

# Modèles socio-économiques associatifs

## Etat de l'Art

Novembre 2018

En partenariat avec :

**FONJEP**  
Fonds de coopération  
de la jeunesse et de l'éducation populaire

# Table des matières

---

<b>1</b>	<b>Le modèle de recherche atypique du RAMEAU</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Cheminement sur les modèles socio-économiques</b> .....	<b>4</b>
2.1	2008-2010 : le temps des <b>expérimentations</b> .....	4
2.2	2011-2013 : le temps de la <b>modélisation</b> .....	4
2.3	2014-2016 : le temps de la <b>capitalisation</b> de l'accompagnement individuel à l'outillage collectif .....	5
2.4	2017-2019 : le temps de l' <b>appropriation</b> des résultats.....	5
<b>3</b>	<b>Les résultats en synthèse</b> .....	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>L'état de l'art des publications disponibles</b> .....	<b>9</b>
4.1	Publications sur les <b>modèles socio-économiques</b> .....	9
4.1.1	Les documents de référence .....	9
4.1.2	Les outils de formation.....	9
4.1.3	Les kits pratiques et boîtes à outils.....	10
4.2	Publications sur les <b>leviers MSE</b> .....	10
4.2.1	Le levier des richesses humaines : du bénévolat & mécénat de compétences à l'engagement des actifs.....	10
4.2.2	Le levier des ressources financières : de la diversification des financements à l'investissement sociétal .....	10
4.2.3	Le levier des alliances stratégiques : d'un nouveau dialogue avec les entreprises à la co-construction du bien commun avec l'ensemble de l'écosystème .....	10
4.3	Publications sur l' <b>innovation sociétale</b> : de l'innovation associative à sa capacité d'irrigation .....	11
4.4	Publications sur la <b>co-construction territoriale</b> : de nouvelles alliances territoriales à la co-construction de politiques publiques .....	11
4.5	Publications sur les <b>mutations de l'intérêt général</b> : du constat à la co-construction du bien commun.....	12
	<b>En guise de conclusion</b> .....	<b>12</b>
	<b>Annexe 1 – Résultats de recherche en synthèse</b> .....	<b>14</b>
	<b>Annexe 2 – Typologie des publications</b> .....	<b>17</b>
	<b>Annexe 3 – Concept de « communauté »</b> .....	<b>18</b>
	<b>Annexe 4 – Panorama des formats d'appropriation</b> .....	<b>19</b>
	<b>Annexe 5 – Les parcours d'expérience</b> .....	<b>23</b>
	<b>Annexe 6 – Centres de ressources numériques</b> .....	<b>27</b>

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<sup>1</sup>.

Dès 2008, les premiers résultats des expérimentations incitent le laboratoire de recherche à travailler sur la spécificité des modèles socio-économiques des associations d'intérêt général. 10 ans après, cet état de l'art rend compte du cheminement parcouru.

## 1 Le modèle de recherche atypique du RAMEAU

La **méthode de recherche**<sup>2</sup> est fondée non sur l'observation du passé ou du présent, mais **sur une vision prospective** (capacité à anticiper). 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.

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**. Le positionnement du RAMEAU est d'être un laboratoire de recherche empirique fondé sur la mise en perspective de **3 temporalités** : pour agir aujourd'hui avec pertinence, il faut savoir anticiper demain et comprendre hier.



La méthode qu'il applique est un **cheminement progressif de découverte** :

- **Capter les signaux faibles et poser les hypothèses**<sup>3</sup>,
- **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 communes<sup>4</sup>.

Trois principes structurent les étapes du cheminement de recherche :

- Co-construire avec les acteurs de terrain les méthodes et outils qui répondent à leurs besoins stratégiques,
- Mener des études pour qualifier la maturité de l'écosystème sur les sujets traités,
- Mettre en débat collectivement les résultats avec les réseaux de référence au plan national, et auprès des territoires.

<sup>1</sup> Voir rapport d'activité 2017

<sup>2</sup> Voir Présentation de la méthode de recherche du RAMEAU (Le RAMEAU, février 2018)

<sup>3</sup> Voir le schéma temporel des signaux faibles captés par année

<sup>4</sup> 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.

## 2 Cheminement sur les modèles socio-économiques

Le cheminement s'est fait en **4 étapes de 3 ans chacune**. Débuté en 2008, il suit le processus de recherche empirique du RAMEAU, autour des étapes d'expérimentations, de modélisation, de capitalisation/diffusion puis d'appropriation. 2019 marquera l'année de transfert des savoir et savoir-faire vers les acteurs de référence et les territoires.

### 2.1 2008-2010 : le temps des expérimentations

C'est avec l'AFM-Téléthon et sa réflexion sur la diversification des ressources que s'initie en 2008 les premières expérimentations sur les modèles socio-économiques associatifs.

Avec plus d'une centaine de diagnostics stratégiques réalisés et une quarantaine d'accompagnement ciblés sur la transformation du modèle socio-économique des structures d'intérêt général, Le RAMEAU a acquis une base de connaissance qui lui a permis de passer à une nouvelle étape.

En 2010, est lancé le programme de recherche « modèles socio-économiques associatifs » pour modéliser les résultats obtenus et initier une démarche de mise en débat de ces premiers enseignements.

### 2.2 2011-2013 : le temps de la modélisation

C'est avec la Croix Rouge Française que s'est ouvert en 2010 l'étape de modélisation des résultats des expérimentations. Il était en effet pertinent de tester le modèle sur une organisation qui comporte 40 métiers différents pour vérifier que les hypothèses posées permettaient à la fois de donner une vision systémique de la Croix Rouge tout en tenant compte de la diversité de ses métiers.

Les résultats étant concluant, ils ont été mis en débat au sein du G10, instance de dialogue informelle entre les acteurs de l'accompagnement associatif. Durant 18 mois, un cheminement collectif a permis d'étayer les premières hypothèses, de les ajustées et de les illustrer par de nombreux exemples.

A partir de juillet 2013, un partenariat avec JURIS Associations a permis de publier un dossier annuel sur les modèles socio-économiques associatifs, coordonné par Le RAMEAU, pour rendre compte des avancées du secteur sur ces questions<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Dossiers JURIS Associations sur les modèles socio-économiques associatifs : Juillet 2018 : « un moteur hybride » (Juris associations, n° 582), Juillet 2017 : « Des racines et des ailes » (Juris associations, n°563), Juillet 2016 : « Des modèles au top ? » (Juris associations, n° 543), Juillet 2015 : « Le changement c'est maintenant ! » (Juris associations, n° 523), Juillet 2014 : « Face à l'usure, le sur mesure ! » (Juris associations, n° 503), Juillet 2013 : « Sur quel piler danser ? » (Juris associations, n° 483)

## 2.3 2014-2016 : le temps de la **capitalisation** de l'accompagnement individuel à l'outillage collectif

Fort de ces travaux, une note collective, portée par le Mouvement Associatif, a été publiée en janvier 2014<sup>6</sup>.

Débute alors une réflexion sur les moyens d'accompagnement individuel et collectif des associations pour les aider à se positionner en matière de transformation de leur modèle socio-économique. Les expérimentations ont été complétées pour répondre aux besoins de l'accompagnement personnalisé aux démarches de co-développement.

Un « parcours d'expérience » a été testé avec le CR-DLA-Environnement. Durant 9 mois, 8 associations d'environnement ont cheminé ensemble sur la base d'une méthodologie basée à la fois sur la form'action et sur le co-développement entre pairs. Mené en partenariat avec l'ADASI et opus 3, ce test a été évalué comme très pertinent. Il a donné lieu à un travail de capitalisation qui donnera lieu en 2017 à la création de la plateforme « trajectoire socio-économique »<sup>7</sup>.

Sur la base de la capitalisation réalisée depuis 2008, Le RAMEAU a lancé en 2016 le centre de ressources numériques « les modèles socio-économiques associatifs »<sup>8</sup> pour rendre accessible en « open source » les fruits de ses travaux de recherche sur ce thème.

Soulignons que cette capitalisation a été rendue possible grâce à l'investissement de la Caisse des Dépôts et de la Fondation Bettencourt Schueller.

## 2.4 2017-2019 : le temps de l'**appropriation** des résultats

A partir de cette mise à disposition de tous de ces méthodes et outils, illustrés par la pratique, un travail sur l'appropriation des résultats a été initié. L'objectif est de permettre aux associations, aux têtes de réseau, à leurs accompagnateurs et partenaires de s'informer, se former et agir efficacement en matière d'évolution des modèles socio-économiques associatifs.

Un plan d'actions sur 3 ans a été lancé pour permettre une diffusion des savoir et un transfert de savoir-faire.

En 2017, l'enjeu a été de transformer les outils d'expert en une diversité d'outils accessibles à tous. Une déclinaison sectorielle sur le domaine de l'environnement a permis d'identifier comment répondre aux besoins des associations de terrain.

---

<sup>6</sup> Note « contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs » (pilotee par Le RAMEAU, et co-signée sous l'égide du Mouvement Associatif par l'Adema, l'Avise, la Fonda, France Bénévolat, France Active, Passerelle & Compétences)

<sup>7</sup> <http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/>

<sup>8</sup> <https://modeleecoassociatif.wordpress.com/>

En 2018, l'enjeu est d'outiller les accompagnateurs des acteurs de terrain. Une recherche-action avec le FONJEP sur les têtes de réseau de proximité (départementales et régionales) est complétée par une série de Webinaires à destination des Dispositifs Locaux d'Accompagnement en partenariat avec le CR-DLA, et une expérimentation avec PIE - Paris Initiative Entreprendre – et l'ADASI sur l'articulation numérique / présentiel pour accompagner les associations en territoire. En parallèle, un travail de sensibilisation et d'outillage des investisseurs sociétaux est réalisé en partenariat avec la Caisse des Dépôts.

En 2019, en partenariat avec le Ministère en charge de la Vie Associative, un transfert de savoir-faire sera conduit autour de 3 axes :

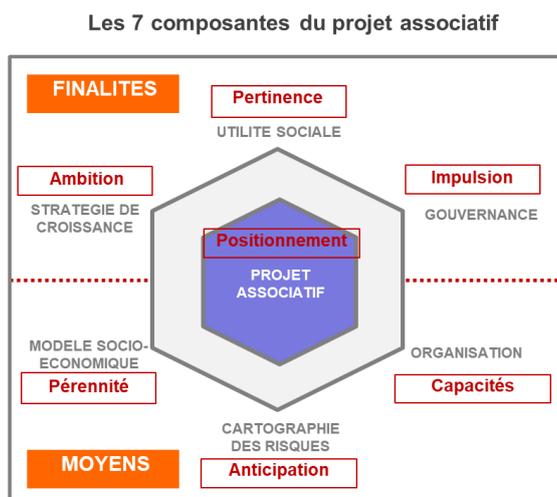
- L'animation d'un cycle de Webinaires sur les modèles socio-économiques associatifs,
- La capitalisation d'une décennie de recherche au travers d'un guide pratique publié avec JURIS Associations, et d'un MOOC réalisé en partenariat avec l'ESSEC,
- La mise en place d'un baromètre des modèles socio-économiques associatifs pour suivre les évolutions et les impacts des transformations.

### 3 Les résultats en synthèse

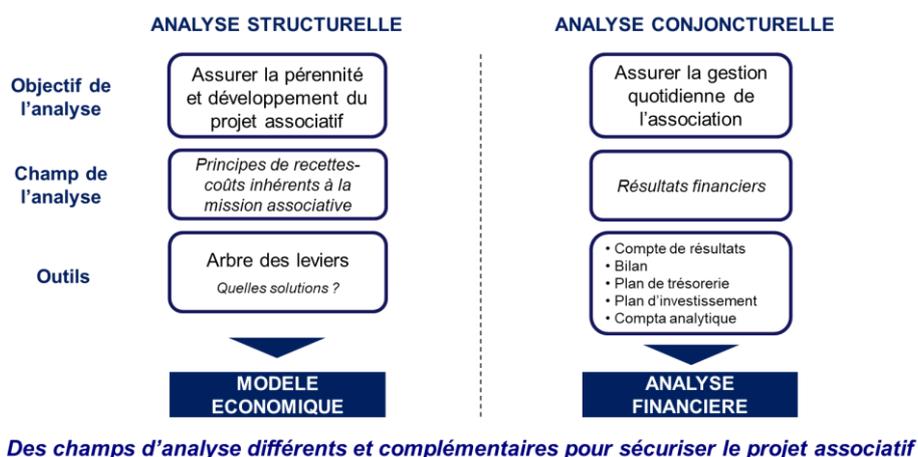
Il convient tout d'abord de distinguer le terme économique de celui de financier, alors que la confusion est fréquente. L'économie, c'est « l'équilibre de la maison », autrement dit les moyens de réaliser sa mission. La finance en est l'un de ses outils, mais le modèle socio-économique ne se limite pas à cela.

En quelques mots, le cheminement a permis d'éclairer **7 principes fondamentaux** :

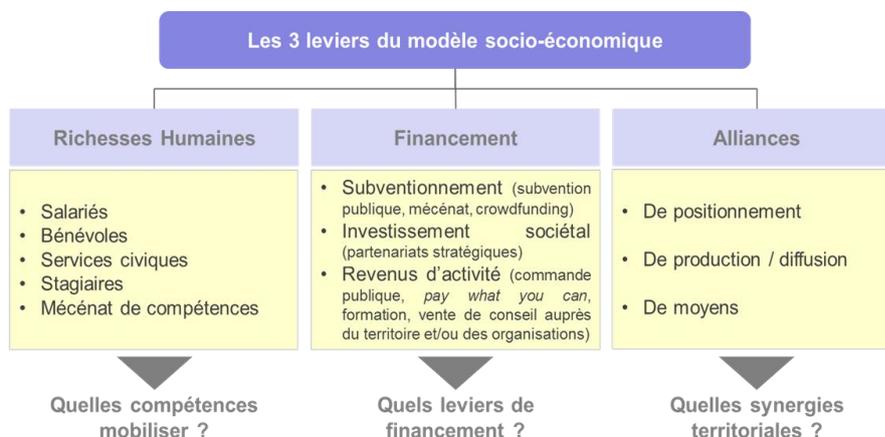
- Le modèle socio-économique associatif est un **outil au service du projet associatif** ; son objectif est d'en garantir la pérennité.



- Il est essentiel de **distinguer l'analyse financière** (bilan, compte de résultats, ratios, tableaux de bord) **des choix en matière de modèle socio-économique** (arbitrage des leviers et des ressources nécessaires & disponibles pour accomplir son projet) ; l'un est du domaine des outils de gestion, l'autre de la décision stratégique.



- Un modèle socio-économique se compose de **3 leviers** : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques. Grâce à l'énergie mobilisée au travers du bénévolat, les richesses humaines sont souvent le 1<sup>er</sup> levier du modèle socio-économique associatif. En global, il représente 40 Md€ en complément des 118 Md€ de budget du secteur.

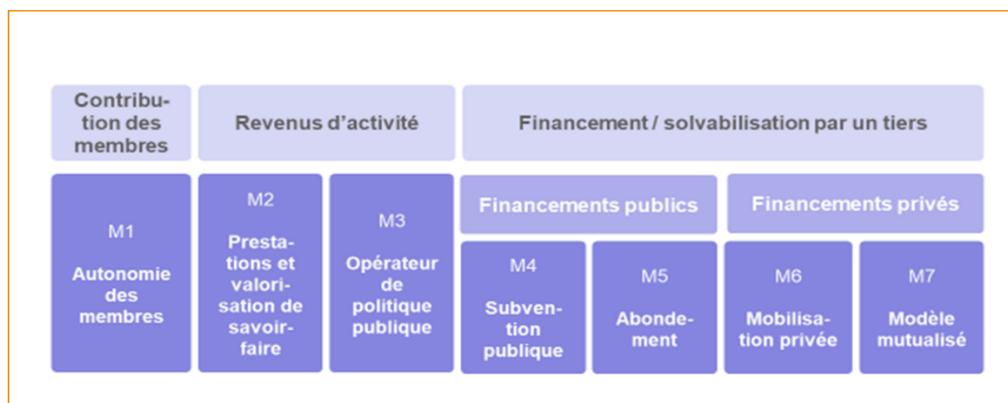


- Il est essentiel de **distinguer les modèles socio-économiques des structures d'intérêt général de celle des opérateurs d'utilité sociale**. Ces modèles ne reposent pas sur les mêmes fondements à la fois économiques et juridiques.

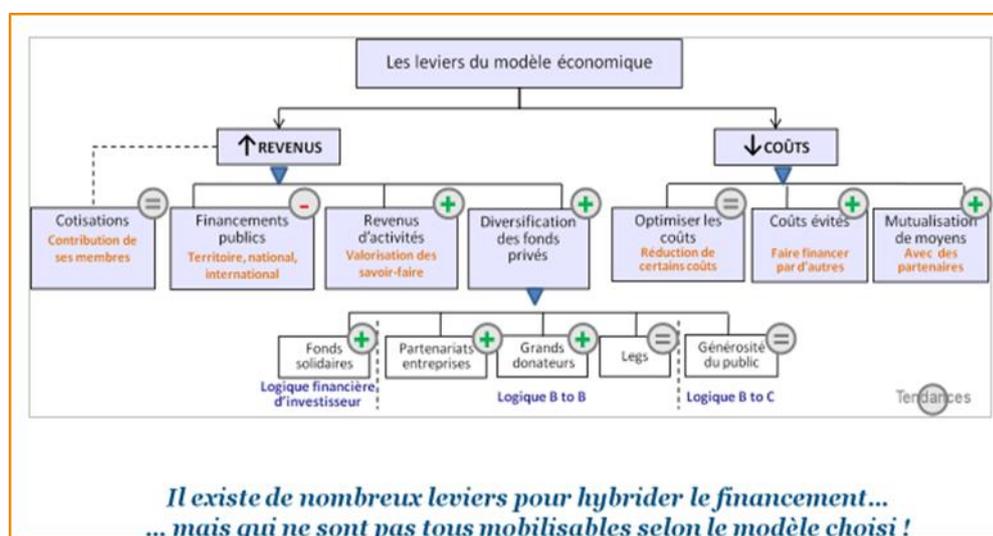
### Une diversité de modèles socio-économiques autour de 2 logiques distinctes :

- Les **structures d'intérêt général** qui reposent – par nature – sur un modèle économique « dépendant », et qui bénéficient de ce fait de la capacité de recours au bénévolat ainsi qu'au mécénat & à la générosité du public,
- Les **opérateurs économiques à finalité sociale** qui reposent sur un modèle économique de revenus d'activité.

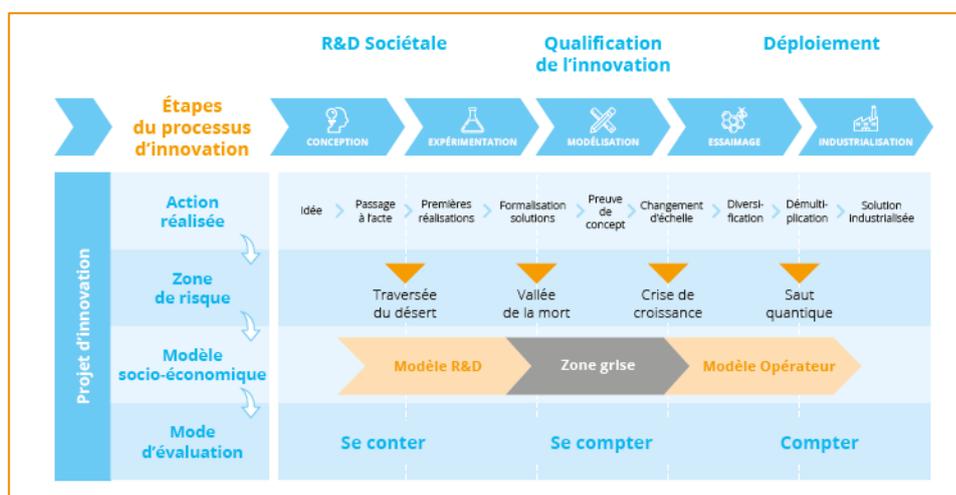
- Les **modèles socio-économiques associatifs d'intérêt général** se distinguent au travers de **7 modèles types**. Ils permettent de se repérer et de se positionner pour « inventer » son propre modèle socio-économique reposant sur un « barycentre » fonction de son projet.



- Chacun des modèles peut mobiliser différemment une **diversité de leviers financiers**.



- Concernant spécifiquement **l'innovation sociétale** portée par les associations, le **modèle socio-économique évolue selon la phase du projet**.



## 4 L'état de l'art des publications disponibles

---

L'état de l'art se compose de **5 angles de publication : les modèles socio-économiques associatifs (MSE), les leviers des MSE, l'innovation sociétale, la co-construction territoriale et les mutations de l'intérêt général.**

### 4.1 Publications sur les modèles socio-économiques

Les publications sur les modèles socio-économiques associatifs donnent une vision systémique pour permettre d'appréhender la question tant face aux enjeux du secteur associatif dans son ensemble que pour chaque projet associatif en particulier. L'objectif est de donner à voir le sujet des enjeux à la pratique, en illustrant les propos au travers d'exemples précis et en mesurant les niveaux de maturité.

#### 4.1.1 Les documents de référence

Les documents de référence sont les suivants :

- Note de réflexion stratégique « Panorama et enjeux du secteur associatif » (Le RAMEAU, 2010, mise à jour en 2014)
- Note de réflexion stratégique « Pourquoi investir dans le secteur associatif ? » (Le RAMEAU, 2012)
- Dossiers annuels JURIS Associations sur les modèles socio-économiques associatifs, coordonné par Le RAMEAU :
  - Juillet 2018 : « un moteur hybride » (Juris associations, n° 582),
  - Juillet 2017 : « Des racines et des ailes » (Juris associations, n°563),
  - Juillet 2016 : « Des modèles au top ? » (Juris associations, n° 543),
  - Juillet 2015 : « Le changement c'est maintenant ! » (Juris associations, n° 523),
  - Juillet 2014 : « Face à l'usure, le sur mesure ! » (Juris associations, n° 503),
  - Juillet 2013 : « Sur quel piler danser ? » (Juris associations, n° 483).

#### 4.1.2 Les outils de formation

Les outils de formation sont les suivants :

- Module de sensibilisation « Modèles socio-économiques associatif » (Le RAMEAU, 2010)
- Module de formation « Enjeux et pratiques en matière de modèle socio-économiques associatifs » (Le RAMEAU, 2012)
- Module de formation « Investir dans l'innovation associative » (Le RAMEAU, 2014)
- Contenu académique : cours à l'ESSEC sur les spécificités des modèles socio-économiques associatifs (Le RAMEAU, 2014)
- MOOC « Modèles socio-économiques hybrides » (ESSEC – Le RAMEAU, à paraître en septembre 2019)

### 4.1.3 Les kits pratiques et boîtes à outils

Les kits pratiques sont les suivants :

- Parcours d'expérience « modèles socio-économiques des associations » (CR-DLA-Environnement – Le RAMEAU, 2014)
- Centre de ressources numériques « Modèle socio-économiques associatifs »<sup>9</sup> (ADASI – Le RAMEAU, 2016)
- Plateforme « Trajectoire socio-économique »<sup>10</sup> (CR-DLA-Environnement, 2017)
- Parcours d'expérience « modèle socio-économique des têtes de réseau de proximité » (FONJEP – Le RAMEAU, à paraître été 2019)

## 4.2 Publications sur les leviers MSE

Outre les publications transversales sur les modèles socio-économiques associatifs, de nombreuses publications ont été ciblées sur l'un des 3 leviers des MSE : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques.

### 4.2.1 Le levier des richesses humaines : du bénévolat & mécénat de compétences à l'engagement des actifs

Les principales publications sont :

- Rapport « Etat des lieux du bénévolat & mécénat de compétences en France » (Le RAMEAU, 2009)
- Rapport interministériel sur l'engagement bénévole des actifs (Ministère en charge de la Vie Associative – Le RAMEAU, 2014)
- Centre de ressources numériques sur l'engagement associatif des salariés (MEDEF – Le RAMEAU, 2016) : <https://engagementassociatifdessalaries.wordpress.com/>

### 4.2.2 Le levier des ressources financières : de la diversification des financements à l'investissement sociétal

Les principales publications sont :

- Rapport « Etat des lieux de la finance solidaire » (Le RAMEAU, 2010)
- Guide « l'investissement sociétale en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, 2018)

### 4.2.3 Le levier des alliances stratégiques : d'un nouveau dialogue avec les entreprises à la co-construction du bien commun avec l'ensemble de l'écosystème

Les principales publications sont :

- Référentiel « Partenariats associations – entreprises » (CIDES – Le RAMEAU, 2011)
- Guide pratique « Partenariats ONG – entreprises » (ORSE – Le RAMEAU, 2012)
- Rapport quinquennal 2008-2012 ARPEA sur l'état des lieux des partenariats en France (Observatoire des partenariats, 2013)
- Guide pratique « Construire ensemble » (MEDEF – Le RAMEAU, 2014)
- Centre de ressources numériques sur les partenariats avec les entreprises (Mouvement Associatif – Le RAMEAU, 2015) : <https://partenariatassociationsentreprises.wordpress.com/>

<sup>9</sup> <https://modeleccoassociatif.wordpress.com/>

<sup>10</sup> <http://trajectoire-socioeco.crdlae.org/>

## 4.3 Publications sur l'innovation sociétale : de l'innovation associative à sa capacité d'irrigation

La fonction de Recherche & Développement sociétal est l'une des 3 missions d'intérêt général des associations qualifiées par Le RAMEAU. Les associations ont donc tout intérêt à comprendre le processus d'innovation sociétale et à valoriser leurs contributions.

Les principales publications sont :

- Note de réflexion stratégique « les modèles socio-économiques de l'innovation sociétale » (Le RAMEAU, janvier 2015)
- Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)
- Actes du colloque « Enjeux & pratiques d'investissement sociétal » de juin 2015 au CESE (Le RAMEAU, octobre 2015)
- Centre de ressources numériques sur l'investissement sociétal (CDC – Le RAMEAU, 2016) : <https://investisseursocietal.wordpress.com/>
- 2<sup>ème</sup> étude sur les enjeux et pratiques des Fondations en France (CFF – Le RAMEAU, 2017)
- Livre blanc « l'innovation associative » (GPMA – Le RAMEAU, décembre 2017)
- Guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, 2018)

## 4.4 Publications sur la co-construction territoriale : de nouvelles alliances territoriales à la co-construction de politiques publiques

Concernant l'étude des modèles socio-économiques des associations, il convient de la repositionner dans le contexte de co-construction territoriale qui se développe. 76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une telle dynamique<sup>11</sup>.

Les principales publications sont :

- Rapport « Ensemble accélérons ! » (CGET – SGMAP, 2016)
- Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, 2016)
- Centre de ressources numériques sur la Co-construction territoriale (CGET – Le RAMEAU, 2017) : <https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>
- Rapport quinquennal 2013-2017 PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale en France (Observatoire des partenariats, février 2018)
- Rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques Français (Coordonné par le Comité 21, juillet 2018)

Zoom sur la contribution des entreprises :

- Rapport « Responsabilité Territoriale des Entreprises » (Plateforme RSE, juillet 2018)
- Guide « Construire ensemble l'engagement territorial des entreprises » (MEDEF – Le RAMEAU, octobre 2018)

---

<sup>11</sup> Etude PHARE-Institutions (Comisis - OpinionWay pour l'Observatoire des partenariats, octobre 2016)

## 4.5 Publications sur les mutations de l'intérêt général : du constat à la co-construction du bien commun

Les associations d'intérêt général jouent un rôle d'éclaireur dans les mutations de l'intérêt général en France. Il est donc utile de bien en comprendre les transformations pour savoir adapter son modèle aux besoins des personnes et des territoires, notamment des plus fragiles.

Les principales publications sont :

- Rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. ALLIER & CB. HEIDSIECK, novembre 2015)
- Note de synthèse des séminaires prospectifs sur l'intérêt général (équipe pluridisciplinaire, 2016)
- Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Édition DALLOZ, collection JURIS Associations, novembre 2016)
- Actes du colloque « Intérêt général, dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » de janvier 2018 au CESE (coordonnés par Le RAMEAU, juillet 2018)
- Note de synthèse de 5 ans de cheminement sur les mutations de l'intérêt général (Le RAMEAU, octobre 2018)
- Livre « l'Alchimie du bien commun : 13 exemples inspirants nous donnent confiance dans l'avenir ! » (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2018)

## En guise de conclusion

---

Après plus d'une décennie de recherche empirique du RAMEAU sur les modèles socio-économiques associatifs, les résultats permettent d'outiller très concrètement les associations, les têtes de réseau et les territoires pour leur donner des outils d'aide à la décision adaptés à la spécificité des modèles socio-économiques associatifs.

2018 est une année structurante pour partager ces travaux avec les accompagnateurs des associations, et 2019 sera l'année charnière de transfert des savoir et savoir-faire acquis au travers d'un cheminement de 12 ans marqués par les étapes d'expérimentations, de modélisation, de capitalisation et d'appropriation.

# **LISTE DES ANNEXES**

# Annexe 1 – Résultats de recherche en synthèse

*Après 7 ans d'expérimentations de terrain, Le RAMEAU a fait de la période 2014-2016 une phase de modélisation des résultats de sa décennie de recherche. Pour marquer les 10 ans du RAMEAU, il était important de pouvoir les mettre à disposition de tous en « open source ».*

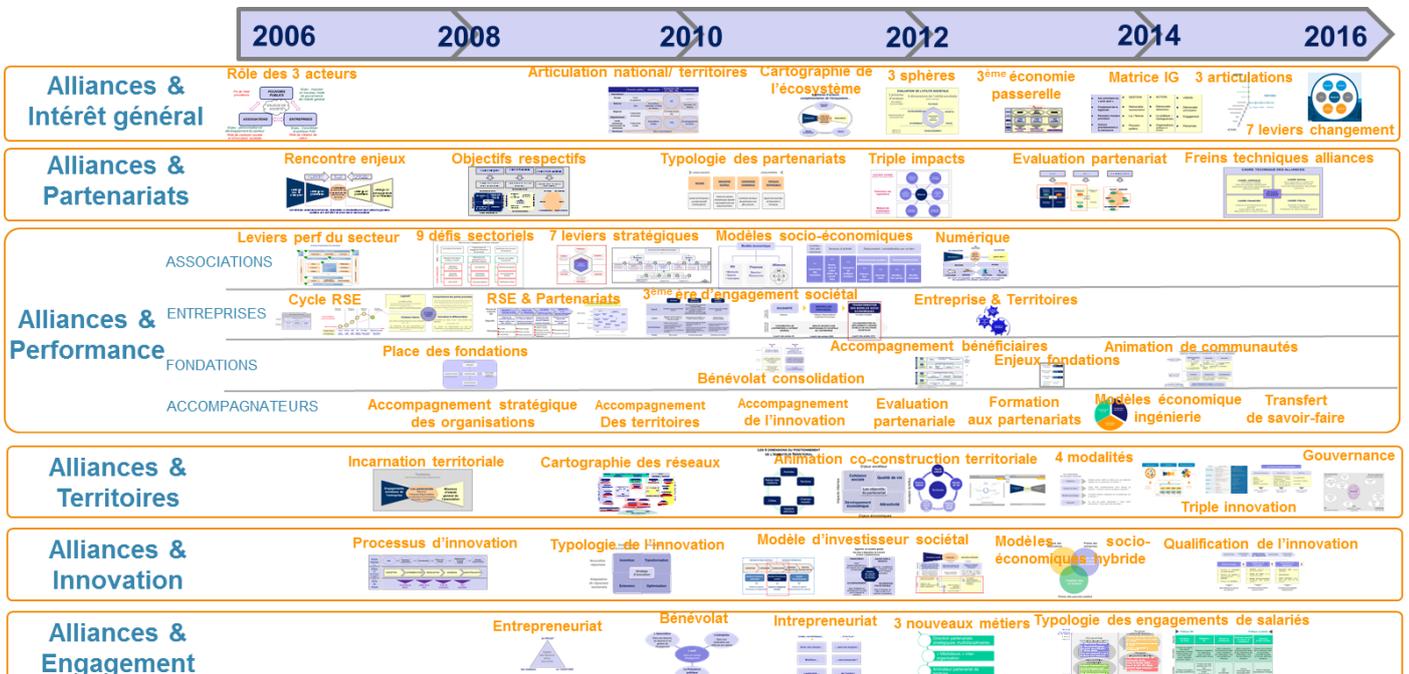
Le 2<sup>ème</sup> rapport de recherche publié en décembre 2016 a mis en perspective le cheminement de recherche empirique<sup>12</sup>. Pour bien comprendre l'ampleur des résultats, il convient tout d'abord de se souvenir des « signaux faibles » captés par Le RAMEAU durant cette décennie.

« 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



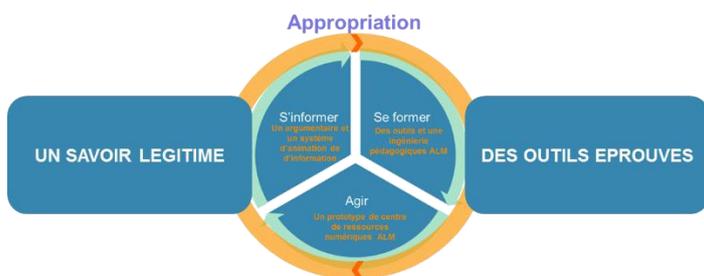
<sup>12</sup> Rapport décennal de la recherche sur la co-construction du bien commun (Le RAMEAU, décembre 2016)

Ce panorama permet de comprendre l'avancement de la recherche du RAMEAU résumé selon le tableau ci-contre.

Pleinement conforme aux prévisions, cet avancement a permis 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 dès 2017.

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

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. Fin 2017, 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**

**Les publications\* des travaux de recherche**

- ☐ Alliances & Partenariats
- ☐ Alliances & Performance
- ☐ Alliances & Innovation
- ☐ Alliances & Territoires
- ☐ Alliances & Engagement
- ☐ Alliances & Intérêt général

Associées à une information régulière :

- 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)

\* 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

**Se former**

**27 outils pédagogiques conçus pour partager l'expérience du RAMEAU**

Modules théoriques	Modules pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alliances &amp; Performances                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alliances</li> <li>• Passerelles à enjeux de service associatif</li> <li>• Stratégie à enjeux économiques</li> <li>• Actions socio-économiques innovantes</li> </ul> </li> <li>• Entrepreneurs                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passerelles et enjeux des entreprises</li> <li>• RSE &amp; Partenariats</li> </ul> </li> <li>• Fondations                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passerelles et enjeux des fondations</li> </ul> </li> <li>• Engagement associatif                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Partners" et labellisation d'engagement</li> </ul> </li> <li>• Alliances &amp; Territoires                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• La co-construction territoriale</li> <li>• Les liens de proximité de co-construction territoriale</li> </ul> </li> <li>• Animation territoriale                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'innovation associative</li> <li>• Le modèle d'innovation sociale</li> <li>• La qualification d'une innovation</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposer le prototype des partenariats en France</li> <li>• Préparer l'avenir et piloter une politique de partenariats</li> <li>• Evaluer l'état social des partenariats</li> </ul>

**5 formats**

- 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)

**Agir**

**Des kits pratiques accessibles en ligne** autour de 4 séries d'outils

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

**8 Centres de ressources numériques**

- Accompagnement des associations pour les fondations
- RSE et Partenariats pour les PME
- Engagement des salariés pour les entreprises
- Les Partenariats A-E (2 déclinaisons privées : 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 social pour les entreprises

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

En parallèle de la diffusion des connaissances acquises au cours de ses travaux de recherche, Le RAMEAU a modélisé les méthodes d'accompagnement stratégique qu'il a utilisé pour mener ses recherches. Les **méthodes éprouvées** sont les suivantes :

 **Cartographie des méthodes d'accompagnement stratégique**

	Méthode d'accompagnement	Expérimentations	Illustrations
<b>Alliances &amp; Partenariats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie de partenariat</li> <li>Stratégie d'évaluation partenariale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50</li> <li>50</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renault / Cocagne</li> <li>Engie / La Poste</li> </ul>
<b>Alliances &amp; Performance</b>	<b>ASSOCIATIONS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie associative (DSD + GTS)</li> <li>Modèles socio-économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>150</li> <li>40</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unis-cité / Jaccede</li> <li>AFM / Habitat &amp; Humanisme</li> </ul>
	<b>ENTREPRISES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostic « RSE &amp; Partenariats »</li> <li>Diagnostic « Entreprise &amp; Territoire »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40</li> <li>12</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unis-cité / Jaccede</li> <li>AFM / Habitat &amp; Humanisme</li> </ul>
	<b>FONDATEURS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostic « Impacts fondation »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bettencourt Schueller / CARITAS</li> </ul>
<b>Alliances &amp; Territoires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie d'animation territoriale de la co-construction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Région : Alsace / Rhône Alpes</li> <li>Local : Emergence / SilverGeek</li> </ul>
<b>Alliances &amp; Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investisseur sociétal</li> <li>Qualification de l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10</li> <li>35</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds d'innovation AGR LA MONDIALE</li> <li>Expérimentation Consul'In France</li> </ul>
<b>Alliances &amp; Engagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie d'engagement salariés</li> <li>Méthode innovante de parrainage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6</li> <li>12</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orange / Generali</li> <li>RATP / Passerelles &amp; Compétences</li> </ul>
<b>Alliances &amp; Intérêt général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animation de groupes de réflexion multidisciplinaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GT multidisciplinaire « Intérêt général »</li> </ul>

**13 méthodes innovantes d'accompagnement stratégique, étayées par la pratique**

Le RAMEAU transfère les savoir-faire acquis aux acteurs de référence après évaluation des résultats et formalisation d'un kit de transfert méthodologique.

## Annexe 2 – Typologie des publications

Publications « résultats de recherche »	Cible	Modalité signature	Exemple
<b>Rapport d'experts</b>	Décideurs très avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Rapport sur l'état des partenariats en France (2014, pour MVA)
<b>Etudes</b>	Décideurs	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Etudes de l'Observatoire national des partenariats
<b>Note de réflexion prospective</b>	Décideurs avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Note l'Entreprise Responsable (2013)
<b>Référentiels de résultats de recherche</b>	Décideurs avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (2015)
<b>Référentiels méthodologiques</b>	Praticiens des alliances et partenariats	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Référentiel « évaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (2015)
<b>Articles</b>	Selon titre	Le RAMEAU	Articles JURIS Associations
Publications « illustrations »	Cible	Modalité signature	Exemple
<b>Description de cas</b>	Tout public	Celle des partenaires / Le RAMEAU Inside	Livret AEH pour soirée du 8 juin 2015 à Lyon
<b>Etudes de cas</b>	Décideurs / Praticiens	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de diffusion	Guide ORSE & études de cas LR (ORSE-LR, 2012)
<b>Retour d'expériences</b>	Décideurs avertis	Le RAMEAU en part avec ses partenaires de recherche	Récit de l'ADASI
<b>Cas académiques</b>	Décideurs avertis	Le RAMEAU Inside	Etudes de cas Sup de Co La Rochelle
Publications « opérationnelles » par cible	Cible	Modalité signature	Exemple
<b>Guides</b>	Décideurs (et praticiens)	Le RAMEAU Inside	Guide Construire ensemble (MEDEF-LR, 2014)
<b>Kits pratiques :</b> - 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)
<b>Kits experts :</b> - 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)
<b>Modules de formations</b>	Formateurs	Le RAMEAU Inside	Module « panorama et enjeux du secteur associatif » (LR, 2013)

## Annexe 3 – Concept de « communauté »

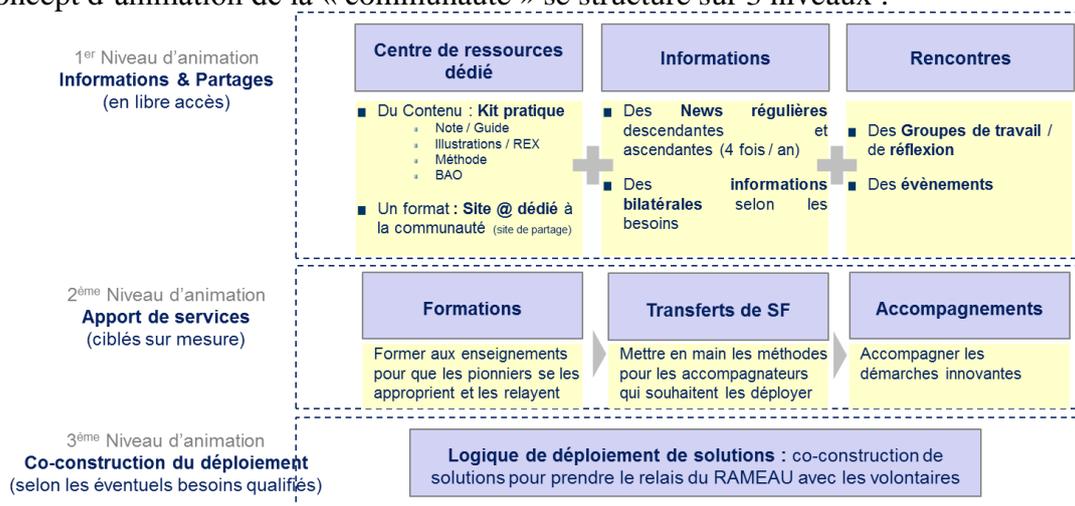
Le RAMEAU a fait 3 constats :

- 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 :



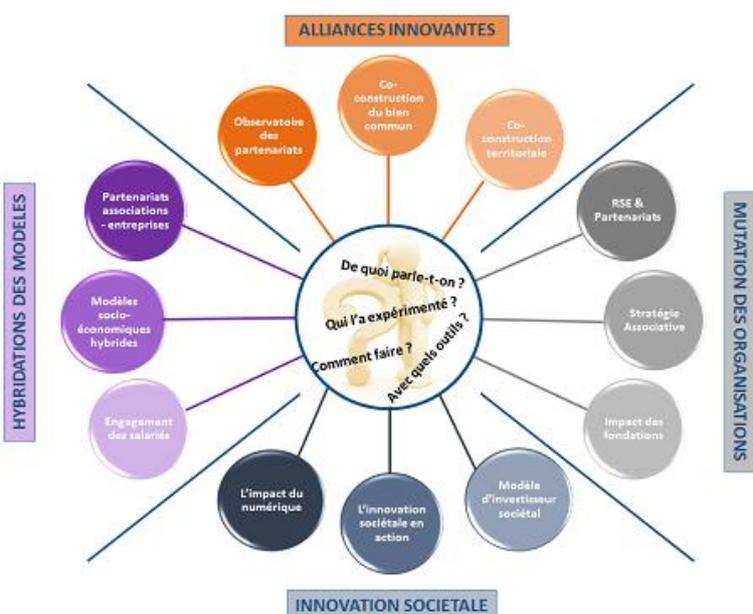
Chaque « communauté » nécessite, sur la base de ce modèle, une approche adaptée aux spécificités de ses membres. Le Réseau des pionniers des alliances en territoire, le Cercle des intrapreneurs sociétaux, le Cercle « RSE & Partenariats » des dirigeants de PME engagées dans des dynamiques partenariales,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

## Annexe 4 – Panorama des formats d'appropriation

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

### De quoi parle-t-on, à quoi servent les alliances, comment faire ?

*12 centres de ressources numériques accessibles en « open source »*



Afin d'aider les organisations qui souhaitent agir et approfondir leur démarche de co-construction, Le RAMEAU a modélisé ses enseignements et les a rendus accessibles en « open source » dans des centres de ressources numériques.

**Le RAMEAU propose des formats différents pour une appropriation efficace**



Ces partages de connaissance sont disponibles sous cinq formats

- **Des sessions de sensibilisation**
- **Des contenus académiques**
- **Des formations en ligne (Moc)**
- **Des form'actions (1 à 3 jours)**
- **Des parcours d'expérience (9 mois)**

## Les sessions de sensibilisation

Le RAMEAU a développé **des modules de sensibilisation, sur étagère**. Ces modules, de type stratégique ou pratique, s'adressent aux dirigeants et/ou praticiens des organisations (associations, entreprises, pouvoirs publics), qui sont désireux de développer leurs connaissances sur les différents impacts des alliances : performance, engagement, innovation et territoires.

17 modules

MODULES PRATIQUES	Pratiques de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enjeux et pratiques des partenariats en France</li> <li>Préparer et lancer une politique de partenariats</li> <li>Evaluer l'utilité sociétale des partenariats</li> </ul>
	Consolidation du secteur associatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panorama et enjeux du secteur associatif</li> <li>Stratégie et gouvernance associative</li> <li>Modèles socio-économiques associatifs</li> </ul>
MODULES STRATEGIQUES	Engagement sociétal des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panorama et enjeux des entreprises</li> <li>RSE et partenariats</li> </ul>
	Impact des fondations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panorama et enjeux des fondations</li> </ul>
	Engagement des salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement associatif des salariés</li> <li>« Parrain » et bénévolat d'accompagnement</li> </ul>
	Alliances en territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>La co-construction en territoire</li> <li>Les 4 modèles de co-construction territoriale</li> <li>L'innovation territoriale</li> </ul>
	Innovation sociétale	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'innovation associative</li> <li>Le modèle d'investisseur sociétal</li> <li>La qualification d'une innovation</li> </ul>

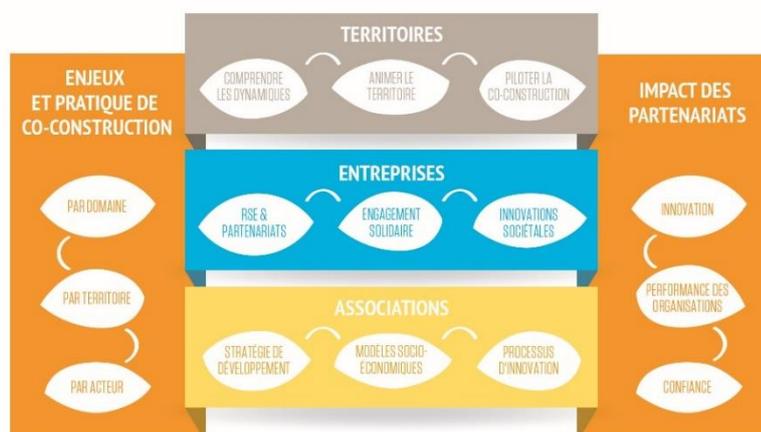
Ces modules peuvent être déclinés soit en **session « découverte »** (format de 2h), soit en **session « approfondissement »** (format d'une demi-journée).

.....

## Les contenus académiques

Le RAMEAU dispense **des cours auprès d'étudiants en formation initiale et/ou en formation continue**. Ces cours académiques s'inscrivent dans un processus de formation existant porté par une organisation tierce. **5 thèmes** font à ce jour l'objet de cours académiques :

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



## Les formations en ligne

Le RAMEAU a développé avec l'ESSEC **deux MOOC**, disponibles en open source sur la plateforme numérique Coursera.org :

- **Le MOOC « Les partenariats qui changent le monde »**, sur les différents types de partenariats associations-entreprises, leurs objectifs, conditions de déploiement et évaluation
- **Le MOOC « Les alliances qui changent les territoires »**, sur la création d'écosystèmes favorables aux alliances sur les territoires.



Ces MOOC sont construits autour de 4 séances de 2h, articulant des **témoignages** de praticiens, le **regard d'experts**, des vidéos de **synthèse** des enseignements, des **quizz** et des **outils** pour aller plus loin.

.....

## Les form'actions



participants. Elles se déclinent selon **3 niveaux : premiers pas, actifs et pionniers.**

Le RAMEAU réalise des form'actions dédiées à une organisation ou à plusieurs organisations, pouvant aller **d'une journée découverte à des formations personnalisées de 1 à 3 jours.**

Les form'actions, constituées sur-mesure d'un ensemble de modules de sensibilisation, combinent des **apports théoriques** et une **mise en pratique sur** les enjeux des participants.

.....

## Les parcours d'expérience

Le RAMEAU a construit **des parcours d'expérience**, qui proposent à des praticiens actifs, désireux de développer leurs compétences en matière d'alliances stratégiques, de développer leur capacité de « FAIRE » en vivant une expérience collective de co-construction entre pairs.



Sur 9 mois, les parcours d'expérience combinent :

- des **temps collectifs** d'apprentissage et de co-développement, ainsi que des **temps individuels** de coaching et de travaux personnels,
- des **apports théoriques**, des **témoignages de pairs et de décideurs**, et des **prises en situation pratiques**,
- **une** animation continue articulant la **mise à disposition outils numériques** (MOOC, centres de ressources numériques, newsletters) et des **temps d'inspiration informels** (*événements ciblés, communauté de pairs, relation au sein de la promotion, réseau alumni*).

Les parcours d'expérience peuvent se décliner sur **différentes thématiques** :

- **Partenariats associations / entreprises,**
- **Co-construction territoriale,**
- **Modèles socio-économiques associatifs,**
- **RSE & Partenariats,**
- **Engagement associatif des salariés,**
- **Innovation sociétale.**

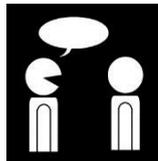
---

## Les modalités pédagogiques

Les 5 offres de formation du RAMEAU combinent différentes modalités pédagogiques, afin de faciliter l'appropriation et la mise en mouvement :



**Sessions collectives,**  
composées de temps  
théoriques et de temps  
pratiques et applicatifs aux  
enjeux des participants



**Visites apprenantes** de  
pairs ou de personnalités dans  
un lieu incarnant la  
thématique de formation



**Coaching individuel**  
sur les problématiques  
des participants



**Webinaires** pour creuser  
un sujet ciblé dans un  
format souple



**Outils numériques**  
(MOOCs, centres de  
ressources numériques,  
communautés d'échange)



**Information** (newsletter  
dédiée, newsletter du  
RAMEAU, invitations)

# Annexe 5 – Les parcours d'expérience

## Les fruits des travaux de recherche du RAMEAU sur la co-construction

### Un enjeu d'appropriation

Depuis une décennie, Le RAMEAU anime des démarches novatrices de co-construction, produit de la connaissance, et teste des méthodes d'ingénierie, qu'il met à disposition de tous en open source.

**Les 7 premières années de son action se sont concentrées sur la recherche terrain au sein des organisations** (associations, entreprises, pouvoirs publics) **et sur les territoires**, afin d'éclairer les enjeux, les pratiques et les impacts des alliances innovantes au service du bien commun. **Ensuite, durant 3 ans, Le RAMEAU s'est attaché à capitaliser, modéliser, et diffuser en open source les enseignements de ses recherches**, afin que les décideurs et les praticiens des organisations puissent s'en saisir.

**Le RAMEAU travaille maintenant à l'appropriation de ces travaux**, afin de s'assurer que la prise de conscience de l'impact des alliances ne s'arrête pas aux organisations convaincues, et s'irrigue plus largement au sein de l'écosystème. Il convient de proposer des démarches différenciées pour ceux qui en sont à leurs premiers pas, pour ceux, d'ores et déjà actifs, qui souhaitent optimiser leur pratique, et pour les pionniers qui ont besoin de se nourrir d'expérimentations innovantes afin de continuer à innover et inspirer leurs pairs.

### Des formats adaptés aux enjeux de chacun

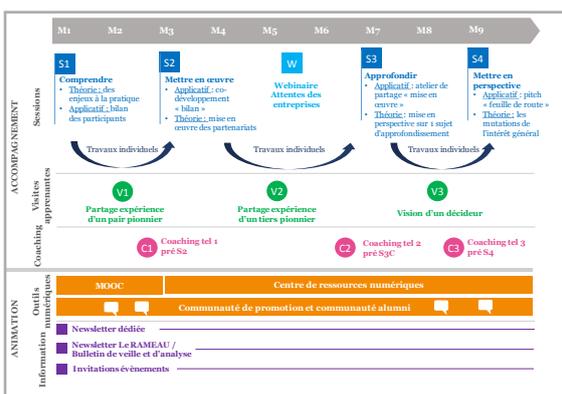
Le RAMEAU a d'abord construit **4 formats d'appropriation** :

- **Des sessions de sensibilisation**, de type stratégique ou pratique, s'adressant aux dirigeants et/ou praticiens des organisations, qui sont désireux de développer leurs connaissances sur les différents impacts des alliances,
- **Des contenus académiques**, en formation initiale et/ou continue, qui s'insèrent dans un processus pédagogique porté par un acteur de l'enseignement,
- **Des formations en ligne (MOOC ESSEC/ Le RAMEAU)**, librement accessibles, sur les partenariats et la création d'écosystèmes territoriaux pour co-construire,
- **Des form'actions**, de la journée découverte à des formations personnalisées de 1 à 3 jours. Elles se déclinent selon 3 niveaux : premiers pas, actifs et pionniers.

Fort des résultats et des enseignements de la mise en œuvre de ces démarches d'appropriation, **un nouveau besoin est apparu** : celui de faire vivre une expérience collective de co-construction entre pairs pour accélérer et développer la capacité de « FAIRE ». C'est pourquoi, Le RAMEAU a créé les parcours d'expérience.

### Vivre une expérience collective

Les parcours d'expérience ont pour **objectif de permettre aux acteurs ayant déjà pratiqué un sujet de renforcer leur pratique et de dépasser les plafonds de verre qu'ils rencontrent**.

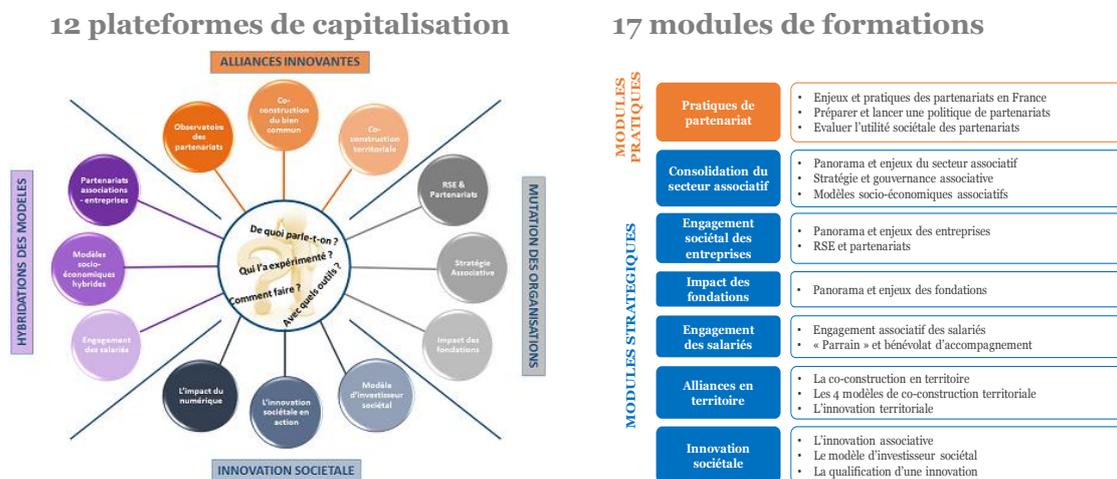


Le RAMEAU leur propose de vivre une **expérience collective de 9 mois** articulante :

- Des **temps collectifs** d'apprentissage et des **temps individuels** de coaching et de travaux personnels,
- Des **apports** provenant de la **capitalisation** des expériences, de **témoignages de pairs et de décideurs**, de **visites apprenantes** et de **misés en situation** pratiques et applicatives, reposant sur des méthodes de co-développement entre participants,
- Une animation continue articulant la **mise à disposition d'outils numériques (MOOC, centres de ressources numériques, newsletters)** et des **espaces d'échanges et d'inspiration informels (communauté par promotion, communauté alumni, événements extérieurs ciblés)**.

## Les parcours d'expérience pour répondre aux différents besoins

Les parcours d'expérience s'appuient sur la capitalisation des pratiques des pionniers.



## Les thématiques

Les parcours d'expérience seront déclinés selon **différentes thématiques** :

- **Co-construction territoriale**
- **Nouvelles alliances, 3<sup>ème</sup> levier des modèles socio-économiques associatifs,**
- **Modèles socio-économiques,**
- **Changement d'échelle de l'innovation sociétale,**
- **RSE & Partenariats.**

Un beta test a été réalisé en 2014 avec le CR-DLA-Environnement sur les modèles socio-économiques associatifs. Fort des résultats, 3 ans ont été nécessaires pour concevoir les modalités pratiques des « parcours d'expérience ». Les **premiers parcours ont été lancés en 2017**, l'un sur la co-construction territoriale **en partenariat avec le CGET**, et l'autre sur les nouvelles alliances avec **le Ministère en charge de la Vie Associative**. Le 3<sup>ème</sup> a été lancé en 2018 sur les modèles socio-économiques des têtes de réseau associatives **avec le FONJEP**.

## Les modalités

Le parcours d'expérience est suivi par un **groupe de 12 organisations**, avec la possibilité de participer en **binômes**, ceci afin de faciliter l'irrigation des enseignements de l'expérience vécue par les participants au sein de leur organisation.

Les **parcours d'expérience sont co-développés entre une institution, un partenaire privé pionnier du sujet traité et Le RAMEAU** avec un double objectif :

- Un **format inter-organisations** pour capitaliser sur les expériences entre pairs,
- Une **diversité des types d'organisation** afin de repérer les spécificités propres à chacun.

Après une **phase de prototypage**, les différents parcours expérimentés seront déployés à grande échelle.

## Les modules du parcours d'expérience

---

Les modules se structurent autour de **2 axes : l'accompagnement et l'animation.**

### Accompagnement

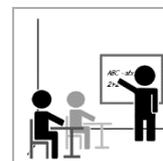
S

#### Sessions collectives

Les sessions collectives représentent les **4 temps forts rythmant le parcours d'expérience**. Elles sont articulées autour de 4 phases successives : **comprendre, mettre en œuvre, approfondir et mettre en perspective**.

Elle se composent systématiquement de **deux temps : un temps « théorique »**, visant à partager les enseignements de travaux de recherche du RAMEAU et **un temps « pratique »**, visant à vivre la théorie, en l'appliquant aux enjeux de chacun des participants. Les temps pratiques reposent notamment sur la réalisation d'ateliers d'**apprentissage collectif** entre participants.

Chaque session donne lieu pour les participants à la réalisation de **travaux personnels** en préparation de la prochaine séance. Ses sessions sont obligatoires pour les participants.



W

#### Webinaires

Les webinaires, permettent de **creuser un sujet du parcours d'expérience dans un format souple**, car ne nécessitant pas de déplacement et étant sur une **durée de 2h**. Il se réalise via une **plateforme web** qui permet aux participants, par un **système de chat**, d'interagir avec le speaker de la conférence.

Un webinaire est prévu par parcours d'expérience. Le webinaire n'est pas obligatoire.



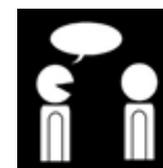
V

#### Visites apprenantes

Les visites apprenantes sont des **temps de rencontre de personnalités inspirantes, dans un lieu incarnant la thématique traitée dans le parcours d'expérience**. Elles permettent ainsi de vivre une « belle histoire », tant par le récit qui en est fait que par la visite d'un lieu l'incarnant. Les visites apprenantes ne sont pas obligatoires.

Trois types de visites apprenantes sont présentes dans les parcours d'expérience :

- Une **visite apprenante chez un pair pionnier** (ex : un catalyseur territorial dans le cadre du parcours sur le co-construction), permettant de s'inspirer de réalisations concrètes,
- Une **visite apprenante chez un tiers partenaires** (ex : un investisseur ayant choisi de soutenir une dynamique de co-construction), permettant de s'inspirer de réalisations concrètes,
- Une **visite apprenante chez un décideur** (ex : institutionnel, chercheur, dirigeant d'entreprise ou d'association), permettant de prendre du recul sur la thématique du parcours d'expérience.



C

#### Coaching individuel

Les temps de coaching individuels se réalisent entre les sessions. Ils se matérialisent par un **entretien téléphonique d'une durée de 2h avec chacun des participants**.

Ils permettent de **répondre aux questions** pouvant se poser entre les sessions et d'apporter aux participants un **regard miroir dans la réalisation de leurs travaux personnels** pour la prochaine session.



## Animation



### O Outils numériques

Plusieurs outils numériques sont mis à disposition des participants tout au long de leur parcours :



**Les MOOC ESSEC/Le RAMEAU.** Selon le sujet du parcours d'expérience : « Les partenariats qui changent le monde » et/ou « Les alliances qui changent les territoires ». Ces MOOC, structurés en 4 séances de 2h sont réalisés à partir de nombreux témoignages. Ils permettent d'apporter des éléments complémentaires à ceux traités lors des sessions.

**Les centres de ressources numériques (CRN) du RAMEAU.** Selon les sujets traités au cours du parcours d'expérience, les CRN suivants sont mis à disposition : partenariats associations-entreprises, modèles socio-économiques associatifs, co-construction territoriale, modèle d'investisseur sociétal, RSE & partenariat, engagement des salariés, impacts des fondations et accompagnement stratégique des associations.



L'ensemble de ces CRN proposent les savoirs sous forme de :

- **Publications de référence** pour comprendre les principes et les enjeux de la thématique,
- **Illustrations** pour découvrir les retours d'expériences et bonnes pratiques des pionniers,
- **Méthodes** pour définir sa stratégie et mettre en œuvre une démarche pertinente,
- **Boîte à outils** pour agir efficacement.

### Des communautés d'échanges informelles :

- **Une communauté d'échange entre participants d'une même promotion**, au travers de groupes libres en ligne, animés par un participant volontaire défini lors de la première session,
- **Une communauté d'échange alumni**, permettant aux participants de différentes promotions d'échanger entre eux, soit de manière bilatérale, avec la mise à disposition d'un annuaire compilant les contacts de l'ensemble des promotions, soit de manière collective, au travers de l'organisation d'évènements informels facilitant la rencontre et l'échange.

### I Information

Une animation au travers de la **mise à disposition rythmée d'information ciblée** alimente les participants tout au long des parcours d'expérience. Elle leur permet d'approfondir leurs connaissances entre les sessions.



Quatre types d'informations sont proposées :

- **Des Flash'Info dédiées**, envoyés entre 2 sessions, et proposant une sélection de contenus spécifiques à la thématique du parcours d'expérience (études statistiques, études de cas, témoignages vidéo, outils méthodologiques, ...).
- **La newsletter mensuelle du RAMEAU**, où articles de fond, témoignages de pionniers, point de vue de partenaires, études de cas et publications sont proposés chaque mois sur un thème précis (exemples : alliances & performance des organisations, alliances & numérique ...).
- **Le Bulletin de veille et de capitalisation sur l'innovation sociétale**, publié tous les 2 mois par Le RAMEAU et Innovation Sociale Conseil, sur l'actualité en France et à l'étranger.
- **L'invitation à des évènements ciblés** : les évènements « incontournables » (ex : Forum Convergences, FNAF...), les évènements organisés par Le RAMEAU et les évènements organisés par ses partenaires sur la thématique du parcours d'expérience.



# Annexe 6 – 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://engagementassociatifdesalaries.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/>