

Le RAMEAU

Rapport d'activité 2016

Juin 2017

Table des matières

1	Le RAMEAU	4
1.1	Présentation du RAMEAU	4
1.1.1	Le positionnement et les missions du RAMEAU	4
1.1.2	Les principes d'un modèle de recherche atypique	5
1.1.3	Les résultats d'une décennie de recherche	8
1.2	Le fonctionnement du RAMEAU	10
1.2.1	Une gouvernance plurielle	10
1.2.2	Une équipe fortement autonomisée	12
1.2.3	Un modèle socio-économique hybride	13
2	Bilan 2016	14
2.1	Le cadre du projet stratégique « Cap 2018 »	14
2.2	Les résultats du RAMEAU en 2016	15
2.2.1	Les objectifs de l'activité	15
2.2.2	Les résultats spécifiques de la diffusion 2016	17
2.3	Focus sur les points forts de 2016	19
2.3.1	Une nouvelle étape pour l'Observatoire des partenariats	19
2.3.2	Un cycle « Alliances & Territoires » très productif	20
2.3.3	Une mise en ligne des résultats	22
3	Perspectives	24
3.1	La fin d'une étape de modélisation	24
3.2	Retour d'expériences 2014-2016	26
3.2.1	Les besoins de co-construction augmentent	27
3.2.2	L'appropriation est plus complexe que prévue	28
3.2.3	La prise en compte de la temporalité est le facteur clé	29
3.3	Perspectives et objectifs 2017	31
3.3	Comptes 2016	33
	En guise de conclusion	34
	Annexe 1 – Glossaire	36
	Annexe 2 – Typologie des publications	37
	Annexe 3 – Concept de « communauté »	39
	Annexe 4 – Panorama des formations	40
	Annexe 5 – Centres de ressources numériques	41

Annexe 6 – Méthodologies conçues et éprouvées	43
Annexe 8 – Kit pratique « Modèle d’investisseur sociétal ».....	44
Annexe 9 – Programme PHARE	45
Annexe 10 – Référentiel « co-construction territoriale ».....	46
Annexe 11 – Centre de ressources numériques « co-construction territoriale ».....	47
Annexe 12 - Tableaux annuels du suivi des temps	48
Annexe 13 – Comptes 2016.....	49
Annexe 14 – Synthèse consolidée des travaux.....	50

1 Le RAMEAU

1.1 Présentation du RAMEAU

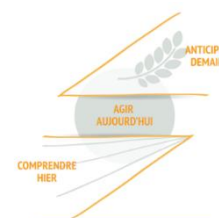
1.1.1 Le positionnement et les missions du RAMEAU

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

Ses missions sont triples :

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

Pour y parvenir, Le RAMEAU a inventé un **modèle de recherche empirique radicalement innovant**. Le principe de recherche est que la co-construction du bien commun doit partir de la **compréhension et de l'anticipation des besoins profonds de l'écosystème**. Inscrite dans le temps long, la recherche empirique est fondée sur la mise en perspective de **3 temporalités** : pour agir aujourd'hui avec pertinence, il faut savoir anticiper demain et comprendre hier.



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

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

1.1.2 Les principes d'un modèle de recherche atypique

Les travaux de recherche du RAMEAU ont débuté en 2006 sur une intuition : la co-construction du bien commun allait devenir un levier de performance non seulement pour répondre aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, mais aussi pour consolider et transformer toutes les organisations soumises à une nécessité de mutation profonde. Autrement dit, les alliances allaient permettre de concilier performance individuelle de chaque organisation et performance collective au service de l'intérêt général ².

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

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 vision prospective** basée sur une capacité à anticiper les changements. La solution retenue pour y parvenir : être aux côtés de la gouvernance des organisations au moment où elle réfléchit à sa stratégie et où elle étudie les différentes solutions possibles pour l'avenir de son organisation.

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

- **Capter les signaux faibles et poser les hypothèses**³,
- **Mener des recherche-actions durant 5 à 7 ans** pour comprendre en profondeur la thématique des enjeux à la pratique, mener des expérimentations innovantes, et en analyser les impacts (y compris les effets secondaires),
- **Modaliser les résultats** après 5 à 7 ans, **et favoriser leur appropriation** par les organisations et les territoires... en commençant par poser des définitions communes⁴.

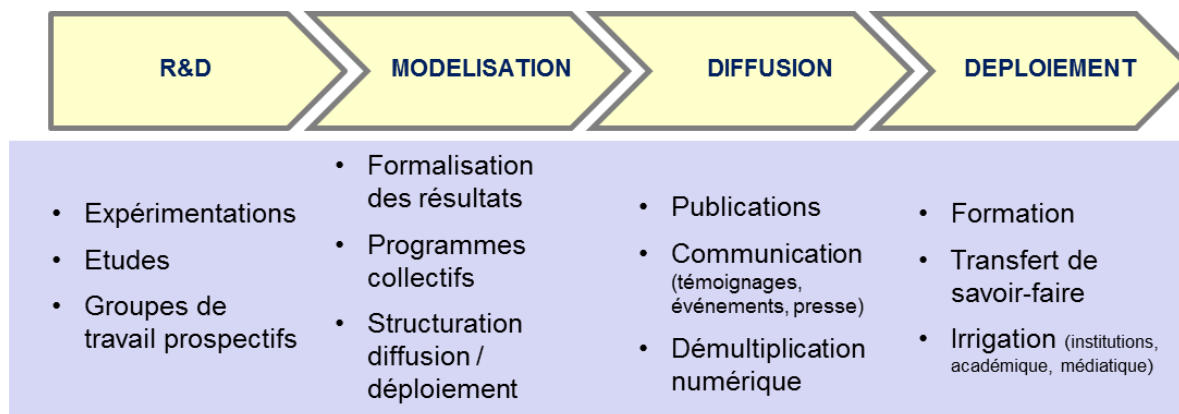
² Voir les postulats de départ en annexe 1

³ Voir le schéma temporel des signaux faibles captés par année

⁴ Au regard de l'impact de la sémantique sur la co-construction, la définition des mots que l'on souhaiterait en amont est en fait un résultat après un long chemin de découverte. C'est cette réalité qui exige que la co-construction soit fondée sur la confiance car les mots n'ont au départ pas la même réalité pour chacun, et sont donc dans un premier temps des freins à un dialogue constructif.

1.1.2.2 Un processus rigoureux de recherche en 12 étapes

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



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

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

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

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

1.1.2.3 Un mode de diffusion des résultats multiple

Après une décennie de recherche appliquée, la dynamique d’alliances ainsi que les enjeux et les pratiques des partenariats sont maintenant connus et qualifiés. La co-construction du bien commun qui n’était qu’un « signal faible » lors de la création du laboratoire en 2006 est maintenant clairement perçue comme un levier de transformation en profondeur de la Société et des organisations. Fort de ses résultats très concrets, Le RAMEAU s’est donné pour objectif de mettre ses travaux au service du plus grand nombre. Après avoir consolidé et modélisé ses connaissances, il a été nécessaire d’apprendre à les diffuser largement. C’est l’objectif du cycle « diffusion » 2014-2016 mené en partenariat avec la Caisse des Dépôts et la Fondation Bettencourt Schueller.

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

Les 6 leviers de diffusion

1	LES PUBLICATIONS
2	LA COMMUNICATION
3	LA DÉMULTIPLICATION NUMÉRIQUE
4	LA FORMATION
5	LE TRANSFERT DE SAVOIR FAIRE
6	L’IRRIGATION

- **Les publications :**

Comme tout laboratoire de recherche, la qualité des travaux du RAMEAU s’évalue sur sa **capacité à rendre compte des résultats** au travers de publications adaptées à ses différentes cibles au travers de 5 catégories de publication⁵.

- **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 événements et la communication numérique sont les 3 moyens privilégiés.** Afin de mieux adapter les messages et de relayer efficacement ses résultats, Le RAMEAU, a conçu et testé en 2015 le **concept « d’animation de communautés »** afin de s’appuyer sur les « pionniers » de chaque cible pour faire relais sur leurs pairs⁶.

- **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 dès 2015 l’usage des outils numériques. **Trois modalités numériques** ont été retenues :

- La mise à disposition des publications sur le site internet revu et restructuré du RAMEAU.
- La création de centres de ressources numériques par thématique et/ou par cible⁷, en partenariat avec un (des) acteur(s) de référence, afin de mettre très largement à disposition les kits praticiens conçus pour aider les organisations et les territoires à agir efficacement en matière de partenariats et d’alliances.

⁵ Voir annexe 2 – Typologie des publications

⁶ Voir annexe 3 – Concept de « communauté »

⁷ Voir annexe 4 – Centres de ressources

▪ La formation :

Outre l'auto-formation par les publications et les outils mis à disposition en « open source », Le RAMEAU a développé une **vingtaine de modules de formation**⁸ pour favoriser le partage de connaissance réciproque, pour aider les organisations à s'approprier les démarches adaptées à leurs besoins et pour outiller concrètement les porteurs d'alliances et de partenariats au travers d'une professionnalisation de leurs compétences.

Des formes innovantes d'outils pédagogiques, adaptés aux nouvelles formes de partage des connaissances ont été testées, notamment autour de 2 Moocs réalisés en partenariat avec l'ESSEC.

5 formats sont aujourd'hui disponibles : les Moocs, les modules de sensibilisation (*niveau découverte & niveau expert*), les parcours de formation, les cours académiques et un cycle « haut potentiel ».

▪ Le transfert de savoir-faire :

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

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

▪ L'irrigation :

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

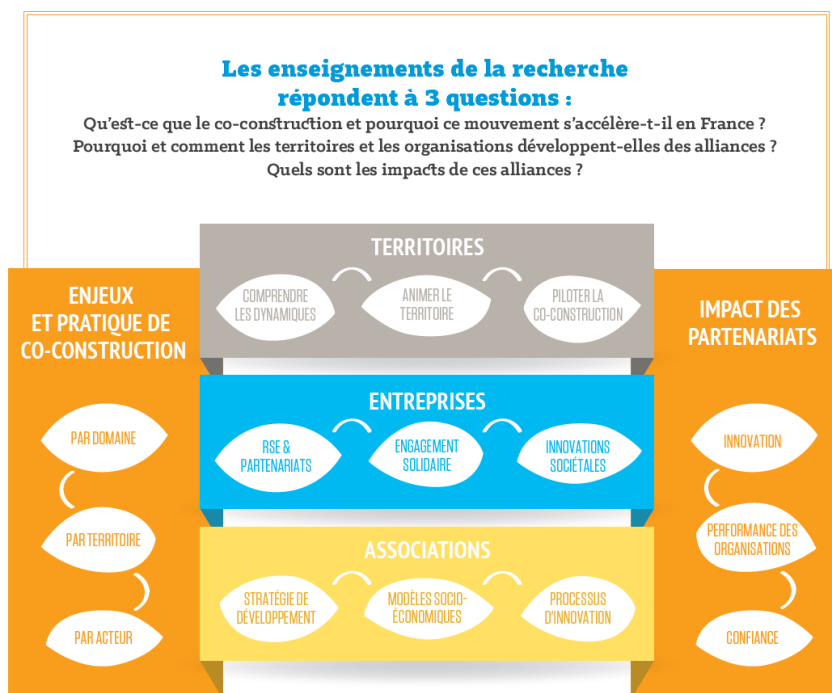
1.1.3 Les résultats d'une décennie de recherche

La recherche empirique du RAMEAU a été structurée autour de 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 ?**

⁸ Voir annexe 2 – Panorama des formations

⁹ Voir annexe 6 – Méthodologies conçues et éprouvées



Les résultats des travaux ont progressivement éclairé :

- **Les enjeux, typologie et état des lieux des partenariats** en France (cf. Rapport quinquennal de l'Observatoire des partenariats – 2012 –, guide « construire ensemble » et rapport sur l'état des lieux des partenariats – 2014)
- **La qualification des enjeux et des pratiques pour les associations** (cf. note « pourquoi investir dans le secteur associatif ? » - 2012), **pour les entreprises** (cf. note « L'Entreprise Responsable » - 2013) **et pour les territoires** (cf. note « Co-construction en territoire » - 2015).
- **L'identification des impacts des alliances** autour de 3 valeurs ajoutées structurantes : l'innovation (cf. référentiel « modèle d'investisseur sociétal » - 2015), la performance des organisations (cf. études ARPEA de l'Observatoire – 2008-2015, référentiel et étude « évaluation des partenariats » - 2015), et la confiance (cf. Rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs - 2014).

Les principaux enseignements de la recherche ont permis de dégager :

- 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, ont permis **d'identifier les alliances comme des leviers stratégiques de leur performance.**

- **L'identification et la « preuve de concept » des impacts des partenariats pour le bien commun a permis de démontrer les 3 impacts majeurs** (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 la contribution 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.

1.2 Le fonctionnement du RAMEAU

1.2.1 Une gouvernance plurielle

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

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

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

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 12 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 2016, la composition des instances est la suivante :

Conseil d'orientation	Conseil d'administration
<ul style="list-style-type: none"> Marie-Louise ANTON (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 BELAOUÏ (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) 	<ul style="list-style-type: none"> Michel-Pierre MEJANE (Président du Conseil d'administration du RAMEAU, fondateur du cabinet M&A Corporate, expert en communication et en stratégie de valeur, conseil bénévole d'associations) Brigitte GIRAUD (Vice-présidente du Conseil d'administration du RAMEAU, Vice-présidente du Mouvement Associatif, Présidente du CELAVAR, Déléguée générale de l'UNCPiE) Adelphé de TAXIS du POET (Trésorier du RAMEAU, Responsable de développement de la CGSCOP, ancien Responsable de la Caisse des Dépôts en charge de l'ESS) Jean-Yves MONTARGERON (Trésorier adjoint 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 Entreprise) Elodie JULLIEN, (Directrice de missions au RAMEAU, représentante des salariés) Marie-Christine LANNE (Directrice de la communication et de l'engagement sociétal de Generali) Bernard SAINCY (Président-Fondateur d'Innovation Social Conseil, Fondateur du fonds d'investissement « Rassembleurs d'énergies » de GDF SUEZ, ancien syndicaliste) Pierre-Dominique VITOUX (Co-fondateur du cabinet CO, administrateur Syntec Conseil en Management)

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

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

Le Conseil d'administration se réunit 4 fois par an, et le Conseil d'orientation une fois. Ces séances donnent systématiquement 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.**

La charte éthique du RAMEAU :

- 1- **INTERET GENERAL** : Toutes les actions engagées dans le cadre du RAMEAU ont pour objectif de servir l'intérêt général et répondre aux besoins du plus grand nombre.
- 2- **RESPECT DES DIFFERENCES** : Le RAMEAU est basé sur un principe de dialogue entre 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.

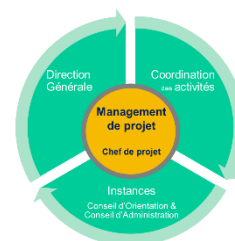
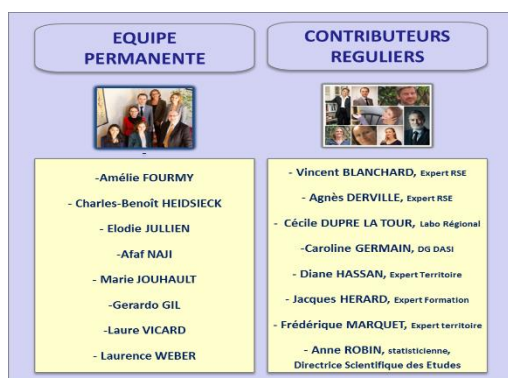
1.2.2 Une équipe fortement autonomisée

Le RAMEAU dispose d'une équipe mobilisée, composée d'experts et de conseils en stratégie. Elle est engagée au service du projet collectif porté par le laboratoire de recherche. Leur réactivité et la diversité de leurs compétences constituent une réelle source de richesse et d'excellence. Au 31 décembre 2016, 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.

Le 16 janvier 2016, une nouvelle organisation a été mise en place pour renforcer la capacité d'autonomie de l'équipe autour d'une dynamique de management de projets et d'un « contrat de confiance managériale ».



1.2.3 Un modèle socio-économique hybride

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

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

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

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

Durant 3 ans (2014-2016), le modèle financier du RAMEAU a reposé 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 des organisations 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 a été prise en charge entre 2014 et 2016 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 expérimentera en 2017 un modèle économique hybride qui lui permettra d'assurer cette fonction de diffusion à l'issue du partenariat avec la FBS.

- **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.

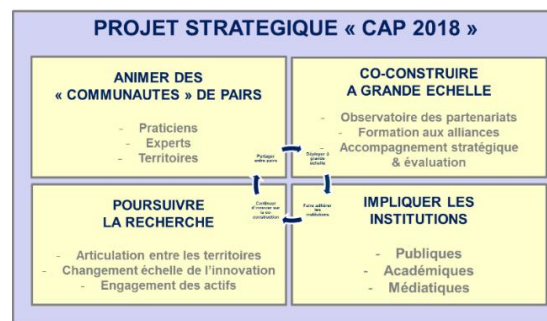


2 Bilan 2016

2.1 Le cadre du projet stratégique « Cap 2018 »

Les objectifs 2016 du RAMEAU s'inscrivent dans le cadre de son projet stratégique 2015-2018.

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



Les besoins de l'écosystème : 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.

- ➔ **La réponse du RAMEAU : animer des « communautés de pairs »**, en partenariat avec les acteurs légitimes et en impliquant les pionniers dans une démarche pro-active de co-construction. 3 déclinaisons : pour les praticiens (*associations, fondations, grandes entreprises, PME*), pour les experts et pour les territoires. 8 communautés ont ainsi été définies.

Les besoins de l'écosystème : 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.

- ➔ **La réponse du RAMEAU : Co-construire des solutions à grande échelle** pour accompagner les organisations désireuses de mettre en place des partenariats stratégiques. 3 orientations sont ainsi déclinées :
- **L'Observatoire des partenariats** devient un Observatoire territorial, national et international. Le regard croisé sur le mouvement à ces échelons complémentaires constitue un véritable outil d'aide à la décision,
 - **La formation** sur les partenariats sera déclinée en fonction des cibles et des territoires afin d'accompagner l'émergence de nouveaux métiers (direction des partenariats

stratégiques entre « mondes », 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.

Les besoins de l'écosystème : 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.

- **La réponse du RAMEAU : impliquer les institutions** en initiant un **dialogue** avec les instances représentatives des organisations, la Puissance publique, le monde académique et les médias afin d'étudier comment les résultats des alliances peuvent impacter les manières de soutenir et valoriser les initiatives remarquables

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

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

2.2 Les résultats du RAMEAU en 2016

2.2.1 Les objectifs de l'activité

Après les cycles « Alliances & Engagement » en 2014 et « Alliances & Innovation » en 2015, Le RAMEAU a choisi **en 2016** d'engager le cycle « **Alliances & Territoires** ». Ce thème annuel a eu pour point d'orgue la publication en novembre 2016 du référentiel « co-construction territoriale », et a été illustré tout au long de l'année par la newsletter « Alliances & Territoires » qui au cours de ses 10 numéros a fait cheminer ses lecteurs au gré des publications du RAMEAU et des actualités.

L'année a été 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.

En termes **d'évènements**, Le RAMEAU a organisé 4 évènements en lien avec ses publications :

- La 2^{ième} rencontre des pionniers des alliances (janvier 2016),
- Le lancement du guide sur l'engagement associatif des actifs (juillet 2016),
- Le lancement du référentiel « co-construction territoriale » (novembre 2016),
- Un évènement autour des 10 ans du RAMEAU à l'occasion de la publication du livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » ainsi que l'exposition « la co-construction en action » (décembre 2016).

2016 est aussi l'année de **l'accès numérique des travaux du RAMEAU** avec la mise en ligne de 8 centres de ressources dédiés à un thème et/ou une cible.

Les démarches de **formations** se sont poursuivies : réalisation de sessions et transferts vers des réseaux de praticiens (comme, côté associations, le RNMA, Initiative France, Cocagne et l'AFM Téléthon).

Le RAMEAU a également poursuivi **des transferts de méthodes** sur l'accompagnement stratégique des associations, sur l'engagement sociétal des entreprises, sur les partenariats et les démarches de co-construction, sur l'accompagnement des territoires. Le RAMEAU a souhaité également transférer ses méthodes et savoir-faire auprès d'organisations publiques en particulier pour permettre **le déploiement de solutions**. Le partenariat avec la Caisse des Dépôts en est une illustration.

2.2.2 Les résultats spécifiques de la diffusion 2016

L'inventaire des publications 2016 est le suivant :

ANGLE	TYPE PUBLICATION	NOM PUBLICATION	ANNEE	PARTENAIRE	Alliances & Partenariat	Alliances & Performance des organisations				Alliances & Innovation	Alliances & Territoires	Alliances & Engagement	Alliances & Intérêt général	
						A&Perf des associations	A&Perf des entreprises	A&Perf des fondations	A&Perf des accompagnants					
S'INFORMER	Etudes	13 rapports régionaux PHARE	2016	Observatoire	x									
		PHARE-Sectoriels	2016	Observatoire	x									
		PHARE-Institutions	2016	Observatoire	x									
		Etude croisée innovation sociale & technologique	2016	GPMA/Generali						x				
		Etude état des lieux co-construction territoriale	2016	Pionniers							x			
		Etude état des lieux partenariats à l'international	2016	UTW								x		
		Etude valeur ajoutée accompagnement strat	2016	co-signé ADASI			x							
		Etude valeur ajoutée accompagnement tête réseau asso	2016	LR part ADASI			x							
		Rapport d'expert	Panorama du ProBono	2016	LR part ProBono									x
			Etude systémique de l'investissement sociétal	2016	CDC						x			
	Benchmark dispositif de gouvernance territoriale		2016	CDC										
	Rapport décennal de recherche du RAMEAU		2016	CDC		x								
	Note de réflexion prospective	Rapport "Ensemble accélérans"	2016	LR part CGET/SGMAP						x				
		Note "enjeux et pratiques de co-construction des territoires ruraux"	2016	CELAVAR								x		
		Note "modèles de co-construction territoriale"	2016	CDC								x		
		Actes de la 2ème rencontre des pionniers territoriaux	2016	Pionniers								x		
	Livre	Note de synthèse sur l'intérêt général en France	2016	GT IG								x		
		Note "enseignements de recherche sur l'investissement s	2016	CDC						x			x	
		Note "regards croisés des investisseurs sociétaux"	2016	CDC						x				
		Note "12 freins techniques aux alliances stratégiques"	2016	CDC		x								
		Note "fin des arrogances ou lien commun"	2016										x	
		Bien commun : vers la fin des arrogances	2016	33 co-auteurs									x	
	Référentiel	Référentiel "Co-construction territoriale"	2016	CGET/CDC/FNCE/MVA							x		x	
Guide pratique	Guide "Construisons ensemble l'engagement salariés"	2016	MEDEF/MVA/EDF									x		
	Guide "Boussole stratégique d'un projet IG"	2016	LR part ADASI		x									
Etudes de cas	12 réels d'accompagnement stratégique	2016	ADASI		x									
	25 études de cas engagement des salariés	2016	MEDEF/MVA/EDF									x		
SE FORMER	Mooc	11 études de cas d'animation territoriale des alliances	2016	CGET/CDC/FNCE/MVA							x			
		Mooc "les alliances qui changent les territoires"	2016	ESSEC								x		
Module de formation	L'innovation sociétale	L'engagement associatif des salariés	2016						x					
		L'innovation territoriale	2016									x		
		Les 4 leviers du modèle de co-construction territoriale	2016								x			
		La qualification d'une innovation	2016									x		
Parcours de formation	Cours académique	Les partenariats & la co-construction territoriale	2016	ESSEC								x		
			2016									x		
AGIR	Kit pratique	Kit pratique "modèles socio-écossociatifs"	2016	ADASI/CDC		x								
		Kit pratique "partenariats associations - entreprises"	2016	Mouvement Asso/FONDA /ADASI/FNCE/JPMA/CDC	x									
		Kit pratique "engagement_saliariés"	2016	MEDEF/MVA/EDF								x		
		Kit pratique "RSE & Partenariats"	2016	Réseau GDS/CDC			x							
		Kit pratique "Modèle d'investisseur sociétal"	2016	ALM/CDC						x				
	Centre de ressources numérique (CRN)	Kit pratique "Co-construction territoriale"	2016	CGET/CDC/FNCE/MVA								x		
		CRN "modèles socio-écossociatifs"	2016	ADASI/CDC		x								
		CRN "partenariats associations - entreprises"	2016	Mouvement Asso/FONDA /ADASI/FNCE/JPMA/CDC	x									
		CRN "engagement_saliariés"	2016	MEDEF/MVA/EDF										
		CRN "RSE & Partenariats"	2016	Réseau GDS/CDC		x								
Centre de ressources numérique (CRN)	CRN "Modèle d'investisseur sociétal"	2016	ALM/CDC						x					
	CRN "Co-construction territoriale"	2016	CGET/CDC/FNCE/MVA							x				
	CRN "Accompagnement stratégique associatif"	2016	Consult In F/CDC											
	CRN "Impact des fondations" (Version 2)	2016	CFP/ CDC				x							
	CRN "Observatoire des partenariats" / TB interactif	2016		x										
	CRN "Rapport intérêt général"	2015										x		

L'effort de publication et de mise en ligne des kits pratiques en 2016 a permis d'être totalement prêt pour répondre aux nouveaux besoins de l'écosystème. Ces nouvelles publications viennent compléter le panorama des publications¹⁰ réalisées entre 2014 et 2016 pour modéliser les résultats de recherche du RAMEAU et les mettre à disposition de tous en « open source ».

Conformément aux objectifs, l'intégralité des sujets couverts par les travaux du RAMEAU ont fait l'objet de publications de référence afin de partager les fruits des recherches empiriques.

¹⁰ Cf Annexe 10 – Panorama des publications

L'ampleur de la tâche de diffusion en 2016 est mesurable au travers des indicateurs de performance :

LEVIERS	INDICATEURS	Objectifs 2016	Résultats 2016	%	Commentaires
PUBLICATIONS <small>(moment de diffusion, pas de formalisation)</small>	Eclairages prospectifs : - Etudes - Note de réflexion - Rapports - Documents co-signés - Livre Aides à la décision : - Référentiel / Guide - Retour d'expériences - Etudes de cas - Outils pratiques Kits praticiens*	15 3 1 4 1 2 12 40 5	18 8 3 4 1 2 12 36 6	120% 267% 300% 100% - 100% 100% 90% 120%	13 rapports PHARE territoire, PHARE Institutions, PHARE Secteurs, Etudes innovation, pionniers, Internt Note T juraux, Note modélie co-construction T, actes 2ème rencontre T, note IG, Enseignements IS, note co-investisseurs, note 12 freins tech, note "fin arrogance" Benchmark dispositif d'animation territoriale, Etude systémique Investissement sociétal, 2ème Rapport recherche Etude accompagnement TDR (ADASI), Panorama Probono, évaluation accompagnements, SGMAP Bien commun : vers la fin des arrogances ! Co-construction territoriale, guide RH Récits accompagnements stratégiques 25 études de cas RH, 11 études de cas Territoire Guide stratégie ADASI MSE Associatifs / Partenariats / Engagements salariés / MIS / Co-construction T/ RSE & Part
COMMUNICATION	Evénements LR Evénements co-organisés Interventions LR Rédaction d'articles Actualités blog Films Exposition Communiqué de presse Newsletter Animation communautés : - Lancement - Animation	5 14 25 10 50 2 5 8 2 3	5 15 33 25 50 1 7 10 2 4	100% 107% 132% 250% 100% - 140% 125% 100% 133%	Pionniers T / Lancement guide RH / Voyage RSE&Part / Référentiel co construction T / 10 ans LR Séminaire IG (x2) / Convergences / Cycle Bernardins (x4) / rezolutions numérique (x3) / 5 lancements PHARE Film 10 ans, BFM TV Exposition "la co-construction du bien commun en action" En lien avec les événements Syntec / Intrapreneurs Fondations / PME / Pionniers T / G10
DEMULTIPLICATION	Site internet LR Site dédié Module e-learning MOOC	1 5 1 1	1 6 0 1	100% 120% 0% 100%	Refonte MSE Associatifs / Stratégie asso / Partenariats / Engagements salariés / MIS / Observatoire Vidéo tutoriels partenariats ESSEC "les Alliances qui changent les Territoires"
FORMATIONS	Conception modules : - Formation - Formation de formateurs Réalisations de sessions : - Professionnels - Etudiants Transfert formateurs / réseaux : - Réseaux praticiens - Réseaux territoriaux - Réseaux académiques - Professionnels de la formation	- - 8 4 4 3 1	6 0 10 4 1 3 0	- - 125% 100% - 75% 67% 0%	5 rx modules + 1 cours acad, soit au total 18 modules, 5 cours, 2 parcours ADEMA (x3), RNMA, Centre Sociaux, IF, P&C (2) ESSEC (x3) / Sciences Po Suivi des réseaux : RNMA / Centre Sociaux / Initiative France / Cognac + AFM 3 nouveaux réseaux (CSM-CGE/Lille/Grand Est) et suivi des réseaux : Alsace / Poitou-Charente / Rhône Alpes 2 nouveaux réseaux (Audencia, Sciences Po) et suivi de l'existant Suite de la négociation avec l'acteur de la formation
TRANSFERT SAVOIR-FAIRE	Kits experts* Expérimentations transferts - Accompag stra associatif - Accomp entreprises - Accomp partenariat - Accomp territoires Déploiement de solutions : - Par transfert / organisations - Par co-création de dispositifs	12 1 3	0 1 3	0% 100% 100%	Formalisation des méthodes LR reportée à 2017 1 nouvelle expérimentation sur MSE, et suivi des accomp. : CR-DIA-Envir et SCM sur innovation Suivi des accomp. Entreprises Suivi des accomp. Territoriaux : 6 régions / Déploiement Labo 3 nouveaux transferts (Start Up, Marie Conseil, CDC) et suivi du bénévolat accompagnement (P&C) Suivi lancement ADASI
IRRIGATION	Institutions publiques Institutions représentatives des orga Monde académique / Recherche Media (journalistes ciblés)	1	2 1	- - - 100%	Suivi : Note intérêt général / Droit expérimentation partenariale / déploiement MIS / déploiement co-construction T Suivi MEDEF / Mouvement Associatif Suivi : CRESO / Audencia + ESC La Rochelle / KEDGE Nouveau media : dialogue Reporter d'espoir + Suivi JURIS Asso

Tous les indicateurs de performance ont été dépassés, à l'exception de la formalisation des méthodes du RAMEAU qui a été reportée à 2017 afin de prendre le temps de consulter les principaux partenaires du RAMEAU sur leurs besoins.

2.3 Focus sur les points forts de 2016

L'année 2016 a été particulièrement marquée par une nouvelle étape pour l'Observatoire des partenariats avec notamment la finalisation du 2^{ème} plan quinquennal – le programme PHARE-, par le cycle « Alliances & Territoires » ainsi que par la mise en ligne des publications au travers de centres de ressources numériques dédiés par thématique afin d'en faciliter l'appropriation.

2.3.1 Une nouvelle étape pour l'Observatoire des partenariats

2.3.1.1 La finalisation du programme PHARE

2^{ème} programme quinquennal de l'Observatoire des partenariats créé en 2008 avec la Caisse des Dépôts, le programme PHARE a permis de qualifier les fragilités prioritaires par région, et par acteur. Il permet de cibler là où le « devoir d'alliance » est le plus pertinent et de mesurer où en sont les territoires en matière de co-construction, notamment au travers du regard des maires.



L'Observatoire des partenariats a finalisé en 2016 le programme PHARE, et en a régulièrement publié les résultats :

- Par **domaine** (4 axes, 16 domaines et 149 indicateurs étudiés),
- Par **territoire** (13 rapports régionaux),
- Par **acteur** (citoyens, entreprises, associations et institutions).

2.3.1.2 La création d'un site dédié et d'un tableau de bord interactif



Un site dédié a été créé

(<http://observatoire-des-partenariats.fr/>)

Sur le site de l'Observatoire des partenariats se trouve l'ensemble des études réalisées depuis 2008 (*programme ARPEA, programme PHARE, études thématiques et territoriales, ...*). Il est également possible de composer soi-même ses propres analyses grâce au tableau interactif réalisé en mécénat de compétence par Spallian en partenariat avec Comisis et OpinionWay.

Tableau de bord interactif



2.3.1.3 Préparation du 3^{ème} plan quinquennal

Le 2^{ème} rapport quinquennal de l'Observatoire sera publié au 1^{er} semestre 2017 sur la base des résultats du programme PHARE. Un nouveau programme est en préparation afin d'étudier les impacts de la co-construction autour de 3 axes (Innovation, performance et confiance).

2.3.2 Un cycle « Alliances & Territoires » très productif

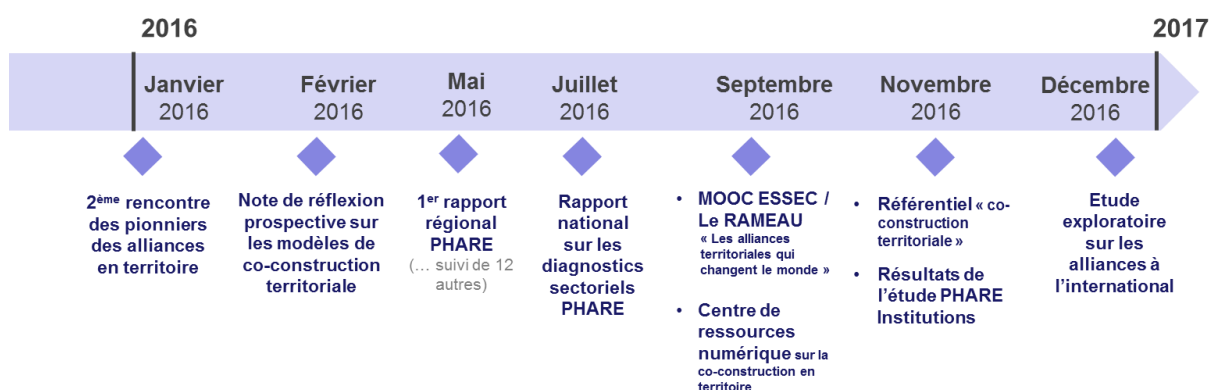
A l'occasion de la sortie du **livre "Bien commun - vers la fin des arrogances !"** et du vernissage de **l'exposition "la co-construction du bien commun en action"**, Le RAMEAU a annoncé la **création de la fondation pour la co-construction du bien commun**.

Ce livre, cette exposition et cette annonce viennent conclure le cycle "Alliances et Territoires". Ils rappellent l'importance d'inscrire dans le temps une véritable démarche de co-construction du bien commun, ancrée dans la réalité des enjeux des Hommes et des territoires.

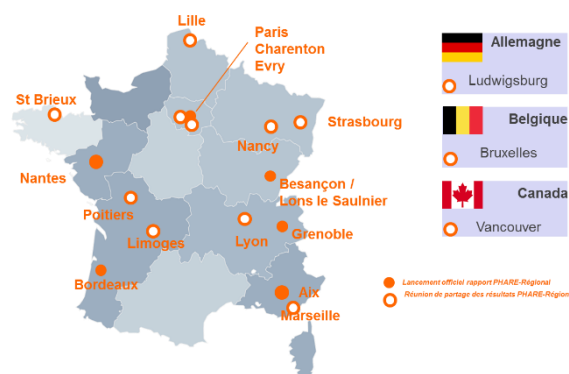
Le cycle 2016 a été marqué par un « voyage d'études en territoire » autour de 3 démarches complémentaires :

- 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.

Le cycle « Alliances & Territoire » a été marqué par des **temps forts au niveau national...**



... mais aussi au travers de près d'une trentaine de débats territoriaux. Les résultats des travaux de recherche du RAMEAU sur la co-construction territoriale ont pu être partagés pour nourrir les réflexions et les actions des acteurs territoriaux.



Le cycle « Alliances & Territoire » a aussi été un **cheminement partagé au travers de la newsletter** selon la temporalité suivante :

- En janvier, le regard croisé des citoyens, des associations et des entreprises du programme PHARE nous a indiqué les priorités des territoires et le **"devoir d'alliances"** pour y répondre.
- En février, les **outils de la co-construction territoriale** partagés lors de la deuxième rencontre des pionniers des alliances en territoires ont été diffusés pour aider les territoires à renforcer le mouvement engagé.
- En mars, **le numérique** a été souligné comme un "territoire à enjeux" pour contribuer à la co-construction.
- En avril, c'est la **diversité des territoires en route pour la co-construction** qui a été symbolisée par le premier des 13 rapports régionaux PHARE.
- En mai, **l'ouverture à l'international** nous a rappelé que le mouvement de co-construction du bien commun s'inscrit dans une dynamique mondiale.
- A l'été, c'est **l'engagement au cœur du devoir d'alliance** que le guide "Construire ensemble, l'engagement associatif des salariés" a mis en valeur.
- En septembre, le 2^{ème} MOOC ESSEC-Le RAMEAU "Les alliances qui changent les territoires" a permis **de favoriser l'appropriation à travers la formation gratuite en ligne**.
- En octobre, c'est **l'innovation au service du bien commun** qu'a éclairé l'étude systémique sur l'investissement sociétal en France.

- En Novembre, ce sont **les élus à la manœuvre** qui ont été mis à la une en raison de leurs engagements en matière de co-construction. 76% d'entre eux ont fait entrer leur territoire dans cette nouvelle dynamique pour réduire les fragilités et créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi.

Il est à noter qu'en décembre, pour conclure ce cycle, l'importance d'une ouverture plus large sur les réalités mondiales a été rappelé grâce à **l'étude exploratoire sur les alliances à l'international**.

2.3.3 Une mise en ligne des résultats

Au-delà d'informer et de sensibiliser, il est essentiel d'aider à agir. C'est l'objectif des centres de ressources numérique qui rendent accessible les outils conçus et expérimentés par Le RAMEAU. Fort de la formalisation de kits pratiques en lien avec chacun de ses programmes de recherche, Le RAMEAU a ainsi pu mettre en ligne en 2016 8 centre de ressources dédiés.

Les kits pratiques sont structurés autour de 4 questions :

Cadre de référence <i>De quoi parle-t-on ?</i>	Illustrations <i>Qui l'a expérimenté ?</i>
Méthodes <i>Comment faire ?</i>	Boîte à outils <i>Avec quels outils ?</i>

- Que quoi parle-t-on ? Des **publications** de référence pour comprendre les enjeux, les définitions et l'état de l'art du thème,
- Qui l'a fait ? Des **illustrations** pour partager les retours d'expérience d'organisations pionnières et les bonnes pratiques,
- Comment faire ? Des **méthodes** pour définir sa propre stratégie et mettre en œuvre une démarche adaptée à ses besoins,
- Avec quels outils ? Une **boîte à outils** pour agir efficacement grâce à 4 types de fiches : contexte, connaissance, pratiques et outils.

Ces 4 questions correspondent à des points d'entrée différents en fonction des logiques d'apprentissage et de besoins des utilisateurs. Chacun peut ainsi librement effectuer au travers des outils du kit le parcours qui lui semble le plus adapté à ses propres attentes.

Les kits sont librement accessibles sur des centres de ressources numériques (CRN). Chaque CRN est réalisé avec un acteur de référence légitime (ex / CGET pour la co-construction territoriale) ainsi qu'un ensemble de partenaires institutionnels et privés qui ont expérimenté les outils mis à disposition de tous, et peuvent donc témoigner de leur pertinence.



A fin 2016, les **8 centres de ressources en ligne** sont les suivants :

THEME du CRN	CIBLE principale	Besoin qualifié	Date de mise en ligne	Partenaire principal	Autres partenaires
Co-construction territoriale	Acteurs territoriaux	Lancer et animer une démarche de co-construction territoriale	sept-16	CGET (à confirmer)	CDC ¹ , FBS ² , FNCE ³
Modèle d'investisseur sociétal	Investisseurs sociétaux	Accompagner le changement d'échelle d'une innovation sociétale	oct-16	Caisse des Dépôts	ALM ⁴ , FBS ² , MinistèreVA ⁵
Accompagnement des structures bénéficiaires	Dirigeants de fondations	Augmenter son impact sociétal en accompagnant la mutation de ses structures bénéficiaires	déc-15	Centre Français des Fonds & Fondations	CDC ¹ , FBS ²
RSE & Partenariats	Dirigeants d'entreprises	Accroître sa performance en mettant en place une démarche partenariale qui renforce l'efficacité de sa politique RSE	juil-16	En cours de négociation	CDC ¹ , FBS ² , Generali, Réseau GDS
Engagement des salariés	Directions RH / RSE, dirigeants de PME et de fondations	Connaître la diversité des modes d'engagement pour choisir celui le plus adapté à ses objectifs et ses pratiques	juil-16	MEDEF	CDC ¹ , FBS ² , MinistèreVA ⁵
Accompagnement stratégique des associations	Cabinets de conseil	Renforcer l'impact de son engagement sociétal en accompagnant les mutations stratégiques du secteur associatif	févr-16	CONSULT'IN FRANCE (Ex. Fédération Syntec Conseil en Management)	CDC ¹ , FBS ²
Modèles socio-économiques associatifs	Gouvernance associative	Transformer son modèle économique	juil-16	ADASI ⁶	CDC ¹ , FBS ²
Partenariats associations-entreprises	Dirigeants associatifs et responsables des partenariats	Structurer et mettre en œuvre une stratégie de partenariat	mai-16	Mouvement Associatif	ADASI ⁶ , CDC ¹ , FBS ² , FONDA, FNCE ³

1 - CDC = Caisse des Dépôts, 2 - FBS = Fondation Bettencourt Schueller, 3 - FNCE = Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, 4 - ALM = AG2R LA MONDIALE, 5 - MVA = Ministère en charge de la Vie Associative, 6 - ADASI = Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation des structures d'intérêt général

Outre ces 8 CRN, il convient d'ajouter le site de l'Observatoire des partenariats déjà cité ainsi que celui sur l'intérêt général créé en 2015. Tous sont accessibles à partir du site internet du RAMEAU « vaisseau amiral » de ces outils qui permet d'orienter vers les sites dédiés.

A ce titre, le **site internet a été revu en 2016** afin de faciliter sa navigation et d'orienter rapidement l'utilisateur vers les différents outils qui répondent à ses besoins :

- Pour **s'informer** (les publications et l'Observatoire, notamment pour des études de cas),
- Pour **se former** (accès aux 5 formats de formation : les Mooc, les modules de sensibilisation, les parcours de formation, les supports de cours académiques et la formation « haut potentiel » qui sera lancée en 2017),
- Pour **agir efficacement** (accès aux 8 centres de ressources numériques)

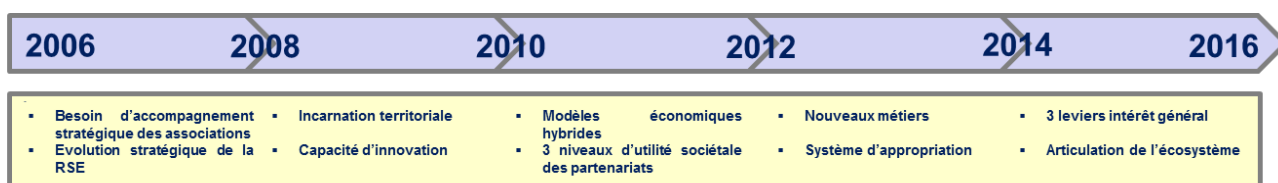
3 Perspectives

3.1 La fin d'une étape de modélisation

Le RAMEAU s'était engagé à faire de la période 2014-2016 une phase de modélisation des résultats de sa décennie de recherche. De plus, l'année 2016 a marqué les 10 ans du RAMEAU. Au-delà des résultats de l'année, il est important de les mettre en perspective. Le 2^{ème} rapport de recherche publié en décembre 2016 en a rendu compte¹¹.

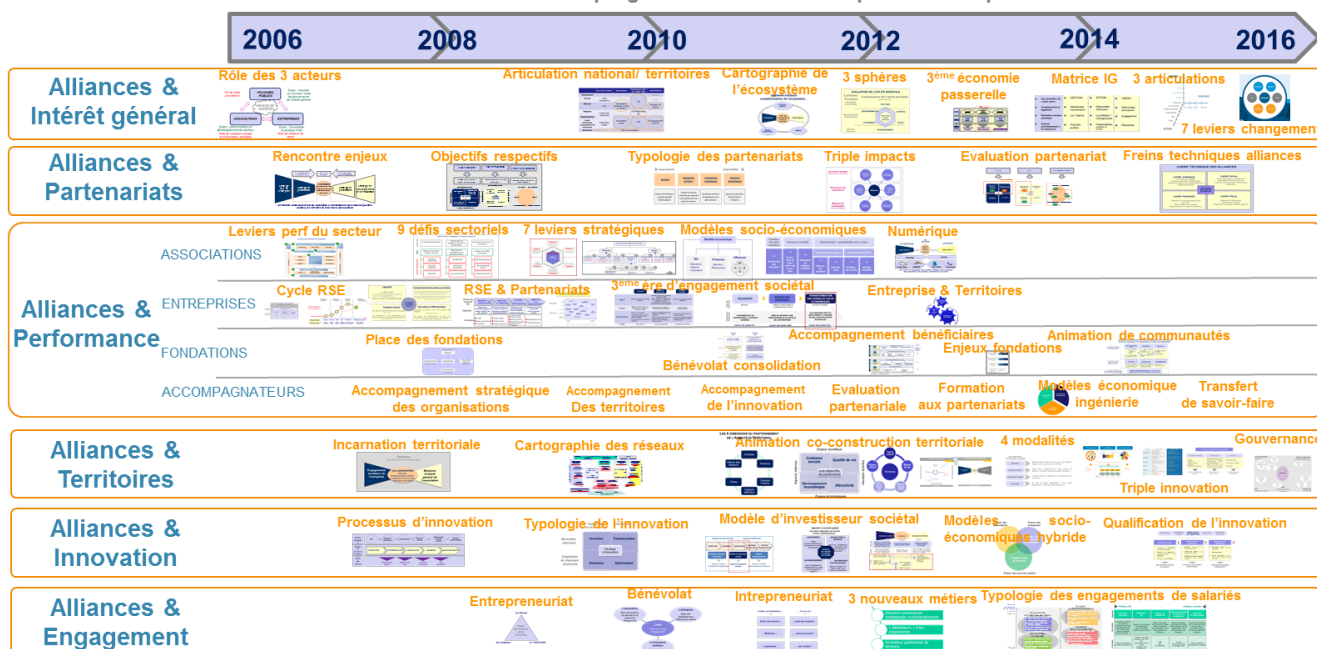
Pour bien comprendre l'ampleur des résultats, il convient tout d'abord de se souvenir des « signaux faibles » captés par Le RAMEAU durant cette décennie.

« Signaux faibles » captés



En rappelant la temporalité de 5 à 7 ans de la démarche de recherche pour éclairer les signaux faibles, le **cheminement de « découvertes » du RAMEAU** est le suivant :

Panorama des découvertes progressives du RAMEAU par thème et par date



¹¹ Rapport décennal de la recherche sur la co-construction du bien commun (Le RAMEAU, décembre 2016)

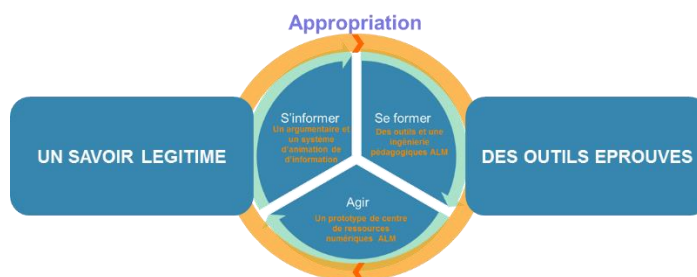
Ce panorama permet de comprendre **l'avancement de la recherche** du RAMEAU résumé selon le tableau suivant :

PROCESSUS DE RECHERCHE AXES DE RECHERCHE	R&D			MODELISATION			DIFFUSION			DEPLOIEMENT		
	Expérimentations	Etudes	GRP	Formalisation savoir	Programme collectif	Structuration diffusion & déploiement	Publication	Communication	Démultipliation	Formation	TSF	Irrigation
THEMES												
Alliances & Partenariats												
Etat des lieux												X
Enjeux												X
Typologie des partenariats												X
Evaluation de l'utilité sociétale des part												X
Cadre technique des alliances												X
Alliances & Performance												
CONSOLIDATION SECTEUR ASSOCIATIF												
Stratégie associative												X
Modèles socio-économiques												X
Processus d'innovation sociétale												X
ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES ENTREPRISES												
RSE & Partenariats										X		
Engagements												X
Investissement sociétal												X
IMPACT DES FONDATIONS												
												X
CAPACITE D'ACCOMPAGNEMENT												
										X		
Alliances & Territoires												
Connaissance des territoires												X
Animation territoriale										X		
Pilotage de la co-construction												X
Articulation des territoires						X						
Numérique			X									
Alliances & Innovation												
Modélisation IS												X
MSE de la 3ème économie						X						
Alliances & Engagement												
Emergence de 3 nouveaux métiers				X								
Intrapreneuriat			X									
Alliances & Intérêt général												
				X								

Cet avancement est pleinement conforme aux prévisions et permet de passer à une nouvelle étape pour favoriser l'appropriation des résultats sur les enjeux et les impacts de la co-construction du bien commun.

Pour permettre l'appropriation des fruits d'une décennie de recherche empirique, Le RAMEAU se base sur une démarche pédagogique qui peut se résumer ainsi :

- Pour écouter, il convient d'être certain de la légitimité du savoir qui doit être fondé sur la pertinence de la pratique,
- Pour être rassuré, il faut être en capacité d'accéder à des outils adaptés à ses besoins,
- Pour s'approprier un sujet, il y a 3 besoins complémentaires : s'informer, se former et agir efficacement.



C'est fort de ce modèle que Le RAMEAU a structuré sa capacité de publication depuis 3 ans. Fin 2016, il dispose d'une gamme complète d'outils pour répondre aux différents besoins exprimés par les organisations et les territoires au cours de ses recherche-actions.

Le **panorama des outils disponibles** est le suivant :

S'informer	Se former	Agir								
<p>Les publications* des travaux de recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Alliances & Partenariats ☐ Alliances & Performance ☐ Alliances & Innovation ☐ Alliances & Territoires ☐ Alliances & Engagement ☐ Alliances & Intérêt général <p>Associées à une information régulière :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les études et les cas pratiques de l'Observatoire des partenariats ▪ La newsletter mensuelle autour d'un cycle annuel (en 2016, « Alliances & Territoires ») ▪ Le bulletin de veille et d'informations sur les alliances stratégiques, en partenariat avec Innovation Sociale Conseil (à paraître dès janvier 2017) <p>* 5 formats : Les études, les notes de réflexion / les rapports, les référentiels retraçant le cheminement de recherche, les guides pratiques : des enjeux à la pratiques, les études de cas et les retours d'expérience</p>	<p>27 outils pédagogiques conçus pour partager l'expérience du RAMEAU</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modules Stratégiques</th> <th>Modules pratiques</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Alliances & Performances <ul style="list-style-type: none"> • Associations • Partenaires & enjeux du secteur associatif • Stratégie & gouvernance associative • Modèles socio-économiques associatifs • Entreprises <ul style="list-style-type: none"> • Enjeux et enjeux des entreprises • RSE & Partenariats • Fondations <ul style="list-style-type: none"> • Partenaires et enjeux des fondations • Alliances & Engagement <ul style="list-style-type: none"> • Engagement associatif des salariés • Acteurs et modalités d'engagement • Alliances & Territoires <ul style="list-style-type: none"> • Le co-construction territoriale <ul style="list-style-type: none"> • Les 4 niveaux du modèle de co-construction territoriale • Les acteurs territoriaux • Les partenariats territoriaux • Alliances & Innovation <ul style="list-style-type: none"> • Le modèle d'investisseur social • La qualification d'un territoire </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Exemples & pratiques des partenariats en France • Préparer l'avenir et piloter une politique de partenariats • Evaluer l'impact sociétal des partenariats </td> </tr> </tbody> </table> <p>5 formats</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les Moocs avec l'ESSEC (2) ▪ Les modules de sensibilisations (17) ▪ Les parcours de formation (2) ▪ Les cours académiques (5) ▪ Le cycle « haut potentiel » (2017) 	Modules Stratégiques	Modules pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Alliances & Performances <ul style="list-style-type: none"> • Associations • Partenaires & enjeux du secteur associatif • Stratégie & gouvernance associative • Modèles socio-économiques associatifs • Entreprises <ul style="list-style-type: none"> • Enjeux et enjeux des entreprises • RSE & Partenariats • Fondations <ul style="list-style-type: none"> • Partenaires et enjeux des fondations • Alliances & Engagement <ul style="list-style-type: none"> • Engagement associatif des salariés • Acteurs et modalités d'engagement • Alliances & Territoires <ul style="list-style-type: none"> • Le co-construction territoriale <ul style="list-style-type: none"> • Les 4 niveaux du modèle de co-construction territoriale • Les acteurs territoriaux • Les partenariats territoriaux • Alliances & Innovation <ul style="list-style-type: none"> • Le modèle d'investisseur social • La qualification d'un territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Exemples & pratiques des partenariats en France • Préparer l'avenir et piloter une politique de partenariats • Evaluer l'impact sociétal des partenariats 	<p>Des kits pratiques accessibles en ligne autour de 4 séries d'outils</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cadre de référence De quoi parle-t-on ?</th> <th>Illustrations Qui l'a expérimenté ?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Méthodes Comment faire ?</td> <td>Boîte à outils Avec quels outils ?</td> </tr> </tbody> </table> <p>8 Centres de ressources numériques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagnement des associations pour les fondations ▪ RSE et Partenariats pour les PME ▪ Engagement des salariés pour les entreprises ▪ Les Partenariats A-E (2 déclinaisons privés : FNCE et GPMA) ▪ Les modèles socio-économiques pour les Associations et têtes de réseaux ▪ Mécénat de compétences et accompagnement pour les cabinets de conseil ▪ Le modèle d'investisseurs sociétal pour les entreprises 	Cadre de référence De quoi parle-t-on ?	Illustrations Qui l'a expérimenté ?	Méthodes Comment faire ?	Boîte à outils Avec quels outils ?
Modules Stratégiques	Modules pratiques									
<ul style="list-style-type: none"> • Alliances & Performances <ul style="list-style-type: none"> • Associations • Partenaires & enjeux du secteur associatif • Stratégie & gouvernance associative • Modèles socio-économiques associatifs • Entreprises <ul style="list-style-type: none"> • Enjeux et enjeux des entreprises • RSE & Partenariats • Fondations <ul style="list-style-type: none"> • Partenaires et enjeux des fondations • Alliances & Engagement <ul style="list-style-type: none"> • Engagement associatif des salariés • Acteurs et modalités d'engagement • Alliances & Territoires <ul style="list-style-type: none"> • Le co-construction territoriale <ul style="list-style-type: none"> • Les 4 niveaux du modèle de co-construction territoriale • Les acteurs territoriaux • Les partenariats territoriaux • Alliances & Innovation <ul style="list-style-type: none"> • Le modèle d'investisseur social • La qualification d'un territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Exemples & pratiques des partenariats en France • Préparer l'avenir et piloter une politique de partenariats • Evaluer l'impact sociétal des partenariats 									
Cadre de référence De quoi parle-t-on ?	Illustrations Qui l'a expérimenté ?									
Méthodes Comment faire ?	Boîte à outils Avec quels outils ?									

En détaillant par axe de recherche, la **cartographie des outils de référence** est :

	Publications pour s'informer	Modules pour se former	Centre de ressources pour agir efficacement
Alliances & Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guide « construire ensemble » (2014) ▪ Référentiel « évaluation partenariats » ▪ Programmes Observatoire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mooc « les partenariats qui changent le monde » ▪ 5 modules / 2 parcours ▪ 1 cours académique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRN partenariats ▪ CRN Observatoire des partenariats avec tableau de bord interactif
Alliances & Territoires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Référentiel « Co-construction territoriale » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mooc « les alliances qui changent les T » ▪ 2 modules ▪ 1 cours académique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRN « Co-construction territoriale »
Alliances & Innovation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » ▪ Etude systémique de l'investissement sociétal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 modules ▪ 1 cours académique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRN « Modèle d'investissement sociétal »
Alliances & Engagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport interministériel sur l'engagement ▪ Guide pratique « engagement associatif des salariés » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 module 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRN « Engagement associatif des salariés »
Alliances & Performance	<p>ASSOCIATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Note « Investir dans le secteur associatif » ▪ Guide stratégie & étude valeur accompagnement <p>ENTREPRISES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Note « L'Entreprise Responsable » <p>FONDATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etude sur les enjeux & pratiques des fondations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 modules ▪ 1 cours académique ▪ 2 modules ▪ 1 cours académique ▪ 1 module 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRN « modèles socio-économiques associatifs » ▪ CRN « accompagnement stratégique associatif » ▪ CRN « RSE & Partenariats » ▪ CRN « accompagnement des structures bénéficiaires »
Alliances & Intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport « intérêt général » ▪ Livre « Bien commun: vers la fin des arrogances » ▪ Exposition « la co-construction du bien commun en action » 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRN « Rapport intérêt général »

3.2 Retour d'expériences 2014-2016

Après 3 ans de cycle de capitalisation, de modélisation et de diffusion d'une décennie de recherche, les résultats ont été pleinement atteints mais laissent apercevoir le chemin qu'il reste encore à parcourir pour que la co-construction du bien soit une réalité parfaitement intégrée dans notre écosystème.

Le retour d'expériences de ces 3 années de capitalisation, modélisation et de diffusion des résultats permet de dégager 3 constats :

- Le RAMEAU ne s'était pas trompé sur les enjeux et les besoins en matière de co-construction,
- L'appropriation de cette dynamique en émergence est plus complexe que nous ne l'avions imaginé,
- La temporalité est le facteur clé de toute démarche de changement, plus l'enjeu est fort plus l'écosystème a besoin d'être rassuré pour s'engager sereinement.

3.2.1 Les besoins de co-construction augmentent

La co-construction du bien commun n'était qu'une hypothèse de recherche en 2006 ; elle est devenue une « évidence » en 2016. Après le cheminement parcouru, il est indispensable de se re-questionner sur la vision et les besoins de l'écosystème.

Face aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, un **mouvement de co-construction s'accélère depuis une dizaine d'année**. Le nombre de partenariats multi-acteurs – Collectivités territoriales, entreprises, associations – se multiplie. Cette dynamique favorise l'innovation, accroît la performance des organisations, et développe la confiance, moteur d'engagement des personnes. Elle s'incarne sur les territoires, où de nouveaux modèles de co-construction territoriale sont en émergence. 76% des maires déclarent que leur territoire est dans cette perspective¹².

La co-construction est plébiscitée tant par la société civile que par les institutions¹³: **69% des Français, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires pensent que les partenariats sont source d'innovation pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi.**

Face à ce « devoir d'alliances », 76% des maires déclarent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction... mais 46% pensent que c'est juste émergent et ne savent pas comment appréhender cette nouvelle réalité.

Plus que jamais, les fruits de 10 ans de recherche-actions de terrain réalisées avec plus de 500 organisations est utile pour accélérer le mouvement au service du bien commun... mais aussi de la performance des organisations impliquées.

¹² Programme PHARE - Observatoire des partenariats : études PHARE-Institutions (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)

¹³ Programme PHARE - Observatoire des partenariats : études PHARE-Citoyens, Entreprises et Associations (Comisis-OpinionWay, sept-déc 2015)

3.2.2 L'appropriation est plus complexe que prévue

Lorsque fin 2013, Le RAMEAU a programmé son cycle « diffusion » pour modéliser, formaliser et diffuser ses travaux de recherche, il n'avait pas appréhendé toute la complexité de la conduite du changement à réaliser. L'expérience acquise durant ces 3 ans d'expérimentations pour inventer un modèle d'appropriation adapté est riche d'enseignements. Soulignons en 3 particulièrement structurants.

Premièrement, les preuves ne suffisent pas à convaincre de passer à l'acte. L'exemple le plus marquant est sans doute sur les fruits du programme « modèle d'investisseur sociétal ». Malgré les 50 M€ mobilisés, les 51 partenariats de changement d'échelle d'innovations associatives évalués et les succès incontestables de certains projets, cela n'a pas suffi à ce que l'écosystème s'en saisisse pleinement. Suite à la conférence au CESE de juin 2015, il a fallu « batailler » pour trouver une approche de relais auprès de partenaires structurants.

Deuxièmement, le rôle de la puissance publique est plus structurant que nous ne l'avions imaginé. 3 raisons justifient cette implication :

- Les Pouvoirs publics doivent eux-mêmes revoir leur modèle et ont besoin eux aussi de s'approprier les dynamiques de co-construction (cf. rapport « Ensemble accélérons ! » du SGMAP / CGET auquel Le RAMEAU a contribué, janvier 2016),
- Ils ont un rôle essentiel pour lever les freins techniques (juridiques, fiscaux, sociaux et d'accès aux dispositifs de droit commun) qui pèsent sur les acteurs qui font le pari de l'alliance stratégique (cf. mémoire de G. GIL, doctorant du RAMEAU, sur l'analyse techniques des alliances, novembre 2015, et la note sur les 12 freins techniques réclamant un « droit à l'expérimentation partenariale » du RAMEAU, novembre 2016),
- La « caution institutionnelle » reste un levier fort de légitimité... y compris pour mobiliser les acteurs privés (cf. lancement du GT « co-investissement sociétal » de la Caisse des Dépôts co-animé par Le RAMEAU, novembre 2016).

Troisièmement, les mécanismes d'appropriation doivent être appréhendée avec une triple profondeur. 3 niveau d'appropriation :

- Au lancement du RAMEAU, c'est **l'approche par type d'organisation** qui a été privilégiée (associations, entreprises, collectivité territoriale, Etat, acteur académique...). Une fois les enjeux et les pratiques de chacun des types d'organisation analysés, il a été nécessaire d'établir une distinction par cible au sein des organisations.
- C'est en 2013 le constat de devoir passer à une nouvelle **étape d'outillage auprès de 4 cibles d'utilisateurs** au sein des organisations : les décideurs, les praticiens, les accompagnateurs et plus largement le « grand public » qui peut contribuer par son engagement à la réussite des partenariats innovants au service du bien commun. C'est sur cette base qu'ont été conçus et expérimentés les différents leviers de diffusion des travaux de recherche du RAMEAU. Les principales publications sont maintenant réalisées et les centres de ressources numériques mettent l'ensemble des outils accessibles en ligne pour s'informer, se former et agir efficacement. Les premiers retours sont très constructifs, et laisse apparaître un nouveau challenge à relever, encore plus en profondeur. Après avoir répondu aux logiques de différentes organisations, puis dans un second temps pris le temps de créer les outils en fonction des différentes cibles, il convient maintenant de prendre en compte le niveau de maturité des acteurs

- **Décliner les outils selon la maturité des acteurs** : le niveau de maturité des acteurs pour se saisir des travaux réalisés doit être pris en compte dans la nouvelle étape qui s'engage. Les recherche-actions qui ont permis de modéliser les résultats ont été réalisées avec les acteurs pionniers. Ils avaient des bases déjà solides et avaient eux-mêmes fait l'expérience terrain de la co-construction. C'est avec et pour eux que les outils ont été conçus. Il convient maintenant d'adapter leur bonne utilisation en fonction de la maturité des acteurs. Pour prendre une comparaison, tout le monde n'a pas besoin de savoir sauter 6,20 mètre à la perche. Le RAMEAU, qui sait le faire, doit maintenant s'adapter au niveau des besoins pour faciliter l'appropriation. **4 niveaux de maturité ont été définis** : les **pionniers** (*partenaires historiques du RAMEAU avec lesquels ils expérimentent les modèles*), les **actifs** (pour lesquels les modules de formation et les CRN ont été réalisés pour leur permettre de bénéficier des bonnes pratiques des pionniers), les **volontaires** (pour lesquels il convient de trouver une « porte d'entrée » simple et efficace », et les **suiveurs** qui n'ont pas encore compris l'utilité, voire la nécessité, d'entrer dans une ère des alliances. Début 2017, il reste encore à définir le mode le plus pertinent pour adapter les modalités pratiques de l'appropriation en fonction de ces 4 niveaux de maturité. Le RAMEAU se focalisera dans un premier temps sur les « actifs » et les « volontaires ».

Ces 3 enseignements cumulés expliquent pourquoi malgré la qualité reconnue des publications et des outils, malgré une approche de plus en plus ciblée des modalités en fonction des besoins qualifiés, toute démarche d'appropriation de la co-construction du bien commun reste encore complexe. Le RAMEAU en fait sa priorité absolue pour finaliser son projet stratégique « Cap 2018 ».

3.2.3 La prise en compte de la temporalité est le facteur clé

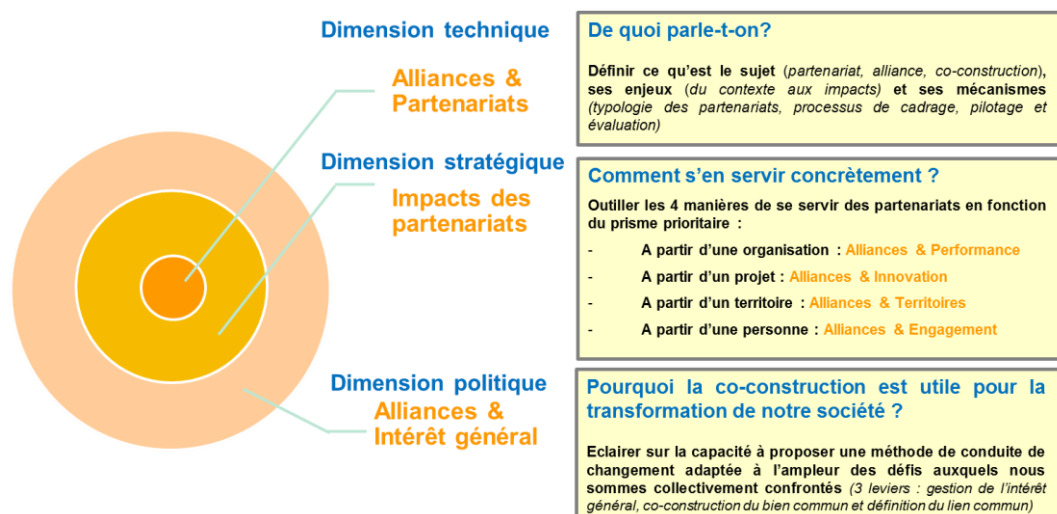
Nous avons dépassé les objectifs fixés sur la période 2014-2016... et pourtant ce n'est pas encore assez pour permettre la pleine appropriation des acteurs ainsi que la transformation de l'écosystème malgré l'accroissement des besoins. Qu'est ce qui explique ce phénomène ?

Fort de son expérience, Le RAMEAU tente 3 explications complémentaires :

- Il faut du temps pour comprendre la force des nouveaux modèles. Plus l'innovation est grande et transformatrice, plus l'écosystème prend de temps à se l'approprier.
- L'inertie liée à la « peur du changement » est d'autant plus grande que l'opportunité est forte.
- Le temps d'appropriation est lié à nos propres capacités humaines de transformation sociologique, et plus le changement est culturel, plus il demande de la patience.

Le RAMEAU a progressivement découvert que la co-construction n'était pas seulement un nouvel outil technique (cf. référentiel sur les partenariats, CIDES-Le RAMEAU, 2011), ni même un outil stratégique (cf. référentiels « évaluation des partenariats » et « modèle d'investisseur sociétal », Le RAMEAU, respectivement mai et juin 2015), mais aussi un outil politique pour contribuer à la mutation de notre modèle d'intérêt général en France (rapport collectif sur l'intérêt général et le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! », respectivement novembre 2015 et décembre 2016).

Face à l'ampleur de ces découvertes, il convient de prendre le temps d'en tirer toutes les conclusions d'un point de vue technique, stratégique et politique. Les schémas d'appropriation à piloter en parallèle peuvent se schématiser ainsi :



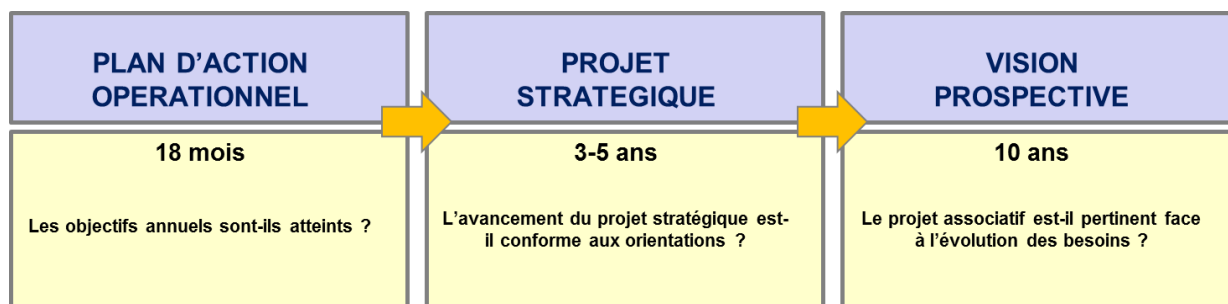
En synthèse du retour d'expérience, quelles conclusions ?

Fort de ces différents constats, la **matrice EFFOM du RAMEAU** peut se résumer ainsi :

- **ENJEU** : l'enjeu majeur est de favoriser l'appropriation du mouvement de co-construction du bien commun pour passer d'un « principe actif » maintenant démontré et outillé à une pleine irrigation au sein de l'écosystème.
- **MENACES** : une lenteur structurelle d'appropriation qui nécessite plus de temps que prévu... dans un contexte conjoncturel complexe en pleine année d'élection présidentielle marquée par la très faible visibilité sur l'avenir.
- **FAIBLESSES** : un laboratoire de recherche appliquée atypique dont la faiblesse des moyens reste une réalité malgré un gros travail sur l'évolution de son modèle économique.
- **FORCES** : une « fragilité » qui est aussi sa force, tant dans sa souplesse que dans sa nécessité à travailler avec des partenaires stratégiques et donc à co-construire en conformité avec les modèles qu'il promet. 3 actifs solides basé sur une décennie de recherche empirique : un savoir réellement qualifié (précis, chiffré et illustré), des méthodes éprouvées sur les cas les plus complexes et des réseaux en profonde confiance pour avancer ensemble.
- **OPPORTUNITES** : la co-construction, mais aussi le bien commun, sont de plus en plus reconnus comme des leviers de transformation de notre société... pour lesquels Le RAMEAU a une légitimité reconnue par les experts et les institutionnels.

3.3 Perspectives et objectifs 2017

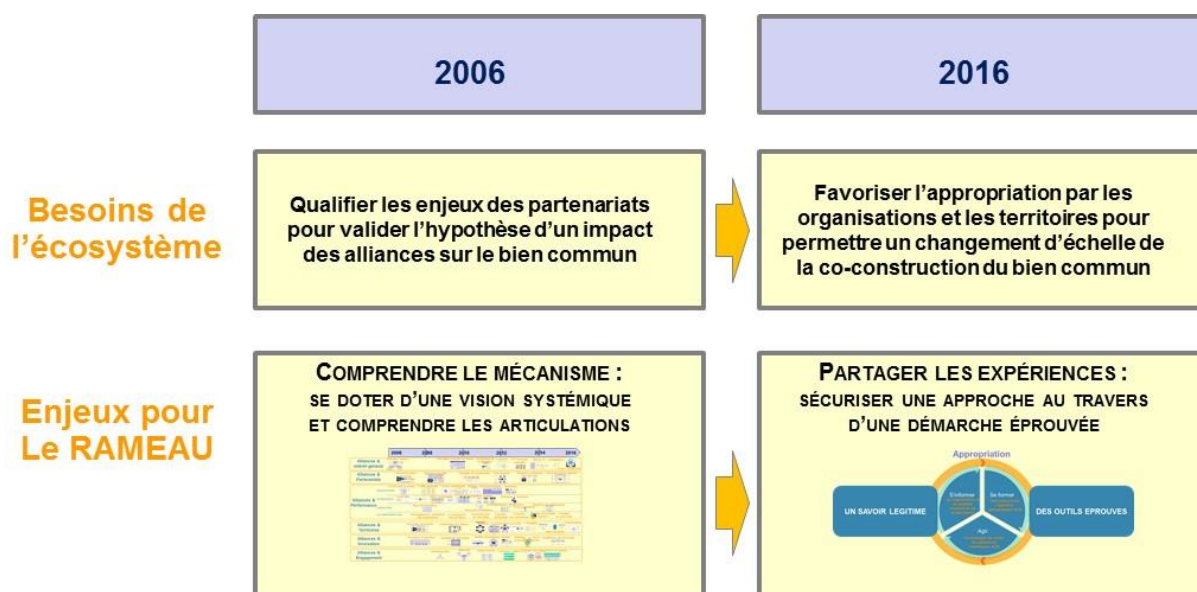
Comme tout projet d'intérêt général, Le RAMEAU doit veiller à maîtriser 3 temporalités : court termes (18 mois), moyen termes (3-5 ans) et long terme (10 ans et plus). L'occasion de ses 10 ans, mais aussi celle de la fin programmée du partenariat avec la Fondation Bettencourt Schueller, ont été les opportunités pour Le RAMEAU de faire une introspection sur les 3 temporalités et de se projeter dans l'avenir pour redéfinir ses objectifs prioritaires.



Sur proposition du Conseil d'orientation, le Conseil d'administration du 15 décembre 2016 a pris la décision de lancer un accompagnement sur « Co-construire 2020 » qui sera réalisé en mécénat de compétences par Eurogroup qui appliquera au RAMEAU sa propre méthode « qualification de l'innovation » (*historiquement, le laboratoire s'était déjà fait accompagné par Weave en 2012 qui lui avait appliqué la méthode de Diagnostic Stratégique de Développement*).

En 10 ans, le besoin de l'écosystème a évolué en fonction de sa maturité et de sa capacité à appréhender le « devoir d'alliances » réclamé par 69% des Français, 87% des maires, 81% des dirigeants d'entreprise et 81% des responsables associatifs.

Les besoins de l'écosystème ne sont plus les mêmes : de la qualification du « quoi » à l'élaboration de l'appropriation d'un « comment » collectif. La réponse du RAMEAU doit donc s'adapter



Pour réussir le challenge de la co-construction, il convient de concevoir à grande échelle un système d'appropriation adapté qui puisse répondre aux différentes questions et besoins de l'écosystème :

- Opérationnellement : de quoi parle-t-on ?
- Stratégiquement : Comment s'en servir concrètement ?
- Politiquement: Pourquoi la co-construction est utile pour la transformation de notre société, et notamment d'appréhension de l'intérêt général ?

Le modèle d'appropriation conçu et expérimenté par Le RAMEAU durant ces trois dernières années est une base solide pour réussir cette nouvelle étape. Après avoir fait sa « preuve de concept », il doit maintenant être déployé pour répondre aux besoins des organisations et des territoires.

Dans son projet « Cap 2018 », Le RAMEAU avait anticipé la mutation des besoins de l'écosystème. Il s'est mis en ordre de marche pour y répondre. Le suivi du projet montre que :

- Tous les engagements et leviers sont couverts par des orientations d'action clairement définies,
- Toutes les actions sont en cours conformément aux objectifs, et devraient permettre sans soucis majeur d'atteindre les objectifs de CAP 2018,
- La clé est la temporalité et le niveau de profondeur... à adapter selon la demande de nos partenaires.

Fort de ces avancées, Le RAMEAU a redéfini ses **objectifs** pour finaliser le projet « Cap 2018 » autour de 3 priorités :

- **Valoriser le savoir qualifié du RAMEAU**, actif majeur après une décennie de recherche,
- **Inventer les moyens d'appropriation de l'écosystème au travers de 3 besoins :**
 - Avec les pionniers, **poursuivre les démarches innovantes sur le déploiement** de nos résultats,
 - Avec les organisations et territoires volontaire, « **mettre en main** » le savoir pour les aider à agir efficacement,
 - Avec les **institutionnels, démontrer leur rôle dans le mouvement.**
- **Trouver un nouvel équilibre du RAMEAU**, pour assurer cette nouvelle étape.

Pour répondre à ces priorités, une nouvelle organisation a été mise en place en date du 16 janvier 2016.

En matière de modèle économique, le **budget 2017 a été fixé par le Conseil d'administration du 14 décembre 2016 sur une base de 850 K€.**

3.3 Comptes 2016

Le budget 2016 était de 1.000.000 €. **Le réalisé d'exploitation 2016 s'élève à 1.126.988 €**, soit une augmentation de près de 13% par rapport à 2015. Il laisse apparaître un résultat bénéficiaire de 10 140 €. Les capitaux propres s'élèvent à hauteur de 206.067 € (soit 24 % du budget de fonctionnement 2017), 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 288.100 € (dont 70.600 € de valorisation du bénévolat).

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

Afin d'assurer une 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 2016 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 1/01/2016 au 31/12/2016 (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 2017.

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

En guise de conclusion

Après une décennie de recherche empirique, Le RAMEAU constate que les signaux faibles qu'il avait captés sont devenus de réels leviers pour contribuer sereinement au changement de modèle de société auquel nous assistons. Il a fait la synthèse de son parcours de découverte dans le livre « Bien commun : vers la fin des arrogances ! », livre collectif publié à l'occasion de ses 10 ans. La création, le 15 décembre 2016, de l'association de préfiguration de la Fondation de co-construction du bien commun marque une nouvelle étape.

Fort des résultats concrets, étayés et illustrés, le laboratoire de recherche appliqué a modélisé et diffusé depuis 3 ans les fruits de ses recherche-actions de terrain, grâce notamment au soutien de la Fondation Bettencourt Schueller.

Le dispositif d'information, de formation et d'outillage pour agir efficacement est aujourd'hui pleinement opérationnel. Le socle de capitalisation de l'expérience des pionniers est maintenant constitué. Accessible en « open source », il permet d'être source d'inspiration et d'éclairage pour ceux qui s'intéressent à la co-construction du bien commun, veulent s'en saisir et agir efficacement.

2017 contribuera à initier un changement d'échelle de la dynamique de co-construction du bien commun qui s'incarne sur les territoires. Le RAMEAU n'est pas seul dans cette dynamique. Bien au contraire, il n'en est qu'un modeste catalyseur. C'est grâce à des partenariats stratégiques, au premier rang desquels se trouvent les partenariats avec des acteurs privés tels qu'AG2R LA MONDIALE, la Fédération Nationale des Caisse d'Épargne ou la Fondation EDF, mais aussi institutionnels tels que la Caisse des Dépôts ou le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, que les initiatives des pionniers pourront réellement irriguer l'ensemble de l'écosystème.

Confiant dans son avenir tout comme notre avenir collectif, Le RAMEAU considère que la convergence d'enjeux et la complémentarité des positionnements sécurisent une démarche de co-construction équilibrée, durable et à forte utilité sociétale.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 – 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 caractérise une zone géographique selon 4 caractéristiques complémentaires : un espace naturel, un bassin de vie, un lieu de projets avec son histoire propre et un périmètre administratif. C'est le croisement de ces caractéristiques qui fonde la spécificité de chaque territoire.

Les concepts

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

LES 3 DIMENSIONS DES QUESTIONS SOCIETALES

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

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

Annexe 2 – Typologie des publications

Comme pour tout laboratoire de recherche, c'est en effet à la publication des résultats que se juge la qualité des travaux du RAMEAU. Il convient de distinguer trois types de publications :

- ⇒ **Les publications liées à la présentation des résultats des recherches du RAMEAU**, elles ont pour objectif de partager le fruit de la recherche. A ce titre, elles sont « génériques » pour tous les décideurs (*Illustrations : Note de réflexion prospective « L'Entreprise Responsable », Référentiel « modèle d'investisseur sociétal »*)
- ⇒ **Les illustrations**, qui permettent de donner des exemples concrets d'application pour « incarner » les résultats de recherche et permettre une meilleure appropriation, elles sont à l'interface entre la publication des résultats de recherche et leurs déclinaisons ciblées par nature de cibles (décideurs, praticiens et accompagnateurs – cf. infra)
- ⇒ **Les publications liées à l'opérationnalisation pour les organisations**, elles ont pour objectif de doter les organisations d'outils qui vont de la qualification des enjeux stratégiques jusqu'aux pratiques de mise en œuvre. Déclinées par cible en fonction des organisations, elles regroupent à la fois des outils d'aide à la décision et des outils pratiques de mise en œuvre (*Illustrations : Guide CHORUM/CIDES pour les associations, Guide MEDEF pour les entreprises*)

Toutes les publications sont diffusées dans une logique de co-construction, mais les modalités sont différentes et adaptées au positionnement des publications.

Dans le cas de publication de résultats de recherche, il s'agit d'une publication signée Le RAMEAU en partenariat avec ses partenaires de recherche, puisqu'il s'agit de promouvoir les résultats de nos recherches (*ex / Référentiel « modèle d'investisseur sociétal »*). Dans le cas d'une déclinaison pour que les organisations puissent s'en saisir opérationnellement, il s'agit d'une logique « Le RAMEAU Inside » ; c'est alors le(s) partenaire(s) légitime(s) pour s'adresser à la cible visée qui prend la parole en partenariat avec Le RAMEAU (*ex/ Guide « Construire ensemble » du MEDEF, en partenariat avec Le RAMEAU*).

Par ailleurs, Le RAMEAU peut être sollicité pour être le rédacteur d'un travail collectif (*ex/ Rapport interministériel de l'engagement associatif des actifs, Note de réflexion collective sur l'intérêt général*). Dans ce cas, Le RAMEAU s'adapte à la logique de diffusion qui est collectivement retenue. Il est présenté comme rédacteur de la note.

La typologie des publications du RAMEAU est la suivante :

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

Publications « illustrations »	Cible	Modalité signature	Exemple
Description de cas	Tout public	Celle des partenaires / Le RAMEAU Inside	Livret AEH pour soirée du 8 juin 2015 à Lyon
Etudes de cas	Décideurs / Praticiens	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de diffusion	Guide ORSE & études de cas LR (ORSE-LR, 2012)
Retour d'expériences	Décideurs avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de R&D	Récit de l'ADASI
Cas académiques	Décideurs avertis	Le RAMEAU Inside	Etudes de cas Sup de Co La Rochelle

Publications « opérationnelles » par cible	Cible	Modalité signature	Exemple
Guides	Décideurs (et praticiens)	Le RAMEAU Inside	Guide Construire ensemble (MEDEF-LR, 2014)
Kits pratiques : - Documents de référence - Illustrations - Méthodes - Boîte à outils : fiches contexte, Fiches connaissance, Fiches pratiques, Fiches outils	Praticiens	Le RAMEAU Inside	Kit GPMA-Generali pour les petites associations (2014)
Kits experts : - Méthode de référence - Illustrations - Mode opératoire - Boîte à outils : - Exposé des motifs - Fiche de présentation - Checklist des questions - Fiches outils	Experts / Accompagnateurs	Le RAMEAU Inside	Kit Syntec Conseil en Management de l'accompagnement stratégique des associations (2014)

Annexe 3 – Concept de « communauté »

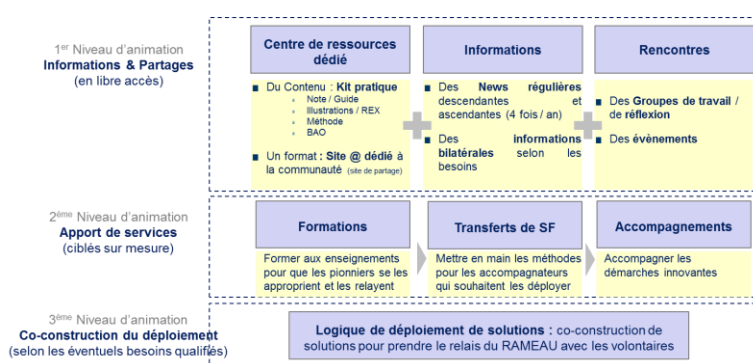
Le RAMEAU a fait 3 constats :

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

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

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

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



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

Annexe 4 – Panorama des formations

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

LES CONTENUS DISPONIBLES

Modules Stratégiques	Modules pratiques
<ul style="list-style-type: none">■ Alliances & Performances<ul style="list-style-type: none">■ Associations :<ul style="list-style-type: none">✓ Panorama & enjeux du secteur associatif✓ Stratégie & gouvernance associative✓ Modèles socio-économiques associatifs■ Entreprises<ul style="list-style-type: none">✓ Panorama et enjeux des entreprises✓ RSE & Partenariats■ Fondations<ul style="list-style-type: none">• Panorama et enjeux des fondations■ Alliances & Engagement<ul style="list-style-type: none">■ Engagement associatif des salariés■ « Parrain » et bénévolat d'accompagnement■ Alliances & Territoires<ul style="list-style-type: none">■ La co-construction territoriale■ Les 4 leviers du modèle de co-construction territoriale■ L'innovation territoriale■ Alliances & Innovation<ul style="list-style-type: none">■ L'innovation associative■ Le modèle d'investisseur sociétal■ La qualification d'une innovation	<ul style="list-style-type: none">■ Enjeux & pratiques des partenariats en France■ Préparer lancer et piloter une politique de partenariats■ Evaluer l'utilité sociétale des partenariats

LES DIFFERENTS FORMATS PROPOSE

Le RAMEAU propose 4 formats d'outils pédagogiques : les MOOCs, les modules de sensibilisation, les parcours de formation et les cours académiques.

1- Les MOOC développés avec l'ESSEC, librement disponibles sur [coursera.com](https://www.coursera.com) :

Les partenariats qui changent les territoires

Les alliances qui changent les territoires

2- Les modules de sensibilisation, librement disponibles sur demande : 17 modules sont proposés. Ils existent en 2 niveaux : découverte ou approfondissement.

3- Les parcours de formation sur les partenariats sont accessibles gratuitement dans le cadre d'une convention de partenariat permettant la mise en main.

4- Les cours académiques, librement accessibles :

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

Pour aller plus loin, Le RAMEAU organise aussi un cycle « Haut potentiel » pour les personnes dont les métiers sont fortement impactés par le développement de la co-construction et des alliances innovantes. Enfin, dans le cadre de sa mission de diffusion, il mène des form'actions afin d'étudier l'appropriation des partenariats par les organisations.

Annexe 5 – Centres de ressources numériques

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

Vous êtes

un investisseur sociétal

Vous voulez renforcer l'impact de votre investissement :



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

un acteur du territoire

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



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

Vous êtes une entreprise

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



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

Vous voulez favoriser l'engagement de vos salariés :



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

Vous êtes une association

Vous voulez mettre en place des partenariats avec les entreprises :



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

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



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

Vous êtes

une fondation

Vous voulez accompagner vos partenaires associatifs pour augmenter votre impact :



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

un cabinet de conseil

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



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

Annexe 6 – Méthodologies conçues et éprouvées

La recherche empirique du RAMEAU repose sur l'accompagnement stratégique des organisations. Plus de 850 recherches-actions ont ainsi été menées en 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 ».

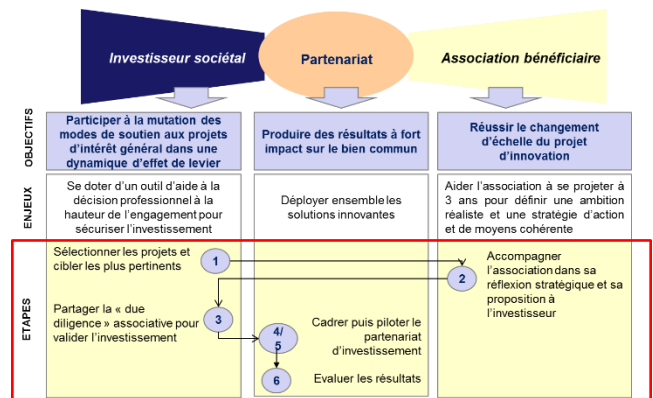


Annexe 8 – Kit pratique « Modèle d'investisseur sociétal »

Etapes de la démarche d'investisseur sociétal

La démarche d'investisseur sociétal 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*).



Afin d'aider les investisseurs à mettre en place des démarches d'investissement sociétal pour le changement d'échelle d'innovations à fort utilité sociale, Le RAMEAU met à disposition en « open source » le fruit de ses travaux de recherche au travers d'un kit pratique. Ce dernier nourrira les débats en amont, et sera progressivement complété par les fruits des réflexions collectives.

Le kit pratique est structuré autour de 4 axes selon le contenu suivant :

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

Objectif - Comprendre ce qu'est l'investissement sociétal pour le changement d'échelle de l'innovation sociétale - Etre en mesure de mettre en œuvre une stratégie d'investisseur sociétal	
Cadre de référence <ul style="list-style-type: none"> • Note prospective sur l'Entreprise Responsable (LR, 2013) • Référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (LR, 2016) 	Illustrations <ul style="list-style-type: none"> • Film sur le retour d'expériences du partenariat Renault / Wimoov (LR, 2015) • Film sur le retour d'expériences du partenariat FI-ALM / Unis-cité (LR, 2015) • Film sur le retour d'expériences du partenariat FI-ALM / Solifap (LR, 2015) • Récit de l'émergence du projet collectif de l'ADASI (LR, 2015) • 6 Etudes de cas de partenariat d'innovations sociétales (LR, 2012-2015)
Méthodes <ul style="list-style-type: none"> • Se former aux enjeux et à la pratique des partenariats (MOOC ESSEC / LR « les partenariats qui changent le monde », 2015) • Ingénierie d'aide à la décision stratégique : <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie d'investissement - Qualification des enjeux sociétaux sectoriels - Accompagnement stratégique du projet soutenu - Qualification de l'innovation - Due diligence d'investissement sociétal • Ingénierie de mise en œuvre opérationnelle : <ul style="list-style-type: none"> - Revue de processus de l'investisseur - Cadrage et pilotage du partenariat stratégique • Ingénierie d'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des politiques d'investissement - Evaluation des expérimentations territoriales - Evaluer l'utilité sociétale des partenariats 	Boîte à outils <ul style="list-style-type: none"> • Fiches contextes : <ul style="list-style-type: none"> - Etudes PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire (Comis - OpinionWay, 2015-2016) - Regard croisé des investisseurs sur l'ingénierie d'accompagnement (LR-Convergences, 2015) - Regard croisé sur « alliances & innovations » - Compte rendu de la conférence CESE de 6/15 (LR, 2016) - Etat des lieux des partenariats en France (LR, 2014) • Fiches connaissance : <ul style="list-style-type: none"> - Note sur la diversité des modes d'accompagnement (LR, 2015) - Rapport sur l'Intérêt général (Rapport collectif co-piloté par LR, 2015) - Mémoire académique « cadre technique des alliances stratégiques » (ICP-LR, 2015) - Note prospective « modèles économiques des projets d'innovation » (LR, 2015) - Mémoire académique « changement d'échelle & partenariats » (ICP-LR, 2014) - Note prospective « pourquoi investir dans le secteur associatif » (LR, 2012) • Guides pratiques : <ul style="list-style-type: none"> - Référentiel sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats (LR, 2015) - Guide « Construire Ensemble » sur les partenariats associations – entreprises (MEDEF / LR, 2014) - Guide pratique et études de cas de partenariats (ORSE/LR, 2012) • Fiches outil : <ul style="list-style-type: none"> - En cours de constitution

Annexe 9 – 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 1^{er} 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 2^{ème} 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 connaître les spécificités régionales,
- **Identifier les domaines pour lesquelles les partenariats sont particulièrement adaptés.**

Le programme PHARE est composé de **6 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-Territoires, mai 2016*),
 - Les diagnostics sectoriels des 16 domaines (*PHARE-Secteurs, juil 2016*),
 - Une étude auprès des Institutions (*PHARE-Institutions, octobre 2016*).
- Volet Citoyens
Volet Entreprises
Volet Associations
Diagnostics territoriaux
Diagnostics sectoriels
Volet Institutionnels

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



Annexe 10 – Référentiel « co-construction territoriale »

Un outil d'aide à la décision pour les territoires

Après une décennie de recherche empirique, Le RAMEAU publie le référentiel « Co-construction territoriale ». Outil d'aide à la décision fondé sur le retour d'expériences des pionniers, sa cible est l'ensemble des décideurs de territoires, quelque que soit leur nature : responsables de Collectivités territoriales, représentants de l'Etat en territoire, responsables associatifs, dirigeants d'entreprise, acteurs académiques, médias...

Le référentiel « Co-construction territoriale » est réalisé en partenariat avec la Caisse des Dépôts, le Commissariat Général à l'Egalité des Territoires, la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, ainsi que le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. En complément, la mise en ligne d'un centre de ressources numériques dédié à la co-construction territoriale (<https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>) rend accessible un kit pratique autour de documents de références, d'illustrations, de méthodes et d'outils issus d'une décennie de recherche.

Structure du référentiel « Co-construction territoriale »

EDITOS & RECIT D'UNE DECENNIE DE RECHERCHE SUR LA CO-COSTRUCTION TERRITORIALE	
PREMIERE PARTIE : LES ENJEUX DES TERRITOIRES	
1.1.	Le territoire, une notion composite
1.1.1.	Une définition multidimensionnelle
1.1.2.	Des territoires riches de leur diversité
1.1.3.	L'innovation territoriale
1.2.	3 prismes pour qualifier les enjeux des territoires
1.2.1.	Le prisme des domaines
1.2.2.	Le prisme des niveaux territoriaux
1.2.3.	Le prisme des acteurs
1.3.	La place des acteurs
1.3.1.	3 sphères complémentaires : le système politique, les personnes et les organisations
1.3.1.	La place des pouvoirs publics
1.3.2.	La place de la société civile
DEUXIEME PARTIE : LA CO-CONSTRUCTION TERRITORIALE	
2.1.	Le besoin de co-construction en territoire
2.1.1.	Les alliances, une réponse à ux fragilités des territoires
2.1.2.	Une percée des pratiques de partenariats
2.1.3.	La co-construction territoriale, un mouvement en émergence
2.2.	Les formes d'alliances en territoire
2.2.1.	Le dialogue territorial
2.2.2.	L'accompagnement des partenariats
2.2.3.	L'expérimentation collective
2.3.	Les impacts des alliances en territoire
TROISIEME PARTIE : COMMENT METTRE EN PLACE UNE DYNAMIQUE DE CO-CONSTRUCTION TERRITORIALE	
3.1.	Comment identifier les enjeux des territoires ?
3.2.	Comment co-construire en territoire ?
3.2.1.	Qualifier les solutions de co-construction territoriale
3.2.2.	Qualifier la chaîne de valeur
3.2.3.	Qualifier le modèle socio-économique
3.2.4.	Prendre en compte la temporalité du projet d'innovation
3.3.	Comment pérenniser les démarches de co-construction territoriale ?
3.3.1.	Questionner la pertinence d'une structure dédiée
3.3.2.	Repenser la gouvernance collective après l'expérimentation
3.3.3.	S'inscrire dans le cadre technique adapté (juridique, fiscal, social et accès aux droits)
QUATRIEME PARTIE : 12 EXEMPLES INSPIRANTS	
4.1.	Exemples de dialogue territorial
4.2.	Exemples d'expérimentation collective
4.3.	Exemples d'accompagnement des partenariats
CONCLUSION	

Annexe 11 – Centre de ressources numériques « co-construction territoriale »

Afin d'aider les territoires à mettre en place des démarches de co-construction, Le RAMEAU met à disposition en « open source » le fruit de ses travaux de recherche au travers d'un kit pratique, hébergé par le centre de ressources numérique « Co-construction territoriale ». Cet accès numérique a été conçu avec le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, le Ministère en charge de la vie associative et la Fédération Nationale des Caisses d'épargne.

Il répond à 3 objectifs :

- **Comprendre les enjeux, identifier les solutions existantes et s'outiller** pour initier une démarche de co-construction territoriale,
- **S'approprier les meilleures pratiques issues de l'expérience des pionniers**, et optimiser l'impact des actions engagées,
- **Innover et faire changer d'échelle** ses projets de co-construction territoriale.

Le kit pratique est constitué de **4 natures de documents** :

- **Le cadre de référence**, permettant de comprendre les enjeux de la co-construction en territoire et le cadre de réflexion proposé,
- **Les illustrations**, présentant, au travers de cas concrets, la diversité des formes de co-construction territoriale,
- **La méthode**, détaillant les éléments permettant aux acteurs des territoires d'animer des dynamiques de co-construction sur leur territoire,
- **La boîte à outils**, afin de disposer des outils nécessaires à la mise en pratique.

Contenu du kit pratique :

Cadre de référence <ul style="list-style-type: none">• Référentiel sur la co-construction en territoire (LR, novembre 2016)• Note prospective sur les modèles de co-construction territoriale (LR, 2016)• Note prospective sur la co-construction en territoire (LR, 2015)	Illustrations <ul style="list-style-type: none">• Film sur 3 exemples de co-construction territoriale (LR, 2015)• 2 études territoriales (Régions Nord et Poitou-Charentes, LR, 2012)• 2 retours d'expérience d'animation du territoire :<ul style="list-style-type: none">- Région Alsace, Le Labo régional des partenariats en Alsace (AA, 2012)- Communauté de commune de Charenton St Maurice (LR, 2013)• Retour d'expérimentation collective (Silver Geek, LR, 2015)• Retour d'expérience d'émergence collective d'activités économiques (District Solidaire, LR, 2015)
Méthode <ul style="list-style-type: none">• Se former :<ul style="list-style-type: none">- Se former aux enjeux et à la pratique des partenariats (MOOC ESSEC / LR « Les partenariats qui changent le monde », 2015)- Se former aux enjeux et aux modèles de co-construction en territoire (MOOC ESSEC / LR « Les alliances qui changent les territoires », 2016)• Mettre en œuvre une démarche :<ul style="list-style-type: none">- Réaliser une étude territoriale (LR, 2013)- Animer la co-construction territoriale (LR, 2014)- Lancer et piloter une expérimentation collective sur le territoire (LR, 2013)• Accompagner les organisations :<ul style="list-style-type: none">- Accompagner les entreprises (LR, 2008)- Accompagner les associations (LR, 2008)- Accompagner le partenariat (LR, 2008)• Evaluer l'utilité sociétale des partenariats (référentiel méthodologique, LR, 2015)	Boîte à outils <ul style="list-style-type: none">• Documents contexte :<ul style="list-style-type: none">- Etat des lieux des partenariats en France (LR, 2016)- Etudes PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire (Comisis - Opinion Way, 2015-2016)- Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire (LR, 2016)• Documents connaissance :<ul style="list-style-type: none">- Note prospective sur les enjeux des territoires ruraux (Celavar / LR, 2016)- Rapport sur l'intérêt général en France (Rapport collectif co-piloté par LR, 2016)- Benchmark sur les modèles d'animation territoriale (LR, 2016)- Note sur la diversité des modes d'accompagnement (LR, 2013)- Note prospective « L'Entreprise responsable » (LR, 2013)- Note prospective « Pourquoi investir dans le secteur associatif » (LR, 2012)- Guide pratique sur l'engagement associatif des salariés (LR/MEDEF, 2016)• Guides pratiques :<ul style="list-style-type: none">- Guide « Construire ensemble » sur les partenariats associations-entreprises (MEDEF / LR, 2014)- Guide pratique et études de cas de partenariats (ORSE/LR, 2012)- Référentiel sur les partenariats associations/entreprises (CIDES/LR, 2011)• Fiches outil :<ul style="list-style-type: none">- Plan et questionnaire d'une étude territoriale (LR, 2013)- Supports de COPILs de groupes de travail territoriaux (LR, 2013)- Démarche de mise en place d'une expérimentation collective (LR, 2014)- Diagnostic d'une structure animant le territoire sur les partenariats (LR, 2014)- Check list des questions d'une démarche d'évaluation des partenariats (LR, 2015)

Annexe 12 - Tableaux annuels du suivi des temps

2016= 63% du temps affecté sur la capitalisation, modélisation et diffusion des travaux de recherche du RAMEAU

Consolidation des temps 2016																		
			Programmes									TOTAL	%					
			AN	AF	MJ	GG	LL	LV	EJ	LW	CBH	EXT		%				
R&D	Expérimentations				6,5				9	3,5	2		21	1%	IL RRI AR			
		Mairie de Lille						0,5					0,5	0%				
	Etudes	étude pionniers		1						2	1	14	18	1%				
		étude GPMA/innovation+handicap		6,5					11	0,5	2	20	40	2%				
		phare : régions + institutions	8,5	3,5	2,5			2,5	27,5	1	15	60	120,5	7%				
		divers (ADAS)		1,5								3	4,5	0%				
		groupes de travail prosp				7	4					2	13	1% R&D	12%			
Modélisation	Formalisation connaissance	MSE (projets; anim;Exp,accompagnement) / Autres							6	1	10		17	1%				
	pgme collectif	TA			0,5	1	7,5	16,5	7	3	4		39,5	2%				
	reflexion sur diffusion/deploiement								1		7		8	0% MOD	4%			
Diffusion	publications	référétiels et guides		1	1,5	19,5	5	1,5	11				49,5	3%	IF+JH			
		guide RH						18,5				2,5	19	40		2%		
		coconstruction territoriale				8,5	4,5						4	34		2%		
		autres	1,5	1,5							1	5		9		1%		
	communication	notes							0,5	4				6,5	0%	MPM		
		rex et études de cas							1,5		2,5	11,5	2	4,5	5		27	2%
		Evènements							4	2,5	1	1	11,5	1	2		24	1%
		pionniers		4	2,5												46,5	3%
		voyage d'étude Phare en région		2,5	1,5		2,5			26	2	2	10		5,5		0%	
		REZOLUTIONS NUMERIQUES				0,5				2,5		2	0,5		31		2%	
		CESE+ 10 ANS		9,5	6	8,5				3	1	2	1		47,5		3%	
		divers		11,5	4		8		5,5	8,5	6	4			18		1%	
		Rédaction d'articles				8	1	2			2		5		33,5		2%	
		blog+NEWS ...		5	21	1				4		0,5	2		13		1%	
		Animation communautés :	lancements + animation		1	2,5				6	1	0,5	2		23		1%	
		suivi presse + Com	suivi des demandes				4		10				9		40,5		2%	
		Veille	structuration communication		12,5						4	4	22		10,5		1%	
		Démultiplication	Site LR		7,5						0,5	1			9		0%	
			site dédié		40						6,5	3,5	5		55		3%	
			MOOC		0,5					2,5	0,5	1,5	2		7		0% DIF	30%
Déploiement	Formations	Conception modules :											1	1	0%	EUROGROUP JH+OPUS3 AD		
		Réalisations de sessions				2,5			0,5	2	1			6	0%			
	Transfert	ADEMA/ESSEC/P&C							1	12,5	6	3		22,5	1%			
	Transfert de savoir -F	RNMA/Centres Sociaux/IF /Cocagne													2,5		0%	
	Kits experts*	14 Méthodes							0,5	2				0	0%			
	Exp. transferts	Consultin				2	9,5	16,5	0,5	2	35			65,5	4%			
	-Accompag stra associatif	MSE CR DLA et CRESS RA+DIVERS							3,5		2	30		35,5	2%			
	-Accomp entreprises	GDS						1,5			1			2,5	0%			
	-Accomp partenariat	AFM			13		8,5				4			25,5	1%			
	-Accomp territoires	suivi 6 Région, GDS 2106									4			4	0%			
	Déploiement de solutions :													0	0%			
	-Par transfert / organisations	Mairie Conseils			0,5						3			3,5	0%			
		Alsace active					4,5				2			6,5	0%			
		CDC			1				19,5		10			30,5	2%			
		CGET			1			7	2		5			15	1%			
		ALIM							10	1,5	10	33		54,5	3%			
		SGMAP							3,5		2			5,5	0%			
		Par co-création de dispositifs	ADASI								3			3	0%			
	Irrigation	Institutions publiques	seminaire IG, cycle IG			9,5	12				2	7			30,5		2%	
			livre co-construction		1,5	7,5	19,5					3	10		41,5		2%	
Monde académique / Recherche		G10								2	3			5	0%			
		MEDEF, Fonda, ...						2			0,5	3		5,5	0%			
		thèse				68,5						4		72,5	4%			
		Creso, autre académique				3					1,5	3		7,5	0%			
		FACE PARIS, SIN...					10		2,5	6,5	2			21	1%			
		CFF/Adimical /PEF /Convergence /Mouvement				3,5		11	10	18,5	2			45	3%			
		asso/Societality /In Focus									1	1		2	0% DEPL	29%		
		Reporter d'espoir ...												0	0%			
Développement	partenaires d'actions	Cf. Irrigation											0	0%				
	partenaires financiers	nouveaux partenaires financiers							1,5	11	5		17,5	1%				
	suivi des partenaires financiers	FBS/ CDC / Syntec / FNCE / General / EDF / UW ...				1		8	9,5	2			20,5	1% DEV	2%			
F. Support	Administratif et gestion	process mensuel	103,5	17,5										129,5	7%	JH		
		process annuel	12	6,5						6	2	20		46,5	3%			
	RH	paie et congés + points mensuels	12		1,5					24,5				38	2%			
	SI	migration SI; BDD, capi	0,5	2						5				7,5	0% SUP		13%	
Interne													176,5	10% INT	10%			
TOTAL			185	169	75,5	182	48,5	208	221	201	221	253	1764					

Annexe 13 – Comptes 2016

BDL Saint Amand

LERAMEAU

Page :

4

Compte de Résultat

		Etat exprimé en euros	
		31/12/2016	31/12/2015
		12 mois	12 mois
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises, de produits fabriqués		
	Prestations de services	1 500	4 500
	Productions stockée		
	Production immobilisée		
	Subventions d'exploitation	27 897	15 625
	Dons	1 036 025	852 400
	Cotisations	24	120
	Legs et donations		
	Autres produits de gestion courante		1
	Reprises sur provisions et amortissements, transfert de charges	(41)	3 255
	Autres produits	60 000	125 000
Total des produits d'exploitation	1 125 404	1 000 901	
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats		
	Variation de stock		
	Autres achats et charges externes	275 241	320 870
	Impôts, taxes et versements assimilés	29 248	23 776
	Rémunération du personnel	408 252	388 544
	Charges sociales	171 282	161 251
	Subventions accordées par l'association	38 000	27 500
	Dotation aux amortissements et dépréciations	6 315	5 971
	Dotation aux provisions		
	Autres charges	188 510	60 096
	Total des charges d'exploitation	1 116 848	988 008
	1 - RESULTAT COURANT NON FINANCIER	8 556	12 893
Produits financiers	Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges		
	Intérêts et produits financiers	1 583	1 296
	Dotation aux amortissements et aux dépréciations		
	Intérêts et charges financières		22
Charges financières	2 - RESULTAT FINANCIER	1 583	1 275
	3 - RESULTAT COURANT AVANT IMPOT (1 + 2)	10 140	14 168
	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	1 126 988	1 002 523
	TOTAL DES CHARGES	1 116 848	988 049
	EXCEDENT ou DEFICIT	10 140	14 473

Annexe 14 – Synthèse consolidée des travaux

Une méthode qui a fait ses preuves : la co-construction du bien commun

Face aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, un **mouvement de co-construction s'accélère depuis une dizaine d'années**. Le nombre de partenariats multi-acteurs – Collectivités territoriales, entreprises, associations – se multiplie. Cette dynamique favorise l'innovation, accroît la performance des organisations, et développe la confiance, moteur d'engagement des personnes. Elle s'incarne sur les territoires, où de nouveaux modèles de co-construction territoriale sont en émergence. 76% des maires déclarent que leur territoire est dans cette perspective¹⁴.

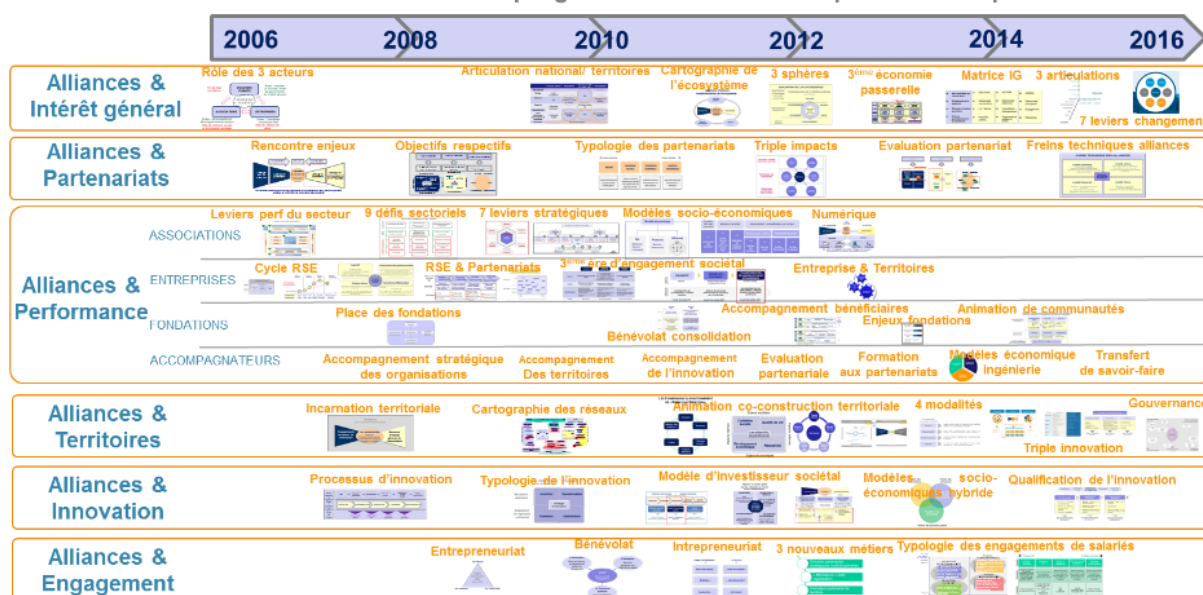
La co-construction est plébiscitée tant par la société civile que par les institutions¹⁵: **69% des Français, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires pensent que les partenariats sont source d'innovation pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi**.

Le RAMEAU, laboratoire de recherche sur les alliances innovantes au service du bien commun, mène des expérimentations depuis 2006 pour en qualifier les enjeux et les pratiques.

La co-construction, une réalité multi-facette

Pour se doter d'une vision systémique du mouvement, il est utile de l'analyser sous 6 angles complémentaires : Alliances & Partenariats, Alliances & Performance des organisations, Alliances & Innovation sociétale, Alliances & Territoires, Alliances & Engagement et Alliances & Intérêt général. Au cours de son cheminement, Le RAMEAU a en effet fait une succession de découvertes.

Panorama des découvertes progressives du RAMEAU par thème et par date



Fort de l'analyse de ces résultats, Le RAMEAU a publié un ensemble de publications pour permettre aux organisations et aux territoires de s'informer, se former et agir efficacement en matière d'alliances innovantes au service du bien commun. Ces publications sont librement disponibles en ligne sur son site internet ainsi que sur des centres de ressources numérique (CRN).

¹⁴ Programme PHARE - Observatoire des partenariats : études PHARE-Institutions (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)

¹⁵ Programme PHARE - Observatoire des partenariats : études PHARE-Citoyens, Entreprises et Associations (Comisis-OpinionWay, sept-déc 2015)

Panorama des travaux du RAMEAU

Durant 10 ans, Le RAMEAU s'est attaché à qualifier les enjeux et les pratiques en matière d'alliances innovantes au service du bien commun. Ses travaux sont basés sur des expérimentations, des études et des groupes de réflexion prospective. Ses résultats sont disponibles sous forme de publications pour s'informer, se former et agir efficacement au travers d'outils ayant fait leur preuve. Ils sont mis à disposition au travers de Centres de Ressources Numériques (CRN) qui rendent accessible des kits pratiques structurés autour de 4 axes :

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

1. ALLIANCES & PARTENARIATS : Concevoir des partenariats équilibrés, durables, à forte utilité sociale

	OBJECTIF	RECHERCHES EFFECTUEES	PRINCIPALES PUBLICATIONS
MOUVEMENT CO-CONSTRUCTION	Démontrer les enjeux et les impacts des alliances stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observatoire des partenariats (Depuis 2008, 50^{aine} d'études articulant domaines, territoires, acteurs) ▪ Cercle des experts (2008-2013, autour des 30 acteurs de référence) ▪ Conception & suivi 50^{aine} de partenariats stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRN « Observatoire » (2016) ▪ CRN « Partenariats » (2016) ▪ Guide « Constuire ensemble » (2014) ▪ Guide « études de cas » (2012) ▪ MOOC « partenariats » (2015) ▪ Parcours formation (2015)
EVALUATION DE L'UTILITE SOCIALE DES PARTENARIATS	Concevoir une méthode d'évaluation partenariale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation 50^{aine} de partenariats (Depuis 2011) ▪ Etude « évaluation » (2015) ▪ Programme « Partenaires d'avenir » (12 entreprises -2014-2015) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Référentiel « évaluation de des partenariats » (2015) ▪ Kit expert « évaluation » (2015)

2. ALLIANCES & PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

a. Alliances & Performances des entreprises : Favoriser l'implication sociale des entreprises

	OBJECTIF	RECHERCHES EFFECTUEES	PRINCIPALES PUBLICATIONS
RSE ET PARTENARIATS	Etablir le lien entre RSE et partenariats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagnement 100^{aine} entreprises (Depuis 2009, dont 50% PME) ▪ Etudes « innovation » (2011) et « fédération » (2012) ▪ Comité MEDEF (Depuis 2009) ▪ Cercle « RSE & Part. » (Depuis 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CRN « RSE Partenariats » (2016) ▪ Note « Entreprise Responsable » (2013) ▪ REX « RSE et partenariats » (2014) ▪ Modules formation (2014)

b. Alliances & Performances des associations : Contribuer à la transformation du secteur associatif, porteur d'innovations

OBJECTIF	RECHERCHES EFFECTUEES	PRINCIPALES PUBLICATIONS
ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement 150^{aine} associations (2007-2014, dont 25% têtes de réseau) Implication de 18 cabinets de conseil volontaires (2008-2015) Etudes accompagnement (2010, 2012, 2014 et 2016) Création G10 (2009) Création de l'ADASI (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> CRN « stratégie asso » (2015) Guide stratégie (ADASI 2016) Note « Panorama & enjeux » (2010) Note « accompagnement associatif » (Cosignée 2012) Note « typologie conseil » (2013) Modules formation (2014)
MODELES SOCIO-ECONOMIQUES ASSOCIATIFS	<ul style="list-style-type: none"> 40^{aine} accompagnement transformation MSE associatifs (2008-2015) GT « Partenariat » (FONDA, 2012-2013) Transfert de méthode MSE (2015, au Centre ressource DLA -Environnement) 	<ul style="list-style-type: none"> CRN MSE (2016) Note MSE (Cosignée 2014) Référentiel MSE (2014) Module formation MSE (2014) Dossiers JURIS (2013-2016)
NUMERIQUE	<ul style="list-style-type: none"> GT « Web 2.0 & Asso » (2011-2013) Etude « Asso&Numérique » (2013) RÉZolution Numérique (Depuis2016) 	<ul style="list-style-type: none"> Article « Enjeux numériques pour le secteur associatif » (2015)

c. Alliances & Performances des fondations : Maximiser l'impact des fondations

OBJECTIF	RECHERCHES EFFECTUEES	PRINCIPALES PUBLICATIONS
IMPACT FONDATION	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement 15^{aine} Fondation (2010-2015) Etude pratiques des Fondations (2013) Programme « Fondations d'avenir » (10 fondations -2012-2014) 	<ul style="list-style-type: none"> CRN « Fondation&Accompagnement » (2016) REX « Fondations d'Avenir » (2014) Module formation (2013)

3. ALLIANCES & ENGAGEMENT : Faciliter l'engagement, moteur de confiance

OBJECTIF	RECHERCHES EFFECTUEES	PRINCIPALES PUBLICATIONS
INTRAPRENARIAT	<ul style="list-style-type: none"> Cercle Intrapreneurs sociétaux (Depuis 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> Note de cadrage Cercle (2014)
ENGAGEMENT DES SALARIES	<ul style="list-style-type: none"> GT « Bénévolat & mécénat de compétences » (2007-2009) Expérimentation « Coaching gouvernance » (2010-2012) Transfert de méthode Coaching (2013, à Passerelle & Compétences) GT interministériel « engagement actifs » (2013-2014) 	<ul style="list-style-type: none"> CRN « Engagement salariés » (2016) Guide « Construire ensemble l'engagement des salariés » (2016) Rapport Interministériel sur l'engagement des actifs (2014) Kit « Parrain / coaching gvt » (2013) REX « Bénévolat & mécénat » (2009)

4. ALLIANCES & INNOVATION : Changement d'échelle de l'innovation sociétale

OBJECTIF		RECHERCHES EFFECTUEES	PRINCIPALES PUBLICATIONS
INNOVATION ASSOCIATIVE	Comprendre le modèle d'innovation associatif	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement 35 changements d'échelle d'innovation associative (Depuis 2010) Mobilisation de 6 cabinets de conseil (2015-2016) 	<ul style="list-style-type: none"> Article « L'innovation associative » (2016) Module de formation (2015) Note « Pourquoi investir dans le secteur associatif » (2012)
INNOVATION R&D SOCIETALE	Inventer un modèle d'investisseur sociétal (MIS)	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation de 50 M€ (dont 2/3 sous forme de subventionnement, pour le changement d'échelle de 51 projets – Depuis 2008) Accompagnements de 8 Investisseurs sociétaux (Depuis 2008) GT « Co-investisseurs » (CDC, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> CRN « MIS » (2016) Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (2015) REX Fonds Innov AG2R LA MONDIALE (2014) Etude systémique « investissement sociétal » (2016)

5. ALLIANCES & TERRITOIRES : Animer territorialement la co-construction

OBJECTIF		RECHERCHES EFFECTUEES	PRINCIPALES PUBLICATIONS
ANIMATION DES ALLIANCES EN TERRITOIRE	Impulser une dynamique d'animation collective	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement 12^{aine} de territoires (Depuis 2008) Programme DATA (2012-2016) GT inter-régional ARF (2013-15) Création du réseau « pionniers des alliances en territoire » (2014) 	<ul style="list-style-type: none"> CRN « Co-construction territoriale » (2016) Référentiel « Co-construction territoriale » (2016) MOOC « Alliances en territoire » (2016) Modules de formation (2015 & 2016) Actes des rencontre des pionniers des alliances en territoires (2015, 2016)
ARTICULATION NATIONAL / TERRITOIRE	Articuler les échellons territoriaux	<ul style="list-style-type: none"> GT « Asso & PME » (2009-2013) Exp « RAE environnement » (nationale puis territoriale, 2010-2013) Programme « Territoires d'avenir » (12 acteurs, 2015-2016) 	<ul style="list-style-type: none"> Exposé des motifs « Territoires d'avenir » (2016) REX « Associations & PME » (2011) REX « RAE environnement » (2012)

6. ALLIANCES & INTERET GENERAL : Co-construire des solutions sociétales

OBJECTIF		RECHERCHES EFFECTUEES	PRINCIPALES PUBLICATIONS
TRANSFORMATION DE L'INTERET GENERAL	Comprendre les impacts de la co-construction sur l'intérêt général	<ul style="list-style-type: none"> GT « Démocratie & SC » (Terra Nova, 2012-2013) Mémoires & travaux académiques (Depuis 2014) GT pluridisciplinaire « Intérêt général » (2014-2016) 2 séminaires et rédaction collective du livre (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> CRN « Intérêt général » (2015) Livre « Bien commun : vers la fin des arrangements » (2016) Note « LIEN Commun » (2016) Note « freins techniques aux alliances stratégiques » (2016) Rapport « intérêt général » (2015) Rapports académiques (2014, 2015, 2016)