

## **OBJECTIFS DU PROGRAMME DE RECHERCHE ACTION**

---

### **REFLECHIR ET EXPERIMENTER ENTRE FONDATIONS AUTOUR DE L'ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE DES ASSOCIATIONS BENEFICIAIRES**

#### **6 ans de recherche pour concevoir une méthodologie rigoureuse :**

De plus en plus de fondations d'entreprise s'interrogent sur les solutions de consolidation de leurs associations bénéficiaires. A titre d'exemple, la Fondation RATP a initié depuis 18 mois une expérimentation sur l'accompagnement des petites associations. Plus globalement, la nouvelle charte du mécénat de l'ADMICAL inscrit le soutien structurel comme un levier essentiel au service des projets d'intérêt général.

Depuis 5 ans, Le RAMEAU mène un programme de recherche sur l'accompagnement stratégique des associations dans le cadre de son laboratoire de recherche sur la co-construction du bien commun. En partenariat avec la fédération représentative des métiers du conseil, le Syntec Conseil en Management, il a notamment conçu une méthode de diagnostic stratégique de développement qui a été expérimentée sur plus d'une centaine d'associations représentatives de la richesse et de la diversité du secteur associatif. Ce diagnostic se structure autour de 6 axes (projet associatif / stratégie de croissance / modèle économique / gouvernance & organisation / cartographie des risques / évaluation de l'utilité sociale).

D'autre part, le programme de recherche conduit avec la Fondation RATP sur le « bénévolat de consolidation » (forme de coaching/mentorat par un salarié d'entreprise du dirigeant de l'association bénéficiaire) a conduit à des propositions concrètes d'implication des salariés dans un suivi innovant des projets soutenus.

#### **Partager le fruit de la recherche appliquée au travers de cas pratiques :**

Fort de ces différents travaux de recherche, Le RAMEAU se propose de partager les résultats autour d'un programme de recherche-action pour réfléchir et expérimenter avec un groupe de fondations d'entreprise sur les conditions d'essaiage des solutions innovantes d'accompagnement des associations.

## **DESCRIPTION DU PROGRAMME**

---

Comme pour l'ensemble de ses programmes de recherche, Le RAMEAU propose de structurer l'action autour de 3 leviers complémentaires :

- une étude pour qualifier les enjeux de l'accompagnement et la perception des fondations d'entreprise sur leur rôle en termes de consolidation de leurs bénéficiaires,
- une expérimentation pour tester de nouveaux modes d'intervention et évaluer leur impact,
- une réflexion collective pour partager les conditions de déploiement de solutions nouvelles.

La recherche-action « Fondations d'Avenir » se structure ainsi autour de 3 axes :

- 1) **Conduite d'une expérimentation menée en parallèle auprès des 12 fondations** d'une forme innovante d'accompagnement pour l'une de leur association bénéficiaire avec un retour d'expérience pour évaluer l'impact tant sur le projet soutenu que sur la relation entre la fondation et l'association.
    - Chaque fondation choisira une association pour bénéficier d'un accompagnement stratégique piloté par des consultants en stratégie spécialisés dans le secteur associatif
    - L'expérimentation sera personnalisée par fondation en fonction des actions existantes : personne, désignée par la Fondation, sera associée à la démarche pour pouvoir suivre les travaux, et aider ensuite l'association à mettre en œuvre la « feuille de route » associée.
  - 2) **Animation d'un groupe de réflexion prospectif** constitué des 12 fondations et des partenaires du programme de recherche pour partager les résultats de l'expérimentation et réfléchir ensemble sur l'accompagnement des associations.
    - Le groupe de travail se réunira entre 4 et 6 fois
    - Les réunions seront préparées, co-animées par Le RAMEAU, et les échanges donneront lieu à un rapport de synthèse
  - 3) **Réalisation d'une étude auprès des fondations** pour comprendre les pratiques et identifier les conditions d'essaimage des méthodes d'accompagnement structurel des bénéficiaires (solutions de « capacity building »).
    - Cette étude sera le 10<sup>ème</sup> et dernier volet du programme quinquennal d'étude de l'Observatoire national des partenariats associations / entreprises mis en place avec la Caisse des Dépôts en 2008
-

## Annexe 1 – Présentation du Diagnostic Stratégique de Développement

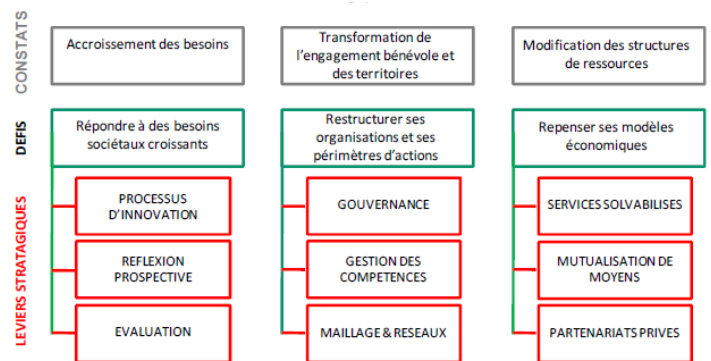
### Le nouveau paradigme des associations : faire plus avec moins !

Le secteur associatif doit **faire face à 3 défis majeurs** :

- **L'accroissement des besoins** de réponses innovantes face aux enjeux de Société auxquels ni les Etats, ni le secteur économique ne peuvent répondre seuls,
- **La transformation des modes de fonctionnement**, notamment liée aux changements de comportements des bénévoles et à l'évolution des territoires,
- **La modification des structures de ressources** qui oblige à réinventer les modèles économiques.

**La réflexion stratégique est un des leviers pour aider le secteur associatif à faire des défis d'aujourd'hui de véritables atouts pour demain.**

#### Défis et leviers stratégiques de secteur associatif



### Le Diagnostic Stratégique de Développement (DSD)

*Le DSD est une démarche permettant un état des lieux d'une association pour l'éclairer sur ses choix stratégiques. En ce sens, il s'agit d'un outil d'aide à la décision.*

**Le DSD se structure autour de l'analyse des 6 composantes majeures de l'association**

Le Diagnostic Stratégique de Développement présente un **double objectif** :

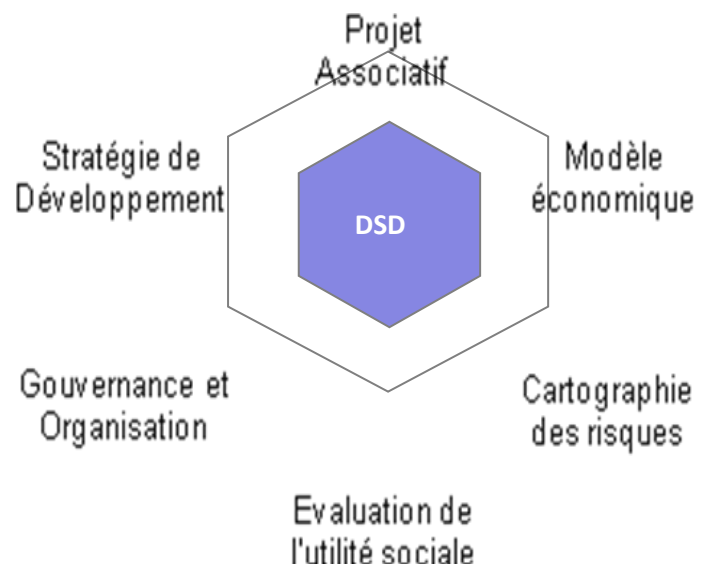
- **Rendre compte d'une vision globale de l'association** (environnement interne & externe)
- **Identifier les questions clés stratégiques** pour favoriser le développement et la pérennité du projet associatif

#### Valeur ajoutée pour le bénéficiaire d'un DSD

- La formalisation du diagnostic pour l'association
- Un « effet miroir » sur le projet associatif
- Une préconisation sur les priorités

La démarche de questionnement, de restitution et d'échanges permet de bénéficier :

- D'un « effet pédagogique » pour favoriser le partage des priorités identifiées au sein de l'association
- D'un « effet remobilisateur » autour du projet associatif et de ses spécificités pour valoriser l'action engagée
- De pistes de réflexions pour élargir la réflexion et favoriser l'innovation



## Annexe 2 – PRESENTATION DE L'ASSOCIATION Le RAMEAU

Le RAMEAU est un **laboratoire de recherche appliquée sur la co-construction du bien commun** au travers de partenariats novateurs entre les associations et les entreprises. La création d'intérêt partagé entre ces deux mondes complémentaires répond à des enjeux réciproques : la pérennisation du secteur associatif, acteur fondamental de l'économie et de la cohésion sociale, et le développement concret de politiques performantes et durables de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE).

Association d'intérêt général, Le RAMEAU est à la fois un **Observatoire national** pour qualifier les enjeux, un **lieu de réflexion prospective** pour faire émerger des solutions innovantes, et un **centre d'expérimentations de terrain** pour tester de nouveaux modèles. Sa mission se structure autour de 3 axes complémentaires :

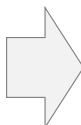
- **COMPRENDRE** : piloter l'Observatoire national des partenariats associations / entreprises, et capitaliser les connaissances au sein d'un centre de ressources mutualisées,
- **REFLECHIR** : animer le 1<sup>er</sup> « think tank » paritaire entre associations et entreprises en France pour réfléchir ensemble aux solutions à apporter aux défis de Société et aux enjeux des différents acteurs,
- **EXPERIMENTER** : inventer et tester de nouveaux modèles de collaboration au travers d'un centre d'expérimentations, en évaluer les résultats et les diffuser largement.

### 7 axes de recherche pour renforcer les relations associations - entreprises

En fonction des enjeux qualifiés, Le RAMEAU mène des programmes de recherche structurés autour de 7 axes :

#### Répondre concrètement aux défis identifiés

- ✓ *Comment pérenniser les actions innovantes portées par le secteur associatif ?*
- ✓ *Quelle contribution les entreprises peuvent-elles apporter, pour répondre à quels enjeux pour elles ?*
- ✓ *Comment co-construire un partenariat stratégique pour qu'il réponde aux objectifs de tous tout en tenant compte des spécificités de chacun ?*
- ✓ *Comment passer d'une logique artisanale des partenariats en France à une démarche structurée ?*



#### Axes de recherche du RAMEAU

	CIBLES
1. <i>Accompagnement stratégique des associations</i>	A
2. <i>Nouveau modèle économique des associations</i>	A
3. <i>Modèle d'investisseur sociétal</i>	E
4. <i>PME et RSE</i>	E
5. <i>Partenariats stratégiques associations / entreprises</i>	A E
6. <i>Modèles territoriaux</i>	A E CT
7. <i>Mutualisation des moyens</i>	A E CT

A Associations E Entreprises CT Territoires

Les travaux de recherche suivent un processus d'innovation en 6 étapes avec des livrables précisément définis. Les recherches-actions se fondent sur des études de cas concrets qui font l'objet d'une évaluation rigoureuse. C'est dans ce cadre que Le RAMEAU accompagne les associations dans leur développement et propose aux entreprises des solutions efficaces en matière d'action sociétale. Il teste les solutions innovantes qui émergent des études et des réflexions des groupes de réflexion. Il déploie ensuite les solutions performantes par l'élaboration de politiques d'essaimage et les industrialise en transférant le savoir-faire acquis aux acteurs légitimes.

Le programme d'études de l'Observatoire, les groupes de réflexion prospective et les expérimentations de terrain permettent à la fois de faire émerger des dispositifs innovants et de concevoir des méthodes et outils pédagogiques pour renforcer la dynamique de partenariat en France. Afin de mutualiser les bonnes pratiques et d'essaimer les initiatives, Le RAMEAU agit en partenariat avec les acteurs de référence (AVISE, Caisse des Dépôts, CJD, CGPME, CPCA, MEDEF, Syntec Conseil en Management, ...).