

LES ODD AU CŒUR DE L'ACTION DU RAMEAU

Les observations empiriques du mouvement de co-construction en France

La co-construction s'impose comme un nouveau moyen à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi.

Elle est perçue comme source d'innovation par 69% des français, 87% des maires, 81% des dirigeants d'entreprises et 86% des responsables associatifs¹.

76% des maires considèrent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction pour répondre collectivement aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Les pratiques partenariales se développent, et s'incarnent sur les territoires.

A titre d'exemples inspirants :

- **Sur les territoires** : le programme « Agir ensemble à Charenton » de la ville de Charenton Saint Maurice, la dynamique du collectif Silver Geek à Poitier, la Plateforme RSE de Nantes Métropole, la fondation Emergences qui mobilise une trentaine de PME sur Lyon pour relever les défis du territoire...
- **Dans les institutions** : la co-construction du HUB ESS sur l'accompagnement de la Caisse des Dépôts, le collectif Carrefour d'innovation sociale impulsé par le CGET, le parcours d'expérience « alliances innovantes » piloté par le Ministère en charge de la Vie Associative...
- **Dans les associations** : le leadership sur les biothérapies génétiques et cellulaires en France piloté par l'AFM-Téléthon, le développement de la médiation sociale en territoire inspirée par les PIMMS, l'émergence des plateformes de mobilité impulsée par Wimoov, le déploiement du service civique « inventé » par Unis Cité...
- **Dans les entreprises** : le fonds d'innovation AG2R-LA MONDIALE, la démarche de mobilité inclusive de Renault, l'alliance dynamique de La Poste, le collectif pour l'emploi impulsé par Accenture, l'Alliance pour l'éducation initiée par une trentaine d'entreprises...

¹ Programme PHARE de l'Observatoire des Partenariats, Comisis – Opinion Way, 2015-2017

Le rôle d'un laboratoire de recherche empirique

Créé en 2006, Le RAMEAU est un laboratoire de recherche empirique sur la co-construction du bien commun. Il s'est fixé un triple objectif :

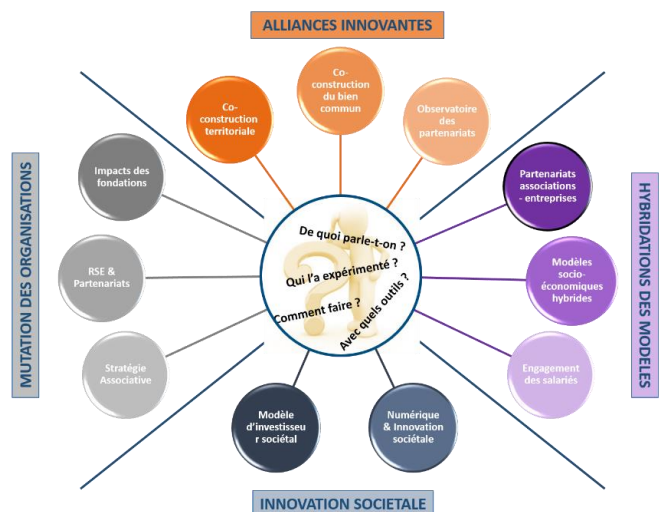
- 1 **Qualifier les enjeux par la pratique des pionniers** : à partir de « dialogue de gouvernance » avec les dirigeants des organisations publiques et privées, qu'il accompagne durant un minimum de 3 ans, avec en moyenne un suivi sur 7 ans pour analyser les évolutions dans la durée. Certaines recherche-actions ont aujourd'hui plus de 10 ans comme avec AG2R LA MONDIALE, l'AFM-Téléthon ou la Caisse des Dépôts.
- 2 **Mesurer la maturité collective de « faire alliance »** : la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU ont créé en 2008 l'Observatoire des partenariats, avec le MEDEF et le Mouvement Associatif, afin de se doter de données fiables sur l'évolution du mouvement de co-construction en France.
- 3 **Outils les organisations et les territoires** : à partir des expérimentations menées sur le terrain, mettre à disposition en « open source » les bonnes pratiques, méthodes et outils qui ont démontré leur pertinence.

Après avoir capitalisé l'expérience des pionniers, modélisé les pratiques issues d'expérimentations innovantes, et publié les résultats, tous les travaux sont mis à disposition des organisations et des territoires pour les **éclairer sur 4 nouveaux besoins** :

- **Comprendre** l'émergence du mouvement d'alliances stratégiques,
- **Analyser** l'hybridation des modèles socio-économiques,
- **Accélérer** l'innovation sociétale,
- **Accompagner** la transformation des organisations.

L'enjeu est de faciliter l'appropriation de la dynamique de co-construction : de quoi parle-t-on, à quoi servent les alliances, comment faire ?

Afin d'aider les organisations et les territoires qui souhaitent agir efficacement et approfondir leur démarche de co-construction, Le RAMEAU a mis en ligne **11 centres de ressources numériques**, véritables plateformes de capitalisation accessibles en open source, qui permettent de disposer : de cadres de références pour comprendre les enjeux, d'illustrations pour connaître les bonnes pratiques, de méthodes pour mettre en œuvre une démarche apprenante et d'une boîte à outils pour agir efficacement.



Les ODD au cœur de la co-construction

Quel que soit le niveau de maturité, les ODD sont un outil simple et efficace pour appréhender les enjeux collectifs de manière stratégique. Ils sont un cadre de référence qui permet à la fois de se positionner et de prendre la mesure de l'importance de connecter ses actions à celles des autres acteurs pour faire effet de levier.

En fonction de la maturité de chacun, les ODD permettent d'aller de la prise de conscience de la nécessaire articulation des domaines, des acteurs et des territoires, jusqu'à - pour les plus matures - une capacité à identifier sa propre contribution face à l'engagement collectif. Les ODD donnent un sens dans la double définition du mot : une direction et des valeurs pour y parvenir, notamment celle du « faire ensemble ».

Le RAMEAU s'appuie donc sur les ODD pour favoriser l'appropriation des enjeux de la co-construction du bien commun à 3 niveaux : le cadre collectif national, la capacité d'action territoriale, et la transformation au sein des organisation.

1. Le cadre collectif national

Le « Faire société » en France est fondé en France sur l'intérêt général. Face aux mutations actuelles, comment ce concept fondateur est-il impacté ?

- **La démarche du RAMEAU** : depuis 2014, le RAMEAU co-pilote une réflexion collective sur l'intérêt général².
- **La place des ODD** : du rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelles gouvernance³ » au colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »⁴, en passant par le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances⁵ », les ODD sont présentées comme un cadre collectif qui permet un dialogue renouvelé entre la diversité des acteurs d'une part et les territoires d'autre part.
- **Les enseignements** : l'intérêt général est par nature un concept intemporel et universel qui a besoin de l'incarner dans l'espace-temps pour devenir un principe actif. Les trois leviers sont la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice. C'est sur le premier levier que la question est aujourd'hui la plus sensible. Les ODD permettent de proposer un cadre systématique qui favorise le dialogue et l'action collective.

Deux questions se posent sur le cadre collectif :

- Comment faire comprendre pédagogiquement que chacun est concerné ?
- Qui porte politiquement le suivi et l'engagement de la France ?

Les travaux de recherche en cours s'attachent à répondre à ces deux questions.

2. La co-construction au sein et entre les territoires :

Dans le mouvement émergent de la co-construction, à la fois pour réduire les fragilités et inventer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi, comment articuler la capacité d'action territoriale et les moyens nationaux de démultiplication ?

- **La démarche du RAMEAU** : depuis 2008, le RAMEAU conduit un programme de recherche sur la co-construction territoriale⁶.

² Voir centre de ressources numériques « Co-construction du bien commun » (<http://co-construisonsdemain.org/>)

³ Rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelles gouvernance » (H. Allier & CB Heidsieck, novembre 2015)

⁴ Rapport sur l'intérêt général (Le RAMEAU, janvier 2018)

⁵ Livre collectif « Bien commun, vers la fin des arrogances » (Editions DALLOZ, décembre 2016)

⁶ Voir le centre de ressources numérique « Co-construction territoriale » (<https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>)

- **La place des ODD :** le programme d'étude quinquennal 2013-2017 PHARE de l'Observatoire des partenariats vise à éclairer la maturité des acteurs et des territoires sur leur perception des fragilités, sur les spécificités territoriales et sur les priorités de co-construction selon les besoins identifiés par les citoyens, les maires, les entreprises et les associations. Les ODD sont le cadre de référence qui peut permettre de passer d'une démarche empirique à une démarche plus structurée en faisant la pédagogie nécessaire.
- **Les enseignements :** le mouvement de la co-construction territoriale est née des acteurs de terrain et non pas d'une impulsion centralisée. C'est un mouvement ascendant, empirique et entrepreneurial qui porte ses fruits, mais a besoin pour se consolider de s'appuyer sur des repères pour l'aider à grandir. Les ODD, de par leur caractère international et systémique, peuvent contribuer à prendre la hauteur nécessaire pour passer une nouvelle étape, à partir de l'expérimentation de terrain, en fixant un cap plus ambitieux à partir des résultats déjà obtenus.

Deux questions se posent sur la co-construction territoriale :

- Comment animer territorialement la dynamique ?
- Qui est légitime pour en prendre l'initiative ?

Les travaux de recherche en cours s'attachent à répondre à ces deux questions.

3. La transformation des organisations :

Quelle est la contribution de chaque organisation dans cette capacité collective à répondre aux nouveaux besoins et défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux ?

- **La démarche du RAMEAU :** depuis 2006, Le RAMEAU mène des expérimentations, par type d'acteur (collectivités territoriales, entreprises, associations, fondations, universités, institutions, accompagnateurs) pour qualifier les enjeux et pratiques de chaque catégorie d'acteur, pour en mesurer la maturité, et pour outiller chacun en fonction de ses objectifs.
- **La place des ODD :** au-delà des nombreux outils existants (GRI, ISO 26 000...), les ODD permettent de se positionner par rapport à des objectifs collectifs. Dans le cadre des méthodes d'accompagnement que Le RAMEAU a testé et qu'il met à disposition en « open source », les ODD offrent le cap de référence pour contribuer à décentrer l'approche.
- **Les enseignements :** les organisations sont en recherche de démarches qui ne font pas que les outiller, mais les aident aussi à donner du sens à l'action engagée. Les ODD fixent des objectifs collectifs et invitent à une nouvelle méthode : la co-construction. Les expérimentations menées par le RAMEAU (RSE & partenariats pour les entreprises, modèles socio-économiques hybrides pour les structures d'intérêt général et augmentation de l'impact pour les investisseurs sociétaux) montrent que les pionniers ont instinctivement mis en place des démarches qui s'inspirent des ODD, mais qu'ils ont rarement conceptualisé le lien entre leurs actions et ce cadre collectif. En leur faisant prendre conscience, ils franchissent un « plafond de verre » et peuvent passer à une nouvelle étape.

Deux questions se posent sur la transformation des organisations :

- Comment montrer la cohérence entre l'action empirique des pionniers et le cadre collectif des ODD ?
- Comment accompagner les organisations publiques et privées, et notamment les plus petites d'entre elles, à se saisir de cette opportunité pour leur propre stratégie ?

Les travaux de recherche en cours s'attachent à répondre à ces deux questions.