Ces informations sont consultables sur demande.

Le RAMEAU est géré conformément à la charte éthique dont il s'est doté en 2009.

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

1- **INTERET GENERAL** : Toutes les actions engagées dans le cadre du RAMEAU ont pour objectif de servir l'intérêt général et répondre aux besoins du plus grand nombre.

2- **RESPECT DES DIFFERENCES** : Le RAMEAU est basé sur un principe de dialogue entre deux mondes riches de leurs différences, dans le respect de la spécificité de chacun des acteurs. Au-delà d'une non discrimination des personnes et des structures entre elles, il s'agit de promouvoir une véritable altérité.

3- **CO-CONSTRUCTION** : Les actions réalisées par Le RAMEAU sont co-construites avec les bénéficiaires et les parties prenantes afin d'en assurer la pertinence; l'association s'associe systématiquement avec les acteurs de référence afin de leur apporter ses compétences et de les aider à faire émerger des solutions innovantes. Les logiques de partenariat et d'implication des réseaux sont intrinsèquement constitutives du projet associatif.

4- **HUMANISME & EFFICACITE** : Le RAMEAU est convaincu que les deux notions, loin d'être antagonistes, se complètent pour contribuer à la performance globale de toute organisation.

5- **INDEPENDANCE** : Le RAMEAU ne dépend d'aucun organisme public ou privé, ne soutient aucune cause politique, idéologique ou religieuse, et agit en parfaite indépendance.

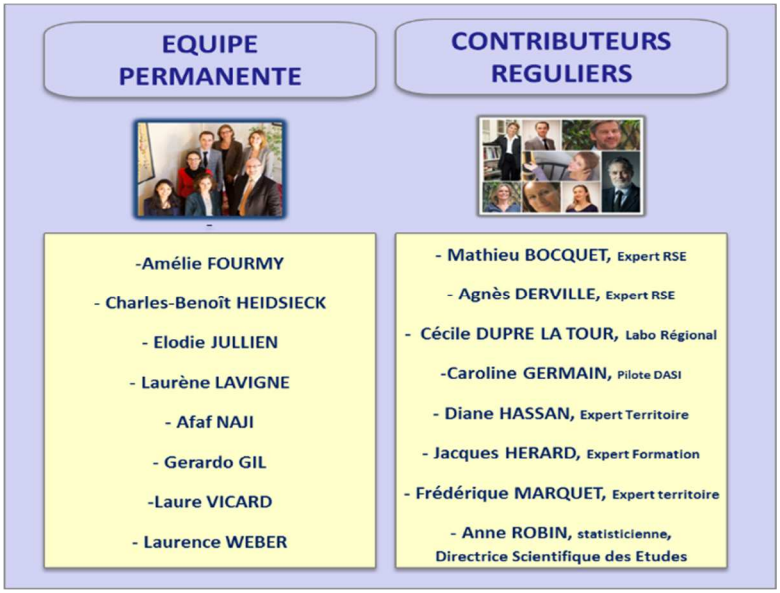
6- **SOLIDARITE** : Le RAMEAU favorise la solidarité entre les acteurs avec lesquels il travaille, y compris entre les acteurs d'intérêt général afin de co-construire un XXIe siècle plus solidaire et durable.

7- **EXEMPLARITE & TRANSPARENCE** : Le RAMEAU s'applique à lui-même les convictions qu'il promeut et s'efforce quotidiennement d'avoir un fonctionnement exemplaire sur l'ensemble de ses projets et de sa gestion. Il agit en parfaite transparence, notamment en matière de financement et de gouvernance, et s'impose toutes les règles de bonne conduite pour rendre ses actions visibles et lisibles. Le RAMEAU identifie et suit les indicateurs de performance qui permettent d'évaluer son utilité sociale.

Correspondant aux valeurs mises en œuvre dès la création de l'association, cette charte a été mise en application immédiate, et reste au cœur des principes d'action du RAMEAU.

5.2. L'équipe et l'organisation du RAMEAU

Le RAMEAU dispose d'une équipe mobilisée, composée d'experts et de consultants en stratégie est engagée au service du projet collectif porté par Le RAMEAU. Leur réactivité et la diversité de leurs compétences constituent une réelle source de richesse et d'excellence. Au 31 décembre 2015, elle était composée de 8 permanents et de 8 contributeurs réguliers.



L'AGO du 25 juin 2015 a nommé Laurence WEBER Directrice Générale de plein exercice afin d'exercer une mission de pilotage globale de l'association aux côtés des deux instances de pilotages et du Président-Fondateur.

En 2015, l'équipe s'est renforcée au travers de l'entrée d'un doctorant, Gerardo GIL, pour réaliser une thèse sur les alliances, en partenariat avec Audencia, suite au mémoire qu'il a réalisé sur le cadre technique des alliances.

5.3. Modèle économique du RAMEAU et comptes 2015

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

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

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

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

Durant 3 ans (2014-2016), le modèle financier du RAMEAU repose sur le triptyque suivant :

a- Financement public (10%) (Caisse des Dépôts et Ministère en charge de la Vie Associative)

b- Financement privé de la recherche (40%) autour de deux modèles :

- Participation aux programmes collectifs (*plus de 20 entreprises dont ADP, Carrefour, Danone, EDF, La Poste, Renault, Schneider Electric….*)
- Contribution individuelle d'entreprise aux programmes de recherches (*AG2R LA MONDIALE / Modèle d'investisseur sociétal, Generali / RSE & Partenariat, FNCE / Territoires…*)

Le financement privé n'est pas exclusivement pris en charge par des entreprises. Les associations sont elles aussi contributrices dans une logique de solidarité inter-associative en fonction de leurs possibilités.

c- Financement privé de la diffusion (50%)

La diffusion des travaux de recherche est prise en charge par la Fondation Bettencourt Schueller pour permettre au RAMEAU d'assurer la transition de son modèle économique. Souhaitant conserver la gratuité totale de la diffusion de ses travaux de recherche en « open source », Le RAMEAU doit en effet réinventer le modèle économique hybride qui lui permettra d'assurer cette fonction de diffusion après 2017. Des pistes très innovantes sont actuellement en cour d'investigation.

- **Les alliances stratégiques :**

Le RAMEAU s'appuie structurellement sur une trentaine de partenaires réguliers. Il s'applique à lui-même le système de co-construction qu'il promeut. Ce principe de subsidiarité permet non seulement de limiter les moyens nécessaires, mais surtout d'avoir un effet de levier significatif sur les fonds mobilisés. 1€ engagé dans Le RAMEAU a permis de mobiliser en moyenne 9€ supplémentaires au service des projets d'intérêts général.

La traduction du modèle économique du RAMEAU dans les comptes 2015[27]

Le budget prévisionnel 2015 était de 1.000.000 €. **Le budget d'exploitation 2015 s'élève à 1.002.523 €**, conforme aux prévisions budgétaires 2015 validées en AGO 2015, soit une stabilité par rapport à 2014 (+1 %). Il laisse apparaître un résultat bénéficiaire de 14 473 €. Les capitaux propres s'élèvent à hauteur de 195.927 € (soit 19,5 % du budget de fonctionnement) après affectation du résultat.

Comme chaque année, il convient aussi de mentionner les actifs non comptables significatifs réalisés en 2015. Des contributions en nature offertes au RAMEAU de 393.800 € (94.300 € de bénévolat et 299.500 € de prestations en nature).

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

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

De plus, pour anticiper son évolution, et être exemplaire dans la transparence de ses comptes, le Conseil d'administration a mandaté dès 2007 un Commissaire aux Comptes, Monsieur Jean-Philippe REFFAY du cabinet Altesis, qui peut certifier les comptes de l'association depuis son origine. Ainsi, l'association se sera soumise aux procédures de contrôle les plus strictes dès sa création. Elle considère qu'il relève de son action d'intérêt général d'agir ainsi pour une parfaite cohérence avec ses missions et sa vocation.

Le rapport du Commissaire aux comptes certifie sans réserve les comptes 2015 de l'association.

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

Les documents financiers sont constitués de :

1- Bilan de l'association sur la période du 1/01/2015 au 31/12/2015 (version synthétique et détaillée),
2- Compte de résultat de l'association sur la même période (synthétique et détaillé),
3- Rapport de gestion du Trésorier,
4- Budget prévisionnel 2016.

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

[27] Voir la synthèse du compte de résultats en annexe

6. Perspectives

6.1. Le bilan du projet stratégique « Ambition 2015 »

Texte voté à l'AGO du 25 juin 2012

L'ambition de renforcer la dynamique de partenariats au service du bien commun

Au vu des résultats de la recherche et des freins constatés au mouvement de partenariats en France pour co-construire des projets de bien commun à forte valeur ajoutée partagée, Le RAMEAU se fixe comme ambition 2015 :

- **Poursuivre son action d'impulsion d'une dynamique innovante de partenariat initiée depuis 2006**
- **Apporter des réponses opérationnelles sur les 8 axes de recherche :**
  - ✓ **DEFIS DE CO-CONSTRUCTION : « Modèles territoriaux des partenariats », et « Mutualisation de moyens »**
  - ✓ **DEFIS DES PARTENARIATS : « Partenariats stratégiques associations / entreprises », et « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats »**
  - ✓ **DEFIS ASSOCIATIFS : « Accompagnement stratégique des associations », et « Nouveaux modèles économiques associatifs »**
  - ✓ **DEFIS DES ENTREPRISES : « Modèle d'investisseur sociétal des grandes entreprises », et « RSE & PME »**
- **Trouver des relais opérationnels pour assurer la diffusion des travaux de recherche. Etudier les moyens de faire émerger les méthodes et dispositifs conçus pour « industrialiser » les solutions pertinentes**

Le RAMEAU confirme les fondamentaux de son positionnement

- **Sa volonté de rester un laboratoire de recherche appliquée autour d'un modèle économique de financement privé principalement issu d'entreprises partenaires (dimensionnement 1,5 M€ / 10 permanents)**
- **S 'appuyer sur la complémentarité de ses 3 missions sur chacun des axes de recherche**
- **Réaffirme son positionnement au service des acteurs de référence, en complément des opérateurs existants**

Le projet « Ambition 2015 » avait donc pour objectif d'**éclairer 4 « défis collectifs »** nécessaires au renforcement des dynamiques d'alliances :

- Concevoir des **partenariats équilibrés**, durables et à forte utilité sociétale,
- **Animer territorialement le mouvement** de coopération émergent.
- 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,

Les principaux enseignements de la recherche :

Le bilan consolidé du projet « Ambition 2015 » a permis de dégager les enseignements suivants :

- La **clarification des modèles de partenariats** (9 modèles autour de 4 catégories) qui ont été démontrés par les trois premières années d'expérimentations, et validés depuis tant par les études de l'Observatoire des partenariats que par les expérimentations de terrain.

- Au travers d'une vingtaine de programmes de recherche progressivement déployés sur 7 ans, la **qualification des enjeux et des pratiques des différentes organisations** (associations, fondations, grandes entreprises, PME), **de leurs accompagnateurs** (têtes de réseaux, fédérations professionnelles, accompagnants associatifs, cabinets de conseil, experts RSE, formateurs) **ainsi que des territoires**, lieux d'ancrage des partenariats.

- L'**identification et la « preuve de concept » des impacts des partenariats** (performance des organisations, source d'innovation sociétale et territoriale, ainsi que confiance des Hommes et des Territoires) au travers des travaux sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats.

- L'**éclairage sur l'articulation des acteurs entre eux dans une dynamique d'alliances** pour trouver ensemble des solutions pertinentes à grande échelle face aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Les expérimentations communes sur les territoires, le modèle d'investisseur sociétal et les travaux sur l'engagement des actifs sont les trois leviers qui permettent de donner une **vision claire sur le potentiel que représente en France une stratégie volontariste d'alliances** entre les Pouvoirs publics, les associations et les entreprises.

Après une décennie de recherche, Le RAMEAU peut clairement définir sa contribution au travers du mouvement de co-construction du bien commun en marche sur les territoires.

Le RAMEAU a démontré que le signal faible capté en 2006 est un enjeu majeur de transformation de notre Société. La stratégie du RAMEAU est maintenant de déployer une véritable capacité de co-construction.

Grâce à ses partenaires et particulièrement la Fondation Bettencourt Schueller, Le RAMEAU a pu se structurer pour contribuer activement à l'accélération du mouvement de co-construction du bien commun en France.

Anticiper l'année de transition que sera 2016

La préparation du projet stratégique « Cap 2018 » a permis de se mettre en perspective et de bien anticiper l'année de transition qu'est l'année 2016. En effet, cette dernière sera à l'articulation entre deux cycles structurants pour Le RAMEAU.

La période mi-2013 / mi-2016 : **passer de l'observation du mouvement émergent à son éclairage**

Ce cycle triennal a permis de transformer Le RAMEAU. Il est passé d'un statut d'expérimentateur de modèles innovants à celui de laboratoire de recherche autour d'une méthode atypique de praticien. L'invention de ce nouveau modèle de recherche est déterminante, car elle fonde la légitimité de la structure non sur un savoir préexistant, comme pour la recherche académique, mais sur une capacité à modéliser la réalité des organisations grâce à l'accompagnement des gouvernances au moment de leur réflexion stratégique, c'est-à-dire de leur questionnement et de leur projection dans l'avenir. Cette période a permis notamment de :

- Prendre le temps de formaliser et de modéliser les résultats des travaux de recherche,
- Structurer la méthode de diffusion des résultats en fonction des différentes cibles à atteindre,
- Comprendre la force et la puissance du modèle de recherche inventé par Le RAMEAU.

Concrètement, **les résultats de ce cycle triennal sont visibles** dans la capacité nouvelle du RAMEAU à :

- **Eclairer et outiller les organisations au travers de 3 séries de publications et de formation[28],**
- **Communiquer pour sensibiliser les cibles prioritaires** *(décideurs, praticiens et experts)***,**
- **Mettre les résultats à disposition en « open source » grâce à des centres de ressources numériques.**

Le RAMEAU a pu non seulement prendre le temps de capitaliser son savoir, de mettre le fruit de ses recherches en « open source », mais aussi conserver une totale indépendance lui permettant de rester focalisé sur l'ensemble de l'écosystème sans avoir à privilégier l'un des « mondes », publics ou privés. Cette distanciation permet une réelle neutralité, et surtout une véritable capacité d'analyse transversale. Elle est au cœur du succès du modèle de recherche expérimenté, et permettra d'atteindre les objectifs fixés en termes de diffusion des savoirs et des savoir-faire acquis.

La période mi-2016 / mi-2018 : **après la diffusion des travaux, le déploiement de solutions**

Fort de ses actifs et du succès du cycle de diffusion, Le RAMEAU doit passer en 2016 à un nouveau cycle qui permettra le déploiement de solutions à grande échelle. C'est **le sens du projet stratégique « Cap 2018 ».**

Le déploiement doit se focaliser sur 3 besoins :

- L'ingénierie de changement d'échelle de l'innovation grâce à des alliances stratégiques, autour notamment de l'émergence de modèles économiques hybrides,

- L'accompagnement de la co-construction sur les territoires, lieu d'incarnation des alliances,

- La formation aux 3 nouveaux métiers des alliances *(direction de partenariats stratégiques, animation territoriale, médiation inter-organisations)*.

[28] Voir « Panorama des publications du RAMEAU » et « Panorama des formations »

6.2. Le lancement du projet « Cap 2018 »[29]

Le RAMEAU a inventé une approche de recherche très pragmatique pour éclairer le mouvement de co-construction du bien commun en marche au sein des organisations et sur les territoires. Fort de la démonstration des 3 impacts des alliances stratégiques *(innovation, performance des organisations et générateur de confiance moteur de l'engagement)*, le laboratoire de recheche fixe une ambition renouvelée qu'il traduit dans son projet stratégique « Cap 2018 ». Pour cela, il a qualifié avec précision les nouveaux besoins de l'écosystème.

4 nouveaux enjeux qui fondent les orientations du RAMEAU

La dynamique d'alliances ainsi que les enjeux et les pratiques des partenariats sont maintenant connus et qualifiés. Le RAMEAU est conscient qu'au-delà de la poursuite de ses travaux de recherche, il doit répondre à l'émergence de nouveaux besoins des différents acteurs de l'écosystème. La co-construction du bien commun qui n'était qu'un « signal faible » lors de la création du laboratoire en 2006 est maintenant clairement perçue comme un levier de transformation en profondeur de la Société et des organisations. Fort de ses résultats très concrets, Le RAMEAU se doit de mettre ses travaux au service du plus grand nombre. Après avoir consolidé et modélisé ses connaissances en 2013-2014, il est nécessaire de les diffuser largement.

Une étude auprès des acteurs de référence en 2014, et un « Tour de France des partenaires » au 1er semestre 2015 ont permis de définir les enjeux pour amplifier le mouvement de co-construction déjà en marche sur les territoires.

4 nouveaux enjeux ont ainsi pu être qualifiés :

- **Partager entre « pairs » les connaissances sur les alliances**. Il s'agit d'impliquer les pionniers pour devenir de véritables relais auprès de ceux qui n'ont pas encore franchi le cap… mais aussi de les nourrir eux-mêmes afin qu'ils soient en mesure de progresser dans leurs démarches innovantes.
- **Déployer à grande échelle les capacités d'accompagnement des organisations en matière d'alliances.** Les attentes des organisations et des territoires pour être accompagnées dans les dynamiques d'alliances augmentent rapidement. Les « preuves de concept » qui ont démontré leur efficacité doivent donc maintenant changer de dimension pour répondre aux besoins.
- **Faire adhérer les institutions publiques, académiques et médiatiques**. La valorisation des initiatives exemplaires est indispensable pour leur donner un rayonnement supplémentaire. Ces institutions peuvent aussi se saisir des démarches partenariales pour impulser le mouvement de co-construction en leur sein. Leur exemplarité sera un signe fort.
- **Continuer d'innover en matière de co-construction.** Nous ne sommes collectivement qu'au milieu du gué de l'émergence de cette dynamique de co-construction. De nombreux sujets restent à investiguer dans un mouvement qui s'invente chaque jour autour de démarches empiriques successives. Observer ces mutations au cœur même des organisations est un enjeu majeur pour en comprendre les racines et les mécanismes.

[29] Le projet « Cap 2018 » a fait l'objet d'une présentation détaillée qui a été publiée à l'occasion de l'AGO de juin 2015. Il est consultable en ligne sur le site www.lerameau.fr

Des engagements et des objectifs concrets pour 2015-2018

C'est pour répondre à ces 4 enjeux que Le RAMEAU a lancé son projet « Cap 2018 ». Face à chacun d'eux, Le RAMEAU s'engage à mettre en place un programme d'actions adaptées afin d'accélérer le mouvement :

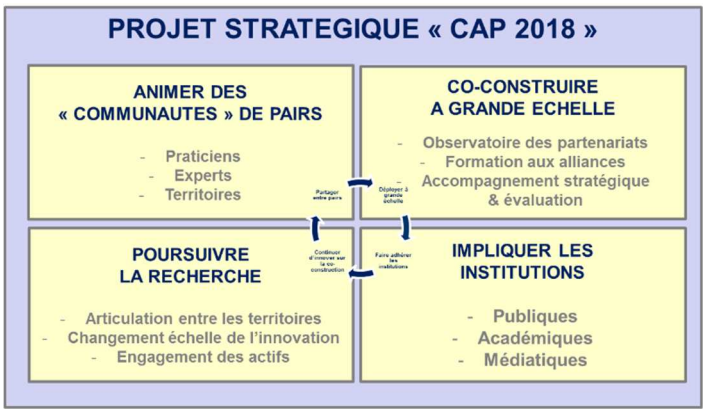
1- **ENJEU / Partager entre « pairs » les connaissances sur les alliances :**
   - REPONSE DU RAMEAU / Fort des connaissances qu'il a acquises et modélisées, **Le RAMEAU s'engage à animer des « communautés de pairs »**, en partenariats avec les acteurs légitimes et en impliquant les pionniers dans une démarche pro-active de co-construction.
   - 3 orientations seront ainsi déclinées : pour les **praticiens** (associations, fondations, grandes entreprises, PME), pour les **experts** et pour les **territoires.**

2- **ENJEU / Déployer à grande échelle les capacités d'accompagnement des organisations en matière d'alliances :**
   - REPONSE DU RAMEAU / Fort de son retour d'expériences sur l'émergence d'un dispositif national en matière d'accompagnement stratégique des associations au travers de l'ADASI, **Le RAMEAU s'engage à faire émerger des solutions à grande échelle pour accompagner les organisations** désireuses de mettre en place des partenariats stratégiques.
   - 3 orientations seront ainsi déclinées :
     - **L'Observatoire des partenariats** va devenir un Observatoire territorial, national et international grâce à une stratégie d'alliances aux différents niveaux territoriaux. Le regard croisé sur le mouvement à ces échellons complémentaires donnera un véritable outil d'aide à la décision,
     - **La formation sur les partenariats** sera déclinée en fonction des cibles et des territoires afin d'accompagner l'émergence de nouveaux métiers (direction des partenariats stratégiques entre « mondes », animateurs territoriaux et « médiateurs » inter-organisations),
     - **L'accompagnement des organisations** aux stratégies d'alliances ainsi qu'à l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats sera déployé à grande échelle afin de répondre aux nouveaux besoins.

3- **ENJEU / Impliquer les institutions publiques, académiques et médiatiques :**
   - REPONSE DU RAMEAU / Fort de ses travaux de recherche, **Le RAMEAU s'engage à initier un dialogue de co-construction avec la Puissance publique, le monde académique et les média** afin d'étudier comment les résultats des alliances peuvent impacter les manières de soutenir et valoriser les initiatives remarquables.
   - 3 orientations seront ainsi déclinées : chacune des trois « sphères » donnera lieu à une **stratégie de dialogue et d'alliances adaptées** à leur positionnement et à leurs besoins.

4- **ENJEU / Poursuivre la recherche :**
   - REPONSE DU RAMEAU / Conscient des étapes de recherche qu'il reste à conduire pour éclairer les organisations dans la mutation en cours, **Le RAMEAU s'engager à poursuivre ses travaux de recherche appliquée.**
   - 3 orientations seront ainsi déclinées : après avoir qualifié les enjeux et les pratiques, l'objectif est maintenant d'instruire avec précision les impacts des partenariats et des alliances, en focalisant la recherche autour de 3 thèmes : l'articulation du mouvement entre les territoires, la place des alliances dans le changement d'échelle de l'innovation sociétale, l'engagement des actifs au service de la co-construction du Bien Commun.

Ces 4 engagements, assortis des 12 objectifs du RAMEAU, sont les orientations du projet « Cap 2018 ». Ils structurent les priorités d'actions pour les 3 prochaines années.



Principes pour réussir « Cap 2018 »

Le RAMEAU fonde la réussite du projet stratégique « Cap 2018 » sur **3 principes structurants** :

- La **co-construction** : Le RAMEAU ne conçoit jamais seul une expérimentation. Il s'appuie à la fois sur les pionniers et sur les acteurs de référence afin de définir ensemble les travaux prioritaires. Pour marquer cela, Le RAMEAU publie dans la logique du « RAMEAU Inside » sous l'égide des acteurs légitimes.
- La **subsidiarité** : Le RAMEAU se positionne sur les sujets en émergence pour éclairer les « signaux faibles ». Lorsqu'ils sont clairement étayés, il transmet aux acteurs de référence. Il n'a pas vocation à être opérateur des solutions qu'il conçoit et expérimente ; agissant ainsi en profonde complémentarité avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème, notamment les acteurs d'accompagnement.
- L'**Open source** : Tous les travaux du RAMEAU sont libres de droits et ont vocation à être diffusés largement, sous réserve de leur bonne utilisation.

Pour cela, Le RAMEAU confirme son positionnement de laboratoire de recherche appliquée, animé par une équipe permanente réduite qui s'appuie sur un réseau de contributeurs fortement mobilisé et une stratégie de partenariats très active.

6.3. Le mise en œuvre de « Cap 2018 » et les axes 2016

Les impacts du projet « Cap 2018 » sur la structuration de la recherche au sein du RAMEAU

Fort d'une décennie de recherche empirique, Le RAMEAU a progressivement éclairé 3 questions structurantes :

- Qu'est-ce que la co-construction et pourquoi ce mouvement s'accélère-t-il en France ?
- Pourquoi et comment les organisations et les territoires développent-ils des alliances ?
- Quels sont les impacts de ces alliances innovantes ?

Afin de continuer à répondre concrètement à ces questions, **Le RAMEAU a restructuré sa démarche de recherche autour des 7 axes suivants** :

- **Qu'est-ce que la co-construction ?**

Axe de recherche 1 — **La dynamique de partenariats entre acteurs de mondes différents** *(par acteur, par domaine et par territoire)*

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

- **Pourquoi / comment organisations et territoires développent des alliances ?**

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

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

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

- **Quels sont les impacts de ces alliances innovants ?**

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

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

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

L'état d'avancement de la recherche sur les 7 axes

Le laboratoire de recherche a fait un état des lieux et un bilan de ces différents axes de recherche. L'avancement de ses travaux peut être synthétisé dans le tableau suivant.

PROCESSUS DE RECHERCHE		R&D			MODELISATION			DIFFUSION			DEPLOIEMENT			
AXES DE RECHERCHE	THEMES	Expérimentations	Etudes	GRP	Formalisation savoir	Programme collectif	Structuration diffusion & déploiement	Publication	Communication	Démultiplication	Formation	TSF	Irrigation	PROCHAINES ETAPES
MOUVEMENT CO-CONSTRUCTION													X	IRRIGATION
	Etat des lieux												X	PHARE
	Enjeux												X	IG & 2 livres
	Typologie des partenariats												X	
CONSOLIDATION SECTEUR ASSOCIATIF													X	IRRIGATION
	Stratégie associative												X	Soutien ADASI
	Modèles socio-économiques											X		Finalisation Exp. MSE
	Processus d'innovation sociétale											X		Partage Consult'In France
ENGAGEMENT SOCIETAL DES ENTREPRISES													X	IRRIGATION
	RSE & Partenariats											X		Q sur relais ?
	Engagements *(Fondations, RH)*									X (Fond.)			X (RH)	Guide engagement
	Investissement sociétal												X	Déploiement MIS
CO-CONSTRUCTION TERRITORIALE													X	IRRIGATION
	Connaissance des territoires											X		Co-animation réseau T
	Animation territoriale											X		Déploiement animation T
	Pilotage de la co-construction							X					X	Réf. Co-construction en T
INNOVATION													X	IRRIGATION
	Modèlisation IS												X	GT co-onvestisseurs
	MSE de la 3ème économie					X								Réflexions institutions
	Cadre technique des alliances				X									Dt expérimentation part.
ARTICULATION DES TERRITOIRES							X							MODELISATION
	Acteurs privés					X (E)						X (A)		Programme T Avenir
	Acteurs publics	X												Q Déploiement public
	Numérique			X										Impact sur les alliances
ENGAGEMENT DES HOMMES				X										R&D
	Intrapreneuriat			X										Cercle intrapreneurs soc.
	Acquisition de compétences											X		TSF Formation / parcours
	Emergence de 3 nouveaux métiers				X									Formalisation Nx métiers

Fort de ce cadrage, Le RAMEAU a fixé ses objectifs pour 2016.

Les objectifs pour l'année 2016

Après « Alliances & Innovation » en 2015, il a choisi **en 2016** « **Alliances & Territoires** ». Ce thème aura pour point d'orgue la publication en octobre 2016 du référentiel « co-construction territoriale », et sera illustré tout au long de l'année par la newsletter « Alliances & Territoires » qui au cours de ses 10 numéros fera cheminer ses lecteurs au gré des publications du RAMEAU et des actualités.

Cette année sera aussi marquée par la finalisation du **programme d'études PHARE** sur les fragilités et la co-construction en territoire au travers d'une **triple analyse** :

- ***Par territoire*** : publication des 13 rapports régionaux,
- ***Par secteur*** : analyse des 16 domaines représentatifs des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux,
- ***Par acteur*** : après les citoyens, les associations et les entreprises, 2016 permettra d'avoir la perception des institutions et particulièrement des Maires sur la co-construction.

2016 sera aussi l'année de l'accès numérique des travaux du RAMEAU avec la mise en ligne des centres de ressources dédiés à un thème et/ou une cible.

Année de ses 10 ans, Le RAMEAU coordonnera un livre collectif sur la co-construction du bien commun afin de partager la vision prospective de 30 personnalités dont il a pu apprécié la démarche d'ouverture aux alliances innovantes.

Plus largement, l'action engagée en 2016 s'est fixée les objectifs de partage des résultats de la recherche autour des indicateurs suivants :

LEVIERS	INDICATEURS	Résultats 2014	Résultats 2015	Objectifs 2016	Commentaires	Résultats cumulés 2014-2016
PUBLICATIONS (moment de diffusion, pas de formalisation)	**Eclairages prospectifs :**					
	- Etudes	1	5	14	13 rapports PHARE territoire / PHARE Institutions	6
	- Note de réflexion	1	4	3	Types investisseurs / modèle d'animation T / Management des alliances	5
	- Rapports	1	1	1	Rapport sur la triple innovation de l'accompagnement	2
	- Documents co-signés	3	2	4	Etude accompagnement TdR (ADASI), Panorama Probono, évaluation accompagnements, SGMAP	5
	Aides à la décision :					0
	- Référentiel / Guide	4	2	2	Co-construction territoriale, guide RH	6
	- Retour d'expériences	3	2	12	Récits accompagnements stratégiques	5
	- Etudes de cas	6	8	40	Alimentation bibliothèque de cas (RH et Territoires)	14
	- Outils pratiques		1			1
	Kits praticiens*	1	3	5	MSE Associatifs / Stratégie asso / Partenariats / Engagements salariés / MIS	4
COMMUNICATION	**Evénements LR**		4	5	Pionniers T / Regards invest. / Lancement guide RH et référentiel co construction T / 10 ans LR	4
	Evénements co-organisés	6	9	14	LH Forum / Convergences / Cycle Bernardins (x6) / 6 régions (PHARE)	15
	Interventions LR	19	35	25		54
	Rédaction d'articles	5	10	10		15
	Actualités blog	32	44	50		76
	Films	1	5			6
	Communiqué de presse		5	5	En lien avec les évènements	5
	Newsletter		8	8		8
	Animation communautés :					0
	- Lancement		3	2	Syntec / Intrapreneurs	3
	- Animation			3	Fondations / PME / Pionniers T	0
DEMULTIPLICATION	Site internet LR		3	1	Refonte	3
	Site dédié		4	5	MSE Associatifs / Stratégie asso / Partenariats / Engagements salariés / MIS	4
	Module e-learning			1	Vidéo tutoriels partenariats	0
	MOOC		1	1	ESSEC "les Alliances qui changent les Territoires"	1
FORMATIONS	**Conception modules :**					0
	- Formation	10+7	3	-		20
	- Formation de formateurs	2	1	-		3
	Réalisations de sessions :					0
	- Professionnels	4	5	8	ADEMA (x3), RNMA, Centre Sociaux, IF, P&C (2)	9
	- Etudiants		3	4	ESSEC (x3) / Sciences Po	3
	Transfert formateurs / réseaux :					0
	- Réseaux praticiens		4		Suivi des réseaux : RNMA / Centre Sociaux / Initiative France / Cocagne	4
	- Réseaux territoriaux		3	4	4 nouveaux réseaux et Suivi des réseaux : Alsace / Poitou-Charente / Rhône Alpes	3
	- Réseaux académiques		1	3	3 nouveaux réseaux et suivi de l'existant	1
	- Professionnels de la formation		0	1	Suite de la négociation avec l'acteur de la formation	0
TRANSFERT SAVOIR-FAIRE	**Kits experts***	1	3	12	Formalisation des méthodes LR	4
	Expérimentations transferts					
	- Accompag stra associatif	2	3	1	1 nouvelle expérimentation sur MSE, et suivi des accomp. : CR-DLA-Envir et SCM sur innovation	5
	- Accomp entreprises	3	5		Suivi des accomp. Entreprises	8
	- Accomp partenariat		1			1
	- Accomp territoires	1	9		Suivi des accompag. Territoriaux : 6 régions / Déploiement Labo	10
	Déploiement de solutions :					
	- Par transfert / organisations	1		3	3 nouveaux transferts, et suivi du bénévolat accompagnement (P&C)	1
	- Par co-création de dispositifs	1			Suivi lancement ADASI	1
IRRIGATION	**Institutions publiques**	1	6		Suivi : Note intérêt général / Droit expérimentation partenariale / déploiement MIS / déploieme	7
	Institutions représentatives des orga	2			Suivi MEDEF / Mouvement Associatif	2
	Monde académique / Recherche	1	5		Suivi : CRESO / Audencia	6
	Media (journalistes ciblés)		1	1	Nouveau media : dialogue Reporter d'espoir	1

En conclusion, l'année 2015 a été une année focalisée sur la publication et la diffusion des travaux du RAMEAU. Le RAMEAU a pu partager le fruit de ses recherches depuis 2006 avec le recul suffisant pour en étayer les avancées.

Les résultats 2015 ont permis de lancer le projet stratégique « Cap 2018 », dynamique ambitieuse pour accélérer la contribution du RAMEAU au mouvement de co-construction du bien commun qui s'accentue sur les territoires.

L'année où il va fêter ses 10 ans, la responsabilité du RAMEAU est forte pour favoriser le déploiement d'un changement d'échelle des alliances stratégiques et de la co-construction en France. Le laboratoire de recherche appliquée s'engage résoluement dans ce sens, et remercie ses partenaires de leur confiance.

Ensemble, il ne fait aucun doute que l'année 2016 sera une nouvelle étape pour aider les territoires et les organisations qui souhaitent s'engager dans une réponse concrète au « devoir d'alliances » réclamé par 69% des citoyens, 81% des chefs d'entreprise et 86% des dirigeants associatifs[30].

[30] Voir les résultats du programme PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire

Annexe 1 – Se repèrer dans la recherche du RAMEAU

L'exposé des motifs de la recherche du RAMEAU :

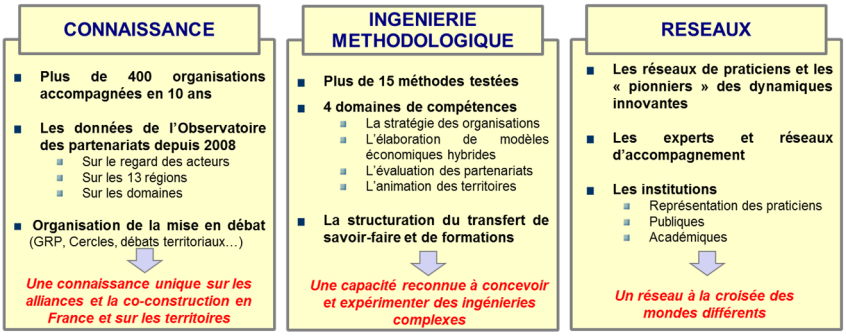
Les alliances entre « mondes » (*acteurs économiques, structures d'intérêt général et institutions*) sont à la fois un levier de performance pour les organisations et une source d'innovation pour répondre avec pertinence aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux de ce début de XXIème siècle. La co-construction du bien commun est à la fois un moyen de réduire les fragilités, mais aussi de faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois. Le cercle vertueux des alliances permet à la fois de consolider et de développer les acteurs impliqués, mais aussi de contribuer réellement aux besoins collectifs. Aujourd'hui, la complexité n'est plus tant dans la démonstration de cette réalité, mais dans sa mise en pratique à grande échelle. Ce mouvement de co-construction nécessite en effet de réinventer chacun des modèles… mais aussi les articulations entre les acteurs. Pour cela il convient de veiller à ce que chacun puisse être convaincu de son intérêt pour s'engager dans la mutation nécessaire. **Le « devoir d'alliances » ne peut pas d'abord être une contrainte réglementaire de responsabilité, ni même une injonction morale d'empathie, mais bien une opportunité d'innovation.** C'est cette prise de conscience de l'innovation possible grâce aux alliances stratégiques qui a permis l'accélération du mouvement de co-construction. Les « preuves de concept » se multiplient, mais il convient maintenant de passer au changement d'échelle de cette capacité collective à co-construire. L'ingénierie systémique devient donc aussi structurante que la capacité de chacun à se réinventer.

Le laboratoire de recherche sur la co-construction du bien commun a éclairé 3 questions :

- Qu'est-ce que la co-construction et pourquoi ce mouvement s'accélère-t-il en France ?
- Pourquoi et comment les organisations ainsi que les territoires développent-ils des stratégies d'alliances ?
- Quels sont les impacts des alliances innovantes ?

Durant cette décennie de recherche, Le RAMEAU a constitué 3 actifs :

- **Une compréhension de l'écosystème, des enjeux et des pratiques des organisations,**
- **Une capacité d'ingénierie fondée sur l'expérimentation des modèles innovants** (*accompagnement stratégique des organisations, qualification de l'innovation et évaluation de l'utilité sociétale des alliances*),
- **Un réseau de pionniers dans différents milieux** (*entrepreneurs, intrapreneurs, territoires, institutions…*).



3 actifs qui fondent la légitimité du RAMEAU

La recherche du RAMEAU en synthèse :

- L'ampleur des **défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux du XXI^{ème} siècle nécessitent d'articuler 3 dimensions :**
  - Les domaines pour répondre avec pertinence aux interactions entre eux,
  - Les territoires pour assurer une cohérence entre les différents niveaux d'actions,
  - Les acteurs pour articuler les capacités de répondre aux besoins et d'inventer les solutions adaptées.
- **La co-construction du bien commun est un levier essentiel pour relever ces défis**. Il nécessite de remplir 3 conditions : stratégiques (démontrer les enjeux de la co-construction), opérationnelles (inventer les méthodes et outils pour co-construire) et culturelles (accompagner le changement).
- **L'écosystème est composé de 3 sphères** : politique/citoyens/organisations. La transformation du système politique et le pouvoir d'agir des citoyens font l'objet de nombreux travaux, Le RAMEAU cible donc les organisations.
- Il existe **cinq natures d'organisations** : associations, entreprises, Pouvoirs publics, monde académique et médias. Le RAMEAU a commencé par travailler sur les partenariats associations-entreprises, et a progressivement élargi ses travaux de recherche sur les alliances impliquant les autres sphères.
- **Au sein de chaque organisation**, Le RAMEAU **cible** les **décideurs** ainsi que les **praticiens des alliances et des partenariats**. Il cible aussi les **experts et accompagnateurs des organisations** afin d'aider à professionnaliser les démarches partenariales en France.

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.

ANNEXE 2 - Glossaire

Les périmètres étudiés pour la recherche appliquée

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

Les concepts

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

LES 3 DIMENSIONS DES QUESTIONS SOCIETALES

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

ANNEXE 3 – Présentation du programme Phare

L'Observatoire des partenariats

Créé en 2008 par Le RAMEAU, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Observatoire des partenariats a pour objectif de qualifier les enjeux des relations entre les structures d'intérêt général et les entreprises, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France. Le 1er cycle quinquennal d'études, nommé ARPEA (2008 – 2012), a permis d'établir un état des lieux des partenariats en France, et de comprendre le mouvement d'alliances sur les territoires.

Depuis 2013, un 2ème cycle quinquennal d'études est mené pour mieux percevoir l'impact de ces alliances. C'est dans ce cadre que l'Observatoire a lancé le programme d'études PHARE.

Programme PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire

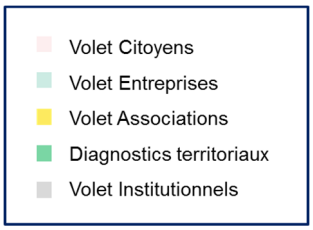
En moins de dix ans, le mouvement de co-construction s'est mis en marche. Les partenariats entreprises-associations se développent. Ils s'incarnent sur les territoires, en lien avec les Collectivités Territoriales. Face à cette dynamique, une question structurante se pose : **« au service de quoi » ces partenariats sont-ils pertinents ?**

Pour y répondre, l'Observatoire des partenariats mène le **programme d'études PHARE « Fragilités et co-construction en territoire »**. Son ambition est de **mettre en évidence les fragilités territoriales pour lesquelles les stratégies d'alliances s'avèrent utiles et efficaces**. Ce programme a **trois objectifs** :

- **Analyser la perception des parties prenantes** (citoyens, entreprises, associations et institutions) sur les fragilités prioritaires de leur territoire, ainsi que sur le rôle des alliances pour y répondre,
- **Disposer d'un diagnostic territorial des fragilités pour les 13 régions,** afin de connaitre les spécificités régionales,
- **Identifier les domaines pour lesquelles les partenariats sont particulièrement adaptés**.

Le programme PHARE est composé de **5 volets :**

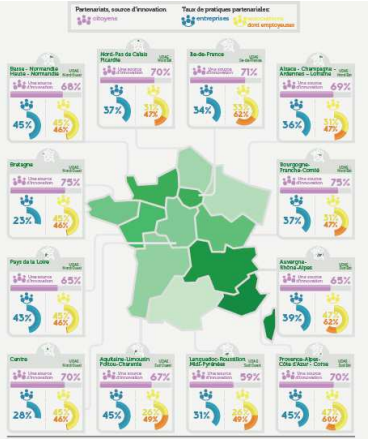
- Une étude auprès des citoyens (*PHARE-Citoyens, septembre 2015*),
- Une étude auprès des entreprises (*PHARE-Entreprises, octobre 2015*),
- Une étude auprès des associations (*PHARE-Associations, novembre 2015*),
- Les diagnostics territoriaux des 13 régions (*PHARE-DT, juin 2016*),
- Une étude auprès des Institutions (*PHARE-Institutions, octobre 2016*).



Sous la direction scientifique d'Anne ROBIN, fondatrice de la société d'études COMISIS, le programme d'études PHARE est mené en partenariat avec :

Après 18 mois de préparation et d'études exploratoires, les 3 premiers volets du programme PHARE ont été réalisés en 2015, et les diagnostics régionaux sont disponibles en ce début 2016. Ce document rappelle les données à disposition des territoires pour mettre en débat ces résultats.

Une façon innovante d'appréhender les régions et leurs spécificités



Dans le contexte actuel de la réforme territoriale et de la transformation régionale, le programme d'études PHARE apporte une vision actualisée de chacune des 13 nouvelles régions.

Pour chacune région, sont disponibles :

– Un diagnostic territorial des données économiques, sociales, sociétales et environnementales, issu de l'analyse de plus de 300 indicateurs officiels structurés autour de 16 thématiques (cf. infra),

– Le regard croisé des citoyens, des entreprises et des associations de la région sur ses fragilités (autour des 16 thématiques), ainsi que sur le rôle des alliances pour y répondre.

Des angles d'analyses complémentaires sur les fragilités

Outre la vision territoriale, le programme d'études PHARE offre aussi deux autres angles de compréhension des fragilités : par thématique et/ou par acteur.

Une analyse par thématiques économiques, sociales, environnementales et sociétales

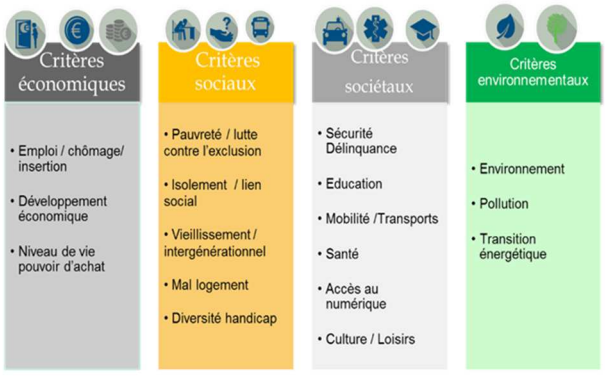
Les **enjeux**, **structurés autour de 4 axes** (économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux), ont été **déclinés en 16 thématiques** reprenant la diversité des fragilités possibles pour un territoire.

L'analyse par thématique repose sur :

– Les données officielles sur la thématique considérée (plus de 300 indicateurs observés),

– Le regard par acteur (citoyens, associations et entreprises).

Ces analyses thématiques sont réalisées au niveau des régions avec une consolidation au niveau national. Le rapport global sera disponible en juin 2016.



Une analyse par acteur de la société civile : les citoyens, les entreprises et les associations

Pour chacun des acteurs, le programme d'études permet d'appréhender :

– Sa perception des fragilités du territoire,

– Ses convictions sur les domaines sur lesquels il est pertinent de nouer des alliances.

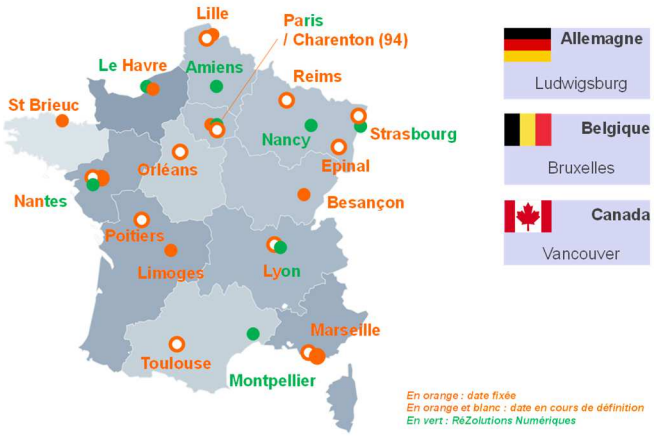
De plus, il permet également de connaître les pratiques partenariales des entreprises et des associations.

Cette analyse est disponible pour chaque région. Elle est aussi consolidée au niveau national. Elle sera complétée par la vision des Institutions en octobre 2016.

Un voyage d'études en territoire pour mettre en débat les résultats

En 2016, Le RAMEAU met à disposition des territoires, en France et à l'international, les résultats du programme PHARE, au travers d'évènements à trois niveaux territoriaux :

- Des **temps d'échanges territoriaux** autour des résultats régionaux des études PHARE,
- Des **temps d'échanges nationaux**, à l'occasion de la publication des résultats des travaux de recherche du RAMEAU en matière de co-construction en territoire,
- Des **temps d'échanges internationaux**, afin d'observer les similitudes et les différences dans les manières de co-construire entre Pouvoirs publics, acteurs économiques et structures d'intérêt général.



Un voyage d'études est ainsi organisé avec les territoires volontaires afin de mettre en débat les résultats régionaux du programme PHARE en matière de fragilités et d'alliances pour y répondre.

En parallèle, un partage du regard croisé des citoyens, des associations et des entreprises sur leurs enjeux territoriaux est inscrit dans le tour de France RéZolutions Numériques que Le RAMEAU co-organise.

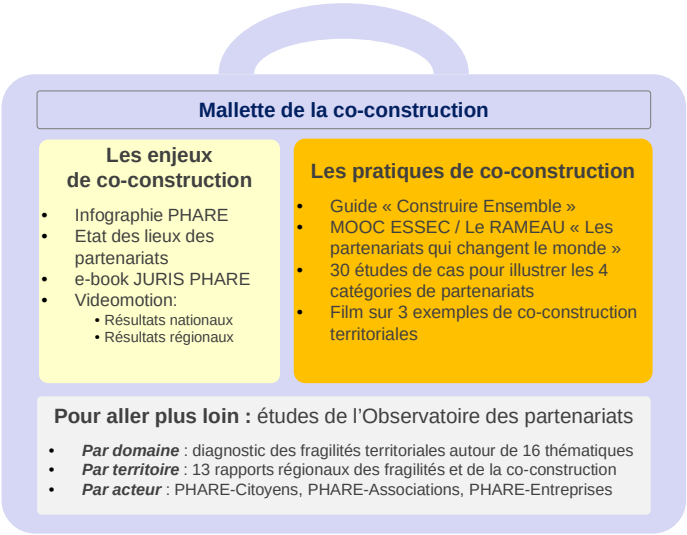
30 étapes sont déjà programmées.

Une mallette pour outiller les territoires

Afin de permettre aux territoires de partager les enjeux et les pratiques de co-construction, Le RAMEAU a conçu une mallette qu'il met **à disposition en « open source »** pour permettre d'animer les débats territoriaux.

La **« mallette de la co-construction en territoire » rassemble les outils clés sur la compréhension des fragilités territoriales ainsi que sur le rôle des alliances multi-acteurs pour y répondre.**

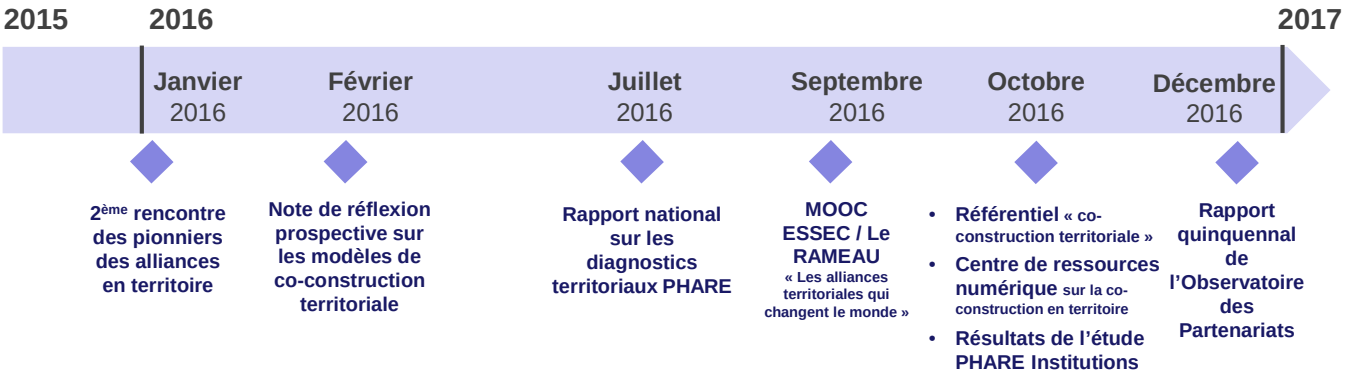
Cet ensemble d'outils pratiques sera remis aux territoires participants au voyage d'étude PHARE, et mise en ligne afin de pouvoir être largement diffusée.



Retrouvez la mallette de la co-construction sur le site www.lerameau.fr

Le planning du partage des résultats

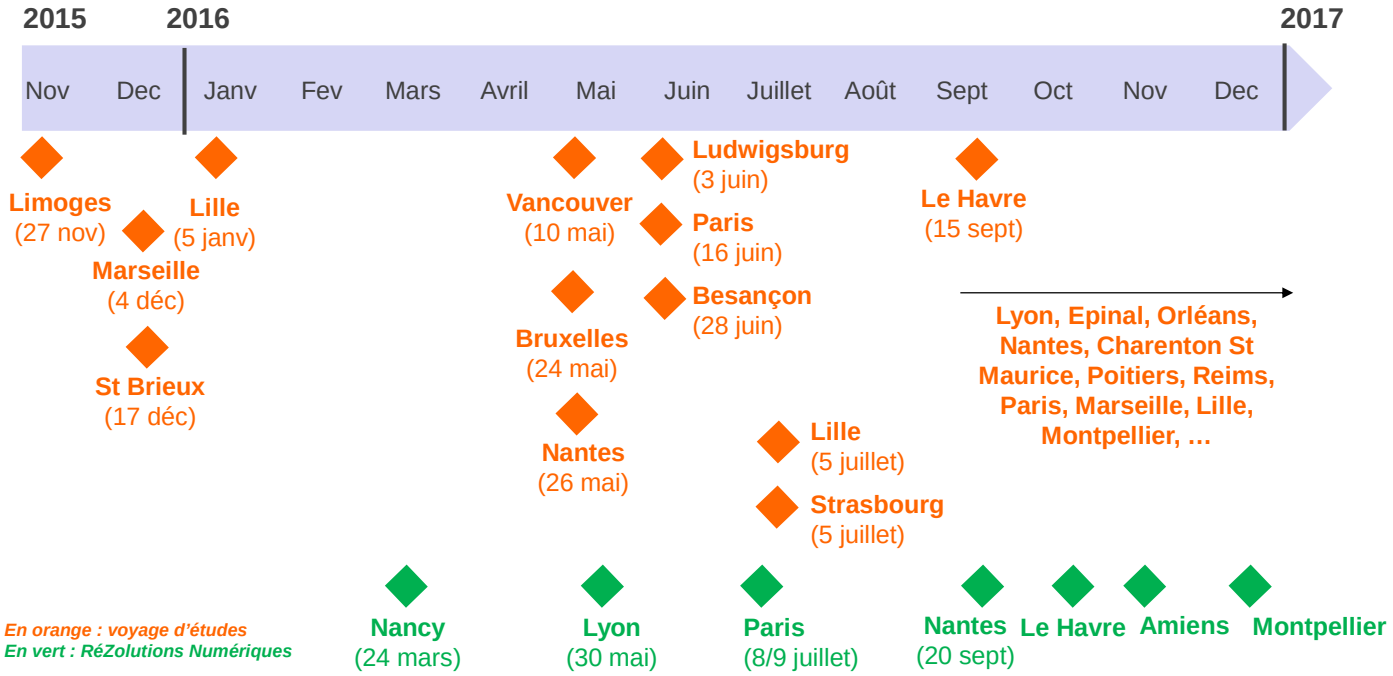
Calendrier national



Rythmé par les publications du RAMEAU, le calendrier national permet de mettre progressivement à disposition les résultats de 8 ans de recherche sur la co-construction territoriale.

Complémentaire à ces événements, la newsletter « cycle Alliances & Territoires » donne mensuellement les actualités sur la dynamique partenariale en territoire.

Calendrier territorial



Le RAMEAU est à la disposition des territoires qui veulent organiser une mise en débat autour des résultats du programme PHARE.

Retrouvez les éléments du programme PHARE sur le site www.lerameau.fr

ANNEXE 4 – Typologie des publications du RAMEAU

Publications « résultats de recherche »	Cible	Modalité signature	Exemple
Rapport d'experts	Décideurs très avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Rapport sur l'état des partenariats en France (2014, pour MVA)
Etudes	Décideurs	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Etudes de l'Observatoire national des partenariats
Note de réflexion prospective	Décideurs avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Note l'Entreprise Responsable (2013)
Référentiels de résultats de recherche	Décideurs avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (2015)
Référentiels méthodologiques	Praticiens des alliances et partenariats	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (2015)
Articles	Selon titre	Le RAMEAU	Articles JURIS Associations

Publications « illustrations »	Cible	Modalité signature	Exemple
Description de cas	Tout public	Celle des partenaires / Le RAMEAU Inside	Livret AEH pour soirée du 8 juin à Lyon
Etudes de cas	Décideurs / Praticiens	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de diffusion	Guide ORSE & études de cas LR (ORSE-LR, 2012)
Retour d'expériences	Décideurs avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Récit de l'ADASI
Cas académiques	Décideurs avertis	Le RAMEAU Inside	Etudes de cas Sup de Co La Rochelle

Publications « opérationnelles » par cible	Cible	Modalité signature	Exemple
Guides	Décideurs (et praticiens)	Le RAMEAU Inside	Guide Construire ensemble (MEDEF-LR, 2014)

Kits pratiques :
- **Documents de référence**
- **Illustrations**
- **Méthodes**
- **Boite à outils :**
  - Fiches contexte
  - Fiches connaissance
  - Fiches pratiques
  - Fiches outils
	Praticiens	Le RAMEAU Inside	Kit GPMA-Generali pour les petites associations (2014)

Kits experts :
- **Méthode de référence**
- **Illustrations**
- **Mode opératoire**
- **Boite à outils :**
  - Exposé des motifs
  - Fiche de présentation
  - Checklist des questions
  - Fiches outils
	Experts / Accompagnateurs	Le RAMEAU Inside	Kit Syntec Conseil en Management de l'accompagnement stratégique des associations (2014)

Modules de formations	Formateurs	Le RAMEAU Inside	Module « panorama et enjeux du secteur associatif » (LR, 2013)

ANNEXE 5 – Présentation des publications du RAMEAU

3 séries de publications à disposition des organisations :

- **Des publications de référence pour comprendre le mouvement de co-construction en marche,**
- **Des kits pratiques pour agir au sein des organisations,**
- **Des méthodes pour accompagner le changement.**

Des publications de référence pour comprendre le mouvement de co-construction

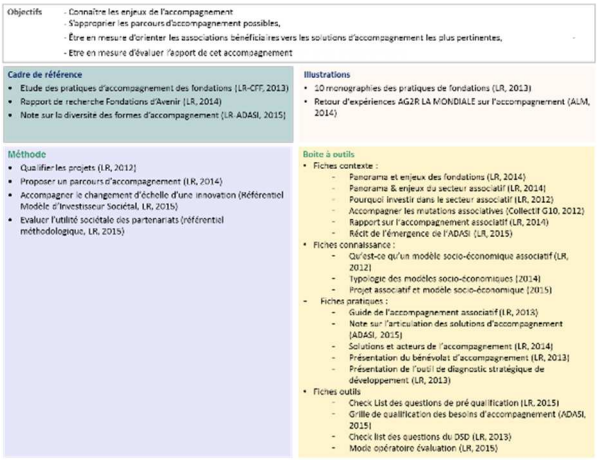
- **Pourquoi la co-construction se développe-t-elle en France ?**
  - L'intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles pratiques, nouvelle gouvernance *(rapport collectif, 2015)*
  - L'accélération du mouvement de co-construction *(note de réflexion prospective, 2015)*
  - L'état des lieux des partenariats associations – entreprises *(infographie du programme d'études PHARE, 2015 - & - rapport au Ministère de la Vie Associative, 2014)*
- **Quels sont les enjeux des alliances pour les organisations, les territoires et les citoyens ?**
  - ***Pour les territoires*** : les enjeux et les pratiques de co-construction en territoire *(note de réflexion prospective, 2015)*
  - ***Pour les associations*** :
    - Panorama et enjeux du secteur associatif *(note de réflexion prospective, 2013)*
    - Pourquoi investir dans le secteur associatif *(note de réflexion prospective, 2012)*
    - Associations & partenariats *(référentiel en partenariat avec CIDES, 2011)*
  - ***Pour les entreprises*** :
    - L'entreprise Responsable *(note de réflexion prospective, 2013)*
    - Construire ensemble *(guide en partenariat avec le MEDEF, 2014)*
  - ***Pour les fondations*** : panorama et enjeux des fondations en France *(étude en partenariat avec le Centre Français des Fondations, 2013 - & - rapport de recherche « Fondations d'avenir », 2014)*
  - ***Pour les citoyens*** : l'engagement associatif des actifs *(rapport interministériel, 2014)*
- **Quelles sont les pratiques innovantes en matière de partenariat ?**
  - Typologie et pratiques de partenariats *(guide & études de cas en partenariat avec l'ORSE, 2012)*
  - Le modèle d'investisseur sociétal pour le changement d'échelle de l'innovation sociétale *(référentiel et MOOC en partenariat avec l'ESSEC, 2015)*
  - L'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats *(étude et référentiel, 2015)*

Toutes les publications du RAMEAU sont étayées d'illustrations. Ces dernières sont **disponibles sous différentes formes :** bibliothèque d'exemples, études de cas, retours d'expériences et récit de cheminement.

Exemple : les 20 études de cas représentatives de la diversité des modèles de partenariats sur le site www.lerameau.fr

Des kits pratiques pour agir au sein de son organisation

Afin d'aider les organisation à mettre en place des démarches innovantes s'appuyant sur les meilleurs pratiques analysées depuis 2006, Le RAMEAU met à disposition en « open source » des kits pratiques.



Les kits pratiques sont structurés autour de 4 axes :

- Des ***publications*** de référence pour comprendre les enjeux, les définitions et l'état de l'art du thème,
- Des ***illustrations*** pour partager les retours d'expérience d'organisations pionnières et les bonnes pratiques,
- Des ***méthodes*** pour définir sa propre stratégie et mettre en œuvre une démarche adaptée à ses besoins,
- Une ***boite à outils*** pour agir efficacement grâce à 4 types de fiches : contexte, connaissance, pratiques et outils.

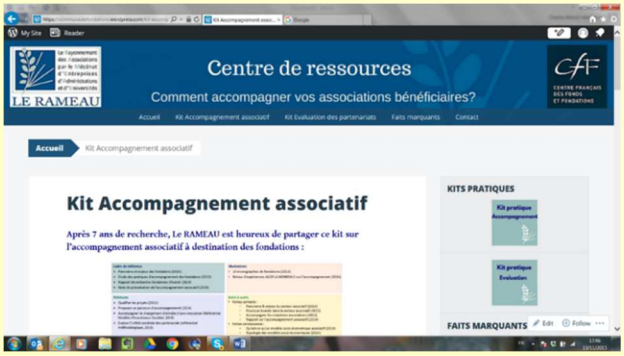
- **Pour favoriser l'innovation sociétale :** Kit « modèle d'investisseur sociétal », *en partenariat avec la Caisse des Dépôts, (publié au 1er semestre 2016)*

- **Pour améliorer la performance des organisations :**
  - ***Pour les associations*** :
    - Kit « enjeux et stratégies associatives », *en partenariat avec Syntec Conseil en Management (2014)*
    - Kit « modèles socio-économiques associatifs », *en partenariat avec l'ADASI et le Centre de Ressource DLA-Environnement (publié au 1er semestre 2016)*
    - Kit « partenariat avec les entreprises », *en partenariat avec le Mouvement Associatif (publié au 1er trimestre 2016)*
  - ***Pour les entreprises*** :
    - Kit « RSE & Partenariats des PME », *en partenariat avec Réseau GDS (2015)*
    - Kit « Engagement des salariés », *en partenariat avec le MEDEF (1er semestre 2016)*
  - ***Pour les fondations*** : Kit « accompagnement associatif », *en partenariat avec le CFF (2015)*

- **Pour faciliter la co-construction en territoire :** Kit « animation territoriale de la co-construction », *en partenariat avec le Labo des partenariats en Alsace (2015)*

Les kits pratiques du RAMEAU sont mis à disposition au travers de centre de ressources dédiés

Exemple le centre de ressources pour les fondations : Comment accompagner vos associations bénéficiaires ?



Des méthodes pour accompagner le changement

La recherche empirique du RAMEAU repose sur l'accompagnement stratégique des organisations. Plus de 400 recherches-actions ont ainsi été menées en 10 ans. Cette approche empirique est complétée par des études scientifiques menées au sein de l'Observatoire national des partenariats, ainsi que par l'animation de groupes de réflexion prospectives. **Après avoir expérimenté des démarches innovantes d'accompagnement, Le RAMEAU les modélise et les met à disposition des dispositifs d'accompagnement** (*têtes de réseaux, cabinets de conseil, experts, animateurs territoriaux des alliances…*). Des sessions de transfert de savoir-faire sont organisées sur demande.

- **Le modèle d'investisseur sociétal :** Démarche du « modèle d'investisseur sociétal », *en partenariat avec la Caisse des Dépôts*
  - Méthode « étude sectorielle des alliances »,
  - Démarche innovante d'investisseur sociétal,
  - Méthode de qualification de l'innovation,
  - Séminaire « innovation sociétale ».

- **L'accompagnement stratégique des organisations :**
  - ***Pour les associations*** :
    - « Diagnostic Stratégique de Développement », *en partenariat avec Syntec Conseil en Management & l'ADASI,*
    - Méthode de coaching de gouvernance associative « bénévolat d'accompagnement », *en partenariat avec Passerelles & Compétences,*
    - Analyse du « modèle économique associatif », *en partenariat avec l'ADASI,*
    - Démarche stratégique de « changement d'échelle de l'innovation associative »,
    - Démarche « stratégie de partenariats ».
  - ***Pour les entreprises*** :
    - Diagnostic « RSE & Partenariats des PME », *en partenariat avec Generali,*
    - Diagnostic « Entreprises & Territoires », *en partenariat avec les Caisses d'épargne,*
    - Démarche stratégique d'« Engagement des salariés ».
  - ***Pour les fondations*** :
    - Démarche stratégique « accroissement de l'impact sociétal ».
- **L'accompagnement des démarches de co-construction et des alliances :**
  - ***L'animation de la co-construction en territoires*** :
    - « Diagnostic Stratégique d'animation de territoire », *en partenariat avec le Labo des partenariats en Alsace,*
    - Méthode « étude territoriale des alliances ».
  - ***L'accompagnement des expérimentations collectives*** :
    - Méthode « Expérimentation collective »,
    - Méthode « Evaluation des expérimentations collectives ».
  - ***L'accompagnement des partenariats*** :
    - Démarche stratégique « cadrage et pilotage des partenariats »,
    - Démarche « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats ».

Le RAMEAU a développé une douzaine de module de formation afin de faciliter l'appropriation des concepts et des enjeux de la co-construction et des partenariats stratégiques. **Il a aussi développé avec l'ESSEC le Mooc « les partenariats qui changent le monde » disponible gratuitement sur coursera.**

Retrouvez les publications du RAMEAU

sur le **site www.lerameau.fr** et n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse **info@lerameau.fr**

ANNEXE 6 – Présentation des formations du RAMEAU

Le RAMEAU est un laboratoire de recherche sur les alliances innovantes au service du bien commun. Il éclaire les organisations sur la dynamique de co-construction.

Après 10 ans de recherche empirique, forts des enseignements sur les enjeux et les pratiques des associations, entreprises et territoires, Le RAMEAU a démontré le **triple impact des alliances** :

- La performance des organisations, tant des associations et des entreprises que des Collectivités Territoriales,
- L'innovation sociétale et territoriale, levier de réduction des fragilités et moteur de croissance et d'emplois,
- La confiance dans notre capacité collective à relever les défis du XXI^{ème} siècle, nécessaire pour mobiliser les énergies et l'engagement.

Afin de partager le fruit de ses travaux et de diffuser les résultats de ses recherches, Le RAMEAU propose une mise à disposition de formation autour de trois types « d'offres » :

- **Des modules de sensibilisation ;**
- **Des parcours de formation sur les alliances / partenariats ;**
- **Des cours académiques.**

LES MODULES DE SENSIBILISATION

Les modules de sensibilisation constituent une offre « sur étagère ». Ils s'adressent aux dirigeants et/ou praticiens, au sein des organisations, désireux de développer leurs connaissances sur certaines thématiques. 16 modules sont disponibles autour de 7 thèmes. Ils sont déclinés sous deux formats : module découverte et module approfondissement.

THEME	MODULES
Partenariats stratégiques	1- L'état des lieux des partenariats 2- Les enjeux du mouvement de co-construction 3- La typologie des partenariats
Pratiques de partenariat	1- La mise en œuvre d'un partenariat 2- L'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats
Consolidation du secteur associatif	1- Panorama et enjeux du secteur associatif 2- Stratégie et gouvernance associative 3- Modèles socio-économiques associatifs
Engagement sociétal des entreprises	1- Panorama et enjeux des entreprises 2- RSE et partenariats
Co-construction territoriale	1- La co-construction en territoire 2- L'innovation territoriale
Innovation sociétale	1- Le processus d'innovation sociétale 2- La qualification d'une innovation 3- Modèle d'investisseur sociétal
Engagement des actifs	1- L'engagement associatif des actifs

LES PARCOURS DE FORMATION SUR LES PARTENARIATS

Les parcours de formation sur les partenariats sont des cycles portés par Le RAMEAU. Ils s'adressent à des praticiens, au sein des organisations, désireux de développer leurs compétences en matière de partenariats et plus globalement en matière d'alliances stratégiques, afin d'être en capacité de « FAIRE ». Ils peuvent se décliner « sur mesure » en fonction des enjeux et des besoins de l'organisation.

5 parcours ont été conçus, allant du plus « basique » au plus « pointu » :

- **MOOC les « partenariats qui changent le monde »,** réalisé par l'ESSEC en partenariat avec Le RAMEAU (4 sessions de 2h disponible en open source sur le site coursera.org),
- **Parcours découverte** : 1 jour (cours et étude d'un cas pratique),
- **Parcours expert** : 2 jours (1 jour « découverte » et 1 jour d'approfondissement),
- **Form'actions** : 3 à 5 jours (formation avec mise en application au sein de l'organisation),
- **Cycle haut potentiel** : 10 jours (cycle sur 9 mois, autour de cours, de travaux pratiques, de mise en application et de « voyages d'études inter-organisations »).

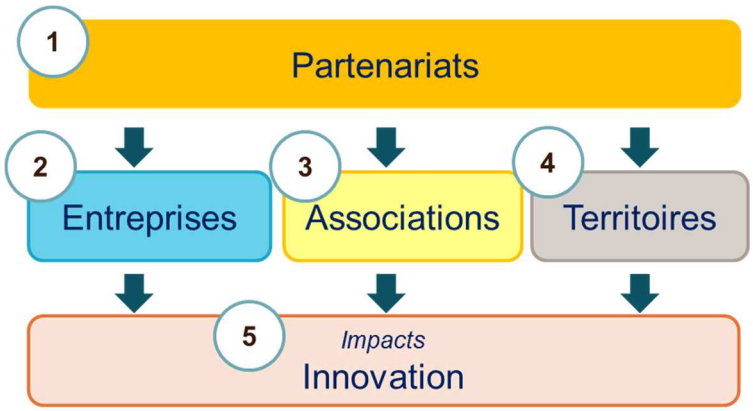
Afin de diffuser ces parcours, Le RAMEAU met en place des **« transferts pédagogiques »**. Ils s'adressent à des formateurs / réseaux. Ces transferts sont composés :

- D'une démarche de co-construction du contenu en fonction des enjeux adressés,
- D'un outillage de la démarche :
    - Module de formation,
    - Module de formation de formateur,
    - Mallette du formateur ;
    - Kit pratique pour les participants
- D'un suivi et d'une évaluation du transfert pédagogique.

LES COURS ACADEMIQUES

Les cours académiques portent sur les savoirs du RAMEAU et sont dispensés à ce jour par Le RAMEAU. Ils s'adressent à des étudiants en formation initiale et/ou en formation continue. Ces cours académiques s'inscrivent dans un processus de formation existant porté par une organisation tierce.

5 thèmes font à ce jour l'objet de cours académiques



1 – Enjeux et état des lieux des partenariats en France (Ecole des Mines – Badge Adema)

2 – Stratégie RSE et politique partenariale des entreprises (Essec – Entreprises et développement durable)

3 – Panorama et enjeux du secteur associatif (Essec – enjeux de l'ESS)

4 – Co-construction territoriale (Essec – Entreprises et développement durable)

5 – Innovation sociétale (Sciences Po – découverte de l'ESS)

ANNEXE 7 – Synthèse des comptes 2015

BDL Saint Amand	LE RAMEAU	Page : 4

Compte de Résultat

	Etat exprimé en euros	31/12/2015	31/12/2014
		12 mois	12 mois
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises, de produits fabriqués		
	Prestations de services	4 500	1 500
	Productions stockée		
	Production immobilisée		
	Subventions d'exploitation	15 625	24 000
	Dons	852 400	772 134
	Cotisations	120	15
	Legs et donations		
	Autres produits de gestion courante	1	13
	Reprises sur provisions et amortissements, transfert de charges	3 255	1 953
	Autres produits	125 000	190 000
	Total des produits d'exploitation	**1 000 901**	**989 614**
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats		
	Variation de stock		
	Autres achats et charges externes	320 870	280 001
	Impôts, taxes et versements assimilés	23 776	22 903
	Rémunération du personnel	388 544	361 670
	Charges sociales	161 251	148 283
	Subventions accordées par l'association	27 500	17 500
	Dotation aux amortissements et dépréciations	5 971	5 122
	Dotation aux provisions		
	Autres charges	60 096	125 000
	Total des charges d'exploitation	**988 008**	**960 479**
	1 - RESULTAT COURANT NON FINANCIER	**12 893**	**29 135**
Produits financiers	Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges		
	Intérets et produits financiers	1 296	993
Charges financières	Dotation aux amortissements et aux dépréciations		
	Intérets et charges financières	22	156
	2 - RESULTAT FINANCIER	**1 275**	**837**
	3 - RESULTAT COURANT AVANT IMPOT (1 + 2)	**14 168**	**29 972**
	Produits exceptionnels	326	
	Charges exceptionnelles	20	
	4 - RESULTAT EXCEPTIONNEL	**306**	
	Impôts sur les sociétés		
	(+) Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs		
	(-) Engagements à réaliser sur ressources affectées		
	TOTAL DES PRODUITS	**1 002 523**	**990 607**
	TOTAL DES CHARGES	**988 049**	**960 636**
	EXCEDENT ou DEFICIT	**14 473**	**29 972**

ANNEXE 8 – Suivi des temps passés 2015

Suivi des temps par programme en 2015 — maj le 1er Mars 2016

	AXES DE RECHERCHE DU RAMEAU	Programmes	Actions	AN	AF	GG	AG	LL	LT	LV	EJ	LW	CBH	EXT	TOTAL	%	8 axes	DIFFUSION	contributeurs externe
A1	**Modèles territoriaux d'alliances**	EXPERIMENTATIONS :		0	0	0	0	0	0	0	0	0			0	0%			
			IDF (Charenton st Maurice+ 95)	0	0	0	0	1	0	1	0	0	4		6	0%			
			Poitou-charentes	0	0	0	0	0	0	0	0	3			3	0%			
			Lyon	0	0	0	0	0	0	2,5	0	0	3		5,5	0%			
			Alsace	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3		3	0%			
			Franche Comté	0	0	0	0	0	0	4	0	0	**3**		7	0%			
			IDF (cooridin'action)	0	0	0	0	2,5	0	0,5	0	0	3		6	0%			
			PDL (Dont IRCOM)	0	0	0	0	0	8,5	0	0	0	3		11,5	1%			
		PROGRAMME TERRITOIRE D'AVENIR	dt FNCE	0	0	0,5	0	46	0	3,5	0	20	8		78	4%			
		Recherche/Modélisation		0	0	0	0	0	1	27	0,5	0	10		38,5	2%		2%	
		Communication/Publication/Formation/TSF	Pionniers/LH forum/	0	2	11	0	24,5	7,5	18,5	0	5	10	9	87,5	4%	**12%**	4%	IL
A2	**Mutualisation de moyens**	Recherche sur mutualisation de moyens	INCLUS DANS LES AUTRES AXES	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0	0%			
A3	**Partenariats stratégiques**	EXPERIMENTATIONS :	COCAGNE	0	0	0	0	0	0	2,5	0	0			2,5	0%			
			CENTRES SOCIAUX	0	0	0	0	0	0	0	0	5		6	11	1%			VB
		Recherche/Modélisation		0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	10		11,5	1%		1%	
		Communication/Publication/Formation/TSF	dont RNMA et engagement collaborateurs	0	3	0	0	0	6	14	14	5	20	56	118	6%		6%	AD/IF/JH/H&F
		Observatoire national des partenariats		0	11,5	2	0	0,5	0	1	22,5	5	24	50	116,5	6%	**12%**	6%	AR
A4	**Evaluation utilités sociétale des part**	EXPERIMENTATIONS :	SILVER GEEK	0	0	0	0	22	0	1	0	4		35	62	3%			VB+EEXISTE
		Programme "Partenaires d'avenir"		0	0	0	0	0	0	0	0	0			0	0%			
			Schneider Electric / 100 Chances	0	0	0	0	0	0	0	1,5	1			2,5	0%			
			ALM UC	0	0	0	0	0	0	0	6,5	0	1		7,5	0%			
		Recherche/Modélisation	étude	0	3	0	10	0	2	0	23	2	5		45	2%		2%	
		Communication/Publication/Formation/TSF		0	0	0	0	19	1,5	4,5	0,5	10	10	5	50,5	2%	**8%**	2%	KIMSO
A5	**Accompagnement stratégique asso**	ACCOMPAGNEMENTS STRATEGIQUES	ADAPEI VAR MEDITERRANEE (atout soleil)	0	0	0	0	0	3	0	0	1			4	0%			
			AFCM	0	0	0	0	0	0	1	4	0			5	0%			
			APPRENTIS D AUTEUIL	0	0	0	0	0	0	5,5	4	0			9,5	0%			
			CELAVAR	0	0	0	0	13	0	0	0	0			13	1%			
			CHENELET	0	0	0	0	0	0	0	4,5	0			4,5	0%			
			JEUNE CHAMBRE ECO	0	0	0	0	3,5	0	0	0	1			4,5	0%			
			ADB	0	0	0	0	4,5	0	0	0	0			4,5	0%			
			MOMARTRE	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0			0,5	0%			
		Programme" bénévolat de consolidation"		0	0	0	0	0	0	0	0	0			0	0%			
		Programme DASI	Reflexion / construction	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10		10	0%		0%	
		Recherche /modélisation		0	0	0	0	0	0	0	0	0	4		4	0%		0%	
		Communication/Publication/Formation/TSF	dont expérimentation SCM	0	0	0	0	2	0	1,5	16	3	5	78	105,5	5%	**8%**	5%	CAB SCM
A6	**Nouveaux modèles économiques**	ACCOMPAGNEMENTS	UNCPIE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	0%			
			UNAHJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	0%			
			MRJC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	0%			
		Recherche /modélisation		0	0	0	0	0	0	4	0	0	2		6	0%		0%	
		Communication/Publication/Formation/TSF		0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	20	26	1%	**2%**	1%	OPUS 3
A7	**Modèle d'investisseur sociétal**	Recherche sur MIS		0	0	0	0	0	0	0	0	0			0	0%		0%	
			MIS ALM Capitalisation & TSF	0	0	0	0	0	0	0	1,5	1	5	29	36,5	2%			
			ALM ACCOMPAGNEMENT ADIE	0	0	0	0	0	0	0	8	0	2		10	0%			
			ALM ACCOMPAGNEMENT IF	0	0	0	0	0	0	0	7	0	2		9	0%			
			MIS FBS	0	0	0	0	0	0	0	4,5	0	1		5,5	0%			
			MIS FHSM	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0		0,5	0%			
			MIS SOLIFAP	0	0	0	0	0	0	0	6	0	3		9	0%			
															0	0%			
		Programme fondations d'avenir	Modélisation	0	0	0	0	0	18	0	5,5	1	3		27,5	1%		1%	
		Recherche /modélisation	dt intrapreneur	0	0	195	0	11	0	0	1,5	0	10		217,5	10%		10%	
		Communication/Publication/Formation/TSF	dt convergence? Ref MIS ...	0	0	7,5	35	17,5	0,5	0	15,5	0	14	20	110	5%	**20%**	5%	MB
A8	**RSE & PME**	EXPERIMENTATIONS	ODYSSEE NATURE	0	0	0	0	0	1,5	0	0	0			1,5	0%		0%	
			Expérimentations LARBALETIER	0	0	0	0	0	6,5	0	0	2	0		8,5	0%			
			EUROGROUP	0	0	0	0	7	0	0	2,5	0	1		10,5	1%			
			Fédérations Pro	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1		4	0%			
		Recherche /modélisation		0	0	4,5	0	1	0	4,5	0	0	1		11	1%		1%	
		Communication/Publication/Formation/TSF		0	0	0	0	0	7,5	1	0	0	2	5	15,5	1%	**2%**	1%	
	COMMUNICATION TRANSVERSALE			45,5	58,5	0	0	10	43	1	7,5	44	5	22	236,5	11%		11%	
	DEMULTIPLICATION NUMERIQUE			44,5	55,6	0	0	0	4	0	10,5	20	1		135,6	7%		7%	
	IRRIGATION			0	0	6	0	12,5	1,5	0	0	0	15		35	2%		2%	
	INTERNE			125	38,5	5,5	2	21	15	14,5	40,5	50	5	3	320	15%			
				0	0	0	0	0	6	0	0	0				0%			
	TOTAL			215	172	232	47	219	130	114	209	183	218	338	2077		**65%**	**68%**	
													Verif				**100%**		