

L'intérêt général : dès aujourd'hui, l'affaire de tous ?

Une mobilisation collective pour agir

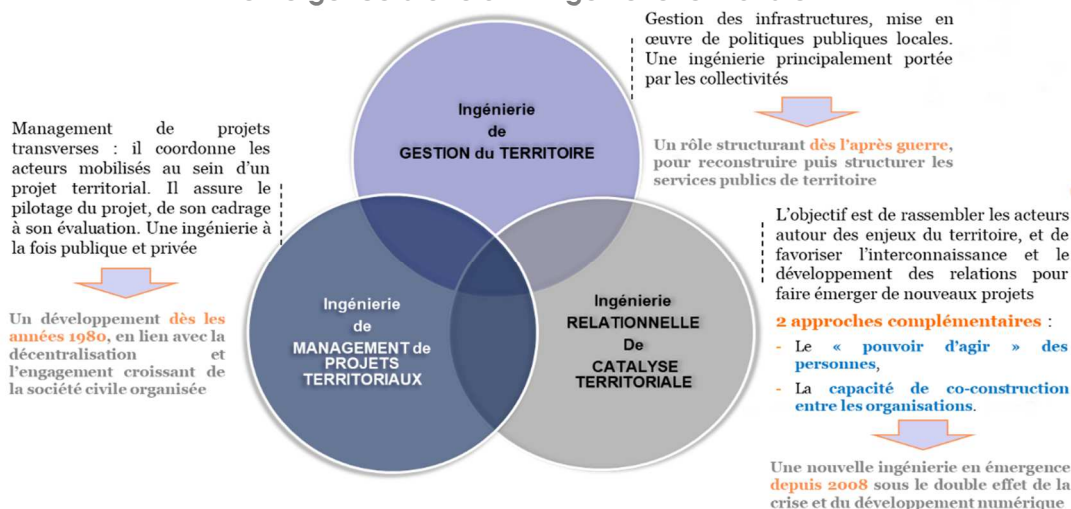
Qu'elle soit « bâtisseuse », « volontaire », « coordinatrice », « gestionnaire » ou « idéaliste »¹, chaque Collectivité territoriale fait face à l'impérieuse nécessité de jouer de plus en plus collectif. Cette note pose les enjeux, les enseignements et les outils disponibles pour les y aider. Elle sera déclinée en argumentaire à destination des nouvelles équipes municipales.

Comment mobiliser les forces vives d'un territoire pour inventer ensemble les réponses adaptées aux défis locaux ?

Les constats partagés : face à l'augmentation des besoins et à la raréfaction des ressources, l'équation peut paraître insoluble. Une chose est certaine, il y a une prise de conscience de la nécessité d'inventer de nouvelles solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de développer des moteurs économiques durables. Aucun acteur ne peut plus répondre seul à cette complexité. Il nous faut collectivement apprendre à la piloter. De nouvelles alliances se créent localement pour mobiliser toutes les énergies disponibles : élus, agents, citoyens, associations, entreprises, acteurs académiques... Au-delà des différences, ce mouvement de co-construction permet d'inventer des réponses inédites face à une ampleur des défis elle aussi inédite.

De nouvelles méthodes pour répondre aux défis territoriaux : la « catalyse » a progressivement émergé comme 3^{ème} ingénierie territoriale, aux côtés de l'ingénierie de gestion et de celle du management de projets locaux. Elle facilite la mobilisation collective des acteurs d'un territoire pour agir ensemble au service des enjeux communs. En une décennie, de nombreux exemples ont éclairé cette nouvelle méthode². Aujourd'hui, plus 350 « catalyseurs territoriaux », issus de tous les univers (collectivités, associations, entreprises, acteurs académiques...), la pratiquent déjà sur leur territoire.

L'émergence d'une 3^{ème} ingénierie territoriale



Une dynamique qui ne se limite pas à la France : dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD), programme de l'ONU lancé en 2015 pour relever collectivement les défis actuels, l'ODD 17 est consacré à l'invention de nouvelles alliances autour des questions de financements, de technologies, de transferts de savoir-faire et de nouvelles infrastructures.

Un défi collectif : apprendre à faire alliance !

¹ Typologie issue du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, octobre 2016)

² Référentiel « Co-construction territoriale » (CGET – Le RAMEAU, novembre 2016)

Un cheminement apprenant pour comprendre les mouvements émergents

Vers de nouvelles attentes : entre 2010 et 2016, la **proportion d'élus de territoire convaincus** par la nécessité de co-construire des solutions localement entre acteurs publics et privés, riches de leurs différences, **est passée de 5% à 76%**³. Pourtant, 46% d'entre eux ne savaient pas encore dans la mandature précédente comment piloter ce mouvement d'alliances innovantes⁴. Qu'en sera-t-il après les élections municipales 2020 ? Nous le saurons le 8 juillet prochain lors de la présentation de l'étude IMPACT-Elus locaux, à l'occasion de la 6^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en territoire⁵.

De leur côté, **les Français sont clairs**⁶ : 81% d'entre eux réclament un « **devoir d'alliance** » entre collectivités territoriales, entreprises et associations. L'objectif est précis : inventer des solutions concrètes alliant réduction des fragilités et moteurs économiques durables. Ils ont parfaitement conscience que sans ces nouvelles alliances, aucun acteur seul ne peut réussir à relever l'ampleur des défis actuels. De leur côté, **les organisations sont à la manœuvre pour contribuer à y répondre** : **une entreprise sur trois et une association sur deux** se sont d'ores et déjà engagées dans une dynamique partenariale. A 74% d'entre elles, il s'agit avant tout d'actions locales⁴.

Apprendre à faire alliance pour relever ensemble les défis territoriaux est devenu un enjeu stratégique pour les collectivités territoriales. Mais comment faire concrètement ? Telle est la question que posent les élus de territoire aux réseaux nationaux capables de leurs écouter et de leur proposer des pistes d'actions concrètes et adaptées aux spécificités de leur territoire.

Eclairer les nouvelles pratiques : depuis 2014, une **démarche collective apprenante** mobilise les principaux réseaux publics et privés **sur les mutations de l'intérêt général en France**⁷. En 2018, le colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » a réuni près de 300 décideurs de tous horizons pour identifier les leviers de la mobilisation collective. **3 leviers complémentaires ont été identifiés** : une vision partagée autour d'un projet mobilisateur, une gestion régulatrice pertinente fondée sur les besoins collectifs, mais aussi – et peut-être surtout – une action collective transformatrice pour inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul. C'est ce qu'ont confirmé les Français dans l'étude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats.

Les **résultats de ces travaux ont été régulièrement publiés**, et sont disponible en « open source »⁸ :
- **2015** : Rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance »⁹,
- **2017** : Note « les 3 leviers d'activation de l'intérêt général »
- **2018** : Actes du colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous »
- **2019** : Dossier « Intérêt général : un concept en mutation »¹⁰.



Des enseignements qui éclairent sur le mouvement à l'œuvre

³ Etudes ARPEA-Collectivités territoriales (Comisis-OpinionWay, juin 2010) et PHARE-Institutions (idem, novembre 2016)

⁴ Rapport quinquennal PHARE de l'Observatoire des partenariats (Le RAMEAU, février 2018)

⁵ Description et cartographie des « Catalyseurs territoriaux » sur la plateforme « l'innovation territoriale en actions ! » - <https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/>

⁶ Etude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats (Comisi-OpinionWay, octobre 2019)

⁷ Après 3 ans de travail préparatoire, vingt-trois institutions ont accepté de se mobiliser collectivement : **Adasi, Admical, Avise, ANSA, Caisse des Dépôts, Convergences, CESE, CFF, CGET, Comité 21, DJEPVA, FACE Paris, Fonda, Global Compact France, HCVA, Labo de l'ESS, Le RAMEAU, Les Entreprises pour la Cité, MEDEF, Mouvement associatif, Mouves, Orse, Pacte Civique.**

⁸ A retrouver sur le site « Co-construisons demain » : <http://co-construisonsdemain.org/les-publications>

⁹ Le rapport collectif rédigé en novembre 2015 (<https://rapportinteretgeneral.wordpress.com/le-rapportcollectif/>)

¹⁰ Dossier « Intérêt général : un concept en mutation » (JURIS Associations, mars 2019)

Une expérience capitalisée au service des élus locaux

Il existe déjà de nombreuses solutions pour aider les élus à mobiliser leur territoire autour de ses défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux !

Si vous êtes élu(e)s, vous n'êtes pas seul(e)s ! Vous pouvez bénéficier de l'expérience capitalisée pour mettre en œuvre une démarche adaptée aux spécificités de votre territoire.

Des données pour éclairer les spécificités de votre territoire :

Pour initier une démarche pragmatique, il est toujours utile de pouvoir **qualifier les besoins de son territoire**, et de **se positionner** pour valoriser les spécificités locales. De nombreuses données sont disponibles pour vous éclairer, citons notamment :

- **L'Observatoire des territoires** offre une cartographie riche et variée, et une capacité d'analyse interactive en fonction des indicateurs que vous choisissez (<https://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr/node>),
- **L'Observatoire des partenariats** met à disposition les regards croisés entre élus, citoyens, associations et entreprises sur les fragilités prioritaires de leur territoire, ainsi que sur les pratiques d'alliance pour y répondre (<http://observatoire-des-partenariats.fr/>).

Des outils pour « faire alliance » et inventer des solutions localement :

Issus des pratiques des acteurs de terrain, de nombreux outils ont été capitalisés au service des collectivités territoriales. Ils offrent un panel de méthodes pour **s'informer, se former et agir** efficacement. Citons notamment :

- **Le guide des ODD pour les collectivités territoriales** permet de s'approprier les Objectifs de Développement Durable, et d'en faire un levier de mobilisation territoriale adaptée aux enjeux de transformation (<http://www.comite21.org/ressources/detail-ressource.html?id=505>),
- **Le MOOC « les alliances qui changent les territoires »** propose de monter en compétence sur les démarches de co-construction à partir d'exemples inspirants (<https://mooc-francophone.com/cours/mooc-alliances-changement-territoires/>),
- **La plateforme « l'innovation territoriale en actions »** capitalise et partage une diversité de parcours de sensibilisation et de kits pratiques, adaptés selon la maturités des acteurs (<https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>),
- **La plateforme « carrefour des innovations sociales »** recense des initiatives remarquables issues de multiples territoires (<https://www.carrefourdesinnovations sociales.fr/>),
- **Le HUB ESS** rend plus lisible et visible les offres d'accompagnement nationales & territoriales pour les projets à fort impact (<https://hubess.fr/>).

Des compétences à disposition pour vous aider :

Les **réseaux nationaux et territoriaux sont à votre service** pour vous aider à mobiliser votre territoire. Citons notamment :

- **Les réseaux nationaux de référence** : l'ANCT, la Banque des Territoires, le CNFPT et l'Institut Français de Gouvernance Publique,
- **Les Associations d'élus**, pour bénéficier des retours d'expérience et agir entre « pairs »,
- **Les acteurs de proximité, et notamment les « catalyseurs territoriaux » pour aider à créer du lien et mobiliser localement**. Une diversité de réseaux permet de les identifier : French Impact, Réseau des pionniers des alliances en territoire, Start Up de Territoire, ...

Les énergies ne manquent pas pour aider les élus locaux à faire de vos défis d'aujourd'hui des opportunités pour demain !

La diversité des territoires, une richesse à valoriser !

Investir dans vos spécificités : loin de vouloir uniformiser les réponses face aux enjeux actuels, il faut au contraire **investir dans la diversité des solutions à inventer** pour non seulement répondre aux besoins locaux, mais aussi aux envies d'agir. L'objectif est de faire converger le « 1^{er} kilomètre des besoins » avec la diversité des « derniers kilomètres des solutions existantes » ... et non l'inverse !

Une méthode à (ré)inventer : « apprendre à faire alliance » n'est pas une évidence. Il ne s'agit pas seulement de mettre en place des partenariats entre acteurs différents, encore faut-il **créer la confiance nécessaire pour inviter à dépasser les différences**, et faire le « pas de côté » indispensable pour co-construire. Si les principes sont communs à toutes les démarches, chacune d'elle est spécifique en fonction des acteurs et des actions de chaque territoire. C'est en cela qu'elles sont qualifiées d'apprenante, car elles s'incarnent dans le cheminement commun entre les acteurs impliqués. C'est un investissement dans le temps... mais qui en vaut les efforts nécessaires.

Révéler le potentiel souvent méconnu : Il n'existe pas de territoire où il n'y ait pas les germes de cette co-construction. Elle est souvent informelle, voire inconsciente ; mais elle existe. **Cette co-construction du bien commun est non seulement possible, mais déjà active sur les territoires**. Il nous faut la révéler et la (re)connaître pour (re)donner collectivement confiance en l'avenir. L'expérience de ceux qui ont déjà fait l'expérience de la valoriser est aujourd'hui à disposition de tous. C'est cette mobilisation collective qui peut permettre à chacun, en fonction de ses objectifs, de ses moyens et de sa maturité de s'engager dans une dynamique au service de son territoire. **Le mouvement est déjà à l'œuvre, et chacun est invité à le rejoindre pour inventer ensemble notre avenir commun.**

Agir dès maintenant pour inventer le monde de demain !

Les Objectifs de Développement Durable sont une formidable opportunité pour engager un dialogue local mobilisant la diversité des acteurs du territoire.

Exemple : les projets stratégiques locaux & les ODD selon le CEREMA (mars 2019)



Source : Guide pratique « pour l'appropriation de l'Agenda 2030 par les collectivités françaises (Comité 21, novembre 2019)

N'attendons-pas, engageons dès aujourd'hui une démarche apprenante avec les Collectivités volontaires...

L'Institut Français de la Gouvernance Publique et le Comité 21 vont décliner cette note en argumentaire à destination des nouveaux élus locaux qui sera disponible dès fin mars afin de les aider dans leur nouveau mandat.