

2017, une année structurante pour préparer le projet stratégique « Co-construisons 2022 »

Conformément au projet stratégique « Cap 2018 », après 3 ans de capitalisation, modélisation et publications des résultats de recherche empirique du RAMEAU entre 2014 et 2016, l'objectif 2017 était d'inventer et de structurer le mode d'appropriation de l'ensemble des données, outils et méthodes disponibles pour accélérer le mouvement de co-construction du bien commun en France.

Cet objectif recouvre les **3 dimensions – opérationnelle, stratégique et politique** – de tout projet de transformation. Concrètement, il s'agit de **répondre à 3 questions** :

- **Opérationnellement : comment outiller les organisations et les territoires pour qu'ils puissent mettre en œuvre des alliances innovantes, en fonction de leurs objectifs, de leurs moyens et de leur maturité ?** Conscient que les solutions sont nécessairement plurielles, il convenait de définir les moyens de passer de l'explication d'une vision systémique (résumé dans le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! », publié en décembre 2016 à l'occasion des 10 ans du RAMEAU), à une capacité à proposer des réponses adaptées aux besoins des organisations et des territoires, en fonction de leur niveau de maturité.
- **Stratégiquement : comment accompagner le changement à la hauteur des enjeux ?** Pour y parvenir, il convenait d'organiser une nouvelle étape dans la capacité du RAMEAU à apporter des leviers d'aide à la décision à la fois au travers de données fiables qui permettent de mesurer le degré de maturité du mouvement de co-construction du bien commun, d'une recherche empirique ciblée sur les besoins prioritaires des territoires et des organisations, ainsi que d'une capacité à illustrer très concrètement la dynamique.
- **Politiquement : comment éclairer les décideurs publics et privés pour qu'ils donnent l'impulsion suffisante à une accélération du mouvement d'alliances innovantes au service du bien commun ?** En multipliant les coopérations avec les institutions et les acteurs académiques, en contribuant activement à l'émergence d'un Accélérateur d'Innovation Sociale en France sous l'impulsion du Président de la République, et en poursuivant les travaux sur la mutation de l'intérêt général en France, Le RAMEAU a apporté sa pierre à la dynamique à l'œuvre, notamment sur les territoires.

Chacune de ces trois dimensions s'est traduite par un plan d'actions qui a été mis en œuvre au cours de 2017 et qui se poursuit en 2018 afin de finaliser le projet stratégique « Cap 2018 », et d'amorcer le suivant « Co-construisons 2022 ». Ce dernier a fait l'objet d'une réflexion collective initiée dès septembre 2017, et qui sera validé par le Conseil d'orientation de juin 2018 pour une ratification à l'Assemblée Générale 2018.

Par ailleurs, dans la continuité de l'objectivation des résultats de la recherche empirique mise en place avec la Fondation Bettencourt Schueller depuis 2014, les objectifs ont été déclinés en indicateurs de performance. Le tableau de bord correspondant indique que tous les objectifs ont été atteints ou dépassés, à l'exception de ceux sur le transfert de savoir-faire sur les méthodes inventées et expérimentées par Le RAMEAU pour lequel une réflexion est toujours en cours afin d'identifier les conditions pertinentes de réalisation.

Sur la dimension opérationnelle pour **outiller les organisations et les territoires** afin de mettre en œuvre des alliances innovantes, en fonction de leurs objectifs, de leurs moyens et de leur maturité, **3 leviers ont été actionnés en 2017** :

- L'évolution et la mise à jour des **9 centres de ressources numériques** (CRN) créés pour partager les fruits des travaux du RAMEAU. L'analyse des usages et des besoins a permis de faire évoluer significativement le format de ces **plateformes de capitalisation numérique des expériences pionnières qui permettent d'outiller les organisations et les territoires** au travers d'outils concrets, testés et éprouvés. Cette analyse a aussi fait émerger de nouveaux besoins de capitalisation qui permettront de compléter la palette des CRN avec 3 nouvelles plateformes en 2018 : « co-construction du bien commun » en janvier, « numérique & innovation sociétale » en mai, et « l'innovation sociétale en action » fin 2018.
- La structuration des **formats d'appropriation** des résultats des travaux. Un **5^{ème} format a été inventé**. Aux côtés des modules de sensibilisations disponibles en « open source », des contenus académiques, des MOOCs et des form'Actions permettant une personnalisation des modules de formation, les **parcours d'expérience** ont été conçus, structurés et formalisés pour permettre une réelle opportunité de « vivre l'expérience » de la co-construction. Il s'agit d'un cheminement sur 9 mois entre pairs qui articule l'ensemble des leviers pédagogiques disponibles. Ce format est **testé dès 2017 sur 2 thèmes**, en co-construction avec les institutions concernées : « co-construction territoriale » avec le CGET, « alliances innovantes » avec le Ministère en charge de la Vie Associative.
- La **co-animation de 8 communautés d'action** : « catalyseurs territoriaux » avec le Réseau des pionniers des Alliances en territoire et le CGET, investisseurs sociétaux avec la Caisse des Dépôts, entreprises engagées avec le Cercle RSE & Partenariats, associations innovantes avec le Mouvement Associatif et le G10, fondations d'avenir avec le Cercle Fondation d'avenir et le CFF, accompagnateurs de stratégies sociétales avec Consult'In France, chercheurs sur la co-construction avec l'Institut CDC pour la Recherche, et intrapreneurs sociétaux avec le Cercle des Intrapreneurs Sociétaux. Les **modalités d'animation et les partenariats associés** à chacune de ces communautés d'action **sont adaptés** à la fois aux besoins identifiés des cibles, et de la capacité du RAMEAU à les éclairer par ses travaux. De nombreux partenariats stratégiques viennent nourrir cette dynamique avec plus d'une cinquantaine d'acteurs de référence.

Sur la dimension stratégique pour **accompagner le changement induit par le mouvement de co-construction**, **3 leviers ont été actionnés en 2017** :

- La finalisation du plan quinquennal PHARE de **l'Observatoire des partenariats** sur les fragilités et la co-construction territoriale. Après une mise en débat sur les territoires durant 18 mois, et plus de 70 interventions pour partager les résultats du programme PHARE, y compris dans 6 pays pour en comparer la dynamique, le colloque du 23 novembre a permis à la fois d'en faire un bilan et de lancer le nouveau plan quinquennal 2018-2022 sur les impacts des alliances innovantes au service du bien commun : l'innovation, la performance des organisations et la confiance des hommes & des territoires. Conformément à l'intuition de la Caisse des Dépôts et du RAMEAU qui ont créé en 2008 l'Observatoire des partenariats, en y associant le MEDEF et le Mouvement Associatif, il est plus que jamais nécessaire d'avoir des **données fiables et précises sur l'évolution du mouvement de co-construction en France**.

- La poursuite de la recherche empirique au travers de **recherche-action permettant de tester de nouveaux modèles**. Après avoir qualifié les enjeux à la fois pour les organisations et les territoires, Le RAMEAU a organisé ses travaux autour de **4 axes** :
 - Le **changement d'échelle de l'innovation sociétale**, avec notamment le suivi d'une trentaine de projets radicalement transformateurs (AFMTéléthon, Unis-cité, Wimoov...), l'investigation de l'impact du numérique sur l'innovation sociétale (publication du livre blanc « l'innovation associative » en décembre 2017), et la poursuite des travaux sur l'évaluation partenariale,
 - L'accélération de la **co-construction territoriale**, avec une réflexion sur le changement d'échelle de la capacité à accompagner les territoires dans ce mode émergent d'animation,
 - L'**hybridation des modèles socio-économiques**, au travers notamment de l'analyse des spécificités des modèles des structures d'intérêt général en comparaison avec les acteurs économiques d'utilité sociale,
 - Le développement des **liens entre RSE stratégique et partenariats multi-acteurs**, au travers notamment d'une double entrée : le rôle des fédérations professionnelles dans l'action collective en lien avec les métiers, et celui des plateformes territoriales pour animer la capacité à répondre collectivement aux défis locaux,
 - Plus que par une approche individuelle de chacun de ces axes, c'est bien **l'articulation entre ces 4 dynamiques** à l'œuvre qui produit la valeur ajoutée des travaux de recherche empirique du RAMEAU.

- Le lancement opérationnel de la **Fondation pour la Co-construction du bien commun** dont l'objectif est d'illustrer par des exemples précis le mouvement en valorisant l'alchimie nécessaire entre des « Artisans du bien commun », les « Projets Cèdre du Liban » qu'ils portent, et qui doivent s'incarner dans des « Territoires de confiance » pour permettre une réelle transformation de société. Le Conseil Scientifique de 12 membres a été constitué en 2017, la première « promotion » sera établie en 2018, et rendue publique le 1^{er} octobre 2018, à l'occasion de la Journée Européenne des Fondations, à l'Assemblée Nationale. Pour en conserver les fruits, un livre sur les récits des « Grands témoins » et des « Exemples inspirants » sera publié à cette occasion.

Sur la dimension politique pour **éclairer les décideurs publics et privés, 3 leviers ont été actionnés** :

- Fort des fruits de la capitalisation d'une décennie d'expérimentations innovantes en matière de co-construction, la **mobilisation auprès des institutions**. Que ce soit avec la Caisse des Dépôts, le CGET, le CESE ou le Ministère en charge de la Vie Associative, Le RAMEAU s'est engagé à identifier les moyens les plus efficaces pour contribuer aux enjeux portés. A l'image de ce qui avait été expérimenté auprès de Valérie FOURNEYRON, alors Ministre de la Vie Associative, et de l'Administration centrale, la DEPVA, l'occasion du rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs, l'idée est de mettre la capacité de co-construction du RAMEAU au service des projets institutionnels à très fort impact sociétal. La continuité des relations avec ces institutions, et la confiance établie sont les conditions essentielles pour permettre d'apporter une réelle valeur ajoutée. Le RAMEAU a été très heureux de pouvoir être associé à la Plateforme RSE sur les travaux « Entreprise & Territoires », ainsi qu'à la Commission Innovation Sociale de la Chambre Supérieure de l'ESS. A l'image de ce qui est fait avec les institutions publiques, Le RAMEAU se mobilise aussi auprès des institutions privées représentatives des parties prenantes, au premier rang desquels le Mouvement Associatif, le MEDEF et la CPME.

- Dans cette même logique, Le RAMEAU s'est fortement engagé auprès du Gouvernement sur la réflexion sur **l'Accélérateur d'Innovation Sociale**. Conscient que cet engagement du Président de la République est une réelle opportunité pour inventer collectivement les nouvelles méthodes permettant de faire émerger, de développer, de déployer et de valoriser l'innovation sociétale, Le RAMEAU a apporté son engagement actif au nouveau Haut-Commissariat à l'ESS et à l'Innovation Sociale, notamment au travers de 3 notes successives.
- Plus profondément encore, Le RAMEAU a été moteur dans la **poursuite des travaux sur les mutations de l'intérêt général en France**. L'organisation d'un colloque au CESE le 12 janvier 2018 est un triple succès. 2017 a permis de passer à une nouvelle étape :
 - d'une dynamique portée par 16 personnalités aux profils multidisciplinaire à celle portée par 23 organisations publiques et privés représentatives de la diversité des parties prenantes à mobiliser,
 - d'une démarche de la société civile à celle de la co-construction avec les institutions grâce à l'implication forte du CESE, représentant la diversité des acteurs, et du CGET, représentant la diversité des territoires,
 - d'une réflexion auprès d'un cercle restreint à une ouverture sur un débat large. Alors que l'objectif – déjà jugé ambitieux – était d'avoir 150 décideurs au colloque du CESE, près de 300 d'entre eux, venus de toute la France, ont participé à la démarche participative proposée.

Du point de vue du modèle socio-économique du RAMEAU, l'année 2017 a été marquée par la sortie programmée du partenariat avec la Fondation Bettencourt Schueller, qui représentait durant 3 ans 50% du budget du RAMEAU, afin de permettre la capitalisation, la modélisation et la publication des résultats d'une décennie de recherche. La transition a été assurée avec succès en 2017. Le réalisé d'exploitation 2017 s'élève à 742.913 €. Il laisse apparaître un résultat bénéficiaire de 13.494 €.

2017 a donc été une année particulièrement structurante pour passer d'une capitalisation des savoirs acquis par les pionniers à une capacité d'animation d'une phase d'appropriation des enjeux de la co-construction du bien commun pour permettre une conduite du changement sereine et pertinente. Les résultats obtenus permettent d'affirmer que le projet stratégique « Cap 2018 » aura produit tous les effets escomptés, et d'être volontariste pour un nouveau projet stratégique « Co-construisons 2022 » plus ambitieux encore pour répondre aux nouveaux besoins de l'écosystème en matière d'alliances innovantes au service du bien commun.