

L'ADASI, un dispositif innovant fondé sur 8 ans de co-construction

Note à l'attention des administrateurs à l'occasion du 1^{er} Conseil d'administration du 24/02/15

Dans le cadre de ses travaux de recherche sur la co-construction du bien commun, Le RAMEAU a choisi en 2006 comme 1^{ère} piste de rencontre entre associations et entreprises la question de l'accompagnement stratégique associatif. L'une des conditions de l'émergence de partenariats stratégiques entre ces mondes riches de leurs différences est en effet que les structures d'intérêt général puissent avoir librement choisi en amont leur ambition et leurs orientations.

Durant 8 ans, Le RAMEAU a ainsi piloté une recherche-action sur l'accompagnement stratégique des associations nationales et des têtes de réseau qui a abouti à la création d'un dispositif collectif le 20 novembre 2014, l'ADASI – Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'intérêt général. Fruit d'une véritable démarche de co-construction où chacune des parties prenantes a pu prendre sa juste place, cette initiative co-portée sous l'égide du Mouvement Associatif est une avancée significative dans notre capacité collective à inventer des modèles adaptés à l'ampleur des enjeux auxquels nous sommes confrontés.

A quelques jours de la première session du Conseil d'administration de l'ADASI, Le RAMEAU tenait à rendre compte des travaux engagés grâce à la mobilisation de tous. Que cette note soit pour chacun le témoignage de notre profond remerciement à tous ceux qui ont contribué à faire de cette impulsion une réussite, et une démonstration des impacts des alliances entre sphères d'acteurs complémentaires.

SOMMAIRE

1- RESULTATS : 3 séries d'innovations pour inventer l'ADASI

- a. Une solution adaptée aux besoins d'accompagnement stratégique**
 - i. Un accompagnement ciblé sur les priorités stratégiques
 - ii. Un processus qui associe des énergies complémentaires
 - iii. Un modèle économique hybride fondé sur l'engagement
- b. Une démarche de co-construction qui a fait ses preuves**
 - i. Partir d'une réalité de terrain
 - ii. Bâtir en bilatéral les contributions de chacun
 - iii. Croiser les regards pour voir l'effort de tous
- c. Une gouvernance multi-partite qui en fait la richesse**

2- CHEMINEMENT : le récit de 8 ans de co-construction

- a. Le temps nécessaire pour apprendre à construire ensemble**
- b. La contribution indispensable de chacun à la réussite**
- c. L'engagement d'une équipe de talent**

3- ENGAGEMENT Le RAMEAU : après la conception et l'expérimentation vient le temps de l'action collective

- a. R&D sociétale**
- b. Liens avec les partenaires privés**
- c. Gouvernance**

=> EN CONCLUSION

1- RESULTATS : 3 séries d'innovations pour inventer l'ADASI

Nul n'est besoin de rappeler le rôle structurant des associations d'intérêt général pour contribuer à relever les défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, ni leur place dans l'écosystème (1,3 million d'associations, 13 millions de bénévoles, 1,8 millions de salariés, 85 Mds€ de budget).

Face à l'accroissement des besoins sociétaux, à la raréfaction des ressources et à la complexification des solutions à inventer, les structures d'intérêt général ont besoin de s'adapter et de conduire des projets de profondes transformations. Comme pour toute organisation, se projeter afin de (re)définir la stratégie adaptée est indispensables pour garantir la pertinence de la solution et la pérennité des activités.

Dans ce cadre, l'accompagnement stratégique est un enjeu majeur pour aider les associations à prendre en main leur mutation. De nombreux dispositifs d'accompagnement existent et apportent une contribution essentielle au développement associatif. Pourtant, alors qu'elles ont un rôle structurant, les associations nationales et les têtes de réseau sont orphelines de dispositif adapté à leur besoin, notamment en matière d'accompagnement stratégique.

a. Une solution adaptée aux besoins d'accompagnement stratégique

Toute gouvernance associative est confrontée à 3 questions majeures, par ordre d'importance :

- PERTINENCE : Mes missions et mes actions répondent-elles aux enjeux et aux besoins d'intérêt général auxquels mon association à vocation à répondre ? Comment anticiper l'évolution de ces besoins et la transformation des attentes de mes bénéficiaires ? Mes activités sont-elles dimensionnées pour y répondre pleinement ?
- VIABILITE : Mon modèle socio-économique est-il adapté aux mutations et à la raréfaction des ressources ? Vais-je pouvoir pérenniser dans le temps mes activités à forte utilité sociétale ?
- PERFORMANCE : Ma gouvernance et mon organisation permettent-ils de maximiser la qualité de mon action, d'optimiser les ressources et de maîtriser les risques ?

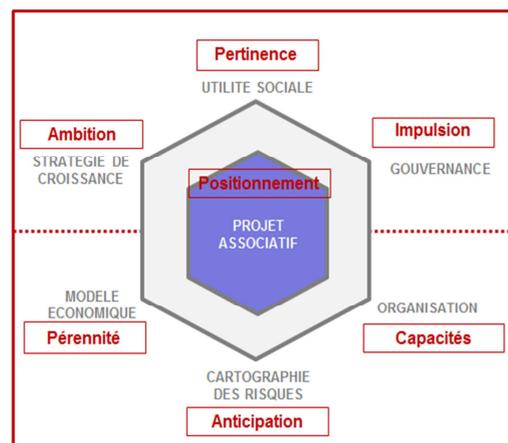
Force est de constater que si la 3^{ème} question est souvent bien traitée par les dispositifs d'accompagnement existants, il reste beaucoup à faire pour accompagner les deux premières questions qui sont pourtant les plus fondamentales. C'est sous cet angle que Le RAMEAU a commencé à expérimenter en 2007 un modèle innovant d'accompagnement stratégique des associations.

Il s'agissait de faire émerger une solution triplement innovante : une méthodologie pertinente pour répondre aux besoins des structures d'intérêt général, un processus associant la connaissance fine du secteur et les compétences d'accompagnement stratégique ainsi qu'un modèle économique hybride fondé sur le co-investissement permettant de disposer de « compétences rares » à un coût optimisé.

i. Un accompagnement ciblé sur les priorités stratégiques

La qualification des enjeux du secteur associatif et l'analyse de 150 cas pratiques d'accompagnement stratégiques associatifs ont permis progressivement de faire apparaître les 7 leviers stratégiques d'une association d'intérêt général.

Les expérimentations menées ont démontré que les gouvernances associatives avaient avant tout besoin d'être éclairée sur le « quoi » bien plus que sur le « comment ». Les deux attentes principales sont d'avoir un effet miroir sur la pertinence de ses activités au regard de l'évolution des besoins, et de faire évoluer le modèle socio-économique en conséquence. L'articulation entre les deux est essentielle afin que ce soit bien le projet associatif qui guide le choix du modèle économique, et non pas l'inverse.



Le constat de terrain a rapidement été que la méthode dans ses fondements pouvait être applicable à toutes les associations, mais que l'intensité et la déclinaison de chacun des 7 leviers étaient éminemment dépendant des caractéristiques de la structure. Le focus a été mis sur l'accompagnement stratégique des associations nationales, des associations portant une innovation sociétale en cours de changement d'échelle ainsi que des têtes de réseau associatives.

La méthode fut la première innovation. Après la « preuve de concept », il s'agissait de structurer une solution de déploiement qui permette de répondre à l'ambition affichée : être en capacité d'accompagner en cible 150 structures d'intérêt général par an. Ce dimensionnement a été fixé en partant d'une analyse de potentiel qui permettait de déduire qu'environ 1.500 associations étaient potentiellement susceptibles d'avoir besoin d'une telle ingénierie d'accompagnement stratégique (cf. étude de faisabilité).

ii. Un processus qui associe des énergies complémentaires

Outre la méthodologie adaptée aux besoins des gouvernances associatives, il convenait ensuite de se questionner sur les compétences nécessaires pour réaliser cet accompagnement. Comme point de départ, il est important de rappeler la distinction entre 3 métiers : le conseil en stratégie, le conseil en management et organisation, ainsi que l'expertise (*fonctionnelle / finance, communication, richesses humaines, numérique... ou métier / par exemple, la tarification pour le Sanitaire et Social ou la formation à l'écoute dans un service d'aide aux victimes*). Les compétences mobilisées et les positionnements de chacun de ces métiers relèvent de profils différents.

Pour déployer à grande échelle, il était donc essentiel à la fois de **mobiliser des connaissances fines sur les enjeux associatifs et des compétences fortes en matière d'accompagnement stratégique.**

L'implication des métiers du conseil en stratégie et management s'est rapidement imposée comme une évidence. Leur fédération professionnelle, Syntec Conseil en Management, a permis d'identifier les conditions d'engagement des cabinets de conseil volontaires dans une dynamique d'accompagnement stratégique associatif. La mobilisation collective, impliquant 18 cabinets volontaires, a fait émerger une solution de déploiement optimale.

En parallèle, la réflexion sur les modalités de qualification des besoins associatifs, sur la gestion des interfaces entre les cabinets et les associations, voire les investisseurs, a immédiatement confirmé la nécessité d'avoir un dispositif d'intérêt général garant de la mobilisation optimale de chacun pour sécuriser la qualité de la réponse. Les expérimentations avaient démontré l'utilité d'une médiation active pour faciliter la rencontre entre deux mondes structurellement différents.

Le travail avec l'Avisé, sur la base de leur propre retour d'expérience a permis de qualifier les **missions d'un dispositif national, point de rencontre et de convergence des différents enjeux** :

- Identifier la solution adaptée pour les associations en les aidant à mieux qualifier leurs besoins en amont d'une sollicitation d'un cabinet de conseil,
- Faciliter le choix d'un cabinet volontaire ciblé en fonction des besoins identifiés,
- Garantir au cabinet de conseil de bien dimensionner la mission pour ne générer aucune frustration, ni côté association, ni côté cabinet de conseil,
- Sécuriser l'investisseur qui solvabilise le financement sur la pertinence de l'ingénierie de l'accompagnement stratégique, et valoriser l'effet de levier sur la structure accompagnée.

C'est dans l'articulation entre l'expertise associative des spécialistes du secteur, et les professionnels reconnus en stratégie que réside la seconde innovation.

iii. Un modèle économique hybride fondé sur l'engagement

La solution technique éprouvée, les conditions de déploiement identifiées, encore fallait-il concevoir un modèle économique pérenne. A l'évidence, il convenait d'**éviter deux risques** :

- **Faire reposer le modèle économique sur du subventionnement public ou privé (au travers notamment du mécénat de compétences de cabinet de conseil)** : si cette solution peut être appliquée sur quelques cas, elle n'est pas envisageable à grande échelle. Il convenait donc de considérer que ce socle, loin d'être négligeable à ce jour (plus de 10.000 jours sont offerts chaque année par les cabinets de conseil), n'était pas suffisant pour répondre aux besoins. De même, une solution consistant à mobiliser les fonds publics n'était pas envisageable. Rappelons que les 25 M€ annuels finançant les Dispositifs Locaux d'Accompagnement sont déjà insuffisants pour accompagner les besoins des associations territoriales. Tant côté investisseurs publics que privés, il convenait donc de ne pas prendre le risque de cannibaliser l'existant.

- **Faire reposer le modèle économique sur un modèle de conseil « classique »** : les taux du conseil en stratégie (entre 2 et 3 K€ par jour en moyenne) et même du conseil en management (1,5 K€ en moyenne) ne permettraient pas de fonder une solution durable en raison de la faiblesse des moyens associatifs. De même, l'idée qu'il suffirait de recruter et de former quelques chargées de mission pour combler les besoins stratégiques aurait été parfaitement illusoire au regard du temps et de la compétence nécessaires pour former un consultant en stratégie.

Il fallait donc « inventer » un modèle économique hybride, où chacun en faisant un « pas de côté » pouvait devenir contributeur d'une solution équilibrée.

En premier lieu, il a été rappelé l'importance d'une **contribution de la structure bénéficiaire**, pour une raison pédagogique plus que financière (... « ce qui ne coûte rien, ne vaut rien »). Il a été fixé une contribution de 5 à 10%. De plus, il a aussi été proposé la mise en place d'une solution de « solidarité inter-associative ». Le principe étant qu'à l'issue de son accompagnement, l'association peut librement contribuer à son financement pour témoigner de la valeur ajoutée qu'il a eu sur sa consolidation et son développement. Elle offre ainsi la possibilité à d'autres associations de bénéficier du dispositif. Cette solution a été expérimentée. Des associations comme l'AFM-Téléthon, la Croix Rouge Française ou Initiative France qui ont bénéficié d'un accompagnement stratégique ont ainsi souhaité pouvoir en faire bénéficier d'autres.

Le second levier identifié a été celui de l'**optimisation des coûts**. Une réflexion approfondie avec les métiers du conseil a permis de faire émerger le principe de « mi-chemin » : les cabinets volontaires abandonnent entre 30 et 60% de leur rémunération. Ils deviennent ainsi co-investisseurs de l'accompagnement qu'ils réalisent. Cet engagement crée naturellement une relation avec l'association bénéficiaire qui dépasse la simple relation de client-fournisseur. Le retour d'expériences réalisé en 2014 auprès des consultants impliqués montre que ce positionnement change radicalement leur approche de la mission. Ils se sentent investis d'une responsabilité sociétale supplémentaire. Un supplément d'âme qui justifie cet engagement significatif des cabinets volontaires. C'est ainsi réduction de coût de 39% en moyenne qui a été mesurée sur les expérimentations menées de 2012 à 2014.

Ces deux leviers permettent ainsi de limiter les coûts de solvabilisation à 50%. Le RAMEAU a aussi testé la capacité de **mobiliser des financeurs privés** pour prendre en charge tout ou partie des coûts restant au travers de partenariats innovants. Dans le cadre des programmes « modèle d'investisseur sociétal » et « fondations d'avenir, ont été qualifiées les conditions nécessaires pour qu'un partenaire accepte de financer l'accompagnement stratégique. L'étude des enjeux et des pratiques des fondations en France (*Le RAMEAU – Centre Français des Fonds et Fondation, 2013*) a ainsi analysé qu'un tiers des fondations pouvaient être dans cette logique auprès d'un panel ciblé de leurs associations bénéficiaires.

Le quatrième levier consistait à définir les conditions pour lesquelles les **Pouvoirs publics** pouvaient avoir un intérêt à **investir dans un nouveau dispositif de consolidation des structures d'intérêt général**. Là encore, il a fallu concevoir des modalités qui permettent de faire converger les enjeux des politiques publiques avec les besoins des structures d'intérêt général.

Le 5^{ème} levier (**profils des richesses humaines mobilisées**) et le 6^{ème} levier (**stratégie d'alliances**) ont été également investigués pour parfaire l'économie de la solution.

Le modèle économique hybride mobilise ainsi 6 leviers qui rendent possibles une équation jugée initialement impossible (... mon ami Cédric VILLANI m'a appris qu'aucune équation mathématique n'est impossible, il qu'il suffit juste de prendre le temps nécessaire pour la résoudre... C'est sans doute cette détermination qui lui a valu la médaille Fields en 2010 !).

b. Une démarche de co-construction qui a fait ses preuves

Ainsi, la solution inventée est innovante de par sa méthode d'accompagnement, son processus multi-acteurs et son modèle économique hybride. Pourtant l'analyse ne doit pas s'arrêter là. Il s'agit aussi de comprendre **comment a pu émerger une solution qui semblait initialement impossible**.

C'est **une démarche de co-construction en 3 étapes** qui a permis d'y parvenir.

i. Partir d'une réalité de terrain

« Du terrain, du terrain, et rien que du terrain ! » *In fine*, le juge de paix n'est pas la satisfaction de ceux qui ont construit le dispositif, mais bien celle de ceux qui en sont bénéficiaires. Pour garantir la pertinence d'une méthode adaptée aux gouvernances associatives, il convenait de la construire avec elles.

Le RAMEAU ne remerciera jamais assez les 150 gouvernances associatives qui lui ont fait confiance pour tester une nouvelle approche d'accompagnement stratégique. Mettons-nous quelques secondes à leur place : « Voulez-vous essayer une méthode dont on ne sait pas si elle est efficace, mais qui répondrait à l'un de vos enjeux majeurs : vous projeter dans l'avenir ? ». Il faut une certaine dose de courage (... ou d'inconscience ?) pour accepter de se faire accompagner par un laboratoire de recherche appliquée parfaitement atypique.

C'est parce que les dirigeants associatifs ont pris ce risque que nous pouvons aujourd'hui en modéliser le concept et en analyser les résultats. La méthode d'accompagnement a été co-construite par et avec les structures d'intérêt général elles-mêmes.

Les échecs ont été plus productifs encore que les succès. Ils ont permis de fixer les limites de la méthode. Il n'existe pas de « couteau Suisse », et encore moins en matière d'accompagnement stratégique. Les retours d'expériences ont permis de définir avec précision tant la valeur ajoutée de la démarche que les conditions de succès de son utilisation.

ii. Bâtir en bilatéral les contributions de chacun

Sur la base du retour d'expérience, encore fallait-il comprendre les freins et les leviers pour un déploiement à grande échelle. Mettre toutes les parties prenantes autour de la table dès les premières réflexions aurait fait prendre le **risque d'un dialogue de type « tour de Babel »** ; chacun pensant en toute sincérité que l'autre comprendrait parfaitement son point de vue.

Auparavant, il était donc nécessaire d'analyser l'écosystème, de comprendre les enjeux de chacun, d'identifier les points de blocage, d'imaginer des pistes de solutions... et d'aller **dialoguer en bilatéral** pour que chacun trouve à la fois sa juste place dans le dispositif, mais identifie aussi le « pas de côté » qu'il devait faire pour que sa position soit acceptable de la part des autres parties prenantes.

Ces bilatérales ont été passionnantes, riches et éclairantes. C'est là que **les questions de sémantiques sont apparues clairement**. Même si chacun pouvait être d'accord sur le fond, les mots n'avaient pas la même valeur. Certains **mots « valises »** avaient une **définition différente** selon les acteurs (chacun étant persuadé qu'une seule définition était évidente !), mais surtout certains **« mots pièges »** avaient des **connotations diamétralement opposées**. Alors que sur le fond tous pouvaient converger, sur la forme de nombreux freins restaient à lever.

Ce fut alors le **patient travail de « nemawashi »** qui commençait. L'art Japonais de préparer chacun à la rencontre de l'autre en comprenant où étaient les vrais freins, et où étaient les risques « zones sensibles » à éviter. C'est aussi le moment où le **mot « schpountz »** est apparu dans le vocabulaire du RAMEAU pour définir... ce qu'il était **prématuré de nommer** au risque de créer une confusion totale.

Rappelons que le vrai mérite ne vient pas de celui qui tente de faire la connexion, mais bien de celui qui accepte d'entrer dans la dynamique. Le RAMEAU a été impressionné par les efforts consentis par chacune des parties prenantes pour favoriser une solution acceptable par tous. Sans doute la confiance n'est pas étrangère à cette extraordinaire mobilisation qui a permis l'émergence d'une solution pertinente.

iii. Croiser les regards pour voir l'effort de tous

Une fois ce travail effectué, et enfin arrivée la rencontre collective entre toutes les parties prenantes. Certes tous les fossés n'étaient pas aplanis, mais ce qui nous a frappés lors de cette première rencontre, c'est l'atmosphère de joie qui régnait. Peut-être l'attente (... que certains n'avaient pas manqué de nous faire remarquer en nous mettant une pression amicale !) n'y a pas été étrangère ?

Chacun a reconnu les efforts collectifs qu'il conviendrait de faire pour rendre possible l'impossible. Chacun s'est engagé à y contribuer. Et surtout, chacun s'est vraiment mobilisé pour « soulever des montagnes ». Après la joie est venue l'envie !

Il a fallu 3 ans pour construire une solution où chacun se sent à la juste place, respectant dans une profonde altérité les autres positions. Soyons honnête, cela n'a pas toujours été une partie de plaisir. Les tensions n'ont pas manqué d'apparaître tant entre les membres que lorsque ces « émissaires » revenaient dans leur propre organisation pour rendre compte des avancées. Ce n'est pas nouveau ! Rappelons que les ambassadeurs sont souvent vivement critiqués chez eux pour s'être fait l'écho d'une position « légèrement différente » de celle communément admise.

Pourtant, les lignes ont progressivement bougé. Le dialogue s'est fluidifié et les solutions sont apparues... parfois comme évidentes. Il s'agissait en effet bien souvent de revenir au « bon sens » ou à l'ADN de chacun. L'objectif était de sortir de la complexité pour éclairer les zones d'ouverture. Surtout, chacun ayant un barycentre différent, les zones d'ombres que personnes n'avait vu sont soudain apparues. C'est là où la créativité a été la plus forte. La preuve a été donnée que $1 + 1 = 3$!

L'Ecoute, le Respect, l'Altérité puis la Confiance. Pris à l'envers, c'est l'acronyme du CARE. C'est bien le « prendre soin » de chacun qui a permis de percevoir l'effort de tous. Chacune des organisations impliquées s'est dépassée. Nous avons collectivement assisté à un véritable exercice de co-construction de bien commun.

Au total, de la conception à la décision de déployer la solution, il aura fallu 8 ans de démarches collectives pour y parvenir, mais la solidité des racines ainsi créée en valait la peine. « Il ne sert à rien de tirer sur les plantes pour les faire pousser plus vite, cela risque juste de les casser ». Combien de fois avons-nous du nous répéter cette phrase devant notre impatience à voir émerger un dispositif national capable de répondre en profondeur aux besoins identifiés ?

Le 20 novembre 2014, date de création de l'ADASI, est enfin arrivé...

c. Une gouvernance multi-partite qui en fait la richesse

Le plus difficile n'est pas d'innover, c'est de faire vivre son innovation ! La dernière, et la plus importante, des innovations de l'expérimentation a été le modèle de gouvernance retenu. Elle a été rendue possible parce que la solution inventée et la démarche de co-construction avaient fait leurs preuves. C'est cette gouvernance qui détermine la puissance de l'invention car c'est elle qui en sécurise la pérennité.

L'originalité de la gouvernance du dispositif ne tient pas dans l'organisation de ses instances, mais bien dans sa composition où toutes les parties prenantes sont représentées.

Associer le représentant du secteur associatif en France, le représentant des métiers du conseil, le représentant de l'animation de politiques publiques d'accompagnement associatif et celui d'un laboratoire de recherche appliquée, en mobilisant le Ministère en charge de la Vie Associative, la Caisse des Dépôts et les partenaires privés... est un gage de réussite dans la durée du modèle co-construit.

Les gouvernances collectives sont un peu comme une « valise sans poignée, trop lourde pour être portée seule, mais sans possibilité d'en tirer à soi seuls les bénéfices sans prendre le risque de réduire à néant la valeur du contenu ». C'est pourquoi elles sont si complexes à mettre en œuvre mais si efficaces lorsque les parties prenantes sont parvenues à se mettre d'accord sur un juste équilibre entre chacun pour répondre aux enjeux de tous.

Face aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux croissants, et à la capacité du secteur associatif d'intérêt général de contribuer efficacement à relever ces enjeux, la responsabilité collective est grande d'apporter aux structures d'intérêt général les moyens d'être accompagnées professionnellement dans leur réflexion stratégique et d'être éclairées sur leurs choix.

Ainsi, ce n'est pas la solution technique existante aujourd'hui qui a le plus de valeur, car elle est encore fragile, mais bien la dynamique collective qui donne des racines solides et profondes

L'ADASI n'est que l'un des nombreux dispositifs d'accompagnement associatif. Dispositifs publics, associations dédiées et cabinets de conseil ont développé bien d'autres solutions. Pourtant, si cette expérience collective incite à mieux articuler les solutions existantes, il ne s'agira pas alors simplement d'apporter une pièce de puzzle supplémentaire, mais peut-être aussi d'éclairer chacun sur la manière la plus efficace de mettre en synergie les énergies tout en respectant les identités de chacun.

Il revient aujourd'hui à la gouvernance de l'ADASI de suivre le chemin qui lui semblera le meilleur. Le RAMEAU est très heureux et très fier de lui passer le relais.

Au moment où les administrateurs de l'ADASI vont se réunir pour la première fois le 24 février 2015, notre laboratoire de recherche appliquée souhaitait lui faire cadeau du récit de la co-construction de cette belle aventure collective.

2- CHEMINEMENT : le récit de 8 ans de co-construction

L'ADASI repose sur la diversité des apports de ses parties prenantes. C'est ce qui en fait la richesse. C'est ainsi une expérience de co-construction entre organisations profondément complémentaires. Il est utile de conter son histoire.

a. Le temps nécessaire pour apprendre à construire ensemble

Lorsque les projets innovants sont évoqués, les résultats sont mis en avant, mais il est plus rare de prendre le temps d'en rappeler les racines. De la graine au fruit, il nous a semblé utile de rappeler les différentes étapes de cette co-construction, et de la lente maturation de l'initiative.

- **2006** : aux côtés du tout jeune Conseil d'administration du RAMEAU qui vient de se créer, Laurence WEBER (aujourd'hui Directrice générale adjointe) et Michel-Pierre MEJANE (aujourd'hui Président du Conseil d'administration) sont les deux premiers bénévoles à croire au projet de contribuer à la co-construction du bien commun par la démonstration de la valeur ajoutée sociétale des relations associations – entreprises. Ils se mobilisent avec le fondateur pour rencontrer cette année-là 200 dirigeants associatifs et d'entreprise pour recueillir leurs avis sur l'initiative.

- **2007** : Seule la preuve de terrain faisant foi en matière d'innovation, la confiance de la première association (AFM – Téléthron) et de la première entreprise (Mitsubishi Electric) ont été déterminantes. Chacune a accepté d'être accompagnée pour faire la démonstration de la pertinence des travaux du RAMEAU. Le 1^{er} panel de 10 associations représentatives de la richesse et de la diversité du secteur associatif a été constitué pour montrer que l'accompagnement stratégique des associations était une priorité indispensable, trop souvent mal comprise. L'URIOPSS Ile de France, Jaccede.com, la Fondation pour l'Enfance... nous ont ainsi permis de montrer qu'une mobilisation de compétences en stratégie était utile pour permettre de répondre aux enjeux de transformation du secteur. Eclairer les gouvernances sur le « Quoi » avant de mettre en place le « Comment » est en effet très souvent une nécessité largement sous-estimée.

- **2008** : La Caisse des Dépôts, Syntec Conseil en Management et l'Avise acceptent de nous suivre dans l'aventure de la co-construction d'une solution pertinente à grande échelle pour les associations nationales et les têtes de réseau, orphelines de dispositif d'accompagnement stratégique adapté à leurs besoins. Chacun, selon ses compétences propres, s'est mobilisé pour identifier les conditions pour passer à terme d'une expérimentation qui reste encore largement à construire à une solution « industrialisée ». Caroline GERMAIN, la 1^{ère} salariée du RAMEAU est recrutée... sans savoir encore qu'elle deviendra bien plus tard la Déléguée générale de l'ADASI.

- **2009** : Le Mouvement Associatif (dénommé CPCA à l'époque) accepte d'ouvrir le dialogue sur un double sujet sensible : l'accompagnement associatif d'une part, les partenariats avec entreprises d'autre part. Il faut bien avouer qu'il n'y avait rien d'évident culturellement à proposer un modèle d'accompagnement stratégique fondé sur une co-construction entre le secteur associatif, les métiers du conseil et les entreprises pour être force de proposition auprès de la Puissance publique d'un nouveau dispositif d'accompagnement qui s'inscrive dans la politique de soutien au secteur associatif. Qui le croyait possible à l'époque ? Accepter dans ce contexte d'initier un travail en commun était une vraie vision prospective et un choix politique fort.

Quelques mois plus tard en novembre 2009, une prise de position historique de la CPCA viendra acter de l'utilité de réfléchir aux nouvelles relations pouvant s'établir entre les associations et les entreprises. Ce nouveau dialogue augurera d'avancées significatives en la matière.

- **2010** : Fort d'une première expérimentation en 2008, AG2R LA MONDIALE accepte de tester à grande échelle le dispositif d'accompagnement en cours de modélisation dans le cadre de leur fonds d'innovation, lui aussi tout juste en cours d'émergence. Cette première rencontre de la convergence entre les besoins associatifs d'accompagnement stratégiques et la volonté d'un investisseur sociétal d'accompagner dans la durée le changement d'échelle de l'innovation associative vient conforter la pertinence de la démarche de co-construction initiée. Chacun y trouvant à la fois une réponse à ses propres enjeux, mais aussi une capacité à démultiplier l'impact sociétal de son action.

- **2011** : Après 18 mois de réflexion approfondie, 6 cabinets de conseil acceptent de faire un test du modèle dans le cadre d'une démarche de mécénat de compétences. Avant d'expérimenter le modèle économique du « mi-chemin », la profession a en effet recommandé de faire une démonstration permettant à chacun de vérifier les conditions de réalisation des accompagnements stratégiques. Les résultats transforment les cabinets volontaires en « ambassadeurs » auprès de leurs pairs.

- **2012** : Après 18 mois de construction et de test du modèle d'accompagnement, le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE expérimente auprès de 26 associations et implique 18 cabinets volontaires peut s'engager. La confiance de tous permettra d'essayer les inévitables plâtres de toute innovation, et l'implication des partenaires fera de l'expérimentation un plein succès. En novembre 2012, le Mouvement Associatif décidera alors de créer un Comité de pilotage pour étudier les conditions de lancement à grande échelle d'un dispositif national d'accompagnement à la stratégie et à l'innovation des structures d'intérêt général. La graine était plantée.

- **2013** : C'est une année d'intense travail sur les modalités de déploiement autour d'un Comité de pilotage composé du Mouvement Associatif, de l'Avise, de Syntec Conseil en Management et du RAMEAU. Pour instruire les conditions de déploiement du dispositif, 3 Commissions se mettent en place : méthode et processus, articulation avec les dispositifs existants, et modèle économique. La même année AGIRC ARRCO décide de mener une expérimentation collective sur 3 ans dans le cadre de l'action sociale paritaire. Un véritable gage de crédibilité et de reconnaissance. De même, les échanges avec le Ministère en charge de la Vie Associative et de l'Administration référente montrent que le dispositif est suivi avec attention, et que tous l'encouragent. Notre partenaire historique, la Caisse des Dépôts confirme son engagement aux côtés du RAMEAU, mais surtout nous félicite pour les résultats. Cela donne de l'enthousiasme à l'équipe (*... on ne dira jamais assez combien la reconnaissance est importante dans un projet d'innovation, surtout de la part de ceux qui ont pris des risques pour vous soutenir!*).

- **2014** : Il ne reste qu'à établir une véritable étude de faisabilité pour finir de convaincre tous les partenaires sur la base d'un plan de déploiement étayé. Ce fut fait au 1^{er} semestre 2014. Puis la préparation du lancement du dispositif, pour parvenir le 20 novembre 2014 à la création de l'ADASI.

Après 8 ans de co-construction, le rêve fou d'une véritable co-construction multi-acteurs pour un projet d'envergure national répondant à un besoin non pourvu, structurant pour le secteur associatif d'intérêt général, autour d'un modèle économique hybride devenait enfin réalité !

b. La contribution indispensable de chacun à la réussite

Ce récit permet de rappeler que le dispositif n'existerait pas si chacun ne s'était pas mobilisé pour le faire émerger. Le RAMEAU souhaite en particulier remercier pour leur confiance les partenaires qui ont été les moteurs du projet. Qu'il soit rappelé qu'une courroie de transmission n'a de sens que si chaque élément essentiel du moteur s'inscrit dans une dynamique collective constructive. Force est de constater qu'au regard de la complexité du projet, seul l'engagement sans faille des différentes parties prenantes a pu être gage de succès. Par ordre de temporalité, nous tenons tout particulièrement à remercier :

- **La Caisse des Dépôts** : Nous faire confiance sur une preuve de concept encore en construction a été pour nous un vif encouragement à poursuivre notre action. Plus que des moyens, c'est la reconnaissance du caractère innovant de notre démarche qui nous a donné du courage pour poursuivre.

- **Syntec Conseil en management** : La mobilisation de la profession a été une autre belle reconnaissance. Nous donnant à la fois le temps et les moyens de construire avec les cabinets volontaires une solution pérenne en co-construisant ensemble a été une démonstration que professionnalisme et engagement été les deux faces de la même pièce. Inventer une solution équilibrée a été un travail de longue haleine, mais dont la richesse commence tout juste à être perceptible tant elle est porteuse de valeur ajoutée.

- **Avise** : L'implication à nos côtés du dispositif d'animation nationale des DLA était très clairement un facteur clé de succès. Les partages d'expériences, les échanges méthodologiques et les débats sur les enjeux du secteur associatif ont été les ferments d'une solution solide et pérenne.

- **Le Mouvement Associatif** : Le projet n'aurait pas de sens s'il n'était pas porté par les représentants légitimes des associations d'intérêt général, bénéficiaires du dispositif. L'expérimentation a été menée par et avec les associations elles-mêmes. La responsabilité du portage revenait donc de droit à leur représentant. La confiance du Mouvement Associatif envers un modèle de recherche appliquée très atypique, fondé de surcroît sur la vocation de favoriser la co-construction du bien commun avec les entreprises, n'allait pas de soi. Merci très sincèrement aux dirigeants associatifs d'avoir su dépasser les postures pour accepter un dialogue puis une véritable démarche de co-construction.

- **AG2R LA MONDIALE** : Sans une expérimentation à grande échelle, la preuve de concept n'aurait pas pu passer à l'étape du déploiement. Le fonds d'innovation AG2R LA MONDIALE est un OVNI (Organisation Visionnaire Non Identifiée !) de l'investissement sociétal, sans égal encore à ce jour. Il a été le partenaire idéal pour tester le modèle d'accompagnement stratégique des associatifs. Le retour d'expériences réalisé en 2014 auprès des associations et des cabinets de conseil montre à quel point leur intuition d'innovation par l'accompagnement associatif était fondée. Véritable partenaire de co-construction, le Groupe a joué un rôle déterminant pour l'émergence de l'ADASI. Les conseils et les avis partagés ont été précieusement suivis afin d'améliorer en continu le concept initial.

- **AGIRC ARRCO** : Accepter de faire une expérimentation collective dans le cadre de l'Action Sociale en 2013 a été décisif pour l'initiative. C'était d'autant plus remarquable que la décision a été prise une année de renégociation du plan quinquennal 2014-2018. La confiance de la Direction de l'Action Sociale des autorités de tutelle AGIRC ARRCO, les échanges passionnants avec les représentants paritaires de la Commission Nationale et ceux avec les Directeurs de l'Action Sociale des Groupes de Protection Sociale ont été très enrichissants pour nous éclairer sur les conditions de déploiement. La prise en compte des spécificités des investisseurs sociétaux est d'autant plus importante qu'elle est au cœur des projets de modèles économiques hybrides.

- **Le Ministère en charge de la Vie Associative** : L'écoute attentive tant des Cabinets des différents Ministres que de l'Administration en charge de la Vie Association a été déterminante pour comprendre comment ce nouvel outil pouvait prendre sa place dans le paysage déjà riche des dispositifs d'accompagnement associatif. Leur vision sur les contraintes et les potentiels des politiques publiques pour soutenir l'engagement associatif a été structurante.

- **La Fondation Bettencourt Schueller** : Enfin, rappelons que si un bon projet trouve (presque!) toujours du financement pour l'expérimentation, il n'en va pas de même pour le financement du temps nécessaire à la modélisation et à la diffusion des résultats obtenus. La Fondation Bettencourt Schueller a accepté de soutenir durant 3 ans Le RAMEAU pour l'aider à diffuser largement ses travaux. C'est grâce à ce soutien que notre laboratoire de recherche appliquée a pu détacher à temps plein en 2014 une Directrice de mission afin de réaliser l'étude de faisabilité puis de préparer le lancement opérationnel de l'ADASI. Leur discrétion les honore, mais dusse leur humilité en pâtir, qu'ils en soient très chaleureusement remerciés. Nous voulons aujourd'hui leur rendre hommage pour leur capacité d'analyse avec bienveillance des projets innovants. Leur devise « donner des ailes aux talents » n'est pas qu'un slogan, mais bien une réalité incarnée.

c. L'engagement d'une équipe de talent

Le RAMEAU n'aime pas parler de lui car il n'est qu'un outil de co-construction entre les mains des « Artisans du bien commun ». Lorsque le tableau est peint, même si l'artiste a passé beaucoup de temps avec sa palette de couleurs, c'est le tableau et le peintre qu'il convient de contempler, pas la palette !

Pourtant, en tant que fondateur, permettez-moi de faire exception à cette règle pour rendre hommage à l'extraordinaire qualité de l'équipe qui œuvre depuis bientôt 9 ans en toute discrétion à faire du mouvement de co-construction du bien commun une réalité.

Sur l'émergence de l'ADASI, je voudrai citer en premier lieu Caroline GERMAIN, première salariée du RAMEAU, qui a contribué très largement au succès de l'initiative. Nous sommes particulièrement fiers qu'elle ait été choisie par l'ensemble des fondateurs comme Déléguée générale de l'ADASI.

Sans la mobilisation sans faille de toute une équipe, nous n'aurions pu porter cette initiative. Que chacun de l'équipe en soit donc personnellement remercié.

3- ENGAGEMENT Le RAMEAU : après la conception et l'expérimentation vient le temps de l'action collective

En tant que laboratoire de recherche appliquée d'intérêt général, le rôle du RAMEAU a été de concevoir, d'expérimenter, d'identifier un modèle économique hybride et de piloter la démarche de co-construction d'une solution collective. Il a remis au Mouvement Associatif les fruits de 8 ans de travaux et de 9 M€ d'investissement, sans aucune autre contrepartie que l'assurance que l'altérité entre tous les fondateurs serait respectée. Le Mouvement Associatif est donc pleinement dépositaire de droit de l'ensemble des innovations conçues dans le cadre de ces recherches.

Naturellement, Le RAMEAU contribuera à l'action collective, selon les modalités définies par l'ADASI. Il s'engage notamment à poursuivre ses recherches en lien avec les priorités de sa vocation, à favoriser la relation entre l'ADASI et les partenaires privés, ainsi qu'à participer activement à la gouvernance de l'ADASI.

a. R&D sociétale

En raison de la création de l'ADASI, Le RAMEAU orientera vers le dispositif collectif les structures d'intérêt général qui souhaiteraient être accompagnées dans leur réflexion stratégique.

Il s'engage aussi à finaliser ses travaux sur les modèles socio-économiques associatifs afin d'aider les associations à mieux se repérer sur le choix de leurs leviers financiers, et de permettre à leurs partenaires publics et privés de mieux comprendre leurs spécificités en matière de modèles économiques.

Par ailleurs, le laboratoire de recherche poursuit ses recherches sur les alliances permettant de renforcer et de développer les projets d'intérêt général. Il s'attachera notamment aux partenariats avec les entreprises au travers de 2 programmes actuellement en cours :

- Le programme « modèle d'investisseur sociétal » sur les alliances ayant pour objectif le changement d'échelle de l'innovation associative,
- Le programme « co-construction en territoire » sur les réponses innovantes aux enjeux territoriaux au travers d'alliances entre associations, entreprises et Collectivités territoriales.

b. Liens avec les partenaires privés

Le RAMEAU assurera le relais vers l'ADASI des partenaires privés souhaitant développer une ingénierie d'accompagnement stratégique pour leurs associations bénéficiaires. Il facilitera notamment la rencontre avec les partenaires historiques : AG2R LA MONDIALE, la Caisse des Dépôts et la Fondation Bettencourt Schueller, mais aussi avec les partenaires des expérimentations en cours ou à venir.

Dans le cadre du programme « modèle d'investisseur sociétal » (8 partenaires, 51 partenariats stratégiques, 37 M€ investis), il favorisera le lien avec l'ADASI pour que les associations et les investisseurs puissent avoir l'assurance de la qualité d'un accompagnement stratégique adapté.

Par ailleurs, sous réserve de l'accord d'AGIRC ARRCO, Le RAMEAU transfère le pilotage de l'expérimentation collective des autorités de tutelle AGIRC ARRCO. Il transmet aussi l'intégralité des droits aux financements prévus pour les expérimentations associées.

c. Gouvernance

En tant que co-fondateur, Le RAMEAU participera au Conseil d'administration de l'ADASI. Il a nommé Adelphe de TAXIS du POET pour le représenter.

L'objectif de cette participation est de rester à l'écoute et au service de l'ensemble des institutions membres.

Le RAMEAU veillera à garantir les deux conditions qui font la valeur ajoutée du dispositif :

- Un dispositif ciblé pour les besoins des structures d'intérêt général,
- Un équilibre entre chacune des parties prenantes, facteur clé de succès de la qualité de la solution d'accompagnement stratégique conçue.

EN CONCLUSION

La création de l'ADASI permet de disposer d'un dispositif national adapté aux besoins des structures d'intérêt général. Cela n'aurait pas été possible sans une réelle implication de toutes les parties prenantes au travers d'une démarche de co-construction. Pour Le RAMEAU, après 8 ans de recherche appliquée, c'est la preuve de l'utilité et de l'efficacité de la rencontre entre des mondes différents, riches de leur diversité.

Cette « preuve de concept » est un vif encouragement à poursuivre nos travaux afin de démontrer l'impact du mouvement de co-construction du bien commun, impliquant notamment associations et entreprises aux côtés des Pouvoirs publics. Cette dynamique qui s'intensifie sur les territoires mérite une attention toute particulière.

Afin de répondre aux besoins des organisations, Le RAMEAU poursuit ses recherches autour de 3 besoins :

- **Accompagnement des organisations** : après les associations, ce sont les PME, les fondations d'entreprise, les grandes entreprises et les investisseurs sociétaux qui ont besoin eux aussi de dispositifs adaptés pour les aider à mieux se saisir de l'opportunité des alliances innovantes avec les structures d'intérêt général. Les retours d'expériences le prouvent, il nous faut maintenant leur répondre avec la même attention, et inventer les modèles de déploiement adaptés.
- **Evaluation de l'utilité sociétale des partenariats** : les expérimentations menées par Le RAMEAU montrent que les résultats créés par les alliances sont bien plus importants que les partenaires ne l'avaient imaginé à l'origine. Pourtant, les évaluations des partenariats sont encore rares. Il convient de pouvoir analyser les impacts pour les partenaires, mais aussi le bien commun. Une étude sur ce thème a été lancée. Ses résultats seront partagés au 1^{er} semestre 2015.
- **Formation à la logique d'alliances** : les nouvelles alliances et le développement des partenariats multi-acteurs font émerger de nouveaux métiers. Il est nécessaire collectivement de nous interroger sur les moyens de les outiller efficacement et de concevoir des dispositifs de formation adaptés. Le RAMEAU étudie actuellement les moyens adaptés pour transmettre le fruit de ses travaux.