

## Pourquoi investir dans l'ODD 17 ?

**5 ans après la signature des Objectifs de Développement Durable, un levier de changement systémique encore en devenir**

**25 septembre 2020**

## Table des matières

L'ODD 17, une (re)connaissance en devenir .....	3
La reconnaissance des limites de toute méthode .....	4
L'ODD 17 se limite-t-il aux pays les plus pauvre ? .....	5
Comment activer les 3 leviers : Vision, Gestion, Action ? .....	6
Les preuves et l'épreuve du temps .....	7
De la « lutte des classes » à « l'articulation des légitimités » .....	8
Quelle est l'utilité de l'ODD 17 pour chacun des acteurs ? .....	8
Quels investissements pour l'ODD 17 ? .....	10

## L'ODD 17, une (re)connaissance en devenir

---

En ce 25 septembre 2020 où nous fêtons le 5<sup>ème</sup> anniversaire de la signature des Objectifs de Développement Durable (ODD), signés en 2015 à l'ONU, Le RAMEAU a souhaité publier cette note prospective pour rappeler l'urgence de (re)connaître la valeur du « jouer collectif », et investir dans son ingénierie.

Le cycle 2020 « L'ODD 17 en pratique » est conçu comme un parcours de (re)découverte de ce levier de changement systémique encore en devenir. Après [le rapport de recherche<sup>1</sup>](#) en mars, le [programme ministériel<sup>2</sup>](#) en mai, la [note prospective sur les conditions du changement systémique<sup>3</sup>](#) en juin, la [lettre aux élus locaux<sup>4</sup>](#) en juillet, le [rapport de capitalisation de la démarche d'anticipation de sortie de crise<sup>5</sup>](#) pour faire la preuve par l'exemple, et la note prospective « [ensemble valorisons l'ODD 17](#) »<sup>6</sup> début septembre, cette septième escale donne les fondements du besoin d'un nouvel investissement structurel.

Force est de constater que l'ODD 17 est le plus atypique des 17 ODD. Si les 16 premiers objectifs offrent une vision systémique des domaines d'action sur lesquels agir en cohérence pour réussir une transformation profonde de société d'ici 2030, le 17<sup>ème</sup> n'est qu'un objectif de moyen. Pourquoi un objectif de moyen est-il positionné au même niveau que des objectifs de finalité ?

Une lecture un peu rapide des 19 cibles qui déclinent l'ODD 17, et un rappel des conditions dans lesquelles il a été voté, pourraient facilement nous inciter à ne voir qu'une version simpliste des choses. En effet à la première lecture, il s'agit concrètement pour les pays du Nord d'investir dans le développement des pays du Sud. Il a été rédigé rapidement en fin de négociation pour répondre aux pays les plus fragiles qui considéraient que le passage des Objectifs du Millénaire, ciblés sur les plus grandes fragilités, aux ODD risquait de les spolier, et de diluer l'effort consenti pour les territoires les plus pauvres.

Cette lecture est parfaitement exacte, et nous reviendrons sur sa pertinence, mais n'y-a-t-il pas une intuition plus forte derrière cette décision de positionner un objectif de moyen au même plan que des finalités de préservation de notre équilibre systémique ? Autrement dit, l'ODD 17 n'est-il qu'un « fourre-tout » institutionnel pour répondre aux justes revendications des pays du Sud, ou plus profondément l'émergence d'une nouvelle philosophie politique ?

---

<sup>1</sup> Rapport de recherche « L'ODD 17 en pratique pour relever nos défis communs » (Le RAMEAU, mars 2020)

<sup>2</sup> Programme ministériel de 21 mesures pour accélérer les alliances stratégiques entre collectivités, associations et entreprises (Assemblée Nationale – Le RAMEAU, mai 2020)

<sup>3</sup> Note prospective « Les 7 forces de l'ODD 17 » (Le RAMEAU, juin 2020)

<sup>4</sup> Lettre ouverte aux élus locaux (Collectif « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? », juillet 2020)

<sup>5</sup> Rapport de capitalisation de la démarche d'anticipation de sortie de crise (Médiateur des entreprises – Le RAMEAU, septembre 2020)

<sup>6</sup> Note prospective « Ensemble, valorisons l'ODD 17 ! » (Le RAMEAU, septembre 2020)

## La reconnaissance des limites de toute méthode

---

De tout temps, les sociétés ont eu tendance à vouloir imposer une méthode universelle. Elle est censée réguler mieux que les autres les règles du « vivre ensemble », voire proposer une vision uniforme du « faire société ». Cette méthode universelle n'existe pas ! Si les besoins peuvent être universels – c'est ce qu'incarnent les 16 premiers ODD -, les réponses ne peuvent pas l'être. C'est pourquoi, il est nécessaire de les contextualiser dans l'espace et dans le temps.

En France, il n'est pas possible de comprendre le sens de l'ODD 17 sans se référer à la notion d'intérêt général. Le rapport « [Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance](#) »<sup>7</sup>, publié quelques semaines après la signature des ODD en 2015, pose l'impossibilité de toute tentative de définition de l'intérêt général. Cette dernière figerait dans le temps et l'espace un concept fondé sur l'universalité et l'intemporalité. L'intérêt général fonde notre vivre ensemble depuis 1.500 ans (après la chute de l'Empire Romain qui avait apporté aux 3 Gaules – Celtes / Aquitaine / Belge – une unité de droit et de mobilité). Pour que ce « principe actif » puisse être efficace, il ne faut pas tenter de « l'enfermer » dans une vision nécessairement réductrice d'un contexte donné sous peine d'en perdre le fil conducteur qui permet à chaque génération de réinventer le modèle dans un contexte nécessairement évolutif. Le bon sens nous invite à réaliser que pour relire et relire son histoire, et pour se projeter dans l'avenir, il est essentiel de l'incarner dans une réalité spatio-temporelle qui permet de la comprendre. Une relecture philosophique, politique, juridique et sémantique de la notion d'intérêt général – concept franco-français non traduisible – permet d'arriver à cette conclusion simple et pourtant déstructurante : il n'y a pas de méthode universelle. En revanche, il peut y avoir des besoins universels, ainsi que des principes actifs pour y répondre. Ces derniers sont au nombre de trois : une vision partagée, une gestion régulatrice, et une action collective transformatrice. Ce triptyque a été décrit dans le dossier « [Intérêt général : un concept en mutation](#) »<sup>8</sup>.

Pour qu'il y ait équilibre, il faut **un « juste » barycentre entre ces 3 principes actifs. C'est ce barycentre qui évolue en fonction de l'espace et du temps.** Comme la marche est un principe physique fondé sur un déséquilibre permanent, l'intérêt général est un principe philosophique fondé lui aussi sur une recherche permanente d'un équilibre entre ses 3 principes actifs qui, telles les couleurs primaires en peinture, s'assemblent différemment en fonction des tableaux que l'on souhaite peindre.

---

<sup>7</sup> [https://co-constructionterritoriale.platformecapitalisation.org/wp-content/uploads/2016/07/kit-cct\\_bao\\_connaissance-2\\_rapport-intc3a9rc3aat-gc3a9nc3a9ral.pdf](https://co-constructionterritoriale.platformecapitalisation.org/wp-content/uploads/2016/07/kit-cct_bao_connaissance-2_rapport-intc3a9rc3aat-gc3a9nc3a9ral.pdf)

<sup>8</sup> Juris Associations, mars 2019 : <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2019/04/dossierJA-ig.pdf>

## L'ODD 17 se limite-t-il aux pays les plus pauvres ?

---

L'ODD 17 a été rédigé pour les pays du Sud mais se limite-t-il à eux ? Pourquoi y-a-t-il un lien entre l'aide au développement et le mouvement de co-construction qui s'incarne sur les territoires en France ? Pourquoi aider les pays du Sud ? En fonction de la réponse à cette question, nous pouvons établir le lien qui s'établit entre les différentes dynamiques locales, quelles que soient les fragilités prioritaires du territoire. Pour éclairer les raisons du soutien aux pays du Sud, nous pouvons reprendre les 3 leviers d'activation de l'intérêt général, et les incarner chacun par ce qui peut être une légitime raison d'aider les pays les plus fragiles.

**La vision d'abord.** Il s'agirait d'un devoir moral de la part des pays les plus riches pour partager leurs richesses. Il s'agit alors d'une question éthique, fondée sur un principe de solidarité. Ce levier est incontestablement important, mais il apparaît clairement qu'il n'est pas suffisant dans le cadre de relations internationales où l'éthique - bien que présente - n'est pas le fondement du modèle relationnel.

**La gestion ensuite.** Ce serait donc, de manière plus pragmatique, une manière de gérer les risques. Une gestion prudentielle des relations diplomatiques, et une volonté de maintenir la paix entre les peuples donneraient une impulsion pour tenir compte des équilibres internationaux. Tout comme pour les organisations, la Responsabilité Sociétale serait un levier d'anticipation des risques et de bonne gestion. Certes cette dimension n'est pas à sous-estimer, mais s'il ne s'agissait là que d'une « bonne pratique », alors pourquoi n'est-elle pas plus activée ? Alors que les moyens pour réduire les plus grandes fragilités sont relativement limités au niveau de l'ampleur des richesses mondiales, pourquoi ne sont-elles pas éradiquées ? Peut-être tout simplement parce que - pas plus que les règles éthiques - la bonne règle de gestion n'est pas suffisante pour mobiliser les énergies nécessaires, et pour lever les inerties.

C'est sur le **plan de l'action** qu'un moteur plus puissant peut se situer : celui de la R&D sociétale. Si l'on aide les pays les plus pauvres, c'est aussi parce qu'ils sont capables d'inventer des solutions frugales qui peuvent se révéler utiles pour tous ! Autrement dit, leurs difficultés leur a permis d'inventer des réponses parfois plus pertinentes qu'avec des moyens illimités pour les produire. Être à l'écoute des fragilités devient alors un moyen d'identifier des pistes de réponse qu'il n'aurait pas été possible de voir autrement. « Prendre soin » des plus fragiles dépasse donc le stade de l'éthique et de la bonne pratique pour devenir un levier d'écoute de l'ingénuité de la frugalité... à un moment où cette dernière prend une importance stratégique au plan mondial. Cette démonstration explique la raison pour laquelle il ne faut pas limiter l'ODD 17 au seul périmètre des pays du sud. Il ne connaît pas de frontière.

L'ODD 17, c'est la capacité à voir dans la fragilité une **force collective pour inventer ensemble des solutions utiles pour tous**. L'ODD 17 nous invite à prendre soin des autres, et en particulier des plus fragiles, pour prendre soin de soi. Il va plus loin encore que la co-construction du bien commun en faisant émerger la notion de **Lien commun** qui nous lie et nous relie. Mais pour cela, nous devons élargir notre champ de vision, et **sortir du seul « contrat-échange » pour accepter de passer à un « contrat-alliance »**. Autrement dit, de sortir du seul périmètre de la gestion pour remonter à celui de la vision : celle de notre récit commun.

## Comment activer les 3 leviers : Vision, Gestion, Action ?

---

**Le moteur de la Vision est l'adhésion.** Au-delà de ce que l'on doit et de ce que l'on peut, qu'est-ce que l'on veut ? C'est le fondement de l'envie comme moteur de l'engagement, et donc à librement consentir aux règles collectives qui s'imposent à nous. C'est le principe de la démocratie... dont il convient de faire la pédagogie en permanence sous peine de retomber dans le pouvoir ou le devoir de (re)connaître ce modèle comme le seul possible. L'adhésion est fondée sur la confiance qui devient le socle de l'acceptation des devoirs liés au « Faire société » par la conviction que les droits de chacun sont respectés, et qu'il existe donc un « juste équilibre » qui m'oblige... mais aussi me protège. C'est à cet équilibre entre droit et devoir qu'incite la vision partagée. Il n'est donc pas surprenant qu'une pédagogie toujours actualisée soit non seulement nécessaire, mais surtout la condition d'une adhésion qui demande à reposer sur la confiance pour devenir force de l'engagement.

**Le moteur de la Gestion est la Loi.** C'est elle qui garantit le « vivre ensemble », et en arbitre les limites. Qu'elle soit formelle (« hard law ») ou informelle (« soft law »), elle est essentielle pour donner à chacun le cadre collectif dans lequel s'inscrire. Elle forme une sorte d'ensemble de « balises » entre lesquelles pouvoir agir ; un peu comme les bateaux sortant d'un port peuvent se repérer aux balises vertes et rouges. L'articulation entre la « hard law » et la « soft law » dépend du niveau de confiance dans lequel s'inscrit la relation. Plus cette dernière est fondée sur la confiance, plus il est possible de la garantir sur la « soft law ». A l'inverse, plus le risque de conflit potentiel augmente, plus la « hard law » s'impose comme nécessaire. L'inflation législative est donc un indicateur de défiance, et doit donc être étudié avec attention car dans un Etat de droit, elle risque de déstabiliser l'équilibre nécessaire entre la liberté et l'égalité. Le Conseil d'Etat dans son rapport annuel de 2016 a alerté sur le fait que la qualité du droit, fondée sur sa lisibilité et son appropriation, se détériore. Toute « boulimie juridique » a pour effet de dégrader la qualité du droit. Plus encore, elle affecte la confiance dans une démocratie fondée sur l'adhésion libre aux valeurs communes. C'est ce qui justifie l'incitation à mener des expérimentations avant toute régulation. Cela s'est traduit par un nouveau rapport du Conseil d'Etat en 2019.

**Au-delà de la vision et de la gestion, il est indispensable d'appréhender la « juste place » de l'Action.** Cette dernière ne peut être encadrée par la vision et la gestion que lorsque le chemin est déjà clair et défini. Dans le cas contraire, elle doit précéder les deux autres. Prenons une métaphore médicale pour bien comprendre le sens de cette réalité souvent non conscientisée. Il ne sert à rien de faire des discours sur l'efficacité thérapeutique d'un médicament, ni de vouloir le réguler ... avant qu'il ne soit inventé ! C'est pourtant ce que l'on croit trop souvent possible ! Il faut inventer la solution avant qu'elle ne puisse se développer. Dans un monde d'immédiateté, nous oublions qu'il faut du temps pour que les Actions puissent se faire... y compris les plus instantanées. Les réseaux sociaux d'aujourd'hui sont fondés sur une technologie qui date des années 60, et sur des infrastructures techniques au maillage déployé dans les années 90. C'est pourquoi, ils n'ont émergé qu'à la fin des années 2000. Croire que la rupture est immédiate serait méconnaître la nécessité des infrastructures d'un écosystème. C'est seulement lorsqu'elles existent que les usages peuvent se démultiplier. Ce fut le cas avec les chemins de fer lors de la 1<sup>ère</sup> révolution industrielle au XXI<sup>ème</sup> siècle, c'est encore le cas aujourd'hui avec le numérique !

Comprendre l'Action, c'est donc l'observer dans le temps. Il faut regarder l'arbre et non pas seulement ses fruits. Quelle en est donc la sève : l'économie. Toute action repose sur une économie ; autrement dit sur « l'équilibre de la maison » au sens propre du mot. Il y a une confusion aujourd'hui entre économie et financiarisation de cette dernière. Comme nous l'avons vu précédemment si la « planche à loi » peut avoir des conséquences très négative sur la démocratie, il en a été de même de la « planche à billet » sur l'économie. Lorsque l'outil – le droit pour la démocratie / la finance pour l'économie – s'auto-alimente il devient un risque. Au lieu de servir son objectif, il l'asservit.

Pour permettre de revenir à un fondement de l'économie comme « équilibre de la maison », il n'est donc pas inutile de poser les balises entre lesquelles la finance se situe. C'est en ce sens que l'analyse des modèles socio-économiques présente un réel intérêt. Les travaux du RAMEAU ont établi dès 2010 que tous les modèles reposaient sur 3 piliers : les richesses humaines qui permettent de mobiliser l'engagement des femmes et des hommes au service d'un projet, les ressources financières issues d'une diversité de leviers publics et privés, ainsi que les alliances stratégiques qui permettent d'incarner les interactions de tout projet avec son écosystème. Le laboratoire de recherche empirique partira dans un premier temps sur les spécificités des modèles socio-économiques d'intérêt général qu'il mettra en débat durant 3 ans au sein d'un groupe informel d'experts du secteur associatif (le G10) avant de publier, sous l'égide du Mouvement associatif, les fruits de ce cheminement collectif début 2014. Le RAMEAU illustra ensuite chacun des 3 piliers durant les 3 années suivantes : les richesses humaines fin 2014 au travers du [rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs](#)<sup>9</sup>, la diversité des formes d'investissement en 2015 au travers du [référentiel « modèle d'investisseur sociétal »](#)<sup>10</sup>, et l'ancrage territorial des alliances stratégiques en 2016 au travers du [référentiel « co-construction territoriale »](#)<sup>11</sup>. Ce dernier sera publié lors d'une conférence au CESE sous le haut patronage du Président de la République. Il dévoilera la vision des élus locaux sur le mouvement d'alliances innovantes au service du bien commun. 76% des maires le voyaient émerger sur leur territoire... mais 46% d'entre eux reconnaissaient ne pas savoir exactement à quoi cela correspondait, et moins encore comment le piloter.

**Au-delà de la Vision et de la Gestion, l'ODD 17 est donc un mouvement qui s'inscrit dans l'Action sans même qu'il n'ait été prémédité et conscientisé. Il incarne une nouvelle (re)connaissance de l'Action à la fois comme engagement et comme esprit d'entreprendre pour inventer des solutions collectives face aux nouveaux défis.**

## Les preuves et l'épreuve du temps

---

Nous vivons actuellement la 3<sup>ème</sup> crise systémique du XXI<sup>ème</sup> siècle. La 1<sup>ère</sup> en 2001 nous a rappelé que nous ne pouvions pas imposer une méthode universelle, quelle qu'elle soit, sous peine de voir des minorités prêtes à tout pour faire (re)connaître leurs spécificités. Cette crise nous a invité à voir la diversité autrement, et à faire une pédagogie nouvelle sous peine d'être incompris, même lorsque les bienfondés semblent être au service de tous.

La 2<sup>ème</sup> en 2008 nous a rappelé que les outils n'étaient que le reflet de nos dérives, et que nous ne pouvions pas nous réfugier derrière eux sous peine d'un effet boomerang pire que les maux initiaux. L'impact de la financiarisation de l'économie était l'image de celui de la normalisation sur la démocratie ; une erreur de jugement. Focalisés sur la performance, nous avons oublié les règles élémentaires de pertinence. Ce que nous a démontré la crise de 2008, c'est que les outils de gestion deviennent contre-productifs s'ils n'ont pas de sens. Ce dernier doit se caractériser non seulement par un ensemble de valeurs incarnant la vision, mais aussi – et peut être surtout - un cap orientant l'action. Le sens est en effet tout à la fois valeur et direction.

La 3<sup>ème</sup> crise, celle de 2020, nous rappelle que l'Action est engagement. Lorsque la vision et la gestion sont incapables de donner un cap, l'Action devient le driver le plus pertinent. Lorsque Fleming n'a pas encore inventé le principe actif de la pénicilline, il faut lui laisser l'espace d'action pour expérimenter, sous peine d'être dans l'impossibilité de l'inventer. Retrouver le sens de l'action, c'est retrouver la confiance collective dans notre capacité à inventer des réponses à l hauteur de nos défis.

**L'ODD 17, c'est une expérimentation de l'action comme moteur de transformation. Mais alors, pourquoi ce cheminement de bon sens n'est-il pas (re)connu ?**

<sup>9</sup> [https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_actifsBDF.pdf](https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_actifsBDF.pdf)

<sup>10</sup> [http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/06/R%C3%A9f%C3%A9rentiel-MIS-Le\\_Rameau\\_PAP.pdf](http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/06/R%C3%A9f%C3%A9rentiel-MIS-Le_Rameau_PAP.pdf)

<sup>11</sup> <https://co-constructionterritoriale.pplateformecapitalisation.org/wp-content/uploads/2016/11/recc81fecc81rentiel-co-co-terr-web11.pdf>



## De la « lutte des classes » à « l'articulation des légitimités »

---

La réponse est simple : parce que chacun se place au cœur de l'écosystème au lieu d'accepter de n'en être qu'une des composantes. Pour comprendre ce phénomène, il convient de le placer dans notre récit collectif. Un siècle après la lutte des classes au niveau des individus (ouvriers /patronat) nous assistons depuis des décennies à la lutte des classes des statuts d'organisations. Chacun cherche sa place, sa « juste place », dans un écosystème de plus en plus mouvant. Le premier réflexe est donc d'affirmer sa différence et sa propre valeur : les collectivités territoriales face à l'Etat, le Parlement face au Gouvernement, l'ESS face aux entreprises, les PME face aux grandes entreprises, l'entrepreneuriat social face aux associations, les mutuelles face au paritarisme, les praticiens face aux chercheurs...

Pourtant le soleil ne tourne pas autour de la terre ! Chacun se plaçant au cœur de l'écosystème, il lui est impossible de comprendre comment ce dernier fonctionne. Pire, chacun est convaincu du bienfondé de son modèle - ce qui est vrai -, et veut donc le faire reconnaître aux autres comme plus « vertueux » - ce qui est faux. C'est bien souvent en toute bonne foi que chacun a l'arrogance de vouloir imposer son modèle pour le bien de l'autre. Pourtant, c'est une erreur car aucun modèle n'est universel. Au lieu de chercher quel est celui qui est le plus performant, nous devrions collectivement nous questionner sur l'articulation la plus pertinente de l'ensemble des modèles existants.

Il ne s'agit pas de nier l'utilité de la revendication de chacun à être reconnu à sa « juste place », mais de souligner la stérilité de l'exercice s'il n'est pas fait dans une logique de co-construction. Rappelons aussi que le temps est un facteur essentiel à toute capacité collective de s'approprier un changement systémique. Il aura fallu près d'un siècle après la loi Le Chapelier de 1791 pour reconnaître la valeur du syndicalisme (1884), et 70 ans de plus pour que la confiance de l'Etat soit telle qu'il confie la gestion du bien commun au paritarisme sur des questions aussi structurante que la sécurité sociale ou le chômage. 70 ans après, nous sommes passé d'un dialogue social au sein des entreprises – à un dialogue civil – au sein de la cité – qui dépasse les seules questions économiques. Il s'est élargi à l'ensemble des questions du « Faire société »... et donc à l'ensemble des acteurs de l'écosystème.

Après avoir partagé cette nécessité en son propre sein avec la décentralisation dès les années 80, l'Etat acte en 2001 de la nécessaire ouverture de l'intérêt général à tous au travers de 3 décisions structurantes : l'introduction dans la constitution du droit d'expérimentation (traduit en loi en 2003), la charte d'engagement réciproque entre l'Etat et les associations qui leur reconnaît une place particulière dans la cohésion sociale et territoriale, et la loi NRE qui introduit une « soft law » sur les questions sociétales afin de pouvoir « défricher » les sujets avant qu'ils ne puissent être régulés lorsque la maturité collective – et les solutions concrètes – auront suffisamment émergées.

## Quelle est l'utilité de l'ODD 17 pour chacun des acteurs ?

---

Dès lors, il faut chercher à articuler les légitimités. L'ODD 17, c'est à la fois la convergence sur l'universalité du « quoi faire », et la reconnaissance de la nécessité de ne pas avoir l'arrogance d'imposer le « comment faire ». Quels sont donc les intérêts des 4 sphères - institutionnelle, citoyenne, économique et académique – à s'engager vers cet OOD 17 ?

**Côté pouvoirs publics**, le rapport [« Ensemble, accélérons »](#)<sup>12</sup> (SGMAP- CGET, janvier 2016) rappelle à la fois le rôle d'impulsion que l'acteur public doit avoir, et l'utilité pour lui de s'appuyer sur la capacité d'innovation des acteurs de l'écosystème pour co-construire les politiques publiques. Côté territoire, le [guide « ODD et collectivités »](#)<sup>13</sup> du Comité 21, publié à l'occasion du dernier salon des maires en novembre 2019, explique comment les démarches territoriales autour des ODD présentent à la fois une sémantique commune et une vision systémique capable de faire dialoguer des mondes différents autour d'objectifs communs.

---

<sup>12</sup> [https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/rapport-ensemble-accelerons\\_2015.pdf](https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/rapport-ensemble-accelerons_2015.pdf)

<sup>13</sup> <http://www.comite21.org/docs/doc-non-mis-en-ligne/2019/guide-oddetcollectivites-2019-a4-pap-interactif2.pdf>



**Côté mobilisation citoyenne organisée**, le [livre blanc « l'innovation associative »](#)<sup>14</sup> (GPMA-Le RAMEAU, décembre 2017) illustre combien la force de l'engagement peut devenir capacité d'expérimentation de nouvelles réponses aux besoins émergents, et combien cette opportunité de capter les « signaux faibles » est précieuse pour anticiper les évolutions. De la note de 2012 [« pourquoi investir dans le secteur associatif ? »](#)<sup>15</sup> au guide de 2018 [« l'investissement sociétal en actions ! »](#)<sup>16</sup>, Le RAMEAU a démontré l'enjeu d'investir dans cette forme empirique de R&D sociétale que seules les structures d'intérêt général peuvent porter ([voir référentiel « modèles socio-économiques d'intérêt général »](#)<sup>17</sup>)

**Côté acteur économique**, des TPE aux grandes entreprises, en passant par l'entrepreneuriat social, les organisations paritaires et les mutuelles, les enjeux d'articulation entre performance et engagement ont été qualifiés dès 2013 dans la note prospective [« L'entreprise responsable »](#)<sup>18</sup> rédigée à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat. La diversité entrepreneuriale est une richesse trop peu investiguée. Elle mérite d'être analysée sous ses 3 angles complémentaires : les partenariats (voir guide [« Construire ensemble »](#)<sup>19</sup>, 2014), l'implication des salariés (voir guide [« Construire ensemble l'engagement des salariés »](#)<sup>20</sup>, 2016) et l'ancrage territorial (voir guide [« Construire ensemble l'engagement territoriale des entreprises »](#)<sup>21</sup>, 2018). Mobilisation des salariés, partenariats et ancrage territorial sont en effet les 3 dynamiques qui permettent d'établir les liens entre l'engagement et la performance d'un acteur économique. Le [benchmark « ODD et entreprises »](#)<sup>22</sup> publié en juillet 2020 montre que pour être actif, ces dynamiques s'analysent selon les 3 leviers de Vision, Gestion et Action. L'étude [« Jouer collectif en sortie de crise »](#)<sup>23</sup>, réalisée avec le CJD en juin 2020, montre que pour être résiliente l'entreprise doit avant tout s'appuyer sur le levier de l'Action. C'est par l'action qu'elle est (re)connue légitime. C'est aussi l'avis des Français dans [l'étude IMPACT-Citoyens](#)<sup>24</sup> de l'Observatoire des partenariats (Comisis – OpinionWay, octobre 2019) qui considèrent que l'entreprise est légitime à 85%, crédible à 65%. En revanche, elle n'est efficace qu'à 48% parce qu'elle n'est pas suffisamment en alliance avec les collectivités pour 80% des Français, et les associations pour 70% d'entre eux.

**Côté acteurs académiques**, leur rôle est structurant, tant dans le domaine de la recherche que de l'enseignement. Le premier permet d'établir un savoir qualifié, et le second de le transmettre. Encore faut-il – eux aussi- sortir de leur « zone de confort », et se confronter aux transformations à l'œuvre en ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle. Cela leur demande d'ajuster leurs méthodes en les diversifiant, et en s'appuyant sur l'expérience de praticiens qu'ils peuvent suivre dans le temps et capitaliser.

Comme nous l'avons vu tout au long de cette note, la situation est inconfortable pour tous. C'est en ce sens que **l'ODD 17 est à la fois un effort pour chacun, et une chance pour tous**. Il est une opportunité d'articuler les justes légitimités, et de limiter l'arrogance de vouloir tout faire seul. Apprendre à se « décentrer » ; c'est accepter que la terre tourne autour du soleil, et non l'inverse ! Faire la stratégie des « petits pas », nécessaires pour découvrir la richesse des autres acteurs de son écosystème, dépasse les simples évidences éthiques et les bonnes règles de gestion. Les démarches apprenantes qu'invite à vivre l'ODD 17 sont un moyen de faire émerger ensemble ce qu'aucun seul ne peut concevoir. C'est une nécessité pour accroître la pertinence et performance de chacun mais le « pas de côté » n'est pas évident. Il suppose une conduite du changement à mener à grande échelle... d'où la nécessité d'investir dans ODD 17.

<sup>14</sup> <https://gpma-asso.fr/wp-content/themes/gpma/GPMA-Livre-Blanc-BD-Web-Pages.pdf>

<sup>15</sup> <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2014/12/Sept-2012-InvestisseursSocietaux.pdf>

<sup>16</sup> <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/10/Guide-IS-Pages-BD.pdf>

<sup>17</sup> <https://fr.calameo.com/editions-dalloz/read/004648343de680f60ffd0>

<sup>18</sup> <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2019/03/Le-RAMEAU-NoteReflexion-AssisesEntrepreneuriat-EntrepriseResponsable.pdf>

<sup>19</sup> <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2014/12/Guide-Construire-Ensemble-2014.pdf>

<sup>20</sup> [https://engagementassociatifdessalaries.files.wordpress.com/2016/04/1\\_guide-engagement-associatif\\_final.pdf](https://engagementassociatifdessalaries.files.wordpress.com/2016/04/1_guide-engagement-associatif_final.pdf)

<sup>21</sup> <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/10/Guide-MEDEF-Construire-Ensemble-Engagement-Territoriale-Entreprises-10-2018-BAD.pdf>

<sup>22</sup> <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2020/07/LR-Vyv-Benchmark-ODD-Entreprises-vf.pdf>

<sup>23</sup> <http://observatoire-des-partenariats.fr/wp-content/uploads/2020/09/COMISIS-Observatoire-Partenariats-EtudeCJD-Juillet-2020-BAD.pdf>

<sup>24</sup> <http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2019/09/ObservatoirePartenariats-Etude-IMPACT-Citoyens-BAD.pdf>

## Quels investissements pour l'ODD 17 ?

Dans un monde d'incertitude, anticiper est un atout stratégique majeur. Gouverner, c'est prévoir ! C'est sans doute pour cela que l'ODD 17 qui était jusqu'alors « sous les radars » devient un levier d'investissement pour les « pionniers ». Il est à la fois un levier pour accélérer la sortie de crise, et pour réussir collectivement l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable.

**Les investissements à réaliser sont de 3 natures** : la valorisation du « jouer collectif » d'abord, la montée en compétences des talents sur la capacité d'alliance ensuite, et la constitution de l'infrastructure nécessaire à l'ODD 17 enfin.

**Concernant la valorisation du « jouer collectif »**, elle doit reposer sur 4 piliers : la capitalisation, l'évaluation, la modélisation économique et le faire-valoir. La note prospective [« ensemble valorisons l'ODD 17 »](#)<sup>25</sup> (Le RAMEAU, septembre 2020) expose les fondements d'une valorisation efficace. Le webinaire la valorisation des dynamiques territoriales l'illustre concrètement (à voir en replay sur la [plateforme l'innovation territoriale en actions !](#)<sup>26</sup>). La question majeure est la « prime à l'alliance » qui aujourd'hui n'existe pas. L'investissement dans le « jouer collectif » est à la charge exclusive de ceux qui s'y engagent... Autrement dit, la (re)connaissance de la valeur de l'alliance est à ce jour inexistante. Nous devons collectivement la faire émerger.

Pour que l'ODD 17 en pratique puisse se développer, encore faut-il qu'il y ait au sein des organisations les **compétences** pour le faire. Ces dernières s'incarnent aujourd'hui autour de « marginaux sécants » qui ont pris le risque de ces démarches de co-construction. Pour pouvoir les déployer plus largement, il faut « apprendre à faire alliance ». Autrement dit, il faut passer de quelques exemples inspirants à des « troupes de génie » capables de faire des ponts entre les mondes. Facile à dire... complexes à mettre en pratique ! Du partage d'expériences entre « pairs » à des parcours d'excellence pour démultiplier les capacités d'action, la montée en compétence est un investissement prioritaire dans tous les milieux : élus, agents publics, dirigeants d'entreprise, responsables associatifs, salariés, accompagnateurs, chercheurs...

Enfin, aucun déploiement n'est possible sans une **infrastructure adaptée**. Ses fondements : un cadre juridique adapté, une capacité d'investissement dans l'ingénierie de l'ODD 17, et une articulation des ingénieries nationales et territoriales pour accompagner les organisations et les territoires dans cette transformation à l'œuvre.

**L'ODD 17** est comme un iceberg : c'est la partie immergée qui en détermine l'équilibre. Attention donc à ne pas se tromper de combat ! Ce n'est pas ce que l'on voit qui est structurant, c'est ce que l'on fait pour modeler collectivement cet iceberg dont nous avons plus que jamais besoin. Il ne saurait être considéré comme un simple « fourre-tout » institutionnel. Il est bien au contraire **une nouvelle philosophie politique en émergence : celle de la fin des arrogances, et du début de la valorisation de convergences possibles entre mondes riches de leurs différences.**

**Les investissements dans l'ODD 17 doivent relever d'une réflexion collective de l'ensemble des acteurs. Nous devons en prendre le temps, et éviter une trop grande précipitation au risque de ne pas aboutir à des solutions pérennes. Autrement dit, ces investissements doivent être eux-mêmes une démarche apprenante de co-construction. Gageons en ce 5<sup>ème</sup> anniversaire de la signature des ODD que nous serons le reconnaître pour impulser une dynamique à la hauteur des défis qu'il nous faut relever dans la décennie qui nous mène à l'Agenda 2030.**

<sup>25</sup> [http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2020/09/LR-Note\\_prospective-Ensemble\\_Vvalorisons\\_ODD-17-BAD-1.pdf](http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2020/09/LR-Note_prospective-Ensemble_Vvalorisons_ODD-17-BAD-1.pdf)

<sup>26</sup> <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/programme-2020>