Ensemble, valorisons l'ODD 17 !

Invitation à la co-construction du bien commun

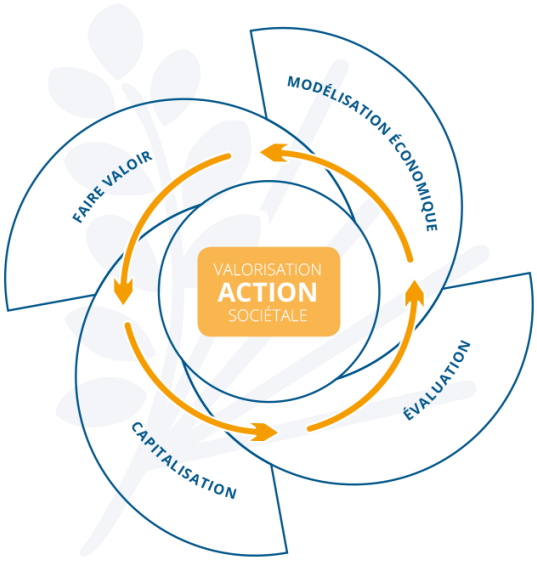
Septembre 2020

Table des matières

Quel est l'enjeu de la valorisation de la co-construction ? 3
Les 4 piliers de la valorisation de la co-construction....4
La capitalisation, l'art de retracer le chemin 4
L'évaluation, l'art de se décentrer....5
La valorisation économique, l'art d'allier frugalité et utilité 6
Le faire-valoir, l'art de la prédagogie 7
2015, les racines d'une démarche collective de pédagogie sur l'ODD 17 9
Le « discours de la méthode » : comment apprendre à faire alliance ? 10
La co-construction ne se raconte pas ... elle se vit !....10
Les étapes d'un premier chemin sur 3 ans 11
Le cheminement 2018-2020 en synthèse 12
Alors que s'est-il passé concrètement durant ces 3 ans ? 12
Démultiplier les expérimentations auprès des praticiens....13
Mobiliser les acteurs académiques 16
Impliquer les institutions pour un véritable changement d'échelle de l'ODD 17 17
Et maintenant, passons à l'action ! 19
Les résultats de la mission ministérielle en synthèse....19
Acceptons collectivement… et individuellement de changer de regard !....20

Quel est l'enjeu de la valorisation de la co-construction ?

Le référentiel « l'évaluation partenariale en pratique »[1] se conclut sur une définition de la valorisation d'une action sociétale fondée sur 4 piliers : la capitalisation, l'évaluation, la modélisation économique et le faire-valoir. La pratique des « pionniers » montre en effet la complexité de faire (re)connaître les spécificités d'une innovation sociétale. Plus elle est transformatrice, et plus le temps de pédagogie pour la faire comprendre est nécessaire. Les seuls « faits » ne suffisent pas ; et la conduite du changement est une condition indispensable à son appropriation.



S'il y a un domaine où cette pédagogie est nécessaire, c'est bien celui de la co-construction du bien commun. Depuis 2015, l'ODD 17 des Objectifs de Développement Durable pose bien l'utilité d'un « faire alliance » pour réussir l'Agenda 2030 ; mais qu'en est-il de ses modalités pratiques ? Comment faire (re)connaître sa nécessité ? Si la crise sanitaire systémique de la Covid-19 a mis en lumière l'impératif d'un « jouer collectif », aujourd'hui plébiscité par 81% des Français[2], il nous faut collectivement (ré)apprendre à donner de la valeur à ce lien commun encore « sous les radars » il y a quelques mois. Ce n'est qu'à cette condition que l'ODD 17 déjà très incarné sur les territoires pourra porter pleinement ses fruits.

[1] Référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)
[2] Etude « jouer collectif en sortie de crise » - Volet citoyens – pour l'Observatoire des partenariats (Comisis OpinionWay, mai 2020)

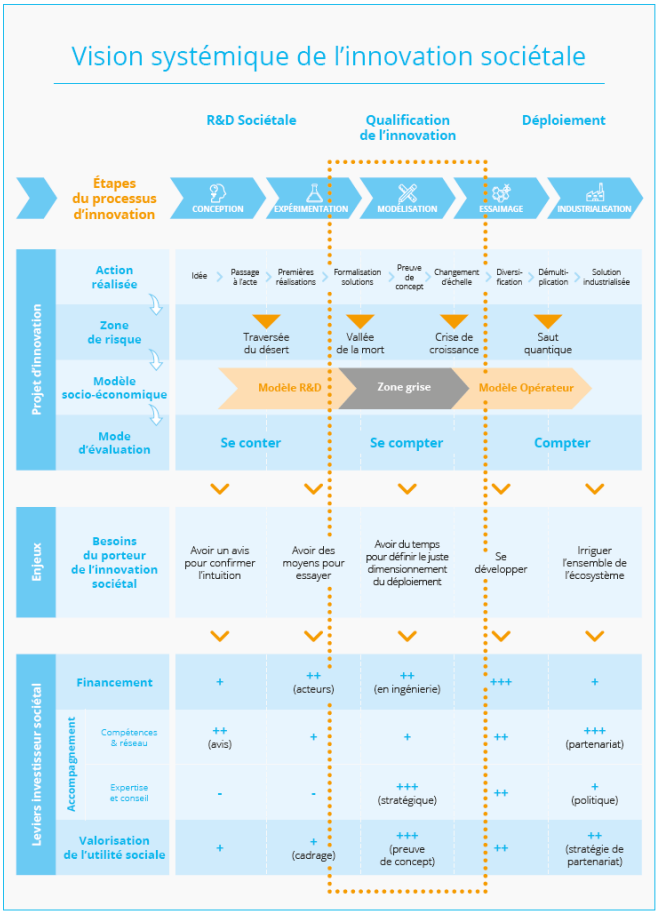
Les 4 piliers de la valorisation de la co-construction

Le 2ème cycle septennal du RAMEAU s'est achevé par la publication du référentiel « l'évaluation partenariale en pratique ». Après les 7 ans de « défrichage » de 2006 à 2012, puis les 7 ans de modélisation des pratiques de terrain de 2013 à 2019, ce n'est pas le fruit du hasard si la conclusion de 14 ans de cheminement est la tentative d'une définition de la notion de valorisation, concept pluridisciplinaire au cœur de notre capacité collective à appréhender la valeur d'une innovation sociétale fondée par l'Action expérimentale comme forme de légitimité première. Pourtant, pour devenir transformatrice, l'Action doit (dé)montrer sa valeur qui fonde l'utilité collective de la déployer au-delà même de son fondateur et du modèle expérimental dont elle est issue pour en faire un bien commun.

Les expérimentations de terrain menées durant 14 ans ont pu faire ressortir 4 conditions nécessaires pour faire (re)connaître une action « hors norme » au sens propre du terme : sa capitalisation, son évaluation, sa traduction économique pour identifier la valeur qui lui permet de se pérenniser, et la prise de conscience de cette valeur ajoutée qui permet un « faire-valoir ». Passons en revue ces 4 piliers pour en donner le sens en matière de co-construction du bien commun.

La capitalisation, l'art de retracer le chemin

Pour comprendre l'importance de la capitalisation, il convient de retracer le chemin d'une innovation sociétale, et d'en comprendre les « moments clés ». Le guide « l'investissement sociétal en actions ! » [3] en propose une vision systémique résumée dans le schéma ci-dessous.



Les 3 phases : « R&D sociétale », « qualification de l'innovation » (autrement dit de sa modélisation), et « déploiement » ne se structurent pas de manière identique. La première est la plus atypique par nature.

Pour qu'il y ait « preuve de concept », il convient non seulement d'être capable de décrire le « principe actif » qui a été inventé, et d'en montrer les effets… mais aussi de retracer le chemin pour y parvenir. Pour prendre une métaphore, ce n'est pas seulement le tube à essais qui a de la valeur, mais plus encore le « carnet de recherche ».

Il faut donc être capable non seulement de garder la mémoire des différentes étapes, mais aussi des aspérités et des choix effectués tout au long du chemin apprenant. Cela semble si simple une fois les résultats obtenus… et pourtant c'est la compréhension des flux et reflux du projet qui permet de le reproduire. C'est le sens de la capitalisation qui n'est **pas un simple « archivage »** des différentes phases, mais un véritable « récit » du « parcours de découvertes » successives. C'est une forme de **pédagogie de la complexité.**

[3] Guide l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

En pratique, qu'est-ce que la capitalisation des démarches apprenantes pour en garder mémoire ? Qui sait au cours du chemin ce qui aura de la valeur - ou pas - à son issue ? Ne pas avoir de mémoire du passé, c'est ne pas pouvoir se projeter dans l'avenir. Le RAMEAU expérimente la méthode CAP 2030 (Capitalisation Apprenante et Prospective) pour rendre compte de la valeur structurante de l'exercice : comprendre hier et se projeter vers demain pour agir aujourd'hui ! Après l'avoir expérimenté sur de nombreuses organisations, telles les Caisses d'Epargne à l'occasion de leur 200ème anniversaire[4], le laboratoire de recherche pilote 15 expérimentations territoriales sur 8 régions pour prouver la nécessité d'investir dans cette ingénierie de la mémoire qui fonde notre capacité prospective de décision. À l'heure du Big Data, nous ne pouvons pas fonder toute la structuration de nos données sous l'égide de l'intelligence artificielle sans perdre notre capacité de jugement. Il ne s'agit pas de s'opposer à la connaissance assistée par ordinateur, bien au contraire, il s'agit de garder notre acuité à en orienter les recherches, et à en qualifier les résultats. Comme tout outil, seule une réelle capacité à faire sens peut permettre d'en apprécier sa juste valeur. La capitalisation empirique de l'expérience ne s'oppose pas à la modélisation numérique. Elles doivent s'articuler car l'expérience terrain permet d'être en mesure de capter les « signaux faibles ». Seule différence notable entre l'Homme et la machine : détecter ce qui peut avoir du sens. Sans capitalisation, pas de regards croisés qui permet de « voir » ce qui est encore en gestation.

L'évaluation, l'art de se décentrer

Il y a aujourd'hui une forme d'injonction à évaluer… sans toujours bien savoir ce que cela veut dire !

Le référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » [5] décrit l'émergence d'une nouvelle forme d'évaluation qui se situe entre l'évaluation de la performance d'une organisation, notamment au travers de sa Responsabilité Sociétale, et l'évaluation d'un impact systémique. Ce « récit » permet de poser la sémantique qui se doit d'être partagée pour qu'un débat puisse s'établir.

L'un des constats sur les démarches d'évaluation est qu'elles sont très souvent autocentrées sur la performance, plus que décentrées sur la pertinence de l'action engagée. Ce prisme d'analyse doit être pris en compte car il n'est pas si facile de se décentrer pour une réelle analyse systémique. C'est en cela que l'évaluation apporte un premier regard plus objectif : se voir au travers du regard de l'autre.

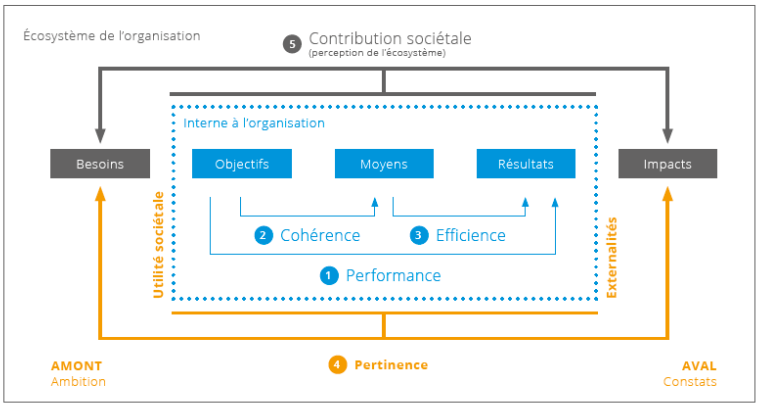
LES MOTS POUR LE DIRE

L'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats s'est imposée en quelques années comme une passerelle entre les évaluations de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) qui rend compte de la performance, et la mesure d'impact qui traduit la pertinence d'une action sur son écosystème.

Face à la diversification des formes d'évaluation, celle des relations partenariales joue un rôle particulier. Quelles en sont les raisons ? Comment se positionne-t-elle par rapport aux autres évaluations ? Quelles en sont les méthodes ?

Pour commencer, il est nécessaire de préciser la **sémantique**. Il se dégage aujourd'hui une forme d'injonction à l'évaluation, mais quel est donc cet exercice dont beaucoup parlent sans toujours réellement savoir ce qui se cache derrière ?

Derrière la **notion « valise » d'évaluation, il existe une multitude de concepts différents**. Il convient tout d'abord de bien définir les mots utilisés. Le schéma ci-dessous explicite les 5 définitions importantes de : performance, cohérence, efficience, pertinence, contribution sociétale.



- La **performance** est la comparaison entre les résultats et objectifs de l'organisation ; c'est une introspection sur les résultats.
- La **cohérence** est la capacité à disposer des ressources nécessaires aux objectifs finis (le modèle socio-économique de l'organisation).
- L'**efficience** est la frugalité de la solution. En période de raréfaction des moyens et d'accroissement des besoins, l'efficience devient un levier d'évaluation stratégique.
- La **pertinence** est l'effet qu'a une organisation sur son écosystème :
  - En amont, son utilité sociétale est l'ambition qu'elle porte de répondre aux besoins de l'écosystème,
  - En aval, ses externalités – positives et négatives – correspondent aux impacts qu'elle a concrètement sur son écosystème.

La **contribution sociétale** est le positionnement d'une organisation au sein de son écosystème.

2 autres notions transverses sont importantes en matière d'évaluation :
- la **clarté**, c'est-à-dire la capacité à exprimer clairement les attendus et les effets obtenus des actions engagées,
- le **sens**, c'est-à-dire à la fois la direction et les valeurs portées par l'action.

Ces 7 mots constituent le socle de toute démarche d'évaluation.

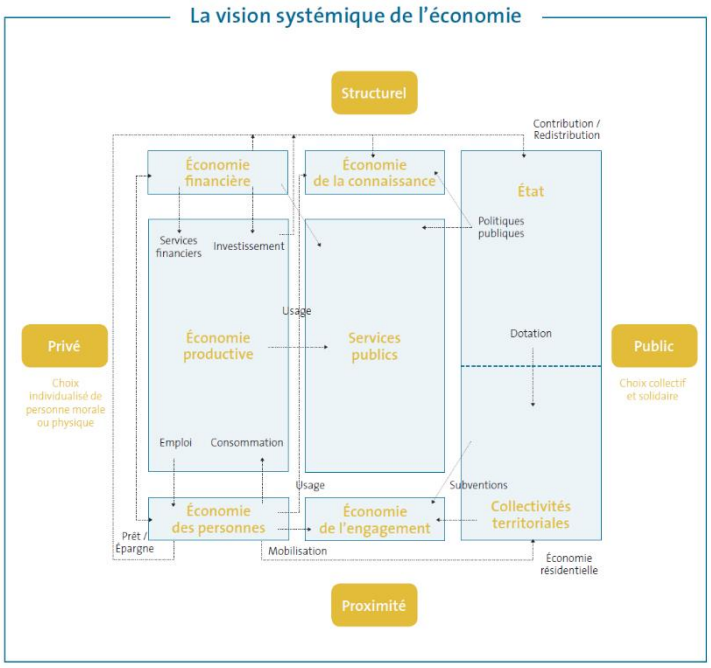
[4] Rapport « 200 ans d'histoire comparée entre les mutations de l'intérêt général et l'évolution des Caisses d'épargne en territoire » (Le RAMEAU, mars 2018)
[5] Référentiel « L'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

En pratique, l'évaluation doit prendre en compte le niveau de maturité du cheminement pour savoir quand se « conter », quand « se compter » et quand « compter ». La vision uniformisée de l'évaluation, encore souvent réduite à un contrôle de conformité, est une erreur stratégique majeure. La capacité à identifier la « juste » évaluation au cours du temps est le seul moyen de faire du temps un allié … et non un ennemi. N'oublions pas qu'en innovation comme en jardinage, il ne sert à rien de tirer sur la plante pour qu'elle pousse plus vite… sauf à la casser ! Si le chemin du médicament prend 10 ans, ce n'est pas pour le plaisir de faire traîner les choses, mais parce que tous les scientifiques savent qu'en matière de pharmacovigilance certains remèdes miracles trop vite considérés comme tels ont pu avoir des effets secondaires pires que les maux initiaux. Le pire des maux actuels est notre impatience, et notre incapacité à accepter qu'il faut du temps pour que les choses se fassent. Il suffit pourtant de se tourner vers la nature pour s'inspirer : il faut 21 jours pour obtenir une souris, et 24 mois pour un éléphant. Quoi que vous fassiez, vous ne réduirez pas le temps de gestation. Si vous voulez aller vite, prenez une souris, et si vous voulez aller loin un éléphant … mais ne faites pas croire que vous pouvez avoir un éléphant en 21 jours ! En matière d'évaluation, il est donc **essentiel de définir la temporalité des résultats attendus, et de ne pas se tromper de méthode pour en rendre compte**.

La valorisation économique, l'art d'allier frugalité et utilité

Plus encore que pour les deux autres notions, celle de la modélisation économique nécessite une vision systémique. Le référentiel « modèle socio-économiques d'intérêt général »[6] positionne la diversité des modèles en articulation pour comprendre les spécificités de chacun.

Il est surprenant de constater combien peu de personnes appréhendent les questions économiques dans leur diversité, et se contentent de notion macro et micro-économique certes fondamentales, mais peu opérantes lorsque l'on dirige une organisation.



S'approprier les spécificités de son modèle socio-économique, ce n'est pas se questionner sur ses financements, c'est identifier où se situe la valeur créée, et comment l'écosystème peut contribuer à y consacrer en retour les ressources nécessaires à sa réalisation. Du sommet de l'Etat à la plus humble famille, en passant par toutes les formes d'organisations publiques et privées, la compréhension de « l'équilibre de sa maison » est au cœur de sa capacité à piloter son Projet et pouvoir influencer son avenir. Encore faut-il identifier les différentes sources de valeur, et ne pas se limiter aux seules dimensions financières de la question économique.

Sans énergie, pas de mouvement ! Même le plus pertinent des projets peut s'arrêter sans ressource. 3 forces lui sont nécessaires pour avancer : la force de l'engagement des femmes et des hommes mobilisés dans le projet, la diversité des leviers financiers qui peuvent être captés en fonction de la valeur reconnue de l'action, et son interaction avec l'écosystème qui s'incarne dans les dynamiques collectives auxquelles le projet peut contribuer.

[6] Référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général » (Le RAMEAU aux éditions JURIS Associations, septembre 2019)

Au-delà de la compréhension de ce qu'est un modèle socio-économique, il nous faut en acquérir une vision systémique. En matière de co-construction, un constat s'impose aujourd'hui : il n'y a pas de prime à l'alliance. Autrement dit, le « jouer collectif » en est réduit à être au mieux un outil d'optimisation, mais n'est pas encore considéré comme créateur de valeur. Pourtant notre expérience personnelle nous prouve que 1+1=3 … parfois même plus ! (la preuve en actes : un couple avec 2 enfants peut témoigner que cela fait 4 !). Alors que 81% des Français et 84% des dirigeants d'entreprise en France considèrent qu'il faut « jouer collectif » pour sortir de la crise, dans les faits aucun système ne récompense cette capacité d'alliance ! La valeur de l'alliance est « sous les radars ». L'une des raisons est qu'il n'existe pas en France de droit de l'alliance. Notre droit a été fondé pour protéger la personne, qu'elle soit physique ou morale, et dans ces conditions l'alliance n'est pas considérée comme une valeur ajoutée mais comme un risque potentiel pour la personne morale ou physique. Comment s'étonner que nous n'ayons pas de culture de l'alliance en France ? Raison de plus pour **faire émerger une réelle « prime » à l'alliance** … et en même temps créer progressivement un « droit de l'alliance » … sans vouloir créer un éléphant à la vitesse de gestation d'une souris !!!

C'est la raison pour laquelle Le RAMEAU conduit actuellement un programme de recherche sur l'hybridation des modèles socio-économiques, afin d'étudier les modèles écosystémiques non plus centrés sur la seule analyse d'une seule entité. Pour y parvenir, la décennie de recherche sur les spécificités des modèles d'intérêt général a été indispensable. Il s'agit en effet au travers de la compréhension des modèles les plus complexes de qualifier les assemblages les plus pertinents, en fonction de la maturité et des spécificités d'un écosystème donné. C'est à partir des territoires, et de l'articulation des acteurs de profils différents que ces travaux illustrent leur pertinence. Le chemin est encore long, mais les premiers résultats déjà prometteurs. C'est donc le « juste moment » pour s'appuyer sur le 4ème pilier : le faire valoir.

En pratique, qu'est-ce que la valorisation économique ? Si la définition d'un modèle socio-économique comprend 3 « principes actifs » : les richesses humaines, les leviers financiers et les alliances stratégiques, c'est pour « encadrer » les moyens financiers, indispensables à tout projet. Ces derniers se situent entre 2 balises : les richesses humaines mobilisées qui caractérisent l'envie d'engagement dans le projet d'une part, et son interaction avec son écosystème d'autre part. En effet, sans le moteur de l'engagement pas d'action, sans moyens financiers pas de ressources pour agir … mais sans alliances avec l'écosystème pas d'impact. L'avantage de cette approche c'est qu'elle remet les leviers de financement à leur « juste place » entre l'envie d'agir et la capacité d'être reconnu pour son utilité par les autres acteurs de l'écosystème. C'est un moyen d'ouvrir le débat sur l'économie comme « équilibre de la Maison », et de prendre en compte la valeur d'autres éléments que ceux purement financiers. Encore une fois, il ne s'agit ni de choisir, ni de mettre un curseur entre les « principes actifs » de la valeur d'un projet, mais de les mettre en résonance les uns avec les autres. Comme pour les 3 couleurs primaires en peinture, c'est bien le mélange qui permet à chacun de rendre cette peinture unique.

Le faire-valoir, l'art de la prédagogie

Faire (re)connaître la valeur de son action. Voilà bien un exercice complexe, surtout si l'objectif est de la pérenniser. Quelles sont donc les légitimités sur lesquelles faire reposer son avenir ? Ses pairs ? Le grand public ? Les acteurs publics, garants de la gestion de l'intérêt général ? Les acteurs académiques, garants de la transmission des savoirs ?… Il n'existe aucune réponse universelle à cette question qui est pourtant plus que jamais d'actualité au moment où la légitimité éphémère d'un instant au travers des réseaux sociaux peut sembler avoir plus de valeur que la légitimité structurelle d'une action dans la durée.

Comment croire que la valorisation boursière de l'application Zoom (135 Md$) est aujourd'hui la même que celle d'un Groupe comme Total ou Kering ? Et pourtant, à début septembre 2020, après les mois de confinement que nous avons vécus, c'est la (triste) réalité.

Qu'en sera-t-il dans 3 ans ? Qui peut le savoir ? Une chose est certaine, si votre périmètre de vision est à 3 jours, 3 mois ou 3 ans, votre choix dans la valorisation de l'action ne sera pas la même. Cela ne veut pas dire qu'elles soient incompatibles, mais une chose est certaine : les choix seront radicalement différents.

Prenons une comparaison : en champagne, pour produire un vin d'exception, il faut savoir gérer des temporalités différentes : la gestion du stock d'un produit rare, l'anticipation de la vendange, et la plantation des vignes pour garder une qualité de raisin à la hauteur d'un produit d'exception. Chacun étant très professionnel dans son métier, il est naturel que le gestionnaire des stocks pense à 6 mois et agisse à 3 jours, que le tacticien de la récolte pense à 18 mois et agisse à 3 mois (*les fameux « 100 jours » de la fleur à la frappe qui est passé dans les « standards de management » pour la prise d'un poste, même si avec le changement climatique nous en sommes plutôt à 90-95 jours aujourd'hui* !), et que le visionnaire de la plantation des ceps pense à 10 ans et agisse à 3 ans (*temps de la plantation à la première récolte*).

Dans ces conditions, qui a raison sur la « juste » temporalité pour définir la valeur ? Les 3… mais naturellement, en fonction de l'échelle de temps sur laquelle est analysée l'action, l'importance respective de chacun ne sera pas la même.

La question n'est pas aujourd'hui d'opposer « court terme » et « moyen terme » car cela n'a plus aucun sens. Il s'agit de savoir les articuler. Pour être concret, il n'est plus possible d'arbitrer entre la gestion de la sortie de crise sanitaire de la Covid, et l'Agenda 2030. Nous n'avons pas le choix, il faut réussir les deux !

En pratique, il existe 3 modes de faire valoir complémentaires. Le premier, le plus connu, est celui de la **communication**, qu'elle soit entre « pairs », voire auprès du grand public si la connaissance acquise par la pratique partenariale est utile à chacun. Le second, plus structurant, est celui du **monde académique qui qualifie la découverte en savoir**, tant sur le plan de la recherche que de l'enseignement. Cette étape est décisive si l'on veut rattacher la connaissance acquise au corpus déjà existant. Pour capitaliser *a priori* et/ou *a posteriori* une démarche innovante, c'est un levier stratégique qui accélère la prise de conscience par l'écosystème de la valeur du travail réalisé. Enfin, 3ème levier, sans doute le plus valorisant en termes d'intérêt général, est la **reconnaissance par l'institution publique** qui décide de s'appuyer sur les démarches éprouvées pour co-construire une politique publique. Cette reconnaissance est un peu le « graal » de tout acteur d'intérêt général qui trouve ainsi la possibilité de transférer une connaissance qui dépasse sa seule action pour inspirer plus largement l'écosystème. Selon les pays, l'équilibre entre ces 3 modes de faire valoir n'est pas le même. En France, le 3ème reste un levier politique et stratégique structurant pour accélérer l'action au sein de l'ensemble des écosystèmes tout en garantissant un cadre commun de référence. C'est une différence fondamentale avec le Canada par exemple qui positionne plutôt le 2ème comme mode de reconnaissance privilégié par la culture de ce pays. Ces différences entre pays s'expliquent parfaitement par leur histoire et les fondements du Lien commun qui a structuré l'ADN de la construction d'une Nation.

Eclairer les conditions de valorisation du « jouer collectif » tel que nous venons de le faire est nécessaire, mais ne suffit pas. Pour être cohérent avec les principes d'action qui sont posés pour « agir ensemble », il faut en retracer le récit de l'émergence afin de pouvoir les mettre en débat, et susciter une conduite du changement à la hauteur des enjeux qu'adresse la co-construction du bien commun.

2015, les racines d'une démarche collective de pédagogie sur l'ODD 17

Avec la signature des Objectifs de Développement Durable, 2015 marque une rupture avec les politiques internationales précédentes. Il ne s'agit plus seulement de contribuer au rééquilibrage des richesses avec une aide au développement des pays du Sud, mais plus largement d'objectifs systémiques pour relever les défis de l'ensemble de l'Humanité. Pour y parvenir, un levier stratégique est posé : les alliances multi-acteurs pour inventer ensemble des solutions à la hauteur des enjeux. En actant de l'ODD 17, il ne s'agit plus seulement de mieux redistribuer les richesses, mais surtout d'apprendre à en créer de nouvelles pour faire face aux mutations.

L'année 2015 marque ainsi une année charnière pour Le RAMEAU. Le laboratoire de recherche prépare son 10ème anniversaire qui sera incarné par le livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » et par la création de la Fondation pour la co-construction du bien commun. Il voit donc dans la signature des Objectifs de Développement Durable la preuve qu'il attendait pour démontrer la pertinence de son intuition : les alliances stratégiques entre mondes riches de leurs différences est un levier structurant pour piloter le changement systémique de ce début de XXIème siècle. Fort de cette première AMM[7], il reste au RAMEAU à démontrer qu'il « ne s'agit pas seulement d'un fourre-tout institutionnel mais d'une véritable « philosophie politique »[8], et à faire (re)connaître la valeur de l'ODD 17 en France.

Les travaux du groupe de travail sur les mutations de l'intérêt général lancés en 2014 sont formalisés dans le rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance », publié en novembre 2015. À partir de là, il convient de prouver le lien entre l'ODD 17 et les trois leviers d'activation de l'intérêt général : la vision partagée, la gestion régulatrice et l'action collective transformatrice.

Pour en démontrer la pertinence, il faut capitaliser, modéliser et mettre en accès libre des résultats d'une décennie de recherche empirique. En partenariat avec la Fondation Bettencourt Schueller, Le RAMEAU a alors engagé un grand chantier pour outiller les organisations et les territoires à partir des retours d'expérience des « pionniers » de la co-construction du bien commun. Il a en effet tissé un lien de confiance avec ceux qui ont ouvert la voie à une capacité collective à inventer des solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable. Naïvement, Le RAMEAU pensait pouvoir parvenir à formaliser tous ses enseignements en 3 ans … dans les faits, il lui faudra 7 ans.

Au-delà de l'outillage nécessaire issu de la pratique de terrain des pionniers, encore faut-il que la maturité de l'écosystème soit là pour prendre conscience de la valeur des travaux réalisés. La seconde AMM est donnée le 12 janvier 2018 lors du colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? ». Alors que peu de personnes croyait en la réussite de cet évènement co-construit avec 23 organisations publiques & privées riches de leurs différences, c'est un plein succès. Le « pari de la confiance » de la richesse de la rencontre entre mondes produit l'alchimie attendue. Les 300 décideurs publics et privés présents reconnaissent qu'il s'est passé quelque chose et qu'ils ont vécu une expérience de co-construction inédite. Le temps est venu d'une nouvelle étape ! Il faut alors définir une méthode et un chemin. Pour la méthode, il faut choisir les bons partenaires pour cheminer ensemble. Pour le chemin, il convient de poser un premier cycle de 3 ans pour établir les fondations solides et attendre la 3ème AMM : celle de la (re)connaissance de l'ODD 17 comme levier de changement systémique déjà à l'œuvre en France.

7 AMM : Autorisation de Mise sur le Marché – terme utilisé dans le chemin du médicament pour marquer la fin de la phase de démonstration de l'efficacité thérapeutique et le début de l'industrialisation de la production.
8 Complément de Bettina LAVILLE au RAMEAU en conclusion des Ateliers sur les ODD du 5/11/2019 : « La force du RAMEAU est de vouloir démontrer …. »

Le « discours de la méthode » : comment apprendre à faire alliance ?

Pour réussir la stratégie de la valorisation de l'ODD 17, il ne faut donc pas se tromper de cap, et encore moins de compagnons de chemin.

La co-construction ne se raconte pas … elle se vit !

Une double condition pour y parvenir : s'appuyer sur un partenaire légitime pour acter de l'utilité et de la pertinence des travaux réalisés, ainsi que sur un programme d'expérimentations qui illustre concrètement ce qu'il faut démontrer ; c'est ce que Le RAMEAU appelle « la preuve par l'exemple ».

Côté partenaire institutionnel pour faire reconnaître le bien-fondé de la démarche, le Comité 21 a vite été identifié comme le plus légitime. Depuis un quart de siècle, il pilote le changement systémique au plus près des territoires, d'abord avec l'Agenda 21 puis avec l'appropriation des ODD. Encore fallait-il que l'alchimie se fasse… La première rencontre avec Bettina LAVILLE, présidente-fondatrice du Comité 21, a été lumineuse ! Non seulement la richesse des différences présageait d'un compagnonnage mutuellement structurant, mais surtout en un instant avait été créé ce qu'il faut parfois plus de mille ans à construire : la confiance. Cela promettait un chemin plus riche encore qu'il n'avait été envisagé. 3 ans plus tard, cette intuition initiale ne s'est pas démentie.

Côté opérationnel, la stratégie fut vite posée : puisque les 3 leviers d'activation de l'intérêt général sont la vision, la gestion et l'action, il nous fallait initier 3 cheminements qui incarnent chacun l'une des voies possibles pour initier la démarche. Faut-il rappeler en effet que les travaux du RAMEAU soulignent qu'il convient de sortir du modèle unique dans lequel nous nous sommes progressivement enfermés depuis un siècle, et que la question n'est pas de choisir entre Vision, Gestion et Action, mais de les articuler[9]. Plus encore le laboratoire de recherche empirique souligne que le barycentre est non seulement évolutif selon les enjeux et les périodes, mais aussi en fonction des profils et des maturités des acteurs. C'est ce que Le RAMEAU appelle « l'articulation des légitimités ». Il fallait donc que la démonstration finale incarne non seulement 3 méthodes différentes, chacune fondée sur l'un des leviers d'activation comme point de départ, mais aussi 3 profils d'acteurs radicalement différents. Cette équation fut rapidement résolue grâce à la diversité des 500 « dialogues de gouvernance »[10] initiés par Le RAMEAU depuis 2006. Pour ne pas influencer cette expérimentation, il fallait y ajouter un 3ème ingrédient : celui du temps. Nous devions donc choisir 3 dirigeants avec lesquels Le RAMEAU avait un degré différent d'historique et d'intimité (plus de 7 ans pour l'un, 3 ans pour le second et nouveau pour le 3ème) afin d'objectiver l'approche.

Concernant les profils, il était important – au-delà des statuts – d'avoir des organisations vivant des réalités très différentes pour incarner la diversité des besoins, des objectifs et des approches. La notion de territorialité a aussi été prise en compte. La dimension européenne du Groupe VYV (N°2 européen dans son secteur), la dimension régionale avec le « catalyseur territorial » de la région Centre-Val de Loire qui connait la variété des réalités locales et appréhende les spécificités territoriales infrarégionales, et une PME issue de la même région, très mobilisée au sein de son écosystème territorial de Montargis. Ce choix permettait ainsi de voir la cohérence territoriale des différentes approches, notamment en lien avec les études IMPACT de l'Observatoire des partenariats.

[9] Voir dossier Juris Associations « Intérêt général : un concept en mutation », mars 2019

[10] Le « dialogue de gouvernance » est la méthode de recherche empirique du RAMEAU qui consiste à être aux côtés des dirigeants d'organisation publique et privée suffisamment en confiance pour partager les enjeux stratégiques, et cheminer durant une période minimum de 5 à 7 ans pour voir leur transformation au cours du temps.

Concernant l'historique de la relation, là encore aucun hasard : il fallait un nouveau partenaire pour « défricher », un partenaire de 3 ans puisque c'est le temps des premiers résultats de toutes démarches stratégiques (18 mois pour passer des orientations à l'action, 3 ans pour les résultats et 5 ans pour les premiers impacts), et un partenaire d'au moins 7 ans pour avoir connu non seulement plus d'un cycle stratégique avec lui, mais aussi au moins un cycle d'innovation (voir l'épreuve et les preuves » du temps dans le livre « l'alchimie du bien commun » et la modélisation du processus d'innovation- page 119 du guide « l'investissement sociétal en action ! »).

En synthèse, l'équation fut donc la suivante :

	Profil	Démarche	Historique
Groupe VYV	Grand groupe issu de la fusion de multiples entités	Organisé à partir de la Gestion	Nouvelle relation initiée en 2018
Villes au Carré	Catalyseur territorial	Systémique à partir de la vision	Relation de 3 ans initiée en 2015
Ana Bell Group	PME territoriale leader mondial de son activité	Empirique à partir de l'Action	Relation de plus de 7 ans

Dès 2018, fort du partenariat avec le Comité 21, le Groupe VYV, Villes au Carré et Ana Bell Group, Le RAMEAU pouvait donc initier son premier cycle de valorisation de l'ODD 17. Confronté à sa propre théorie du temps de la stratégie et de l'innovation sociétale, il s'est donné 3 ans pour atteindre la 3ème AMM nécessaire au déploiement de la co-construction du bien commun autour de l'ODD 17. Cette démarche fut au cœur du lancement de son nouveau plan stratégique « Co-construisons 2022 ».

Les étapes d'un premier chemin sur 3 ans

- **2018 :** poser les ODD comme le cadre de référence commun qui permet le dialogue entre tous, notamment au travers d'une sémantique partagée. Les travaux du RAMEAU soulignent en effet l'importance des mots pour permettre de se comprendre[11]. Cette difficulté est connue de tout temps, et elle fonde la théorie du lien commun[12]. C'est la (re)connaissance de la différence qui permet non seulement l'Altérité mais surtout l'impulsion donnant envie « d'agir ensemble ».
- **2019 :** faire la pédagogie de l'ODD 17 comme nouvelle philosophie politique. Le « fourre-tout » institutionnel de 2015 qu'a été dans les faits l'ajout in extremis de l'ODD 17 pour satisfaire les pays du Sud n'est-il que cela ? N'y a-t-il pas derrière, de manière fortuite mais fort à propos, une intuition Politique qui s'immisce car c'est le « juste temps » au-delà même de la conscientisation des signataires[13].
- **2020 :** Faire la « preuve par l'exemple » pour (dé)montrer que le Collective Impact » à la française est déjà à l'œuvre et qu'il nous faut nous appuyer dessus pour conduire le changement nécessaire. Si cela demande une « inversion des normes », ce n'est pas une révolution si nous savons en piloter la transformation induite.

11 Le RAMEAU a publié en 2018 la première version de son « dictionnaire du praticien » dans la cadre de la Commission Ecosystème de l'innovation sociétal du Conseil Supérieur de l'ESS.
12 La Bible s'ouvre dans l'Ancien Testament par la Tour de Babel qui marque l'impossibilité du dialogue et se ferme dans le Nouveau Testament par la Pentecôte qui ouvre une nouvelle capacité à renouer le dialogue entre « mondes ».
13 De nombreux exemples illustrent ce « bon sens » non conscientisé : les Grenelles de parties prenantes en France en 2008, celle de la « Conférence nationale des Territoires » en 2018 marquent des ruptures « non préméditées ».

Le cheminement 2018-2020 en synthèse

Alors que s'est-il passé concrètement durant ces 3 ans ?

En 2018, les deux temps forts ont été le colloque de janvier sur les mutations de l'intérêt général, et la conférence de lancement du rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques du Comité 21. Au-delà de contribuer à ces deux évènements, Le RAMEAU a publié sa première ébauche du « dictionnaire des praticiens », la note « l'ODD 17, de la racine aux fruits » sur le niveau de maturité en France, ainsi que celle sur la contribution du RAMEAU à ce mouvement de transformation : note « les ODD au cœur de l'action du RAMEAU ». Dans un contexte où l'appropriation de l'ODD 17 comme levier du changement pour réussir l'Agenda 2030 émergeait, poser les « mots » pour répondre aux défis communs, décrire le récit d'un mouvement décennal et éclairer sur sa propre contribution ont été les premières pierres du cheminement. Côté expérimentation, les dialogues avec les 3 partenaires (Groupe VYV, Villes au Carré et Ana BELL Group) ont permis de structurer le cadrage des actions à engager en commun de manière plus ou moins formel selon le profil des partenaires.

En 2019, les balises de repérage ont été la publication du dossier de synthèse sur les travaux menés sur les mutations de l'intérêt général en amont[14], et celle du guide du Comité 21 sur la mise en place de démarches autour des ODD par les collectivités territoriales en aval. Symboliquement, ce dernier a été diffusé à l'occasion du dernier Salon des maires avant le renouvellement des élus locaux. Quoi de plus marquant pour rappeler que c'est à partir des territoires que se construisent les réponses à nos défis actuels, et que la nouvelle mandature sera celle qui réussira – ou non – la transformation à conduire dans la décennie qui nous mène à l'horizon 2030 ? Au-delà de participer activement à ces deux publications, Le RAMEAU propose une pédagogie de l'ODD 17 comme nouvelle philosophie politique pour préparer la 3ème AMM.

En 2020, il s'agit de passer de la reconnaissance de la « preuve de concept » au programme systémique de la mission ministérielle en se donnant la capacité collective à le mettre en œuvre. Qui pouvait fin 2019 prévoir que nous aurions à le mettre en pratique avant même d'avoir fini d'en rédiger les conclusions ? L'actualité de la COVID-19 a accéléré la nécessité de « jouer collectif », et l'urgence « d'apprendre à faire alliance ». Il ne s'agit pas en effet de vouloir co-construire pour le pouvoir, encore faut-il conduire les changements nécessaires et piloter les démarches apprenantes associées. Autrement dit, d'une approche empirique fondée par le tâtonnement, il convient d'évoluer vers une capacité structurelle à accompagner l'ensemble de l'écosystème avec une difficulté majeure : comment rendre institutionnel l'utilité de la co-construction sans l'institutionnaliser, autrement dit sans la réduire à un processus formel de gestion ?

3 étapes pour y parvenir :

- Faire la pédagogie de l'ODD 17 en pratique, en valorisant les expériences pionnières pour donner envie à d'autres de suivre le même chemin,
- Faire valider institutionnellement l'utilité collective de s'engager vers une autre méthode,
- Mettre en pratique sans attendre … tout en commençant à structurer les infrastructures nécessaires au déploiement de la co-construction du bien commun.

Pour que cette démarche soit effective, il a fallu qu'elle repose sur 3 piliers : démultiplier les expérimentations avec les praticiens, mobiliser les acteurs académiques et impliquer les institutions.

[14] Dossier « Intérêt général, un concept en mutation » (JURIS Associations, mars 2019)

Démultiplier les expérimentations auprès des praticiens

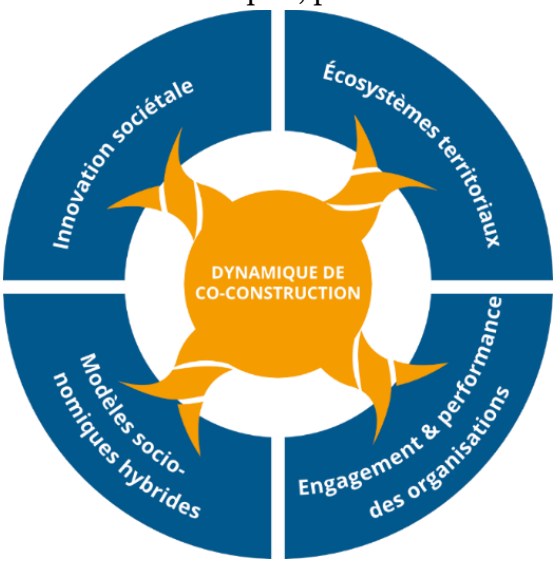
C'est sur ce terrain que le RAMEAU est le plus à l'aise. Issue d'expérimentations de terrain avec une diversité d'organisations représentatives de la composition de notre écosystème, il lui est facile de **capitaliser l'expérience, de la modéliser en analysant les communs et de la restituer sous forme d'outils pratiques**. Il aura en revanche été plus long pour trouver la manière d'illustrer la diversité des fruits provenant des démarches apprenantes de co-construction.

La spécificité des travaux du RAMEAU est de partir de la pratique des organisations publiques et privées. L'hypothèse initiale du laboratoire de recherche est que cette analyse est le « parent pauvre » de nos réflexions systémiques sur les mutations de l'intérêt général. Cette intuition a été largement démontrée depuis : si les travaux sur le système politique comme garant de la démocratie et ceux sur le pouvoir d'agir des personnes foisonnent, la place des organisations dans notre construction collective est méconnue, voir déconsidérée. Au mieux, elle est perçue comme un corps intermédiaire, mais très rarement comme un lieu de construction collective … ce qu'elle est pourtant fondamentalement !

La difficulté des associations à faire connaître leurs spécificités en est un des marqueurs forts, mais plus largement la capacité de contribution de toutes organisations publiques et privées au bien commun est « sous les radars ». C'est au travers de la vision de corps sociaux organisés, contributeurs à l'intérêt général, que s'incarne aujourd'hui les ODD. Si tout part du « pouvoir d'agir » des personnes, et si l'arbitrage démocratique du commun sont des nécessités, elles ne sont rien sans la capacité d'action démultiplicatrice que sont les organisations. Les actions au sein de chacune d'elles vont bien au-delà de la somme de celles des personnes qui constituent leur corps social. C'est en leur sein que l'alchimie du bien commun s'incarne. A partir de personnes, de projets et de territoires où elles sont implantées, ce sont les organisations qui sont le creuset de l'action.

Fort de ce prisme d'analyse, la co-construction est un levier stratégique pour accélérer l'action au travers de **4 « arbres » de réponses issus du « jouer collectif »** :

- L'équilibre entre engagement et performance des organisations,
- La capacité à faire émerger et déployer des innovations sociétales,
- La co-construction territoriale, pour féconder localement la capacité à relever les défis communs,
- L'hybridation des modèles socio-économiques, pour articuler des modèles complémentaires.



Passons en revue les **avancées qui ont marqué l'année 2019** sur chacun des 4 « arbres » issus des démarches apprenantes de co-construction.

Au sein d'une organisation d'abord, comment concilier performance et engagement ? Après avoir fait l'exercice avec des associations (voir guide « Boussole stratégique » - ADASI, 2016), avec des entreprises (voir guide « construire ensemble » - Medef, 2014), avec des fondations (voir étude des enjeux et des impacts des fondations » - CFF 2017), et avec les institutions (voir rapport « ensemble accélérons ! » - CGET – SGMAP, 2016), Le RAMEAU publie le référentiel « l'évaluation partenariale en pratique », ainsi que le centre de ressources dédié qui capitalise plus d'une décennie d'expérimentations de terrain.

De l'organisation nait le projet. Il est illusoire de penser qu'un projet nait d'une seule personne. Tout fondateur sait que pour qu'il y ait projet, il lui a fallu s'appuyer sur une organisation, souvent informelle. Le processus d'innovation sociétale a été décrit à la fois dans le livre blanc « l'innovation associative » (GPMA – Le RAMEAU, décembre 2017) et dans le guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE - Le RAMEAU, octobre 2018). Après 10 ans de recherche empirique, 51 projets d'innovation sociétale accompagnés et 70 millions d'euros d'investissement sociétal mobilisés, 2019 a été une étape structurante. La Caisse des Dépôts, l'Etat au travers de la DJEPVA, les Fondations Carasso et Caritas, le Fonds d'innovation d'AG2R – LA MONDIALE et Le RAMEAU ont décidé après 18 mois de prototypage de lancer le Fonds i. Ce fonds d'ingénierie a pour objectif d'appréhender la complexité de la mobilisation de l'ensemble de l'écosystème pour réussir les projets de changement d'échelle d'innovation sociétale. Trop souvent, l'attention est seulement focalisée sur le développement de la structure à l'origine de l'invention. La confusion entre invention et innovation reste forte, et beaucoup croient encore que le déploiement d'une innovation passe prioritairement par le développement de la structure qui en est à l'origine. Ce n'est qu'en partie vrai. C'est ne pas comprendre ce qu'est une innovation systémique ; pour transformer l'écosystème, elle doit dépasser le seul « inspirateur » pour qu'une diversité d'acteurs puissent s'en saisir. C'est ainsi que la multiplicité des fonctionnalités peut être pleinement appréhendée au-delà même de son « inventeur » qui en a fait émerger la pertinence. Ce fut le cas pour les biothérapies génétiques et cellulaires avec l'AFM-Téléthon, pour l'insertion par l'activité économique avec Vitamine T ou le Réseau Cocagne, pour le service civique avec Unis-Cité, pour la mobilité avec Wimoov, pour la médiation sociale avec les PIMMS, pour le logement avec Habitat & Humanisme ou SNL, pour l'accompagnement vers l'emploi avec SNC, pour l'éducation à l'environnement avec les CPIE, … Ce qui fait le point commun entre tous ces « inventeurs » ; c'est qu'ils ont compris très tôt qu'ils devaient veiller non seulement à leur propre développement, mais aussi à celui de leur écosystème. D'autres à leur époque avaient aussi eu la même vision des « signaux faibles » et la même intuition, mais l'histoire a oublié leur nom car ils se sont concentrés sur leur propre projet plutôt que sur l'impact qu'ils pouvaient avoir au-delà de leur propre action. La plupart de ces inventeurs devenus depuis innovateurs - car reconnus comme tels par l'écosystème - n'avait pas prémédité cette double responsabilité : interne pour assurer la pérennité de leur projet, et externe pour accélérer la maturité de leur écosystème. Ce fut souvent non conscientisé. Pourtant, c'est un lien commun entre tous ces projets : avoir co-construit le bien commun en décentrant leur regard, et en ne considérant leur projet que comme des démonstrateurs d'une transformation à l'œuvre. Ce qui frappe lorsque l'on a le privilège de cheminer avec eux, c'est leur humilité sincère. « La fin des arrogances » est bien la condition première pour passer de belles initiatives individuelles, à des inventions à fort potentiel, voire à des innovations transformatrices. Ils ont tous démontré une réelle capacité à co-construire le **B**ien commun au travers d'un **L**ien commun où chacun est à sa « juste place ».

Naturellement, bien qu'indispensable cette condition n'est pas suffisante. La seconde pourtant évidente, est souvent sous-estimée : le « juste temps ». Prenons comme exemple Léonard de Vinci ; il lui aura fallu 400 ans pour que nous comprenions collectivement que ce qu'il décrivait était un … avion ! Pouvoir mettre un mot sur une invention est déjà la reconnaître dans sa spécificité. Il faut parfois longtemps pour que l'écosystème dans son ensemble comprenne ce qu'un projet pouvait avoir de visionnaire. Combien d'inventeurs ont disparu sans avoir été capables de faire (re)connaître la puissance de leur invention parce que ce n'était pas le « juste temps » de maturité ?

Si la « juste place » est une évidence intuitive, et le « juste temps » une réalité vécue, la 3ème condition de développement d'une innovation est le « juste territoire ». Un plan de vigne ne pousse pas dans le sable ! Il s'agit non seulement de reconnaître l'importance du territoire dans l'émergence de toute innovation sociétale, alors qu'elle est trop souvent sous-estimée ; mais aussi en amont de savoir comment rendre un territoire fécond à l'innovation. Là encore la co-construction est une condition nécessaire. Depuis une décennie, aux côtés des ingénieries de gestion d'un territoire, et de celle de management de projets territoriaux émerge une 3ème ingénierie : celle des Liens entre acteurs issus de cercles différents. Créer du Lien n'est pas une évidence … même en proximité.

Des « catalyseurs territoriaux » ont émergé depuis une décennie pour activer leur territoire en créant des espaces de rencontres. Ils n'étaient qu'une dizaine recensée en 2010, ils sont plusieurs centaines aujourd'hui. Lorsque Le RAMEAU publie le référentiel « co-construction territoriale » en 2016, il sait que ce n'est que le début de la professionnalisation d'un nouveau métier en émergence. Le Réseau des pionniers de alliances en Territoire y accueille tous ceux qui se reconnaissent eux-mêmes dans cette fonction. Pour les y aider, 2019 a marqué le lancement de la plateforme pédagogique « l'innovation territoriale en actions ! ». L'animation d'un webinaire mensuel ouvert à tous a prouvé que les 350 « catalyseurs territoriaux » déjà identifiés et qualifiés par leurs actions locales n'étaient que l'arbre qui cache la forêt. La déclaration de 76% des maires qui affirmaient en 2016 que leur territoire était entré dans une dynamique de co-construction[15] n'était donc pas surestimée. En revanche, 48% d'entre eux avaient l'humilité de dire qu'ils ne savaient pas comment piloter ce mouvement, il convenait de comprendre comment l'accompagner. C'est tout le sens de l'implication du RAMEAU au guide ODD & Collectivités territoriales du Comité 21, publié au Salon des maires de novembre 2019.

Après l'équilibre entre la performance et l'engagement au sein des organisations, la capacité d'innovation des projets, et la fécondité des écosystèmes territoriaux, il reste à aborder le lien organique de la co-construction : la diversité des modèles socio-économiques et leur hybridation. L'économie (… à ne pas confondre à la finance qui n'en est que l'un des outils !), c'est « l'équilibre de la Maison ». Les travaux animés par Le RAMEAU à la fin des années 2000 sur la définition d'un « modèle socio-économique » ont permis de qualifier ses 3 « principes actifs » : les richesses humaines, les leviers financiers et les liens au sein de son écosystème au travers d'alliances stratégiques. Très vite, il est apparu que le manque de culture économique en France et les confusions profondes – y compris idéologiques – étaient fondées sur une mauvaise connaissance de la diversité des modèles. Il nous faut donc (re)découvrir collectivement ce qu'est la réalité de toute organisation publique ou privée : il lui faut de l'énergie pour agir … et il faut reconnaitre la valeur de cette énergie ! Tout comme celle de l'engagement est sous-estimée, la puissance de la capacité d'alliance est absente de nos repères collectifs. Le sens du levier financier est quant à lui souvent ignoré, et les notions confondues. Fort de ce constat, Le RAMEAU a choisi de prendre le temps de faire la pédagogie de ce qu'est un modèle socio-économique, en décortiquant les plus complexes d'entre eux : ceux d'intérêt général. Là encore, une nouvelle surprise attendait le laboratoire de recherche : l'incapacité de nombreux acteurs à comprendre la différence entre un modèle d'intérêt général et un modèle économique d'utilité sociale. Les avancées incontestables de la Loi ESS de 2014 avaient une conséquence induite qui n'avait pas été perçue : l'incapacité à distinguer la différence structurelle entre ces modèles. La publication du référentiel « modèle socio-économique d'intérêt général » et le discours du Secrétaire d'Etat en charge de l'Engagement et de la Vie Associative, Gabriel ATTAL, le 6 septembre 2019 marquent une étape décisive dans la pédagogie sur la valeur ajoutée de la diversité des modèles. Peut ainsi s'ouvrir une réflexion sur l'utilité de leur hybridation ; en ayant une parfaite connaissance des différences pour ne pas créer de Léviathan sans même s'en apercevoir.

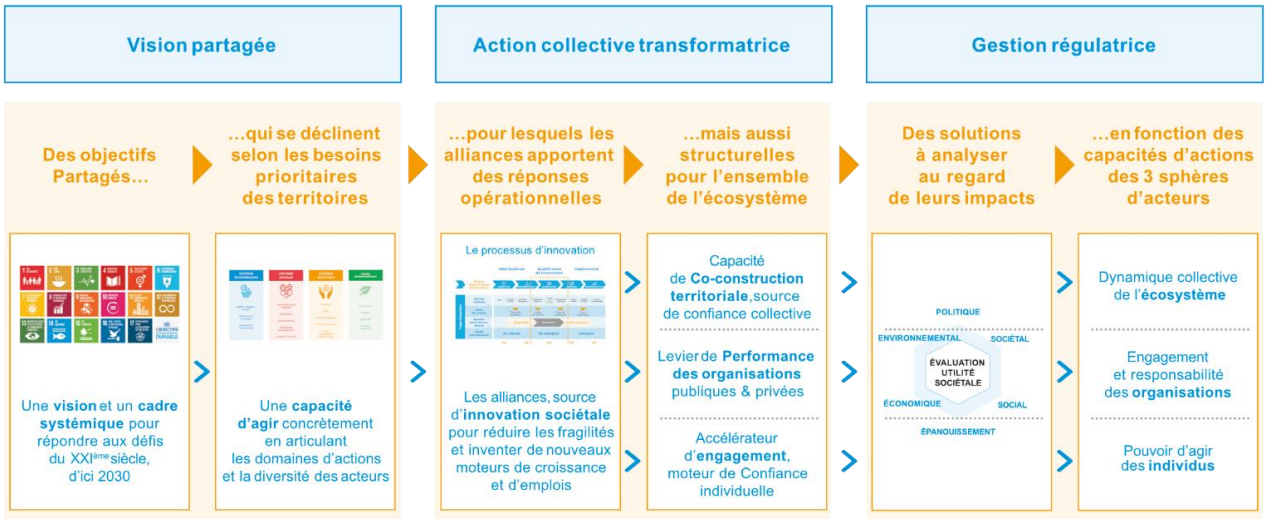
[15] Etude PHARE-Institutions de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, octobre 2016)

Mobiliser les acteurs académiques

Après 14 ans de recherche empirique et 3 ans de pédagogie sur les résultats, les 4 « arbres » de la co-construction sont maintenant outillés et illustrés, des enjeux à la pratiques, il est maintenant possible de passer au 2ème Acte : la mobilisation des acteurs académiques.

Si le dialogue s'est établi autour de contenus pédagogiques dès 2008, c'est à partir de 2013 que les liens avec les acteurs académiques s'est structuré autour de la contribution à des programmes de recherche. L'objectif est de partager la capitalisation des travaux empiriques du RAMEAU. Le partenariat avec l'Institut CDC pour la recherche viendra consacrer cette stratégie, et ce n'est donc pas anodin de choisir l'intervention à un colloque européen de recherche sur les impacts des alliances stratégiques - Part'Innov les 28 et 29 mars 2019 - pour **présenter la vision systémique issue des recherches du RAMEAU** (cf. schéma de synthèse ci-dessous).

Une capacité d'actions holistique



Au-delà des outils pour les organisations et les territoires, il convenait en effet de donner une vision systémique du mouvement de co-construction qui incarne l'ODD 17 en pratique. C'est la philosophie politique qui prouve qu'il s'agit là d'un véritable levier de conduite de changement. Ces résultats montrent le continuum entre le cadre commun des ODD, qui doit s'incarner sur les territoires pour devenir actif, et les moyens d'évaluation de la contribution des 3 sphères de l'écosystème : les territoires, les organisations et les personnes.

Ce qui est marquant dans cette modélisation, c'est que pour être en mesure de passer de l'un à l'autre, il faut placer au cœur du modèle : l'Action. Le cheminement d'une innovation sociétale permet en effet d'en comprendre à la fois les modalités effectives et les temporalités adaptées. Il aura fallu 14 ans au RAMEAU pour enfin être en mesure de formaliser l'intuition initiale de sa fondation en 2006 : l'Action est l'engagement, et elle doit aujourd'hui être écoutée pour (ré)inventer collectivement notre modèle !

Notre mode de pensée actuel est binaire autour du politique (la vision) et du technique (la gestion). La force de l'Action n'est pas reconnue comme telle, mais simplement comme l'expression de la mise en œuvre de ce que je veux (vision) ou de ce que je dois (gestion). Cette situation s'explique parfaitement historiquement. Elle est fondée sur la croyance issue de la Renaissance que le progrès permettra à lui seul de répondre à nos besoins. Que ce soit pour l'économie avec la finance, pour la justice avec le droit ou pour les liens avec le numérique, cette croyance s'est accélérée depuis les années 70 : l'amélioration de l'outil devait théoriquement permettre d'atteindre les objectifs fixés.

Les résultats que la financiarisation a eu sur l'économie sont les mêmes que ceux de l'inflation législatives sur la démocratie. Avec vingt ans de décalage, la « planche à loi » a eu sur la démocratie le même effet que la « planche à billet » sur l'économie. Aujourd'hui ce même cycle se reproduit avec les réseaux sociaux sur le Lien commun. Ces trois exemples montrent l'urgence de revenir au cœur de la réalité : l'Action. C'est en cela qu'au côté de la gestion régulatrice de l'intérêt général, et du cadre de vision systémique qu'offrent les ODD, la co-construction du bien commun s'impose progressivement comme le « médiateur » entre la vision de notre avenir commun, et la gestion de notre Maison commune : la Terre.

Placer l'Action au cœur de nos priorités collectives n'est pas seulement parce qu'elle est la preuve de l'engagement ; c'est aussi plus pratiquement parce qu'avant de vouloir déployer des solutions … encore faut-il les inventer ! Nous avons cru naïvement que tout était fait … alors que nous n'en sommes encore qu'à « mi-chemin ». Il ne s'agit ni d'une « feuille blanche » car les graines sont solidement plantées, ni du temps de la récolte car il n'est pas encore venu. Nous vivons une période d'entre deux où les jardiniers que nous sommes doivent « prendre soin » de ce qu'ils ont planté pour ne pas perdre leur récolte. Pour cela, le temps du tri entre le bon grain et l'ivraie est sans doute venu. Il ne doit pas se faire au travers de jugements de valeur non fondée, mais à partir de la réalité de terrain : seuls les bons jardiniers produisent des fruits durables !

Si cette équation du « juste équilibre » entre Vision, Action et Gestion est maintenant posée alors qu'elle semblait insoluble, il faut en faire la pédagogie. Seuls ceux qui ont fait le chemin en comprennent l'utilité … et la simplicité ! Il ne suffit pas de dire les faits, il faut les vivre pour qu'ils prennent sens. Pour inviter à ce voyage à la (re)découverte de la force du « jouer collectif », Le RAMEAU produira successivement 4 rapports de recherche fin 2019 :

- Appréhender le cadre systémique des ODD en pratique (9 octobre 2019),
- Valoriser l'innovation sociétale à l'œuvre sur les territoires (23 octobre 2019),
- Retracer l'émergence de la co-construction en France (30 octobre 2019)
- … et enfin : l'ODD 17, le levier de changement systémique (20 novembre 2019).

Les enseignements acquis durant son cheminement sont maintenant partagés, mais ils ne sont audibles que par trop peu d'acteurs pour être utiles à l'urgence de la transformation à l'œuvre. Il faut non seulement s'allier aux acteurs académiques pour alimenter la recherche et nourrir l'enseignement, mais aussi aller plus loin. Comme l'action est au cœur du modèle, il faut aider les organisations publiques et privées ainsi que les territoires à se saisir des outils et méthodes qui peuvent leur être utiles. **C'est le sens de l'Acte 3 : impliquer les institutions pour le déploiement.**

Impliquer les institutions pour un véritable changement d'échelle de l'ODD 17

Par nature, les institutions ne peuvent pas être à l'impulsion d'une démarche d'innovation, mais lorsque les « preuves de concept » sont là, c'est à elle de les reconnaitre. Quelle que soit la valeur de l'action et les résultats d'un cheminement, il est essentiel d'en rendre compte et d'en apporter les fruits à l'autorité qui incarne l'intérêt général si l'on veut prétendre à co-construire le bien commun. Aucune personne, projet ou territoire ne peut prétendre incarner seul l'intérêt général. Pour qu'il y ait démocratie, il faut que « l'arbitre » issu du choix collectif en soit le garant. Tous sont contributeurs au bien commun, mais seuls les élus sont garants de la reconnaissance institutionnelle. Bien qu'imparfaite, cette situation est la condition non seulement du « vivre-ensemble », mais plus encore du « faire société » Pour paraphraser Churchill « la démocratie est le pire des systèmes … à l'exclusion de tous les autres ». Certains rétorquent que cette phrase date de plus de 70 ans, et qu'il conviendrait peut-être de voir les choses autrement… mais jusqu'à preuve du contraire, personne ne peut avoir l'arrogance de dire qu'il a trouvé mieux !

Au service des académiques et des praticiens, la légitimité des travaux du RAMEAU n'a de sens que si elle était aussi - et peut être surtout - au service des institutions. Puisque le rôle du laboratoire de recherche est d'être un « défricheur » de la co-construction du bien commune, il ne peut pas trouver de légitimité en dehors de la (re)connaissance des institutions. Elles seules peuvent être les juges de la qualité des travaux une fois réalisés, car elles seules régulent l'intérêt général au service duquel la co-construction du bien commun se doit de rendre compte.

Que serait une action sans évaluation ? La plus pertinente des évaluations est en l'occurrence celle de la confiance d'une institution qui se laisse « bousculer » par un regard différent. Pour que le « porte-avions » se laisse éclairer par le « pilote » - ce petit bateau qui les aide à rentrer au port - il faut qu'il y ait une confiance mutuelle. Il faut aussi que le « pilote » ait parfaitement conscience que s'il peut être utile à un moment précis, ce n'est pas lui qui peut donner la route pour aller en haute mer ! Cette relation à la fois proche et distanciée, intime et déférente, ouverte et rigoureuse, n'est pas facile à créer. Elle est un peu comme celle du Renard et du petit garçon dans le Petit Prince ; il faut en « prendre soin ».

Pour qu'elle ait du sens ? il faut tout d'abord décentrer le débat. L'importance n'est pas de faire (re)connaître la qualité des travaux d'un laboratoire de recherche empirique, mais d'aider à changer de regard sur la maturité collective qu'elle révèle. Il faut donc commencer non pas à mettre en valeur ses propres productions, mais se mettre à l'écoute de l'Action des différentes parties prenantes de l'écosystème pour faire ensuite la pédagogie de la convergence des positions.

2019 aura permis 3 temps d'écoute complémentaires qui incarnent la convergence entre les acteurs :

- **Les institutions** : au travers de la « feuille de route » qu'a portée le Président de la République à l'ONU, la valeur du cadre collectif des ODD et l'importance d'en co-construire les actions pour atteindre l'Agenda 2030 ont été légitimés au plus haut niveau de l'Etat.

- **Les territoires** : au travers de l'engagement des catalyseurs territoriaux incarnés lors de la 5ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire autour du thème « ensemble, valorisons les territoires ! », la preuve est faîte que le « Collective Impact » à la française existe déjà, très incarné sur les territoires, mais qu'il reste totalement « sous les radars ». Nous devons le reconnaître et le valoriser si nous voulons pouvoir faire effet de levier sur l'innovation, la performance et la confiance des Hommes et des Territoires. Les résultats du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats prouvent que c'est déjà une réalité à l'œuvre sur les territoires.

- **Les Français** : Les résultats de l'étude IMPACT - Citoyens sont clairs : les Français soumettent leur envie d'agir à la réalité d'un « jouer collectif » qui se traduit par un « devoir d'alliance ». Il (ré)affirment « haut et fort » que ce ne sont ni les discours, ni les lois, ni les normes, qui les mobiliseront mais l'action collective au plus près de leurs réalités de terrain.

Alors que Le RAMEAU porte les fruits de ces 3 temps d'écoute pour expérimenter l'ODD 17 comme une nouvelle « philosophie politique », il est doublement entendu :

- Jacqueline GOURAULT, Ministre de la Cohésion des Territoires, accepte de lancer le 7 janvier 2019 un travail de préfiguration d'une Fondation des Territoires qui donnera lieu à un rapport en juillet 2019, et au lancement d'une quinzaine d'expérimentations sur 8 régions pour en illustrer l'utilité.
- Gabriel ATTAL, Secrétaire d'Etat à l'Engagement, confie une mission ministérielle à Cathy RACON-BOUZON et à Charles-Benoit HEIDSIECK, président-fondateur du RAMEAU sur les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités.

C'est donc sur la double exigence d'une démonstration par la preuve et de la nécessité de structurer un programme systémique d'actions que se conclut l'année 2019. Toutes les pièces du puzzle sont là pour pouvoir l'assembler. **2020 sera donc sous le signe de « l'ODD 17 en pratique » !**

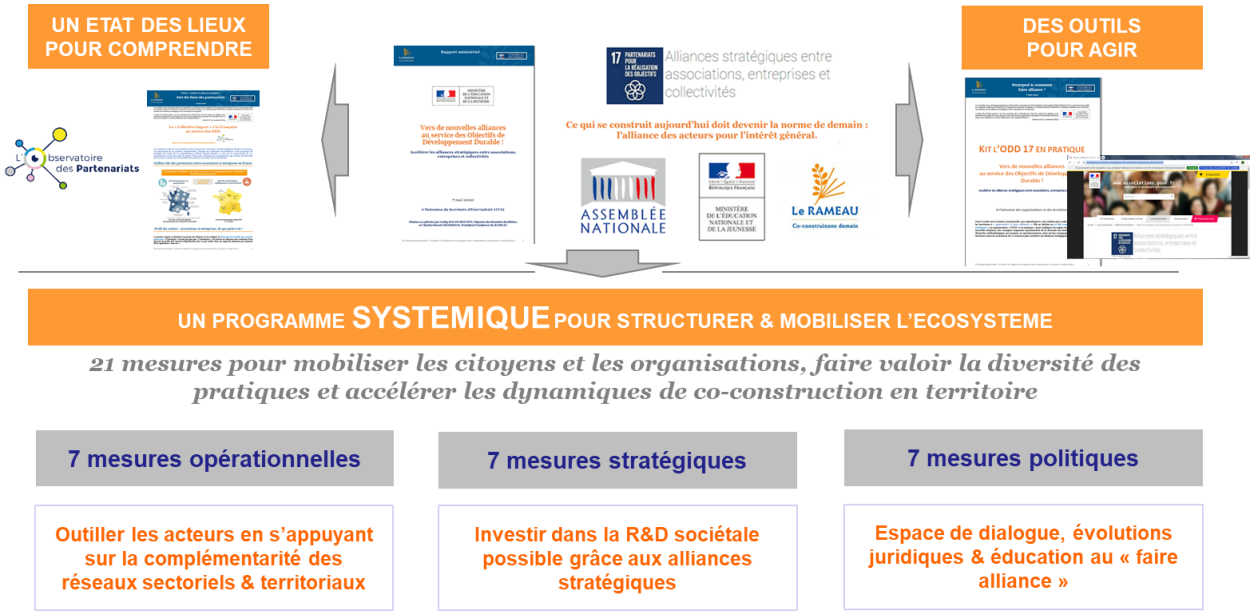
Et maintenant, passons à l'action !

Pour passer de la preuve des impacts des alliances stratégiques à la capacité à en prendre conscience collectivement, il était donc structurant de se voir confier une mission ministérielle. Pour qu'elle ait du sens, il fallait qu'elle soit fondée sur une démarche de co-construction qui permettait d'aboutir à une intelligence collective qu'aucun des participants n'aurait pu prétendre avoir seul. De plus, le Secrétaire d'État a eu une intuition supplémentaire : une tête bicéphale qui incarne à la fois l'expérience de terrain, et la légitimité démocratique. Faire co-piloter une telle mission - déjà complexe par nature - par un binôme entre une députée et un praticien-chercheur était pour le moins risqué ! Il fallait faire un vrai « pari de la confiance » non seulement pour l'impulser, mais aussi pour l'accepter.

Les résultats de la mission ministérielle en synthèse

Les résultats ont prouvé que l'alchimie a fonctionné au-delà de toute attente : le zodiac et le porte-avions ont su chacun trouvé leur « juste place » et les livrables de la mission sont là pour en attester concrètement. La richesse et la diversité des outils permettent à chacun d'y trouver les moyens de s'informer, de se former, d'agir en fonction de sa maturité et de son profil.

Le schéma ci-dessous donne un éclairage sur la diversité des leviers issus de la mission :



Avant même que ces travaux ne soient rendus le 7 mai 2020, l'actualité les a mis en pratique au travers d'une démarche d'anticipation de sortie de crise pour les acteurs et les actions d'intérêt général. Les 3 mois de cheminement de la cinquantaine d'organisations publiques et privées mobilisées ont permis d'aboutir à de nombreux fruits qui sont résumés dans un dossier de synthèse[16] publié en juillet … juste à temps pour en remettre les conclusions lors de la 6ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire au cours de laquelle une lettre ouverte aux élus locaux a été diffusée pour aider les nouvelles équipes municipales et inter-communales à piloter non seulement la sortie de crise mais plus largement la réussite de l'agenda 2030 des ODD, en se fondant sur le « jouer collectif ».

[16] Bulletin de veille et de capitalisation sur l'innovation sociétale (ISC – Le RAMEAU, juillet 2020)

… Et la boucle est bouclée ! Alors que faire maintenant que l'AMM est actée, et que les « médecins » de nos territoires - nos élus - ont les outils pour agir ? 3 combats sont aujourd'hui ouverts pour accélérer le mouvement :

- **Faire reconnaître le droit à l'alliance** en commençant par une expérimentation pour ne pas trop rapidement normer ce qui doit d'abord être un parcours apprenant de la co-construction en action,
- **Investir dans la « prime à l'alliance »** et dans l'ingénierie d'accompagnement de l'ODD 17, là encore en commençant par expérimenter les modalités financières adaptées avant de trop vite ouvrir les vannes d'un mouvement encore en construction,
- **Déployer les outils et les méthodes pour « apprendre à faire alliance »** du plus jeune âge au plus haut niveau de l'état, en laissant chacun choisir les modalités les plus adaptées à ses responsabilités, à sa maturité et à ses envies ! Il ne peut pas y avoir injonction à l'alliance, elle doit être comprise et voulue pour être opérante.

Acceptons collectivement… et individuellement de changer de regard !

Depuis 2006, le chemin a été riche de découvertes, avec des flux et des reflux qui font toute la richesse des démarches de co-construction apprenantes. Si nous ne devions retenir qu'un enseignement ; c'est que la seule chose importante dans l'alliance, c'est la confiance. Elle se donne dès l'origine, puis se consolide au cours du temps. C'est à la fois la fragilité et la solidité de toute démarche au service du bien commun. C'est alors qu'il est possible de vivre un Lien commun qui transcende les différences. Après un long parcours d'apprentissage, il est enfin possible de comprendre qu'au-delà de la Liberté et de l'Egalité, c'est la Fraternité qui est la valeur pivot du « faire société » … alors qu'elle est aujourd'hui - dans les faits - la grande oubliée de notre vision collective.

Il nous faut changer de regard en profondeur, et accepter de (re)connaitre que c'est dans la fragilité de chacun d'entre nous - et non pas dans nos forces - qu'il est possible d'y puiser ce qui n'a pas de prix : l'espérance dans l'avenir ! C'est alors que la co-construction du bien commun peut commencer…