

ODD17, de la racine aux fruits

Le RAMEAU observe depuis 12 ans la capacité des organisations publiques et privées à faire alliance pour répondre aux enjeux de bien commun. Autrement dit, de manière empirique, il fait de la recherche sur l'ODD17. Dès 2008, afin de disposer de données fiables sur la maturité des acteurs et l'évolution du mouvement émergent de co-construction, il fonde avec la Caisse des Dépôts, l'Observatoire des partenariats en y associant le MEDEF et la CPCA (devenue depuis le Mouvement Associatif). C'est de ce point d'observation que le RAMEAU a suivi le cheminement qui a conduit en septembre 2015 à la signature des ODD.

Les ODD marquent un double changement de paradigme :

- Il ne s'agit plus seulement pour les pays les plus riches de faire preuve de solidarité avec les plus pauvres pour les aider dans leur développement. Il s'agit plus profondément de définir ensemble, face aux défis collectifs, la contribution de chacun pour les relever. Autrement dit, **il s'agit de passer d'un « face à face » à un « côté à côté »**. Ce changement de posture permet d'inventer des solutions qui à la fois réduisent les fragilités et inventent de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Ces deux objectifs ne sont plus distingués, mais articulés. Ce changement est particulièrement significatif en France qui, de par son histoire, séparait les deux : intérêt général d'une part, et développement économique d'autre part.

- **Aux 16 objectifs liés à une finalité, les ODD ajoute un 17^{ème} objectif lié à la méthode.** Cet acte fondateur sur la nécessité collective de changer de méthode est une reconnaissance de la difficulté, tout autant structurelle que culturelle, de « faire alliance » pour répondre ensemble à nos défis collectifs. La France est particulièrement concernée par cette difficulté avec une approche en silo profondément ancrée.

Niveau de maturité en France

Cette avancée internationale s'observe en parallèle d'une évolution de la maturité en France de notre capacité collective à développer des partenariats stratégiques entre « mondes » différents. Le programme d'études quinquennal 2013-2017 de l'Observatoire des partenariats a pu les mesurer¹. Si les objectifs du premier programme (2008-2012) avait permis d'établir l'état des lieux des partenariats en France², et de montrer que la dynamique était déjà plus ancrée territorialement qu'il n'y paraissait, le second a permis de définir au service de quoi ces alliances innovantes étaient mises en place. Les études ont ainsi qualifié les fragilités identifiées par les citoyens, les maires, les entreprises et les associations sur leur territoire ; et ont défini les priorités en matière de co-construction selon les spécificités territoriales³.

¹ Rapport quinquennal 2013-2017 de l'Observatoire des partenariats (Le RAMEAU, février 2018)

² Rapport quinquennal 2008-2013 de l'Observatoire des partenariats (Le RAMEAU, janvier 2013)

³ Voir le site de l'Observatoire des partenariats : <http://observatoire-des-partenariats.fr/> avec les résultats par acteur (4 études), par territoire (13 régions) et par domaine (16 domaines)

La conférence « Les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » du 23 novembre 2017 en tire les principaux enseignements⁴. En synthèse, les résultats des expériences des pionniers étayent les données d'études autour de 3 points :

- Sur **les objectifs** : entre réduction des fragilités et croissance économique, il ne s'agit plus de dissocier les approches, mais de les articuler.

- Sur **les impacts** : performance des organisations, capacité renforcée d'innovation territoriale et sociétale, ainsi que confiance des Hommes et des territoires sont les 3 impacts constatés par les pionniers des alliances stratégiques au service du bien commun⁵.

- Sur **les conditions de succès** : elles reposent sur l'alchimie entre les personnes, les projets et les territoires pour permettre d'appréhender une réponse adaptée aux enjeux systémiques qui nécessitent d'articuler les domaines, les acteurs et les territoires⁶.

Pour bien comprendre la marche collective à franchir, il convient de revenir aux racines des cheminements respectifs des ODD et de l'émergence du mouvement de co-construction en France.

Retour aux sources

Les ODD sont les fruits d'une démarche de lente maturité issue d'une capacité à se doter collectivement d'une vision systémique sur l'articulation des domaines, des acteurs et des territoires. Après les principes posés dans les années 90 (Développement Durable, principes de l'OCDE), puis les outils développés dans les années 2000 (du GRI à l'ISO 26000), les ODD marquent une nouvelle étape dans notre maturité collective. Ils donnent un cap systémique.

Grâce à ce nouveau cadre stratégique, il est aujourd'hui possible d'établir un dialogue constructif entre les institutions et la pratique de terrain. Les objectifs systémiques permettent à chacun à la fois de comprendre les articulations entre eux, et la méthode pour y parvenir. Chacun peut ainsi définir sa propre contribution, et établir les partenariats nécessaires à articuler pour rendre cette contribution opérante.

En France, un cheminement parallèle s'est lentement infusé avec 3 racines fortes dès le début des années 2000 : l'introduction du droit d'expérimentation dans la constitution, la loi NRE – première régulation européenne sur une softlaw incitative, et la charte d'engagement réciproque entre l'Etat et les associations pour conduire des missions d'intérêt général. La concomitance du nouveau cadre de relations de l'Etat avec les collectivités territoriales, les entreprises et les associations posait les graines d'une capacité de chacun à se questionner sur son rôle dans la contribution collective pour répondre avec pertinence aux nouveaux besoins.

Ces racines permettent de comprendre comment se projeter aujourd'hui.

⁴ Acte de la conférence « Les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Le RAMEAU, février 2018)

⁵ Note prospective sur les impacts des alliances innovantes (Le RAMEAU, février 2018)

⁶ Dossier « Intérêt général, dès aujourd'hui l'affaire de tous ! » (Le RAMEAU, janvier 2018)

Appréhender la maturité collective pour se projeter

L'état des lieux de la co-construction en France laisse apparaître 3 enseignements sur notre maturité collective pour appréhender le 17^{ème} ODD : la « triple peine », le « mi-chemin » et le « changement de regard ».

1. Lever la « triple peine »

Le phénomène de « double peine » est bien connu⁷. Il souligne que les plus fragiles sont non seulement confrontés à une difficulté intrinsèque à leur situation, mais qu'en plus les solutions d'accès au « droit commun » sont plus complexes et souvent plus onéreuses pour eux. Cette difficulté explique que malgré les efforts réalisés, de nombreuses solutions leur restent inaccessibles alors qu'elles ont été conçues pour eux.

Au-delà de cette situation, il existe une « 3^{ème} peine ». Les solutions expérimentales restent souvent « sous les radars ». Comme elles sont en émergences, elles ne sont ni lisibles ni visibles pour le plus grand nombre, créant ainsi une crise de confiance dans notre capacité collective à répondre aux nouveaux besoins. Pourtant elles existent bien, et les solutions s'inventent aujourd'hui en co-construction au plus proche des besoins des personnes et des territoires.

Pour redonner confiance, il est indispensable d'expliquer et de valoriser cette nouvelle forme de R&D sociétale qui s'accélère concrètement sur le terrain, mais dont il est difficile de s'approprier collectivement les caractéristiques et les résultats. Il est aussi indispensable de donner un cadre de légitimité renforcé à ces démarches apprenantes pour en lever les freins techniques⁸.

2. Se réjouir du « mi-chemin »

Force est de constater que les « preuves de concept » dont les pionniers des alliances innovantes sont porteurs sont des encouragements forts pour passer à une nouvelle échelle de ce mouvement de co-construction qui s'incarne sur les territoires. L'observation sur une temporalité longue permet de voir que l'étape des précurseurs est maintenant passée, et que de nombreux « suiveurs » leur emboîtent le pas pour s'aventurer dans les nouvelles démarches de co-construction. L'exemple des partenariats entre entreprises et structures d'intérêt général est frappant. Après avoir passé celles de la défiance, puis de la méconnaissance, s'ouvrent les portes vers la co-construction. Il ne s'agit plus seulement de solidarité au travers du mécénat, ni même de bonnes pratiques à travers de la RSO (Responsabilité Sociétal des Organisations), mais plus largement de démarche de co-innovation, voire de co-développement.

Nous n'en sommes collectivement qu'aux prémices de cette capacité collective à « faire alliance », mais la démultiplication des expériences innovantes sur les territoires montrent qu'une nouvelle étape s'amorce⁹.

Lorsque l'on est à mi-chemin, la route déjà accomplie permet de se projeter dans celle qui reste encore à faire. Les racines solides que nous avons rappelées laissent à penser que le mouvement s'inscrit profondément et durablement. La question majeure est aujourd'hui de savoir comment être force d'entraînement pour que chacun se sente concerné dans cette dynamique à la quelle invite l'ODD 17¹⁰.

⁷ Par exemple, l'étude BCG de 2012 en qualifie les impacts concrets

⁸ Etude sur les freins techniques aux alliances innovantes (CNAM-Le RAMEAU, septembre 2017)

⁹ Référentiel « Co-construction territoriale » (Le RAMEAU, novembre 2016)

¹⁰ Livre collectif « Bien commun ; vers la fin des arrogances » (Edition Dalloz, décembre 2016)

3. « Changer de regard » pour évaluer les avancées :

Pour évaluer à sa juste valeur la capacité collective à faire alliance, il ne faut pas se tromper de lunette. Les indicateurs de réussite doivent en effet tenir compte du degré d'avancement de la maturité collective¹¹.

Si l'évaluation est au cœur du principe de transformation, il convient de ne pas oublier qu'une phase de R&D ne s'évalue pas comme une phase de déploiement¹².

Trop souvent, la tendance est d'utiliser les mêmes méthodes et de s'étonner qu'elles ne fonctionnent pas. Pourtant, le bon sens nous rappelle qu'il n'est pas possible de mesurer de la même manière l'émergence d'une solution, et sa capacité à répondre ensuite largement au(x) besoin(s) au(x)quel(s) elle s'attache.

Sans entrer dans la nécessaire distinction entre évaluation de la performance et évaluation de la pertinence, rappelons les bases d'une évaluation expérimentale : il faut alors se conter et se compter. Se conter au sens de savoir raconter son cheminement pour être en mesure d'expliquer les résultats qu'il a produit. Se compter pour identifier dans l'écosystème le nombre de « pairs » avec lesquels il est possible d'avancer à maturité forte. Plus le nombre s'accroît, plus la maturité de l'écosystème grandit. L'exemple des pionniers des alliances en territoire est parlant : ils étaient une dizaine en 2010, ils sont plus de 300 en 2018 ; preuve que la maturité de l'écosystème sur le sujet n'est plus la même.

Face à ces trois constats de « triple peine », de « mi-chemin » et de « changement de regard », il est essentiel de porter collectivement un témoignage sur les avancées en matière de capacité à « faire alliance ». L'action est à mener à la fois dans sa dimension politique, stratégique et opérationnelle. Puisque la « preuve de concept » existe, il convient maintenant de se mobiliser pour passer à un déploiement plus large¹³. Il est de la responsabilité de tous les acteurs de définir quelle peut être sa contribution dans la dynamique en cours¹⁴. Les « signaux faibles » sont très encourageants. Sachons les reconnaître, les valoriser et en faire des leviers pour une nouvelle étape de co-construction du bien commun pour un XXI^{ème} siècle plus fraternel, équitable et durable.

¹¹ Référentiel « Evaluation de l'utilité sociétale des partenariats » (Le RAMEAU, mai 2015)

¹² Note prospective « Alliance et performance des organisations » (Le RAMEAU, janvier 2018)

¹³ Référentiel « Modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)

¹⁴ Rapport public « Ensemble accélérons ! » (SGMAP - CGET, janvier 2017)