

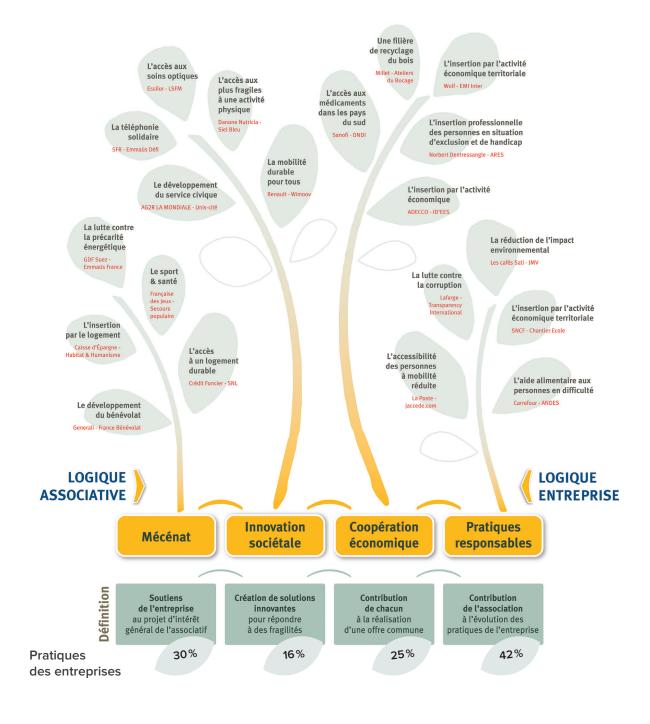




# CO-CONSTRUISONS DEMAIN

## 1 200 000 partenariats en France

#### Un mouvement en marche sur le territoire ...



... qui s'incarne au travers d'une diversité des partenariats!

<sup>\*</sup> programme d'étude PHARE (Comisis, 2015)

# Co-construisons demain!

69% des français,

81% des dirigeants

d'entreprises et

associatives sont

les alliances peuvent

réduire les fragilités,

mais aussi créer

de nouveaux moteurs

et d'emplois<sup>1</sup>.

e XXIème siècle sera celui de la co-construction ou ne sera pas. Face à l'ampleur des enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, aucune organisation

publique ou privée ne peut plus prétendre relever seule les défis. Tous les modèles sont à réinventer. La co-construction entre organisations de nature complémentaire n'est plus un choix mais une évidence. C'est une formidable opportunité pour transcender les différences et en faire une source du «Faire Société».

Pourtant, s'engager dans une dynamique d'alliances n'est pas simple. Les questions sont à la fois stratégiques, politiques et opé-

rationnelles. Elles exigent de maitriser l'art de la projection, de la décision et de l'exécution, et donc de gérer les inévitables antagonismes entre ces trois arts. C'est une démarche entrepreneuriale courageuse. Faire ce choix, c'est renoncer à la facilité de se contenter de constater et de critiquer, ou pire encore d'attendre. Ce chemin est particulièrement exigeant lorsqu'il s'agit de coconstruire entre des mondes riches de leurs différences. Cela exige un « pas de côté » de chacun, une capacité d'autoanalyse et de résilience forte, mais aussi d'écoute et d'altérité face à la différence.

L'expérience montre que c'est possible si nous savons collectivement nous donner le temps d'inventer les réponses adaptées à l'ampleur des enjeux. Il ne faut pas confondre initiatives innovantes et inventions, et ces-

> ser de croire que les réponses seront immédiates. Le temps de maturation est au contraire fécond. Certains peuvent regretter que les choses n'aillent pas assez vite. C'est négliger la profondeur des racines du mouvement de co-construction du bien commun en marche sur les territoires. Après une décennie de recherche empirique, Le RAMEAU observe des résultats très concrets.

> Nous avons collectivement une capacité gran-

dissante à co-inventer des solutions pertinentes face aux besoins sociétaux. 69% des français, 81% des dirigeants d'entreprises et 86% des gouvernances associatives sont convaincus que les alliances peuvent réduire les fragilités, mais aussi créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois¹.

Si la « fin des arrogances » est programmée, elle reste encore largement à piloter. Fort du socle déjà acquis, nous pouvons avoir confiance dans l'avenir. Soyons résolument porteurs d'espoir, déterminés et humblement co-construisons demain!

Charles-Benoit HEIDSIECK Président-fondateur du RAMEAU

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>Sources: Études PHARE-Citoyens, PHARE-Associations, PHARE-Entreprises (Comisis, 2015)



# Le RAMEAU, passeur, architecte et espace de dialogue

Les organisations - acteurs économiques, structures d'intérêt général et institutions - sont investies d'une nouvelle responsabilité collective qui transcende largement leurs missions traditionnelles. Le RAMEAU s'inscrit depuis 2006 dans cette dynamique prospective, au cœur de l'innovation sociétale. Véritable laboratoire de

recherche dédié à la co-construction au service du bien commun, il stimule les alliances qui demain structureront les territoires. Il participe au rapprochement des acteurs et propose des solutions novatrices qui contribuent à la performance des organisations.

#### **Passeur**



Il faut que des acteurs qui ne travaillent pas ensemble aujourd'hui soient porteurs demain de l'intérêt général. La vocation du RAMEAU est d'être un passeur, de permettre à ces mondes qui s'ignorent de se rencontrer. La co-construction, c'est cela!»

Hugues Sibille, Président de l'Avise et du Labo de l'ESS

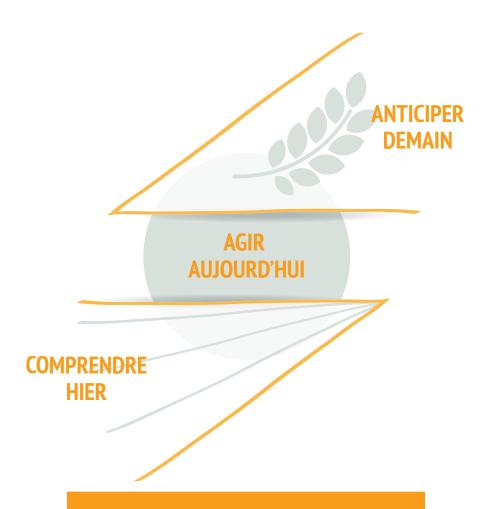
#### Une démarche pragmatique

Afin de piloter efficacement la co-construction - sujet riche et complexe - Le RAMEAU fonde son action sur les réalités du terrain. Il implique les dirigeants des organisations publiques et privées dans sa démarche et intègre pleinement leurs préoccupations quotidiennes dans sa réflexion.

#### La démonstration par la preuve

Le RAMEAU offre aux acteurs de l'écosystème des solutions de co-construction éprouvées. Ces expérimentations s'inscrivent dans la durée, entre 5 et 7 ans. Une fois leur pertinence globale vérifiée, les hypothèses de recherche sont modélisées et personnalisées. Cette démarche garantit l'utilité, l'efficacité et « l'innocuité » des solutions proposées.





Le RAMEAU inscrit son approche dans le temps long. Cette maitrise de la temporalité confère une force inédite à ses actions et constitue un élément central de sa valeur ajoutée. En capitalisant sur nombre d'expériences, de données et de ressources, Le RAMEAU éclaire les enjeux de la co-construction, permet aux entreprises, aux associations et aux institutions de se projeter lucidement vers l'avenir

#### **Architecte**

Si nous – instances territoriales - sommes des faiseurs de ponts et de passerelles, c'est Le RAMEAU qui est vraiment l'architecte. Merci pour toute cette énergie et cet investissement!»

Frédérique Marquet, Directrice Economie et Emploi, Communauté de Communes de Charenton - Saint Maurice

#### Espace de dialogue

Le RAMEAU constitue un espace désormais incontournable où se croisent savoirs et savoir-faire. Il prépare au dialogue, fait prendre conscience de la capacité de chacun de faire et d'apporter, donne les clés pour travailler ensemble tout en invitant à certains effacements.»

Bernard Devert,
Président-Fondateur d'Habitat
et Humanisme

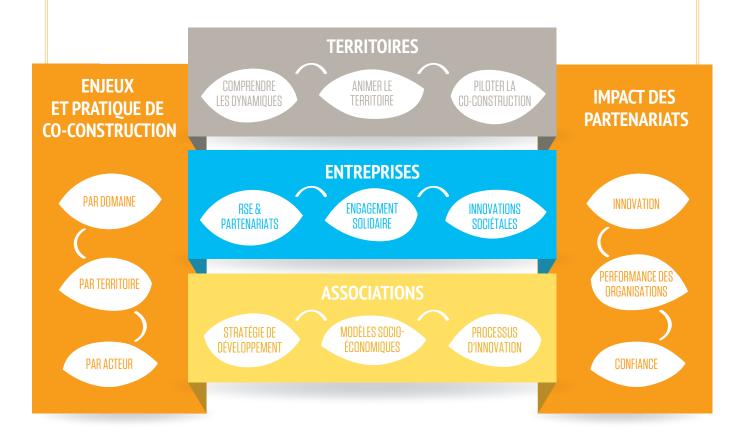


# Un engagement durable

Qualification des enjeux, réflexions prospectives, expérimentations, modélisations de solutions... Le RA-MEAU contribue à l'élaboration de réponses appropriées aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux des écosystèmes. Il participe activement à la recherche sur le devenir des organisations, conçoit et anime des partenariats innovants et durables. Il concourt ainsi au développement de l'engagement sociétal des entreprises, à la transformation du secteur associatif et à l'ancrage des stratégies d'alliances dans la dynamique des territoires.

# Les enseignements de la recherche répondent à 3 questions :

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





#### Trois leviers d'action...

#### Produire de la connaissance...

Le RAMEAU publie des ouvrages de référence, des résultats de ses programmes de recherche au kits pratiques. Fruits de retours d'expériences de terrain, ces outils d'aide à la décision répondent aux besoins des organisations, des praticiens et des experts.

#### Concevoir de l'ingénierie...

Le RAMEAU met à disposition des acteurs de la co-construction des outils et des méthodes éprouvés : diagnostic RSE & Partenariats, mutation des modèles socio-économiques associatifs, modèle d'investisseur sociétal (voir encadré)... En fonction de leurs enjeux, il les guide dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des partenariats stratégiques.

#### **Animer la co-construction...**

Observatoire des partenariats (voir encadré), réseaux de « pionniers », cercles de réflexion entre pairs, Le RAMEAU pilote les stratégies d'alliances complexes, transfère les savoir-faire et participe à la co-construction de dispositifs collectifs (ADASI\*, animation territoriale des alliances...).

#### ... au service des organisations

#### ... pour mieux comprendre les enjeux

La réussite des alliances stratégiques entre des mondes « différents » appelle un certain nombre de préalables : un diagnostic partagé, un langage commun, une même compréhension des défis... Le RAMEAU s'inscrit pleinement dans cette démarche d'appropriation collective.

#### ... pour maitriser méthodes et outils

Le RAMEAU contribue à la conduite du changement au sein des organisations. Il expérimente des méthodes pour les accompagner dans leur réflexion stratégique en amont, les sensibilise aux nouveaux métiers de la co-construction ainsi qu'aux techniques d'évaluation des partenariats.

#### ... pour mettre en œuvre des solutions innovantes

Le RAMEAU se mobilise pour concevoir et tester des modèles d'alliances novateurs et dimensionnés aux besoins des organisations. Des processus opérationnels aux modes de gouvernance, c'est l'ensemble de la chaine de valeur de la co-construction qui se trouve ainsi optimisée.

<sup>\*</sup>Dispositif collectif d'accompagnement stratégique des structures d'intérêt général, né le 20 novembre 2014 après 8 ans d'expérimentation auprès de 150 associations.



#### L'OBSERVATOIRE DES PARTENARIATS

Le RAMEAU a créé en 2008 l'Observatoire des partenariats. Un premier programme d'études (2008-2012) – ARPEA – s'est notamment traduit par la publication en 2013 d'un rapport sur l'état des lieux des partenariats entre associations et entreprises en France.

Depuis lors, un second cycle quinquennal est en cours. Le programme PHARE a pour objectif d'éclairer les fragilités et la co-construction en territoire.







#### **Voir plus loin**

Dès 2007, Le RAMEAU a permis à notre association Jaccede – dédiée à l'accessibilité des personnes à mobilité réduite - de voir plus loin, de mieux anticiper ses choix stratégiques. Sa capacité à identifier le bon positionnement a favorisé la croissance et la maturation de notre projet.»

Damien Birambeau, Président- fondateur de Jaccede

#### **Dupliquer les expérimentations**

Pour renforcer son action sociétale, une PME a besoin de deux « ingrédients ». Le premier est que son dirigeant puisse prendre du recul afin de percevoir les actions qu'il a déjà engagées dans ce sens, souvent de manière informelle. Le second est de favoriser la prise de conscience de ses équipes et renforcer ainsi leur engagement. Le RAMEAU aide à piloter ces ingrédients. »

Sylvain Waserman, Directeur général de Réseau GDS



#### Partager le chemin

Nous cheminons avec Le RAMEAU depuis 2010. Il nous accompagne dans notre réflexion sur les solutions innovantes de mobilité durable pour les publics précaires. Il a notamment organisé notre première alliance avec l'association Voiture & Co/ Wimoov.»

> Claire Martin, Directrice de la RSE et la Fondation Renault

#### **Combiner les expertises**

La prospérité d'une entreprise dépend de sa capacité à répondre aux aspirations parfois contradictoires de ses parties prenantes. Ses alliances avec les associations procèdent de combinaisons d'expertises et d'intelligences, dédiées à la construction de solutions sociétales. C'est la raison pour laquelle nous avons conçu une série de Mooc avec Le RAMEAU.»

> Thierry Sibieude, Professeur à l'ESSEC







#### LE MODÈLE D'INVESTISSEUR SOCIÉTAL

Le RAMEAU a scientifiquement formalisé les étapes fondamentales du processus d'alliance entre un investisseur sociétal et une association partenaire. 51 partenariats stratégiques ont ainsi été mis en place autour de 8 investisseurs sociétaux, mobilisant 50M€ d'investissements. Ce modèle économique hybride, fondé sur une dynamique de relation durable favorise le développement de l'innovation sociétale à grande échelle.



# Une équipe, des partenaires et des moyens à la hauteur des enjeux

#### Une équipe mobilisée

Elle est composée d'experts et de consultants en stratégie engagés 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 côté des permanents, 8 contributeurs réguliers participent activement au projet.

#### L'ÉQUIPE PERMANENTE DU RAMEAU

Amélie FOURMY, Gerardo GIL, Charles-Benoît HEIDSIECK, Élodie JULLIEN, Afaf NAJI,

#### Des partenaires au cœur du modèle

Tous les programmes et les recherches-actions sont co-construits. Le RAMEAU travaille ainsi au quotidien avec plus de 60 partenaires actifs.

Parmi eux, citons: AG2R-LA MONDIALE, ADASI, Alsace Active, Caisse des Dépôts, CFF, FNCE, GENERALI, Fondation Bettencourt Schueller, Consult'in France, FONDA, Mouvement Associatif, MEDEF, Ministère en charge de la Vie Associative, La Poste, Unis-Cité, United Way, Wimoov, ...

Pour mener à bien ses travaux, Le RAMEAU dispose de financements qui proviennent pour l'essentiel de partenariats privés. L'association bénéficie en outre de contributions publiques de la Caisse des Dépôts et du Ministère en charge de la Vie Associative. L'intégralité du budget est affectée à ses missions d'intérêt général : travaux de recherche appliquée et diffusion des résultats. Le modèle économique du RAMEAU garantit sa totale indépendance.



Olivier BRAULT,
Directeur-général de la
Fondation Bettencourt
Schueller

### Le témoignage d'un partenaire stratégique du RAMEAU



lyse stratégique, ampleur de l'action et de la réflexion, et la forte conviction que le bien commun résulte d'une construction commune, Le RAMEAU aide associations et entreprises à renforcer l'efficacité de leurs actions sociales, en favorisant la découverte de leurs intérêts partagés. Il fait bouger les lignes... »

#### Une gouvernance mobilisée

La gouvernance du RAMEAU est 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.

# LE CONSEIL D'ORIENTATION

Marie-Louise ANTONI, Christine AUBERGER
Dominique BAILLY,
Thierry de BEAUMONT-BEYNAC,
Nadia BELLAOUI, Pierre BIRAMBEAU,
Yannick BLANC, Gilles DEBRY,
Bernard DEVERT, André DUPON,
Pierre FONLUPT, Anne-Aymone GISCARD
d'ESTAING, Charles-Benoît HEIDSIECK,
Jean-Guy HENCKEL, Dominique HERIARDDUBREUIL, Daniel LEBEGUE,
Olivier MARCHAL, Claire MARTIN,
Jean-Luc PLACET, André RENAUDIN,
Aziz SENNI

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Anne CHATAURET, Hélène CHEVALLIER,
Brigitte GIRAUD, Jacques HERARD,
Philippe JOUANNY, Élodie JULLIEN,
Marie-Christine LANNE,
Michel-Pierre MEJANE,
Jean-Yves MONTARGERON, Florence RODET,
Bernard SAINCY,
Adelphe de TAXIS du POET,
Pierre-Dominique VITOUX



1 allée Charles V 94300 Vincennes 01 53 66 99 70 info@lerameau.fr www.lerameau.fr