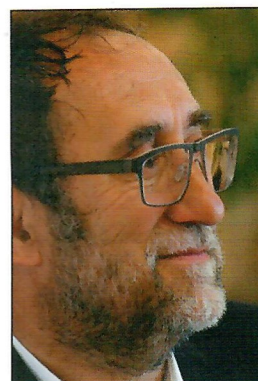


RSO COMPLEXE OU COMPLIQUÉE. QUELLES CONSÉQUENCES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ODD EN TERRITOIRE ?



Entretien avec Henri FRAISSE

Cofondateur de FIDAREC (Forum international pour le développement territorial des acteurs responsables et de l'économie circulaire)

Pour tous les acteurs, qu'ils soient publics, privés ou issus de la société civile, les 17 Objectifs de développement durable (ODD) signés par 193 pays en septembre 2015 à New York construisent le récit commun d'un futur souhaitable en 2030 intégrant les transitions écologique, solidaire, numérique... Pour les praticiens, il manque quand même le mode d'emploi ! Comment articuler les initiatives aux différentes échelles spatiales (local, global) et temporelles dans un monde complexe et incertain, dont le fonctionnement n'est plus pyramidal ? L'association FIDAREC, au carrefour des réseaux, expose ici sa démarche en deux étapes : identification des points clés d'une approche par objectifs puis mobilisation de l'intelligence collective à l'échelle d'une commune, avec l'exemple de Saint-Fons.

Green Innovation. Quelles sont les principales recommandations de FIDAREC pour la mise en œuvre des ODD ?

Henri Fraisse. Nous retenons quatre grandes phases de vigilance autour d'une approche par objectifs utilisant les classiques du management (PDCA) et les nouvelles conceptions de la responsabilité sociétale (RS), dont celle des organisations (RSO). En premier lieu, coconstruire une stratégie claire, partageable et partagée. Cela passe par plusieurs étapes intégrées dans une boucle d'amélioration continue plus ou moins complexe (analogie cycle de vie et cycle du vivant). Ensuite, mettre en œuvre, avec des alliances novatrices,

les bras de leviers opérationnels et fonctionnels ; susciter les engagements, nourrir la confiance. D'autre part, piloter, mesurer, estimer les répercussions et les différentes valeurs ajoutées. Et enfin, actualiser la politique, la stratégie et les moyens associés, dont le mode de gouvernance. À ces différentes étapes, les principes directeurs des grands référentiels ou normes, comme les ODD, ISO 26000, ISO 37101, sont intégrés, interprétés et adaptés au contexte. Cette complexité, par son caractère holistique et systémique, modifie les pratiques et les approches. Elle trouve plus naturellement ses solutions dans la proximité et l'échelle locale, donc le territoire.

Le cadre étant posé, pouvez-vous nous présenter un exemple de mise en œuvre à l'échelle d'un territoire ?

Pour nous, une des démarches de l'agenda 2030 les plus avancées est celle de la municipalité de Saint-Fons, lancée fin 2016 et planifiée sur trois ans, dont nous retenons trois points clés. Elle repose sur une décision politique forte, un impératif : redonner sens et cohérence aux nombreuses initiatives existantes. En s'appuyant sur le savoir pédagogique, l'ingénierie et les capacités d'innovation d'Urba Lyon, la municipalité de Saint-Fons a fédéré une démarche collective, souple et décloisonnée. Trois enjeux ont été identifiés, regroupant chacun cinq ou six ODD, une dizaine de programmes et une trentaine d'actions. Ils font émerger de nouvelles alliances, de nouvelles formes de mobilisation de ressources avec une véritable création de valeur pour tous. Le premier enjeu est la transformation des vulnérabilités en opportunités d'innovation collective (40 dispositifs enrichis ou imaginés). Le deuxième est le renouvellement du développement local. Le troisième repose quant à lui sur la maîtrise des transitions, mutations et crises. Cette approche territoriale s'intègre complètement aux démarches RSE des industriels. Et va même au-delà, puisqu'elle réunit autour de la table tous les acteurs clés et leurs parties prenantes, ce qui construit naturellement et de façon dynamique les fameuses matrices de matérialités (enjeux, attentes, engagements et maturité des acteurs).

Belle démarche, mais l'enthousiasme ne va-t-il retomber tout seul ?

Il faut entretenir la flamme de ce système vertueux. Si les différentes organisations (municipalité, corps d'État, ONG, entreprises...) arrivent à parler le même langage, utilisent les mêmes types de démarches (processus), les gains peuvent être importants et l'intérêt général mieux appréhendé. Cela peut conduire à des réorganisations profondes, que le numérique autorisera, avec sans doute de nouvelles formes de gouvernance, dont celle empruntée aux « commons ».

G. I.

