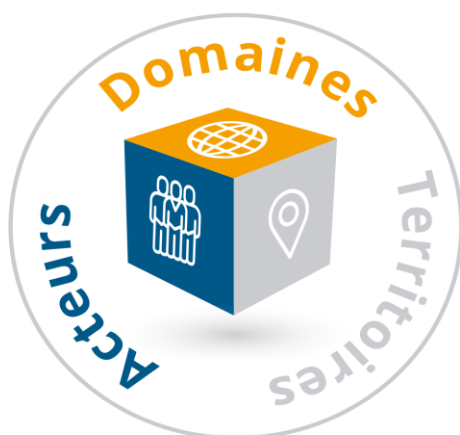




Savoir se situer dans un monde en mutation

Rapport d'étude exploratoire

3 octobre 2024

Programme ECOSYSTEME
4^{ème} programme quinquennal – 2023-2027



Institut pour
la recherche



Table des matières

Objectif de l'étude exploratoire	3
L'étude en synthèse !	4
Eclairer les transitions, un chemin apprenant.....	5
Méthodologie de l'étude exploratoire	7
Décrypter la territorialisation de l'Action	7
Parler d'Avenir en « Commun(s) » en ciblant la jeunesse.....	8
Se projeter loin... en 2050, voire en 2100 !	8
L'état des lieux des transitions en France	10
La nécessité d'une approche systémique	10
Les impacts du faire alliance en pratiques	10
L'émergence de nouveaux équilibres socio-économiques	11
Décryptage par fragilités, acteurs et territoires	12
Les fragilités sectorielles.....	12
Les dynamiques par profil d'acteurs	14
Appréhender la diversité des échelons territoriaux.....	17
A la convergence des trois, l'urgence de « faire alliance » !	19
L'effet de taille en pratiques	20
L'hypothèse de l'effet de taille du programme ECOSYSTEME.....	20
Retour d'expériences sur les « petits & moyens » territoires.....	21
La démarche PHARE pour se situer	26
ANNEXE – L'Observatoire des partenariats en pratiques	27

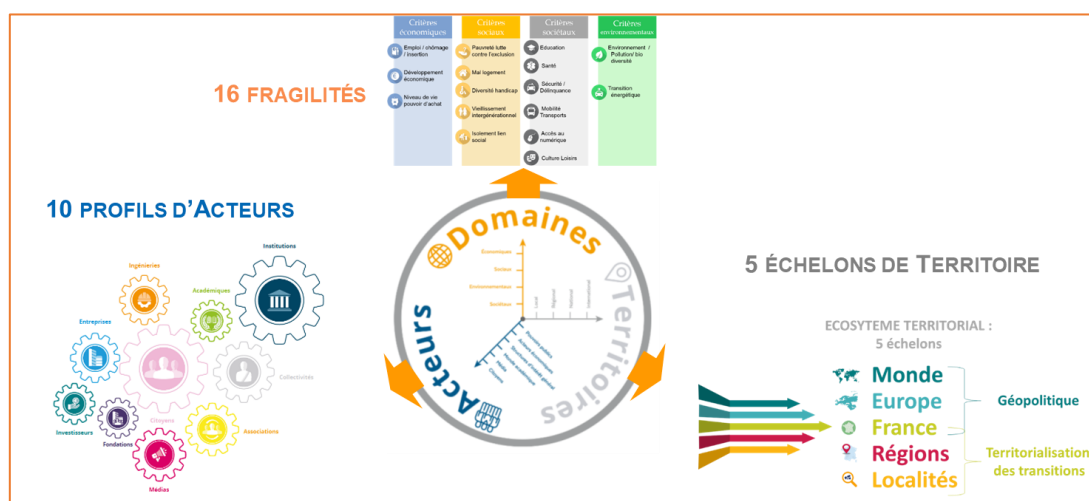
Objectif de l'étude exploratoire

Face aux changements de paradigmes que nous vivons, **comment se situer dans un écosystème de plus en plus mouvant ?**

Telle est la plus complexe des questions ! Par essence, personne ne peut voir l'intégralité de l'écosystème dans lequel il évolue. Il est donc essentiel d'apprendre à se décentrer pour appréhender comment sa propre position se situe par rapport au barycentre des autres acteurs, et pouvoir ainsi qualifier et comprendre ses liens avec l'ensemble de son écosystème.

Pour comprendre cette réalité systémique, et établir une cartographie permettant à chacun de se situer, l'Observatoire des partenariats mène depuis 2008 des programmes d'études représentatives aux différents univers d'acteurs et d'actions, autour d'une analyse comparative à l'échelle des 13 régions métropolitaines françaises.

Périmètre d'observation systémique



Pour appréhender cette approche systémique, ce rapport de la phase exploratoire du programme quinquennal 2023-2027 ECOSYSTEME a pour objectif de qualifier les réalités de terrain selon la double grille de lecture de la taille des organisations d'une part et de celle des Territoires d'autre part.

L'enjeu d'une telle démarche est de permettre à chacun de se situer dans son écosystème afin de pouvoir définir une trajectoire durable et inclusive¹.

Explorons ensemble le cheminement de l'Observatoire des partenariats. Bonne lecture !

¹ Voir [démarche « Impact\(s\) & Trajectoire\(s\) »](#) sur le site du laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU

L'étude en synthèse !

Pas moins de 16 fragilités, de 10 profils d'acteurs et de 5 échelons territoriaux sont décryptés dans cette étude qui constitue un véritable état des lieux de la France dans la conduite du changement systémique que nous vivons.

Les 7 enseignements de l'étude « Savoir se situer dans un monde en mutation » :

- 1- **Eclairer la complexité** : face aux fragilités évolutives et dépendantes de leur écosystème, il est non seulement nécessaire d'étudier les enjeux et pratiques des différents profils d'acteurs, mais aussi de **qualifier les interactions** entre tous.
- 2- **Elargir le champ de vision** : analyser la territorialisation de l'action, qualifier l'envie d'engagement de la jeunesse, et se projeter après 2030 permettent d'établir un **état des lieux concret des transitions** en France. Ce dernier permet de mieux anticiper les mutations, et d'identifier les facteurs clés de succès pour piloter des trajectoires de changement à la hauteur des défis communs.
- 3- **Choisir un nouveau prisme d'observation** : devant la nécessité d'une analyse systémique, les **impacts du faire alliance** sont triples : performance, innovation et confiance. Les nouvelles alliances permettent de faire émerger de nouveaux équilibres socio-économiques à la fois plus créateurs de valeurs et plus frugaux.
- 4- **Analyser en profondeur la diversité des situations** : un **décryptage par domaines d'actions, profils d'acteurs et échelons territoriaux** éclairent la diversité des trajectoires durables et inclusives possibles. L'enjeu est de pouvoir assurer à la fois la cohérence des actions, la cohésion des acteurs et la pérennisation des ressources.
- 5- **Tirer les enseignements des points de blocage** : l'accroissement des fragilités, l'interconnexion entre les acteurs et les actions, et la crise de légitimité des institutions rendent indispensables les coopérations d'intérêt général pour **inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul**.
- 6- **Rendre compte de l'impensé** : les **effets de taille** des organisations et des territoires sont déterminants pour rendre compte de la réalité des situations vécues. Ils se cumulent dans l'analyse des fragilités pour comprendre la complexité du pilotage de l'intérêt général au plus près des réalités locales.
- 7- **Accompagner le passage à l'Action** : la démarche PHARE, lancée en parallèle de cette étude, permet à chacun de se situer pour piloter la complexité de la conduite d'un changement systémique.

Pour appréhender la valeur de cette étude, il est utile de retracer les enseignements des plans quinquennaux lancés en 2008.

Eclairer les transitions, un chemin apprenant

Créé en 2008 pour qualifier les pratiques émergentes de coopérations entre acteurs de profils différents, l'Observatoire a structuré sa démarche d'études autour de plans quinquennaux. Chacun d'eux a permis progressivement de qualifier une réalité de terrain qui éclaire sur la transformation systémique que vivent les organisations publiques et privées.

Ce cheminement s'est intensifié en 2015 lors de la signature des Objectifs de Développement Durable (ODD) dont le 17^{ème} – sur les modalités de réussite des ODD – donnait une consistance nouvelle à ce qui n'était jusque là qu'une hypothèse de recherche empirique.

Cheminement des programmes de l'Observatoire des partenariats



Relire ce cheminement permet aujourd'hui de le relier plus facilement aux défis actuels.

2008-2012 - Qualifier les enjeux et pratiques des acteurs de l'écosystème

La première étape de la démarche a été de qualifier les enjeux et les pratiques des **10 profils d'acteurs** qui constituent l'écosystème du modèle français de pilotage de l'intérêt général².

L'articulation systémique des 10 profils d'acteurs

Pour y parvenir, l'originalité de la méthode a consisté à observer les relations entre les deux acteurs les plus éloignés de l'écosystème en 2008 : les entreprises d'une part, et les associations d'intérêt général d'autre part. Par extension progressive, l'ensemble des profils d'acteurs a pu être analysé dans ses liens avec les autres. Cette approche apprenante a permis de modéliser les interactions entre les organisations publiques & privées, les institutions et les citoyens.

Le cheminement a été capitalisé dans le rapport quinquennal du 11 décembre 2012.



² Voir rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & CB. Heidsieck, novembre 2015)

2013-2017 - Qualifier les fragilités au plus près des réalités locales

L'écoute des enjeux et des pratiques a permis de qualifier **16 domaines de fragilité**, représentatifs des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux.



Dès 2015, ces fragilités ont été associées aux Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030. Elles permettent en effet de les traduire dans la réalité vécue par les différents profils d'acteurs français.

La notion de **fragilité** est **évolutive ET dépendante de son environnement**. Elle se repère, non pas à partir d'un seuil idéal d'une Société se considérant épanouie, mais dans le suivi de l'écoute des vécus et ressentis par les écarts enregistrés entre des populations sur des territoires eux-mêmes bien définis. C'est la raison pour laquelle, il a été important dès 2015 de décliner toutes les études de l'Observatoire des partenariats au niveau régional afin de pouvoir mesurer les dispersions des fragilités selon les Territoires.

Il est important de souligner que les fragilités ne se « moyennisent » pas. Si donc le suivi quantitatif au travers d'études scientifiques représentatives aux différents univers concernés est nécessaire, il est tout aussi important d'en comprendre et d'en illustrer la diversité. C'est la raison pour laquelle une « banque de cas pratiques » a été initiée dès 2013. C'est ce qui a permis en 2022, fort de plus de 1.000 exemples inspirants, de lancer la [base IMPACT-Alliances](#).

Ce cheminement a été mis en débat lors du colloque « Les impacts du faire alliance » du 23 novembre 2017, coorganisé avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, et capitalisé dans le rapport quinquennal de janvier 2018 « De nouveaux leviers pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois ».

2018-2022 - Qualifier les impacts de performance, d'innovation et de confiance

Fort de ces résultats et à l'écoute des travaux du colloque « Intérêt général, dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » du 12 janvier 2018, l'Observatoire des partenariats lance alors son 3^{ème} plan quinquennal pour qualifier, mesurer et illustrer les impacts du faire alliance qui incarnent le 17^{ème} Objectif de Développement Durable en pratiques. Méthodologiquement, en complément des programmes précédents, un dialogue régulier avec les acteurs académiques est mis en place dès 2018.

Le colloque conclusif du 3 novembre 2022, et le bilan quinquennal ont amorcé le défi du **nouveau plan quinquennal ECOSYSTEME 2023-2027 : Qualifier les interactions entre domaines, acteurs et territoires, et analyser les effets de taille afin de permettre à chacun de définir des trajectoires durables et inclusives.**

Méthodologie de l'étude exploratoire

Comme tous les programmes quinquennaux de l'Observatoire des partenariats, la première étape consiste à réaliser une étude exploratoire à l'écoute des tendances nouvelles et des « signaux faibles », avant de lancer la phase quantitative, puis d'en mettre en débat les résultats.

Le programme ECOSYSTEME a ainsi mis en place un triple dispositif d'écoute sur 18 mois entre début 2023 et mi-2024 : le premier pour mieux comprendre la diversité des pratiques selon la taille des territoires, le second pour donner la parole aux jeunes de 18 à 24 ans ainsi qu'à ceux de 25 à 29 ans, et enfin au travers d'une démarche prospective pour se projeter au-delà de 2030.

Décrypter la territorialisation de l'Action

Afin de mieux comprendre la diversité de la situation au sein des Territoires, l'Observatoire des partenariats est parti de la segmentation issue de l'étude IMPACT – Elus locaux de 2020. Les maires venaient alors de débiter leur mandat, et l'étude avait relevé 4 segments très différents de modalités d'action : les Territoires de moins de 2.000 habitants, ceux de moins de 20.000, ceux de moins de 50.000 et ceux de plus de 50.000. Cette segmentation, et les pratiques identifiées sur chacun des segments, n'étaient pas sans rappeler celles qu'il est possible d'analyser au sein des organisations, et notamment des entreprises : les toutes petites, les petites et moyennes, les organisations de taille intermédiaire et les grandes.

Sur cette base, l'Observatoire des partenariats a suivi avec attention la **convergence de trois programmes complémentaires** :

- Celui du Réseau des 350 catalyseurs territoriaux qui apportent des richesses humaines complémentaires à celles des acteurs publics locaux,
- Celui du Fonds ODD 17 sur la diversité des modèles de financement de l'ingénierie locale, au travers d'un plan d'investissement sur une cinquantaine d'initiatives,
- Celui de la Fondation des Territoires sur les nouvelles alliances que les Collectivités territoriales pouvaient mettre en œuvre pour mobiliser les engagements autour de Projets de Territoire durables et inclusifs.

A la croisée de ces trois démarches, le programme « Chef de projet innovation territoriale » a permis d'identifier sur 12 territoires pilotes la manière dont les politiques publiques locales, les initiatives associatives et citoyennes, et l'engagement territorial des entreprises convergeaient – ou non – vers des Projets de Territoire incarnant en pratiques le 17^{ème} Objectif de Développement Durable.

L'approche systémique des Projets de Territoire



Parler d'Avenir en « Commun(s) » en ciblant la jeunesse

Fort de la conviction que les jeunes incarnent notre capacité collective à (ré)inventer nos modèles d'actions et à réduire les fragilités à horizon 2050, le programme « Jeunes & Territoires 2050 » a été lancé en octobre 2022. Il a pour objectif de valoriser et de modéliser la diversité des pratiques d'engagement des jeunes pour Agir ensemble au plus près des réalités de terrain.



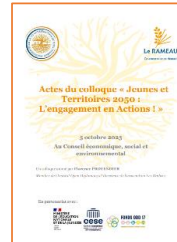
Issu de 18 mois d'études, d'écoutes et de mises en débat, le rapport exploratoire « Jeunes & Territoires 2050 » éclaire les enseignements tirés **d'un état des lieux** de la jeunesse en France, **d'une analyse de la diversité des initiatives** mettant les jeunes au cœur des Projets de Territoire, et **d'une série d'Ateliers** pour comprendre comment les jeunes interagissent aujourd'hui sur leur(s) territoire(s). Découvrez la [synthèse du rapport exploratoire](#).

UNE METHODE EXPLORATOIRE FONDEE SUR UNE TRIPLE ECOUTE

Envies et pratiques des jeunes : de leurs pratiques d'engagement à leur perception de l'avenir, en passant par leurs convictions sur la place des territoires. Découvrez l'étude ["La parole des jeunes en Actions !"](#), réalisée pour l'Observatoire des Partenariats par Comis-OpinionWay.

Réponses de la société civile : les démarches de mobilisation et d'accompagnement de la jeunesse illustrées par 12 exemples inspirants, à découvrir dans le [dossier de synthèse "Engagement territorial – la jeunesse est dans la place"](#) de JURIS Association, et [12 fiches de retours d'expériences](#).

Politiques des institutions : du CESE au Secrétariat d'Etat à la Jeunesse, en passant par la DJEPVA. Découvrez les [Actes du colloque "Jeunes et Territoires 2050 : L'engagement en Actions !"](#) ainsi que [l'interview de Thibaut de Saint Pol, Directeur de la DJEPVA](#).



Se projeter loin... en 2050, voire en 2100 !

Pour disposer d'un regard permettant de se projeter dans l'Avenir, l'Observatoire des partenariats s'est associé à la **démarche prospective « intérêt général 2050 »**, initiée le 6 octobre 2022 à l'Assemblée Nationale. Elle a pour objectif de **nourrir le cap et le cadre de l'Agenda 2030** des Objectifs de Développement Durable, **en se projetant en 2050**. Elle est animée par la Fondation pour la Co-construction du bien commun avec 7 autres partenaires.

Dans ce cadre, l'Observatoire des partenariats a mené **deux études** :

- **Etude « 2015-2030, quels chemins pour l'intérêt général ? »** a été publiée le 4 juillet 2023 à l'occasion de la 9ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire. Cette étude qualitative a été réalisée, par le cabinet Révélateur de Richesses Immatérielles, auprès de 150 « pionniers » pour connaître leur bilan des 7 dernières années, et leurs perspectives sur les 7 prochaines.



- **Etude prospective 2050** a été publiée le 5 octobre 2023 à l'occasion du Colloque « Jeunes & Territoires 2050 » au CESE sous la co-présidence de la Ministre Porte-parole du Gouvernement, Prisca THEVENOT, et du Président du Conseil économique, social et environnemental, Thierry BEAUDET. Il s'agit d'un inventaire comparé des exercices de prospective ayant pour horizon l'après 2030.

Une étude pour se projeter en 2050 ?

L'objectif de l'étude prospective 2050 était de passer du bilan réalisé avec l'étude d'impact 2018-2022 à une capacité à se projeter en aidant chacun à se positionner en fonction de son profil, de ses enjeux et de sa maturité. Cette étude s'est appuyée sur **deux temps d'inventaire** : en **2020** lors de la démarche d'anticipation de sortie de crise pour les acteurs & actions d'intérêt général, et en **2023** dans le cadre de la démarche « intérêt général 2050 ». Elle a été réalisée **en 3 étapes** :

- ✓ **Étape 1 : Qualifier l'univers de référence** : étudier les « bornes » des exercices de prospectives par territoire, par acteur et par domaine, autrement dit l'écosystème appréhendé
- ✓ **Étape 2 : Inventorier les différents objets** : recenser 3 natures d'exercices (les analyses, les scénarios et les propositions)
- ✓ **Étape 3 : Analyser les temporalités de la prospective** : de la stratégie 2030 à l'imaginaire non défini, en observant les « bornes » temporelles de la prospective



Enseignements de l'étude prospective 2050 : 7 messages clés

1. **Une nécessité impérieuse** : Passer du descriptif de l'état des lieux et des défis à la **capacité à se projeter**
2. **Un cadre de référence** : La vision systémique des Objectifs de Développement Durable se décline parfaitement au travers d'un « **Rubik's Cube** » : profils d'**acteurs**, domaines d'**actions** et **territoires** d'implantation pour se situer dans son écosystème, et passer de « l'entre-soi » à « l'entre-tous »
3. **Un objet de la prospective multi-facette** : de l'analyse prospective pour comprendre aux propositions d'un futur désirable, en passant par les scénarios, les **dimensions de la projection sont différentes dans la conduite du changement**
4. **Une temporalité à géométrie variable** : projection **stratégique**, exercice de **prospective**, (re)construction d'un **imaginaire** commun, le temps long peut s'appréhender de différentes manières
5. **Un lien impacts & temporalités** : les trois impacts qualifiés du faire alliance se conjuguent à des temporalités différentes ; le temps court de la performance (**18 mois**), le moyen terme de l'innovation (**cycle de 7 ans**) et le temps long de la confiance (**28 ans, 4 saisons de 7 ans** pour un cycle de transformation complet)
6. **Un lien impacts & leviers d'activation de l'intérêt général** : la performance s'articule avec la gestion des communs « **vers de nouveaux équilibres socio-économiques** », l'innovation s'articule avec l'action « **d'entreprendre ensemble au service du bien commun** », et la confiance s'articule avec la (re)découverte d'un Lien commun qui invite à « **prendre le risque de l'altérité au plus près des besoins sur les Territoires** » qui incarnent « l'intérêt général à portée de main »
7. **Une matrice de trajectoire pour Agir au quotidien** : un barycentre Gestion-Action-Vision qui ne se pondère pas de la même manière selon les temporalités, mais qui permet de les articuler

Fort de ces trois angles d'éclairage fondée sur des méthodologies complémentaires, qu'en retenir en synthèse ? Quelle est la maturité de la France dans sa capacité à piloter les transitions ?

L'état des lieux des transitions en France

Les travaux de la phase exploratoire du programme Ecosystème sont à mettre au regard de la 1^{ère} étude d'impact du faire alliance en France et dans ses 13 régions métropolitaines. Elle a été réalisée par l'Observatoire des partenariats entre 2018 et 2022, sous la direction scientifique des études d'Anne ROBIN, et sous l'égide du copilotage de l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et du RAMEAU. Les trois cahiers de recherche publiés par ces derniers en synthétisent les résultats.

La nécessité d'une approche systémique

Il aura fallu trois ans de dialogues réguliers entre « praticiens » et chercheurs pour établir une vision systémique des enjeux et des pratiques qui explicite le *continuum* qui va de l'Agenda 2030 aux responsabilités et aux leviers d'actions respectifs des Territoires, des organisations publiques & privées, ainsi que des personnes. Cette approche holistique permet un pilotage de l'intérêt général autour de ses trois leviers d'activation : la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice. Le cahier de recherche « [ODD 17 : les impacts du faire alliance en France](#) » la décrit.

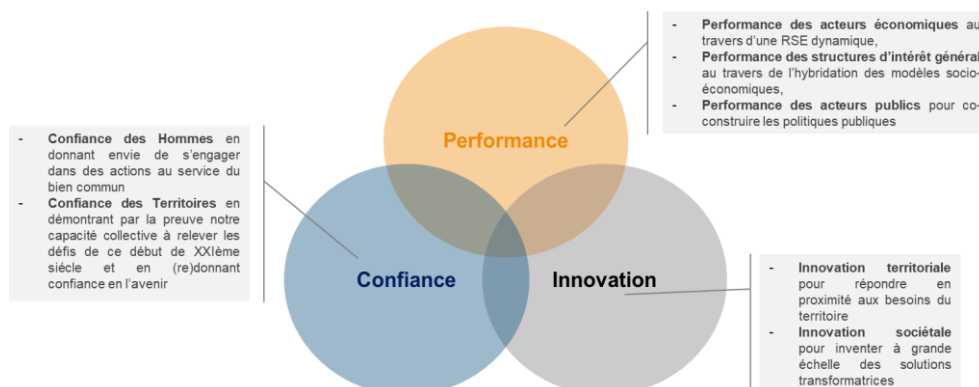
Approche holistique des leviers de l'activation de l'intérêt général



Les impacts du faire alliance en pratiques

L'Observatoire des partenariats pilote depuis 2008 des programmes d'études et d'écoute régulière des citoyens, des élus locaux, des dirigeants d'entreprises, des responsables associatifs et de fondations, des syndicats, des acteurs de l'ingénierie ainsi que des acteurs académiques. Le dernier plan quinquennal a permis de qualifier, mesurer et illustrer les effets des alliances d'intérêt général sur la performance, l'innovation et la confiance.

Impacts du faire alliance qualifiés, mesurés et illustrés

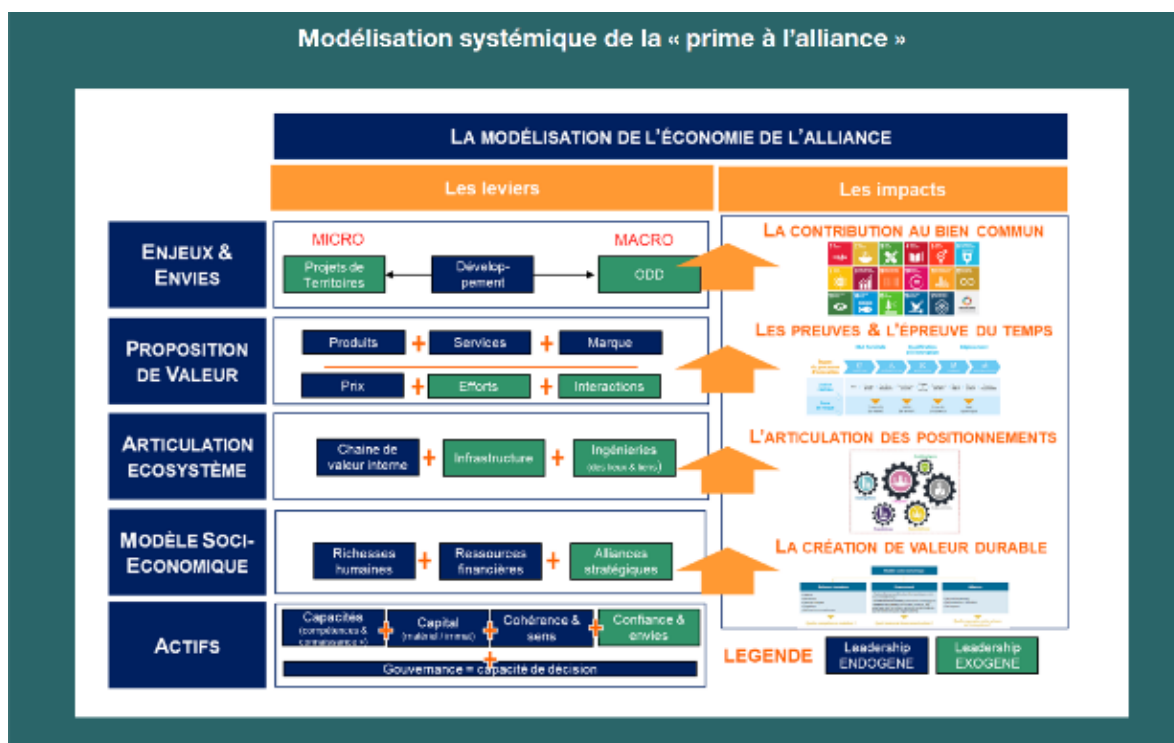


Le cahier de recherche « [ODD 17 : les leviers d'un changement systémique](#) » décrit les regards respectifs ainsi que les pratiques des différents profils d'acteurs au service des transitions.

L'émergence de nouveaux équilibres socio-économiques

Face à ce changement systémique, l'invention de nouveaux modèles socio-économiques est au cœur des défis de transitions. Aux côtés des leviers d'implication des richesses humaines et de de mobilisation des ressources financières nécessaires à l'action, un troisième levier d'équilibre apparaît : les alliances stratégiques. La modélisation de l'économie de l'alliance a permis d'en faire la pédagogie. Elle est décrite dans le cahier de recherche « [ODD 17 : Economie\(s\) & Territoire\(s\)](#) ».

Modélisation de l'économie de l'alliance



Ce cahier de recherche met en exergue que c'est sur les Territoires, dans leur diversité, que le changement à l'œuvre se constate, se mesure et s'apprécie. Les Territoires sont à la fois les lieux de « l'intérêt général à portée de main », de « paillasse d'expérimentations innovantes » et d'espace de confiance où il est (encore) possible de dépasser « l'entre-soi » pour prendre le risque de « l'entre-tous ».

Pour en comprendre les leviers d'actions opérationnels, il est utile de passer par une analyse croisée des domaines d'actions, des profils d'acteurs et des échelons territoriaux. Tel un Rubik's Cube, cette approche systémique permet de pouvoir ensuite en piloter concrètement la complexité.

Quels enseignements pouvons-nous tirer par domaines, acteurs et territoires de l'étude exploratoire 2023-2024 ?



Décryptage par fragilités, acteurs et territoires

Les 500 dialogues de gouvernance réalisés depuis deux décennies par Le RAMEAU, et les données de l'Observatoire des partenariats permettent de réaliser une analyse des 16 domaines d'actions correspondant aux principales fragilités, des 10 profils d'acteurs représentatifs de l'ensemble de l'écosystème français, ainsi que des 5 échelons territoriaux.

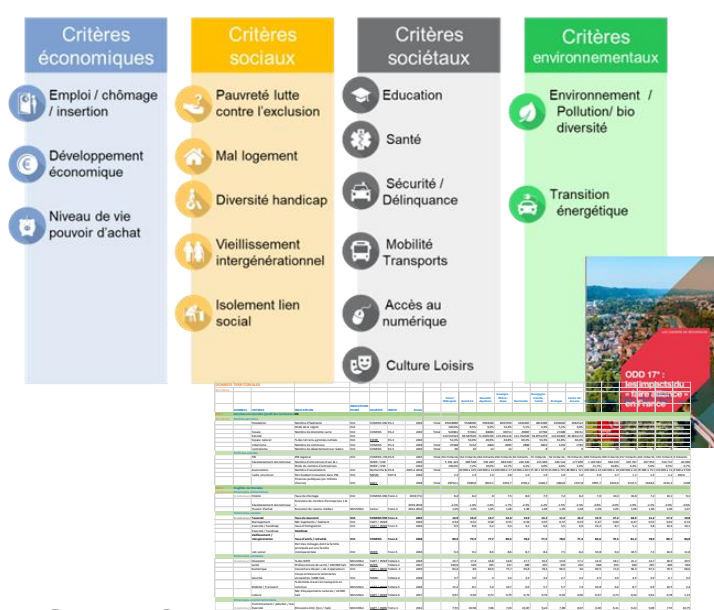
Les données sont librement accessibles à partir des études statistiques de l'Observatoire des partenariats. Elles sont synthétisées dans la [collection des fiches Repères](#) par domaines, par acteurs et par territoires³.

Les fragilités sectorielles

Un premier état des lieux de la réalité des fragilités perçues et vécues par la population dans chacune des 13 régions métropolitaines, pour 16 domaines de fragilités représentatifs des difficultés rencontrées a été réalisé en 2015. Il a été réactualisé en 2019 et 2022.

En parallèle, les élus locaux, les dirigeants d'entreprises et les responsables associatifs et de fondations ont été questionnés sur ces fragilités ; mais aussi sur leurs pratiques pour y répondre.

Représentatifs à l'échelle régionale, ces résultats d'étude ont ensuite été comparés aux données objectives des territoires au travers de l'analyse de 333 indicateurs venant pour la grande majorité de l'INSEE, ainsi que des programmes d'Etat pour piloter les accompagnements aux fragilités locales.



Que nous apprend l'étude d'impact 2018-2022 ?

- **L'enjeu** : étudier les fragilités prioritaires et leurs interactions entre elles, en analysant les données objectives, mais aussi en écoutant la manière dont les différents profils d'acteurs les perçoivent en proximité.
- **Le périmètre** : les 17 Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030 ont été déclinés en 16 fragilités considérées comme prioritaires par les français, les élus locaux, les dirigeants d'entreprise et les responsables associatifs.

³ Voir présentation en annexe

Trois enseignements structurants ressortent de ces travaux :

- **Une fragilité écosystémique** : les fragilités **s'entrechoquent**, il n'est donc pas suffisant de les traiter en silo, mais indispensable de les mettre en regard les unes avec les autres. Les fragilités ne s'additionnent pas, elle se démultiplient.
- **Une nécessaire contextualisation pour être efficace** : les fragilités sont **évolutives dans le temps et dans l'espace**, pour les comprendre, il ne faut donc pas moyenniser les données mais les situer dans leur contexte. Toute tentative de moyennisation est contreproductive.
- **Croiser les regards** : les **données objectives ne suffisent pas**, il convient d'être à l'écoute de leur perception car à la cohérence des actions, il est indispensable aujourd'hui d'assurer la cohésion des acteurs.

Pour agir efficacement sur les fragilités, il faut en comprendre les interactions, mais aussi leur contextualisation territoriale.

Comment décrypter ces résultats ?

Depuis janvier 2022, l'Observatoire des partenariats est associé aux webinaires mensuels « Vers de nouveaux équilibres socio-économique ». Ils ont été mis en place dès 2020 par la DJEPVA et Le RAMEAU dans le cadre de la mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques entre Collectivités, associations, et entreprises.

Quelles sont les caractéristiques par domaine ? Quelles sont les priorités selon les Territoires ? Quels sont les exemples inspirants ? ... Autant d'éclairages à retrouver dans la série de webinaires mensuels qui illustre la diversité des modèles socio-économiques pour répondre aux fragilités. A date, 27 webinaires ont été réalisés pour éclairer la diversité des pratiques par domaine, par acteur et par territoire. Le tableau ci-dessous en rappelle le cheminement sur les deux dernières années.

Webinaires 2023-2024 de la plateforme Trajectoires socio-économiques

	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Thème du webinaire mensuel 2023 Cycle 2023 « Vers de nouveaux équilibres économiques »	360°	ODD 15	ODD 4	ODD 7	ODD 11	ODD 9			ODD 17 & MSE	ODD 1	ODD 6	ODD 12
Thème du webinaire mensuel 2024 	ODD 16	ODD 3	ODD 11	ODD 2	ODD 8	ODD 5			ODD 17 & T	ODD 13	TOUS ODD	ODD 10
Date du webinaire	18/01	15/02	21/03	18/04	16/05	21/06			19/09	17/10	14/11	19/12

Ces webinaires couvrent les **16 domaines de fragilité**, mais aussi les **17 Objectifs de Développement Durable**. Les replays et synthèses de chaque webinaire sont librement accessibles sur la [plateforme Trajectoires socio-économiques](#). Le rapport « Vers de nouveaux modèles socio-économiques » publié en janvier 2024 en fait la synthèse⁴.

⁴ Rapport « Vers de nouveaux modèles socio-économiques » (Le RAMEAU, janvier 2024)

Les dynamiques par profil d'acteurs

Le défi majeur d'une approche systémique est de comprendre que le profil d'acteur qui analyse la situation modifie le périmètre et l'angle des résultats. L'objectivité totale n'est pas possible.

Pour prendre une comparaison, c'est comme un poisson qui devrait analyser l'ensemble du bocal dans lequel il évolue... La métaphore illustre parfaitement la difficulté de l'exercice.

Que nous apprend l'étude d'impact 2018-2022 ?

- **L'enjeu** : étudier la diversité des approches et des pratiques selon les profils d'acteurs, et analyser leurs interactions face aux transitions à piloter
- **Le périmètre** : 10 profils d'acteurs complémentaires constituent l'écosystème d'action à activer face aux fragilités



Trois enseignements structurants ressortent de ces travaux :

- **Une performance partenariale reconnue** : chaque profil d'acteur reconnaît aujourd'hui que les alliances constituent un levier stratégique pour sa propre performance, voire pour certains, un **nouveau levier de son équilibre socio-économique**. La question est moins « Faut-il faire alliance ? » que « Comment faire alliance ? », conscient que la culture d'une part et les modèles de gestion d'autre part ont été imaginés plus dans la perspective de l'action de chacun que de l'interaction entre tous.
- **Des pratiques « invisibilisées »** : malgré un taux de pratiques partenariales de plus en plus important, la capacité à coopérer est relativement « sous les radars », donnant le **sentiment d'être « seul » à faire alliance**. La sémantique a été identifiée comme l'un des freins majeurs à cette reconnaissance.
- **Une diversité de modèles** : il existe une multitude de modèles qui permettent de répondre à la diversité des situations ; pourtant la **faible connaissance des autres modèles** que celui que l'on pratique complexifie d'autant la capacité à interagir.

Une envie de « jouer collectif » qui a du mal à se concrétiser en raison de la faible connaissance des spécificités des autres acteurs de son écosystème

Comment décrypter ces résultats ?

Un **bref panorama à l'été 2024** permet de donner un éclairage **par profil d'acteur**. Procédons à une rapide mise en perspective de chacun.

- 1- **Institutions** : l'Avis du CESE « **Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique** » est la reconnaissance de l'urgence de réinvestir dans les actions, acteurs et alliances d'intérêt général (voir le [détail de l'Avis](#)). Le **Conseil économique, social et environnemental** est la 3^{ème} Assemblée de la République, celle qui incarne le dialogue et la force d'un croisement de regard pour trouver des solutions équilibrées qui assurent la cohérence des actions, mais aussi la cohésion des acteurs. Cet avis a été commenté par Philippe Da COSTA, Président de la Croix Rouge française, lors du webinaire mensuel « vers de nouveaux équilibres socio-économiques » de juin ([à voir en replay](#)). Pour recréer la confiance, il est **indispensable de créer les conditions d'un nouveau dialogue** au plus près des réalités de terrain.
- 2- **Associations** : la **capacité d'innovation des associations** est à l'honneur, notamment en réponse à l'Avis du CESE. Réjouissons-nous de cette juste valorisation de modèles au service de l'intérêt général. Retrouvez sur la [plateforme « Trajectoires socio-économiques »](#) toutes les ressources pour en rendre compte (*les « MEDOC » pour Agir ensemble : Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences*), Le **12^{ème} dossier annuel de JURIS Associations** de juillet 2024 a été consacré à leur territorialisation.
- 3- **Collectivités territoriales** : la force de l'engagement n'est force de transformation que si elle s'inscrit dans une dynamique collective. La **Fondation des Territoires**, le **CEREMA** et Le RAMEAU ont rendu compte de la capacité de **mobilisation des « petits et moyens » territoires au service de l'innovation territoriale**, en présentant les résultats du programme « Chef de projet innovation territoriale », le 13 juin à la journée organisée par le **CGDD** - Commissariat Général au Développement Durable - sur la territorialisation de la transition écologique. **Nos 34.935 communes sont au quotidien à la manœuvre pour Agir ensemble**, notamment dans les 129 de nos Territoires ultramarins ! **Nous devons rendre hommage à la diversité de ces dynamiques**. La réalité dans un « petit » territoire de moins de 2.000 habitants n'est pas la même que dans les « petits & moyens » de moins de 20.000, et les plus de 50.000. L'étude IMPACT-Elus locaux réalisée en 2020 juste après les élections en avait éclairé les leviers. 4 ans plus tard, où en sommes-nous ? C'est ce que l'Observatoire des partenariats révélera à l'occasion de la prochaine étude qui sera publiée lors du Congrès des Maires en novembre 2024. Avons-nous su nous mettre à l'écoute de « l'envie d'alliance » qui était alors plébiscitée pour valoriser l'engagement de toutes et de tous à sa juste place⁵ ?
- 4- **Citoyens** : **rendre hommage à la diversité des engagements**, c'est l'un des objectifs du **cahier d'observation des dynamiques de coopération à La Réunion** qui a été réalisé par des étudiants du **CNAM**, et publié en juillet par l'**Observatoire des partenariats**. Il souligne que plus que jamais l'**engagement des jeunes** est au cœur de nos défis communs ; comme le souligne par ailleurs les résultats de [l'étude exploratoire « Jeunes & Territoires 2050 »](#). L'Atelier « Agir en Territoire avec les Jeunes » lors de la 10^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire a été l'occasion de valoriser une nouvelle fois l'innovation territoriale, comme ce fut le cas lors du webinaire « vers de nouveaux équilibres socio-économiques » de février 2024 autour de l'Alliance pour l'Education Audoise, ou au travers des sessions 2024 du séminaire « Economie & Sens » de l'Ecole de Paris du management. La diversité des modalités de mobilisation de la jeunesse au service de la co-construction de nouveaux modèles est source de confiance. Pourquoi ne pas la mettre plus en valeur ?
- 5- **Académiques** : la **place des acteurs académiques dans les transitions** a été au cœur du séminaire annuel de recherche organisé par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts. Elle fera l'objet d'un cahier de recherche publié le 16 octobre prochain à l'occasion du Congrès de l'Association des Villes Universitaires de France (AVUF) dont le thème 2024 est « Recherche & Territoires ». C'est aussi en interne que se joue la territorialisation des transitions comme l'a illustré le Congrès annuel de la **FNCAS** lors de son Colloque national du 11 juin 2024.

⁵ Etude IMPACT-Elus locaux pour l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2020)

- 6- **Médias** : de plus en plus conscients de leur **responsabilité dans une information de qualité** pour une décision éclairée, les **initiatives des médias se multiplient** pour une communication ciblée sur les transformations. Citons la [démarche « En quête de Demain »](#) de Spark News auprès de la PQR, les expérimentations territoriales innovantes telles que celle du [Grand Bergeracois Audacieux](#), ou encore la série de podcasts « [Comment vas-tu bien la planète ?](#) » du journaliste Patrick LONCHAMPT qui propose mensuellement depuis un an un podcast consacré aux nouveaux modes d'engagement collectif au plus près des réalités locales.
- 7- **Entreprises** : au cœur des Territoires, et pourtant si souvent oubliées, les entreprises sont aussi actrices de l'intérêt général. Le mois de mai 2024 de « l'ODD 17 en pratiques » était consacré à **l'engagement territorial des entreprises (ETE)**, en partenariat avec **l'Orse**. Les résultats de ce cycle ont été mis en valeur dans [l'article « N'oublions pas les entreprises ! »](#), et ont été commentés en juin par Sylvain REYMOND, Directeur du **Réseau Les Entreprises s'engagent**, dans [l'interview du mois « 3 questions à... »](#) de la plateforme odd17.org. Dans ce même esprit, le webinaire de septembre 2024 de la Fédération des Entreprise de Propreté sur les articulations entre RSE sectorielle et ETE montre que les exemples sont concrets et incarnés.
- 8- **Fondations** : créée pour être à **l'écoute de la diversité des dynamiques territoriales** alliant acteurs publics et privés, la **Fondation des Territoires** a fêté ses deux ans en juin. Elle vient de rendre compte de son programme « Chef de projet innovation territoriale » qui valorise les pratiques innovantes dans les petits & moyens territoires. De son côté, le [Fonds ODD 17](#) continue d'agir pour le **financement de l'innovation partenariale et l'investissement dans l'ingénierie du « premier kilomètre des besoins »**.
- 9- **Investisseurs** : du côté des investisseurs aussi les choses bougent en « Commun(s) » pour inventer ce qu'aucun ne peut faire seul, à l'image du [Fonds i](#) pour l'accompagnement du déploiement des projets à fort impact. Ce dernier réunit la vingtaine d'accompagnateur avec lesquels il agit pour réfléchir ensemble sur les **compétences nécessaires à la conduite du changement** lors du déploiement des innovations sociétales. Après un débat avec les projets accompagnés, puis entre investisseurs, ce troisième temps d'échanges a permis de qualifier les moyens de passer de la connaissance empirique au développement des compétences stratégiques nécessaires pour répondre à la hauteur des défis actuels. Une plateforme dédiée sera lancée en novembre 2024.
- 10- **Ingénieries** : pour appréhender la réalité déjà incarnée de nouvelles alliances d'intérêt général, les 350 « **catalyseurs territoriaux** » ont fêté en juillet 2024 la 10^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire. Une façon de (re)découvrir en pratique ce que veut dire « jouer collectif » au service de nos défis en « Commun(s) » (cf. [replay](#)).

Il est stratégique de donner à voir cette **réalité de terrain : tous les profils d'acteurs sont engagés, chacun en fonction de ses caractéristiques propres** et de ses leviers d'action. Pour répondre à l'ampleur des enjeux, et faire face à nos défis communs, chacun des dix profils d'acteurs est aujourd'hui en mouvement.

« Le bruit de l'arbre qui tombe ne doit pas assourdir celui de la forêt qui pousse, sous peine de créer une désespérance qui empêche tout « pari de la confiance » pourtant indispensable dans le contexte actuel ! », selon un proverbe Africain.

Pour Agir ensemble, il convient dès lors d'appréhender la diversité territoriale. Comment faire concrètement pour aborder la pluralité des échelons territoriaux ?

Appréhender la diversité des échelons territoriaux

L'année 2023 a mis en lumière et en valeur les enjeux et les pratiques des dix profils d'acteurs de notre écosystème pour accompagner les transitions. Des citoyens aux institutions, en passant par les collectivités territoriales, les entreprises, les associations, les fondations, les investisseurs, les acteurs académiques, les ingénieries et les média, une analyse des modèles et des pratiques a permis d'identifier les interactions structurantes.

L'année 2024 est l'occasion de faire la démonstration du continuum possible de leurs articulations de l'échelon local à l'échelon international, au travers de l'analyse de 5 échelons complémentaires.

L'articulation des 5 échelons territoriaux



Que nous apprend l'étude d'impact 2018-2022 ?

- **L'enjeu** : les Territoires jouent un rôle déterminant dans les transitions, ils sont à la fois l'incarnation de « l'intérêt général » à portée de main, des lieux d'expérimentations et des espaces de confiance où il est possible de dépasser « l'entre-soi » pour prendre le risque de « l'entre-tous ».
- **Le périmètre** : les Territoires peuvent être segmentés en 5 échelons et deux dimensions : géopolitique pour l'une, et infrastructurelle de l'action pour l'autre.

Trois enseignements structurants ressortent de ces travaux :

- **Tension national / Territoires** : l'articulation entre le cap & cadre communs et l'agilité de l'action est complexe dans une reconnaissance des « légitimités » à construire.
- **Convergences des démarches locales** : les actions des collectivités, des acteurs d'intérêt général et des acteurs économiques ne sont pas systématiquement croisées ; l'approche en silo reste prédominante.
- **Connaissance territoriale** : la connaissance des spécificités locales reste très limitée, et peu partagée.

La diversité des Territoires, pourtant essentielle aux transitions, reste peu appréhendée dans des approches qui sont souvent moyennisées.

Comment décrypter ces résultats ?

A l'échelon local, comme l'a démontré le [Fonds ODD 17](#), l'innovation territoriale se traduit à la fois dans les actions engagées et dans les moyens de les soutenir. A titre d'exemple, l'engagement de la Métropole de Lyon a été mis en valeur tant sur les transitions ([voir webinaire « Cap 2030 vers l'ODD 6 »](#)) que dans sa capacité à co-animer des démarches de co-construction (voir le [5^{ème} Festival de l'Apprendre](#) de la Maison de l'Apprendre). Sur le plan départemental, le Conseil Départemental de l'Aude a été mis en valeur tout au long du mois de février 2024 consacré à l'innovation territoriale, notamment au travers de sa démarche « Alliance pour la Jeunesse Audoise ».

A l'échelon régional, le rôle de « pivot » entre les échelons « macros » et « micros » n'a jamais été aussi stratégique. Dès 2012, le groupe de travail copiloté avec l'Association des Régions de France (ARF) avait posé les fondements d'une stratégie d'articulation des échelons territoriaux. En 2021, les [kits « Connaissance régionale des fragilités »](#) ont outillé les préfetures et Conseils Régionaux au moment des élections. En 2024, une démarche s'est engagée sur 12 régions et sur un territoire ultra-marin afin de (dé)montrer la capacité d'articuler les dynamiques de transitions entre les différents échelons territoriaux. Les investissements ciblent une diversité de modèles de « petites et moyennes innovations territoriales » pour en incarner la complémentarité.

A l'échelon national, l'acteur public a été mis en valeur, tant du point de vue politique que technique. Au plan politique, les [Etats Généraux de l'ANPP-Territoires de Projet](#) ont montré l'engagement des élus et des Collectivités territoriales au service des fragilités et de la mobilisation des envies d'engagement. Au plan technique, le [programme « Chef de projet innovation territoriale »](#), co-construit avec une cinquantaine de partenaires publics et privés, nationaux et territoriaux, a mis en œuvre une démarche de valorisation des pratiques locales au service des transitions dont les résultats prouvent l'urgence.

A l'échelon européen, les élections ont été l'occasion d'observer la difficulté à promouvoir une stratégie d'accélération des solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux équilibres socio-économiques durables. Il est urgent de mieux se saisir de cet échelon territorial, peu articulé avec les autres au-delà des seules questions normatives.

A l'échelon international, dans le cadre de cette étude exploratoire, la dimension géopolitique a pu être appréhendée par deux dynamiques : l'observation des défis communs et les Chartes d'engagement réciproque. A ce titre, Le RAMEAU a établi un partenariat avec l'Observatoire des périls planétaires dans le cadre des travaux lancés dans 7 pays ([voir replay du webinaire « Cap 2030 vers l'ODD 16 »](#)), et a signé le Manifeste Paix et Durabilité, le 24 janvier à l'occasion de la 6^{ème} Journée Mondiale de l'Education afin de rappeler l'urgence d'apprendre à faire alliance ([voir podcast ODD 4 : apprendre à faire alliance pour \(ré\)inventer nos modèles ! »](#)).

En synthèse, ces échelons territoriaux, bien que chacun en mouvement, sont encore peu articulés donnant le sentiment d'une incapacité d'aller du local à l'international. En conséquence, cela donne l'image d'un Cap et d'un cadre qui sont « hors sol » alors même qu'ils sont parfois articulés inconsciemment. C'est le cas notamment de l'Agenda 2030 des Nations Unies dont nous avons fêté le 9^{ème} anniversaire le 25 septembre 2024.

A la convergence des trois, l'urgence de « faire alliance » !

L'articulation au sein de chaque axe – Domaines, Acteurs, Territoires – est déjà en soi difficile, alors leur convergence semble « humainement » impossible. C'est sans doute la raison majeure de la promotion en tant qu'Objectif du 17^{ème} **Objectif de Développement Durable**, alors qu'il n'est qu'un objectif de moyen qui peut se résumer à : **comment allons-nous réussir ensemble ce qu'il est impossible de faire seul ?**

En deux décennies, **l'enjeu de « faire alliance » s'est imposé**. Il invite à de nouvelles alliances, à un nouveau mode de pilotage de l'intérêt général, mais aussi de la performance de chaque organisation, publique et privée. Il se décline « Tous domaines, tous acteurs, tous territoires » pour trois raisons.

La première raison est **l'accroissement des fragilités** et leurs effets démultiplicateurs. Face à la raréfaction des ressources et à l'accroissement des besoins, les fragilités s'entrechoquent, créant un effet « domino » particulièrement puissant. Cette fragilisation se constate à la fois au niveau des personnes et des territoires.



Qui pourrait aujourd'hui sérieusement dire qu'il est possible d'arbitrer entre la « fin du monde » et la « fin du mois » ? Cette impasse d'une gestion en silo des fragilités nécessite des approches systémiques qui remettent en cause les modes de gestion traditionnels, ainsi que la répartition des rôles.

La deuxième raison est **l'interaction des acteurs et des actions**. Dans un monde de plus en plus interconnecté, la performance de chacun ne suffit plus. Il convient désormais d'analyser la capacité d'interactions entre les différents profils d'acteurs.

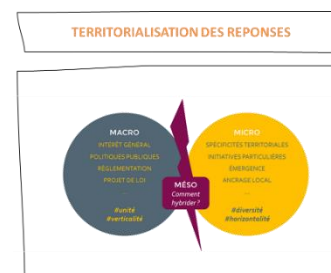


D'une logique où chacun avait une place prédéfinie, l'accélération des crises et des changements exige plutôt une « mécanique globale » où chacun, à sa juste place, contribue à faire bouger les lignes.

La troisième raison est la **crise de légitimité** qui s'induit entre des modèles anciens qui ne sont plus adaptés et des modèles nouveaux qui ne sont pas encore invités.

Cette crise se vit non seulement entre les profils d'acteurs, notamment dans une frontière qui se dilue entre acteurs publics et acteurs privés, mais aussi au niveau des Territoires.

Comment articuler la légitimité d'un cap et d'un cadre communs, avec celle de l'agilité nécessaire au plus près du « 1^{er} kilomètre des besoins » ?



Ces trois raisons structurantes expliquent pourquoi aujourd'hui 74% des citoyens, 92% des maires, 83% des dirigeants d'entreprises, et respectivement 97 et 98% des responsables associatifs et de fondations considèrent qu'il est **urgent de « faire alliance »** pour inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul⁶.

⁶ Etudes du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats (Comis & OpinionWay, 2018-2022)

L'effet de taille en pratiques

Le constat objectif étant posé, la question est : comment piloter un changement systémique autour de trajectoires durables et inclusives ? Le programme 2023-2027 Ecosystème s'est donné 5 ans pour répondre à cette question complexe. L'objectif : **Comprendre le double effet de taille organisation/territoire pour réussir les transitions !**

Forts des résultats des trois plans quinquennaux précédents, l'Observatoire des partenariats pose une hypothèse forte : **l'effet de taille est doublement structurant**. Il l'est **non seulement sur les organisations** (le 1^{er} plan quinquennal 2008-2012 l'avait démontré au travers de la politique d'engagement des PME), **mais il l'est aussi sur les Territoires** (l'étude IMPACT-Elus locaux de 2020 avait fait apparaître un effet de taille en 4 segments sur les pratiques de pilotage des fragilités par les Collectivités).

Les 18 mois d'étude exploratoire ont permis d'affiner cette hypothèse.

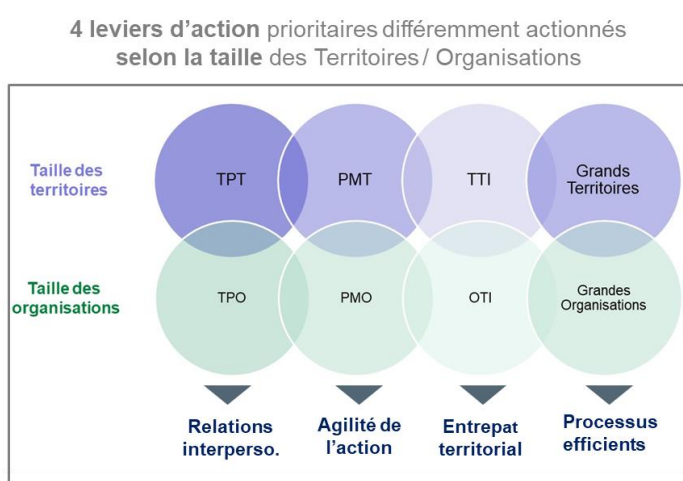
L'hypothèse de l'effet de taille du programme ECOSYSTEME

En 2015, les travaux de recherche empirique sur l'effet de taille des organisations avaient qualifié **l'usage différencié de 4 leviers d'action** : les **relations interpersonnelles**, **l'agilité de l'action**, la **capacité entrepreneuriale** et **l'efficacité des processus**. Si toutes les organisations peuvent mobiliser en théorie ces quatre leviers, en pratique l'effet de taille rend leur équilibre différent, et le levier prioritaire adapté à chacun. Ainsi, une TPE, une PME, une ETI et une grande entreprise ne relèvent pas du même modèle de fonctionnement. Pour prendre un exemple concret, une boulangerie et une entreprise du CAC 40 auront bien l'usage de ces 4 leviers mais dans une pratique qui ne relève en rien des mêmes méthodes, et encore moins des mêmes réalités et contraintes de terrain.

Cette analyse avait été utilisée entre 2010 et 2014 sur le programme « RSE & Partenariats des PME » pour (dé)montrer que les petites et moyennes entreprises n'étaient pas en retard dans leur mise en œuvre d'une Responsabilité Sociétale d'Entreprise ancrée et incarnée, mais qu'elles ne le traduisaient ni par le même langage, ni par les mêmes pratiques.

Une décennie plus tard, c'est sur la même hypothèse que le programme s'est basé pour définir si l'effet de taille n'était pas déterminant dans la manière dont les Territoires assuraient les transitions. L'étude IMPACT-Elus locaux de 2020 en a confirmé l'hypothèse, en dimensionnant une première hypothèse des 4 segments : moins de 2.000 habitants, moins de 20.000, moins de 50.000 et plus de 50.000.

Le schéma ci-dessous résume l'hypothèse d'effet de taille du programme.



Les premiers résultats de l'étude exploratoire tendent à faire penser que non seulement cette hypothèse est pertinente, mais que les coefficients de complexité se multiplient au regard de l'équation organisation/territoire.

A titre d'exemple, la réalité objective d'une « petite » organisation n'est pas la même en fonction du segment de territoire dans lequel elle est ancrée. Pour reprendre l'exemple de la boulangerie, sa réalité pratique n'est absolument pas la même en fonction de son emplacement, en cœur de ville ou en plein territoire rural. Sa « valeur » et son « impact » tant économique qu'en matière de cohésion sociale et territoriale sont difficilement comparables.

Cette analyse tant à confirmer **deux prérequis pour réussir les transitions** :

- ✓ **Prendre en compte la fragilité** non seulement des personnes et des organisations, mais aussi **du Territoire en tant que tel**,
- ✓ Faire du « **Projet de Territoire** » **le point de convergence** qui permet de positionner chacun dans un Cap et un cadre communs, « toute chose égale par ailleurs ».

Ces prérequis exigent donc de sortir d'une seule analyse « acteur par acteur » pour être en mesure d'appréhender une analyse de « l'écosystème territorial », seule à même à pouvoir être comparée objectivement. Pour poursuivre dans le domaine des métaphores : quelle est l'utilité d'une analyse de tous les engrenages d'une montre, si aucune analyse transverse ne permet de savoir si la montre donne l'heure ?

Ainsi qualifiée, **il reste aujourd'hui à mesurer et illustrer cette hypothèse** dans les prochaines étapes du programme quinquennal 2023-2027 ECOSYSTEME.

Les résultats du programme 2019-2024 « Chef de projet innovation territoriale » en donnent un premier éclairage.

Retour d'expériences sur les « petits & moyens » territoires

Le programme « Chef de projet innovation territoriale », lancé en 2019 par la Fondation des Territoires a permis d'observer comment les « petits et moyens » territoires assument la triple fonction d'assurer la cohérence des actions, la cohésion des acteurs et la pérennisation des ressources... alors qu'ils sont faiblement dotés en ingénieries territoriales. Et si ces Territoires avaient appris à compenser le manque de moyens par une capacité à faire alliance ? C'est l'hypothèse de ce programme qui a permis de mobiliser plus d'une quarantaine de partenaires. Les enseignements sont inspirants. Cécile COT & Laurent LELLI du Campus de Clermont-Ferrand d'AgroParisTech, et Pierre-François BERNARD d'EcceTerra en rendent compte chacun à leur manière. La note « Chef de projet innovation territoriale : contours, compétences, métier » explique la valeur et les limites des pratiques professionnelles de ces Chefs de projet en charge de l'innovation qui sont nécessairement confrontés à des injonctions contradictoires. L'équipe d'AgroParisTech invite donc à clairement distinguer ce qui relève de la valorisation des pratiques innovantes du développement des compétences qui n'est possible que lorsque les référentiels sont clairement établis (cf. [note AgroParisTech, septembre 2024](#)). Le fondateur du cabinet EcceTerra incarne quant à lui la diversité des retours sur le prototypage du parcours réalisé avec les 12 territoires pilotes (cf. [note « Retour sur le programme « Chef de projet innovation territoriale »](#), Ecce-Terra, 24 septembre 2024).

En synthèse : qu'est-ce que l'innovation territoriale ? Quels sont les enseignements de l'observation de celle des « petits & moyens territoires » ? Quels piliers en déduire pour déployer la territorialisation des transitions ?

Qu'est-ce que l'innovation territoriale ?

Cette question peut paraître simple... elle a pourtant pris près de trois ans pour obtenir une réponse qui puisse être lisible et visible pour toutes les parties prenantes d'un écosystème local. Souvent confondue avec l'innovation publique ou avec l'innovation sociale, l'innovation territoriale s'en nourrit et s'en distingue en ce sens qu'elle articule toutes les formes d'innovation sur un territoire donné pour répondre aux fragilités locales.

Par essence, l'innovation territoriale est donc fondée sur une capacité à faire alliance entre l'ensemble des acteurs d'un territoire. Décrite dans le cahier de recherche « ODD 17 : Economie(s) & Territoire(s) » en décembre dernier, elle a fait l'objet d'un module pédagogique pour en expliquer les composantes. Le [module « Processus d'innovation territoriale »](#) est librement accessible sur la [plateforme « l'innovation territoriale en Actions »](#). Cette dernière capitalise depuis 2018 les méthodes et outils innovants pour accompagner les Territoires dans l'émergence, le pilotage et l'évaluation des Projets de Territoire.

Quels sont les enseignements du programme « Chef de projet innovation territoriale » ?

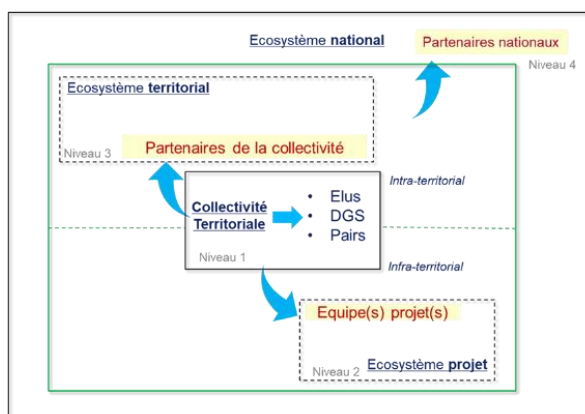
Le Comité de suivi national a détaillé les enseignements partagés lors du webinar « Cap 2030 vers l'ODD 17, les ingénieries territoriales à la manœuvre ! » (à voir [en replay](#)).

Si l'agilité de proximité rend inefficace toute tentative de standardisation, il est en revanche possible de poser des « balises » qui éclairent sur les conditions de déploiement d'une innovation territoriale qui s'inscrit dans un Cap et un cadre communs.

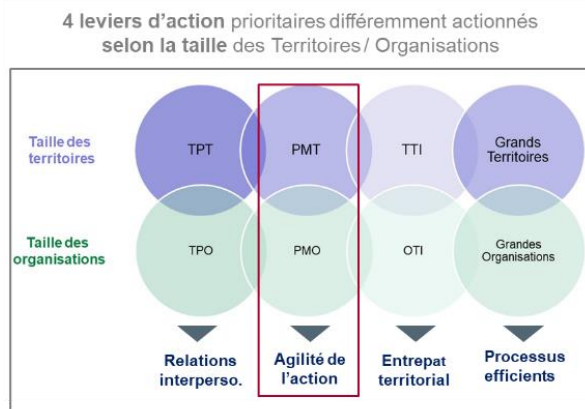
Pour bien en comprendre les enjeux et les contraintes, deux réalités sont à prendre en considération : l'encastrement des réalités territoriales, et l'effet de taille. Ces situations sont d'autant plus complexes à gérer lorsqu'il s'agit des « petits & moyens » territoires, vus par les Collectivités territoriales qui ont un double rôle : celui de piloter les politiques publiques, et celui d'être garant de l'intérêt général, autrement dit de la cohérence des actions, de la cohésion des acteurs et de la pérennisation des ressources. Dans un contexte d'incertitudes et de crises successives, l'agilité de l'action est déterminante. C'est bien ce que font les Agents des collectivités territoriales qui jouent un rôle de « Chef de projet innovation territoriale »... bien souvent sans le savoir !

Deux réalités à intégrer pour capter l'innovation territoriale

Encastrement des réalités territoriales



Le double effet de taille, organisations & territoires



C'est face à cette réalité de terrain que la valorisation des pratiques émergentes est déterminante. Les travaux menés avec AgroParisTech ont permis de qualifier 8 situations professionnelles, de les relier aux 3 leviers d'activation de l'intérêt général (Gestion régulatrice, Action collective transformatrice et Vision partagée). Cette grille a ensuite pu être illustrée au travers de pratiques repérées dans les fonctions de « catalyse territoriale » par le Réseau des catalyseurs territoriaux. Cette démarche a permis de modéliser une grille de qualification des pratiques permettant à chacun de se situer dans ses situations professionnelles.

Grille de qualification des pratiques d'ingénieries locales

GRILLE DE QUALIFICATION DES PRATIQUES D'INGÉNIERIES LOCALES

Axe		Situations professionnelles identifiées	Pratiques associées
Expertises de Gestion	1	Trouver et diversifier des financements	Financer les projets Financer l'ingénierie que je porte Financer d'autres acteurs
	2	Contractualiser (De la négociation à l'évaluation)	Gérer les contrats Définir les indicateurs de performance Mesurer les résultats
	3	Manager des projets (Cadre, pilotage, management d'équipe)	Cadrer les projets Piloter les projets Manager les équipes projets
	4	Être à l'écoute de son écosystème (Besoins, enjeux, difficultés, risques, contributions)	Ecouter son équipe Ecouter son organisation Ecouter les acteurs de mon territoire
	5	Créer des liens (Entre pairs, entre « mondes », entre tous)	Créer des liens en interne de mon organisation Créer des liens entre acteurs de mon territoire Créer des liens entre les territoires
	6	Valoriser les interactions (En interne et en externe)	Communiquer sur les interactions créées Définir la valeur économique des interactions Faire valoir les impacts des alliances
Relations et Interactions	7	Mettre en perspective une stratégie partenariale territoriale	Définir la stratégie partenariale territoriale Piloter la stratégie partenariale territoriale Communiquer sur la stratégie partenariale territoriale
	8	Préparer une aide à la décision politique	Faciliter l'impulsion politique Accompagner le pilotage (instances et suivi) Evaluer l'impact territorial

L'intérêt général :
des aujourd'hui,
l'affaire de tous ?
Une réflexion collective pour agir

AgroParisTech
Talents d'une planète soutenable

RESEAU DES
CATALYSEURS
TERRITORIAUX

Assemblage des trois approches réalisé par :

Le RAMEAU
Co-construction durable

Quels sont donc les « piliers » d'une territorialisation des transitions cohérente avec l'agilité locale ?

Dans ces conditions, il est légitime de se questionner sur les « balises » pour un déploiement national fécond et adapté à la diversité des situations professionnelles et des Territoires.

A l'issue de ce cheminement quinquennal, il en ressort 4 « piliers » pour un déploiement qui respecte à la fois le Cap et le cadre communs, ainsi que la nécessaire agilité locale pour permet une capacité d'innovation territoriale. Deux « piliers » sont structurels, deux sont opérationnels.

Des « piliers » structurels », à la fois politique et académique

Le **1^{er} pilier est politique**. Il convient de rappeler que le rôle d'une Collectivité territoriale est certes d'apporter des services publics, mais aussi – et peut-être surtout dans un temps d'incertitude – de garantir et de piloter l'intérêt général. A ce titre, la responsabilité dépasse celle du mandat pour s'inscrire dans le temps long du/des Territoire(s). Ce rôle de garant nécessite une posture différente. Si celle des services publics s'adressent à des « usagers », celle du pilotage de l'intérêt général à des « citoyens ». A ce titre, c'est bien la Collectivité territoriale qui doit être à la manœuvre pour **mobiliser les engagements autour de Projets de Territoire durables et inclusifs**.

L'ANPP-Territoires de Projet en fait la pédagogie au travers d'une série de Vadémécums publiés depuis 2021, d'abord sur l'élaboration d'un Projet de Territoire stratégique, puis sur la valeur de l'ingénierie locale, et enfin sur l'importance des coopérations territoriales. L'association d'élus et d'agents publiera au prochain Salon des Maires un 4^{ème} Vadémécum sur les conditions du « Bonheur local », à la suite des Etats Généraux des Pays et Pôles d'Equilibre des Territoires Ruraux de février dernier.

Le **2^{ème} pilier est académique**. Dans un contexte de métamorphose comme celle que nous vivons, la capacité à transformer la connaissance empirique en compétences stratégiques pour conduire un changement systémique est structurante. Elle permet de faire le lien entre la nécessité de changer, et les trajectoires possibles pour y parvenir en tenant compte de la réalité de terrain... et de la maturité collective de nos écosystèmes. A ce titre, la **note « Chef de projet innovation territoriale : contours, compétences, métier »** est stratégique (cf. [note AgroParisTech, septembre 2024](#)). A partir du même constat la thèse d'Anne-Valérie CRESPO sur le « dialogue en coresponsabilité » éclaire les liens possibles entre le manager, son organisation et son Territoire d'implantation. **1^{er} Prix de thèse ADERSE-ORSE 2024**, ces travaux sont les pendants côté entreprises de ceux réalisés par la Chaire InterActions d'AgroParisTech, et les résultats sont convergents (interview d'Anne-Valérie CRESPO lors du Forum Mondial Convergences à écouter [en replay](#)). C'est aussi dans ce sens que les **cahiers de recherche réalisés en commun avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts** éclairent sur les enjeux et pratiques d'alliance au service de l'intérêt général qui incarnent l'ODD 17 en pratiques.

Les piliers politiques et académiques se renforcent mutuellement.

Des « piliers » opérationnels, au niveau des méthodes et des outils

De même que les piliers structurels, les piliers opérationnels se répondent pour garder le rythme d'une dynamique encore très largement en émergence.

Le **3^{ème} pilier est méthodologique**. Il nous faut apprendre à différencier la valorisation des pratiques émergentes du moment où il devient possible de développer les compétences requises car les référentiels sont suffisamment matures pour être déployés. Cette démarche doit non seulement tenir compte du besoin, mais aussi de la maturité pour être en mesure de passer de l'un à l'autre. Dans « l'entre deux », il est important de développer :

- Une **grille de qualification des pratiques** pour que chacun puisse se situer, à l'exemple de celle développée dans le cadre du programme « Chef de projet innovation territoriale », en partenariat avec une diversité de référentiels métiers (*notamment ceux de l'ANPP-Territoires de Projets pour les directeurs territoriaux, du RNMA pour l'accompagnement des associations et des territoires, du RNET pour les développeurs économiques territoriaux, et du référentiel « Co-construction territoriale » des catalyseurs territoriaux*).
- Une **variété de formats pédagogiques** est essentielle pour répondre à la diversité des « 1^{er} kilomètre des besoins ». Le parcours expérientiel de valorisation des pratiques professionnelles (cf. [parcours expérientiel « L'innovation territoriale en pratiques »](#)) se différencie du parcours pédagogique pour faire ses premiers pas (cf. [parcours découverte « Alliances & Territoires »](#)), ainsi que du parcours d'analyse de son innovation territoriale (cf. [parcours méthodologique « Qualifier son innovation territoriale »](#)).

Le **4^{ème} pilier est numérique**. S'inscrivant dans le programme « Numérique & Territoires » lancé en 2020 pour illustrer la complémentarité entre les plateformes digitales et l'ingénierie de proximité, le prototypage du parcours expérientiel de valorisation des pratiques de « Chef de projet innovation territoriale » s'est volontairement appuyé sur deux plateformes complémentaires.

La [plateforme « l'innovation territoriale en Actions »](#), animée par le Réseau des catalyseurs territoriaux depuis 2018, et [Expertises.Territoires](#), initiée par le CEREMA en 2022, sont en effet très complémentaires. Les cibles et les contenus étant différents, il a été possible d'élargir la diffusion des méthodes expérimentées. Cette stratégie de « back office » en Commun(s) qui se décline ensuite en fonction du « dernier kilomètre des solutions » proposées par les plateformes digitales est au cœur de la stratégie de l'ODD 17 en pratiques, incarnée par la [plateforme odd17.org](#). C'est en effet en laissant les utilisateurs libres de leur chemin d'accès, et la diversité des plateformes de personnaliser le contenu en fonction de ses cibles que le « Commun(s) » des connaissances et de la capitalisation partagée peut devenir non seulement créateur de valeur ajoutée, mais aussi de frugalité. Il ne s'agit pas de renoncer à la spécificité ni de l'offre, ni de la demande, mais d'assurer un « socle commun » qu'il n'est pas obligatoire de réinventer à chaque démarche. Outre la frugalité des coûts – qui n'est pas neutre dans le contexte actuel – cette stratégie a aussi la vertu de faciliter les interconnexions car la sémantique utilisée et les références prioritaires sont souvent propres à chaque communauté ne facilitant pas le passage de « l'entre-soi » à « l'entre-tous » pourtant au cœur de toutes démarches d'intérêt général.

C'est sur la base de ces 4 piliers, et des résultats de 18 mois d'étude exploratoire que va se poursuivre le programme 2023-2027 ECOSYSTEME. Après la phase qualitative, elle se poursuit par une phase d'études quantitatives qui débute avec l'étude Impacts & Trajectoires auprès des élus locaux qui sera publiée à l'occasion du prochain Salon des Maires, des 19 au 21 novembre prochain.

D'ici-là, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU publieront le 16 octobre leur 4^{ème} cahier de recherche commun, à l'occasion du Congrès des Villes Universitaires de France (AVUF). Au titre évocateur « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? », il explicitera le rôle des acteurs académiques dans la territorialisation des transitions.

,

La démarche PHARE pour se situer

La démarche PHARE propose un cheminement simple pour se saisir des données, méthodes et compétences mises à disposition pour se situer dans son écosystème. Elle propose **trois solutions complémentaires pour se situer** : un dispositif de veille systémique avec la **base IMPACT-Alliances**, un programme quinquennal d'études qui se décline en **fiches Actions & Repères**, ainsi que l'animation du partage des connaissances au travers du **cycle d'informations hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles et annuelles** « L'ODD 17 en pratiques ».

Vous cherchez une méthode pour Agir dès aujourd'hui pour vous situer dans un monde en mutation ? La démarche Phare est faite pour vous !

Retrouvez là sur le [site de l'Observatoire des partenariats](#)



Pour aller plus loin, les cahiers de recherche réalisés par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU proposent un Cap et un cadre communs pour mettre en œuvre concrètement des alliances qui incarnent le 17^{ème} Objectif de Développement Durable, et favorisent la territorialisation des transitions. Retrouvez-les sur la plateforme de capitalisation mutualisée odd17.org.



ANNEXE – L’Observatoire des partenariats en pratiques



L'Observatoire des partenariats

L'Observatoire des partenariats a pour objectif de qualifier les enjeux des relations partenariales au service de l'intérêt général, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France. Il permet de capter les « signaux faibles », de disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction et d'outiller les organisations publiques et privées, ainsi que les Territoires.

Il a été créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et Le Mouvement associatif.

L'Observatoire vous propose d'éclairer les mutations, de vous aider à comprendre les enjeux et d'agir dès aujourd'hui au travers de trois démarches complémentaires : éclairer les nouvelles tendances, comprendre les Territoires et agir dès aujourd'hui grâce aux données mises en commun.



ECLAIRER - Au cœur du dispositif, les **études** réalisées permettent de décrire les enjeux et les pratiques de 16 fragilités, de 10 profils d'acteurs et de 5 échelons territoriaux. Elles sont synthétisées dans la [collection des fiches Repères](#) qui en donne un éclairage pédagogique. Publiée le 3 octobre 2024, l'étude « Savoir se situer dans un monde en mutation » en donne les clés de lecture transversale⁷.

COMPRENDRE - En amont de ces études, une **veille active** est réalisée autour d'un véritable « 4 en 1 » : la [base IMPACT-Alliances](#) qui permet de piloter ses relations partenariales au quotidien. Elle se compose de l'information hebdomadaire des « Jeudis de l'ODD 17 », du référencement de plus de 1.000 exemples inspirants représentatifs de la diversité des modèles relationnels, de la cartographie des 350 « catalyseurs territoriaux » qui animent les démarches de coopérations au plus près des réalités locales partout en France métropolitaine et ultramarine, ainsi que de l'accès à la capitalisation de plus de 4.000 articles du bulletin trimestriel de veille et d'analyse de l'innovation sociétale.

AGIR - En aval du dispositif de veille et du programme d'études, la **connaissance est animée hebdomadairement** (les « Jeudis de l'ODD 17 »), **mensuellement** (un Récit, une interview, un webinar, un podcast et une session d'embarquement à la (re)découverte de la base IMPACT-Alliances autour d'un thème mensuel prédéfini en début d'année), **trimestriellement** (avec le bulletin de veille et d'analyse de l'innovation sociétale), et **annuellement** (autour de deux dossiers annuels publiés dans *Juris Association* : en juillet sur les modèles socio-économiques d'intérêt général depuis 2013, et en novembre sur les coopérations territoriales depuis 2021). Cette animation est rendue possible grâce à une capitalisation en « Commun(s) » réalisée depuis 2021 au sein de la [plateforme odd17.org](#), véritable « back office » commun pour créer de la valeur et de la frugalité grâce à un partage des données, des outils et des compétences. Retrouvez tous les liens utiles sur l'Observatoire des partenariats⁸.

⁷ [Comprendre – Observatoire des partenariats \(observatoire-des-partenariats.fr\)](#)

⁸ [Animation des connaissances – Observatoire des partenariats \(observatoire-des-partenariats.fr\)](#)

DES DONNÉES POUR COMPRENDRE LES DYNAMIQUES D'ALLIANCE



La collection des fiches Repères croise les données sur les spécificités des territoires, celles sur les enjeux et les pratiques des acteurs, avec la cartographie des domaines d'action. C'est dans ce triptyque Territoires – Acteurs – Domaines que se joue la capacité à inventer des solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable.

FICHE REPÈRES TERRITOIRES

Les dynamiques territoriales

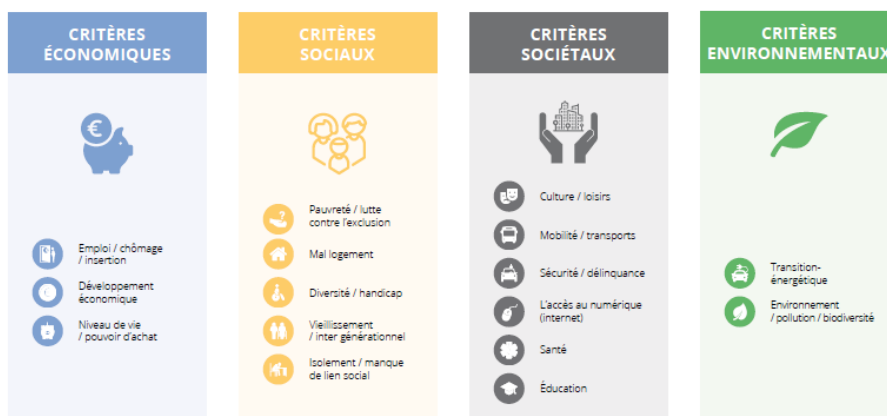


Découvrez le **kit pratique** « Dynamiques d'engagement régional », ainsi que les fiches Repères des **13 régions métropolitaines** sur les fragilités et les dynamiques d'alliance pour y répondre.

FICHE REPÈRES DOMAINES

Les coopérations sectorielles

L'écoute des enjeux et des pratiques des différents profils d'acteurs ont permis de qualifier **16 domaines de fragilité**, représentatifs des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux.



Suivez le **cycle de webinaires « CAP 2030 vers les nouveaux modèles socio-économiques »**, tous les 3^{ème} jeudi du mois, pour les (re)découvrir. Les fiches Repères « Interactions et coopérations sectorielles » en seront déclinées.

Découvrez aussi la **Base IMPACT-Alliances**. Véritable GPS des nouvelles alliances, elle vous permet d'accéder à tout moment à **4 ressources complémentaires** :



- une **information** hebdomadaire sur le « comment faire alliance en pratiques » avec les **« Jeudis de l'ODD 17 »**,
- le référencement de + 1 000 exemples de **partenariats inspirants**, représentatifs de la diversité des acteurs, des domaines et des territoires,
- les contacts de 350 **« catalyseurs territoriaux »** qui animent au quotidien les alliances et les démarches de co-construction sur leur territoire,
- la **veille et l'analyse** de l'innovation sociétale et de l'économie des TPE-PME.

Partez dès maintenant à l'exploration de ce « 4 en 1 » pour initier, piloter, évaluer et valoriser des démarches partenariales innovantes !