

Les alliances d'intérêt général : attitudes et perceptions des décideurs politiques, leaders économiques et d'opinion, et récit national

Investigation qualitative et préconisations de Cap
pour le Rameau

Mai - Septembre 2021

Plan de la restitution

1. La méthodologie de la démarche d'investigation
2. Les principaux enseignements des entretiens concernant la perception des décideurs et leaders d'opinion sur les alliances d'intérêt général
3. L'analyse des ressources et contraintes pour publiciser au niveau national les réussites locales des alliances
4. Le récit de la nouvelle période : un levier pour les alliances au niveau national

Méthodologie de la démarche

- Cap a mené des entretiens d'exploration semi directifs centrés, pour recueillir et comprendre les perceptions, représentations et modes d'appropriation des décideurs politiques, des leaders économiques et d'opinion concernant les alliances entre entreprises, institutions publiques, associations, territoires et citoyens autour de projets d'intérêt général et de communs.
- Une douzaine d'entretiens ont été conduits auprès d'un panel raisonné et non représentatif de personnalités, la démarche d'investigation visant à comprendre et non à mesurer.

Constitution du panel :

- Un porteur de projets d'alliances
 - Un industriel se déployant sur le terrain pour valoriser cette filière
 - Un jeune start-upper, fondateur de Lab et d'une plateforme d'innovation ouverte
 - Un ancien Premier Ministre, ancien maire et président d'une grande métropole
 - Un directeur de cabinet adjoint de Matignon
 - Un maire, responsable de l'AMF
 - Un directeur des ressources humaines d'industrie
 - Un élu régional responsable d'une structure de mutualisation de datas
 - Une cadre dirigeante du secteur énergétique
 - Une conseillère d'une grande institution engagée dans les Alliances
 - Un éditorialiste des Echos
 - Une journaliste de la Gazette des communes
- Une analyse et interprétations croisées de chaque entretien ont été menées afin de dégager les enseignements communs structurant l'appréhension des alliances et les attendus pour l'ensemble des acteurs.

1.

*Les principaux enseignements
concernant la perception des
décideurs et leaders sur les
alliances d'intérêt général*

Un constat unanime : les alliances sont des processus vertueux 1/3

- Pour l'ensemble des leaders interrogés, les alliances sont nécessaires et ont tendance à se développer ces dernières années.
- Elles répondent selon eux aux besoins de communs et d'intérêt général, qui doit primer sur les intérêts particuliers.
- Dans le moment actuel, les alliances sont par ailleurs reconnues comme incontournables : personne ne peut réussir seul...
 - On voit en effet se développer de nouveaux sujets d'intérêt général et de communs : écologie, grand âge, formation, solidarité, reconquête des territoires, renaissance industrielle, transition énergétique, sanitaire, révolution numérique..., alors que l'Etat n'est plus en mesure d'assurer toutes ces missions.
 - Le numérique est perçu comme bouleversant tous les équilibres, et par son effet d'horizontalisation du monde, il nécessite une autre distribution des pouvoirs, en cohérence avec les logiques d'alliance.
 - La crise pandémique a par ailleurs montré la nécessité des alliances pour faire face en repoussant les murs, en inventant d'autres façons de travailler, en revenant à l'essentiel des métiers et liens entre eux...

« Les enjeux, questions et problèmes à résoudre sont d'une telle complexité qu'ils demandent une mutualisation des intelligences et des actions pour répondre aux problèmes posés au niveau mondial. Il n'y a pas aujourd'hui de solutions sur étagère face aux défis qui apparaissent, et l'on touche les limites des modèles actuels. »

Un constat unanime : les alliances sont des processus vertueux 2/3

- Il est donc nécessaire de trouver des processus innovants, de nouvelles formes d'organisation et de collaboration pour répondre aux nouveaux défis posés à nos sociétés.

« Sans alliance entre les territoires et dans les territoires, on ne pourra pas faire la transition énergétique et écologique ».

« La transition énergétique et les grands défis de nos sociétés imposent de penser en transversal ».

- Sur le plan des territoires, la compétitivité et l'harmonie des territoires sont vues comme dépendant de leur capacité à mettre en cohérence leur identité, atouts et leurs différents acteurs autour de projets de territoires globaux et ponctuels.

Certains mentionnent que les alliances sont l'occasion de réactiver l'inconscient collectif qui agit les différents acteurs des territoires.

- Sur un plan économique, ils considèrent que les acteurs sont dans une telle interdépendance qu'ils ont besoin de s'allier pour réussir avec d'autres. Les entreprises ont besoin de construire de l'intelligence collective et d'ancrer leur raison d'être dans des territoires autour de projets concrets avec d'autres partenaires.

Dans le climat de défiance actuelle c'est à eux qu'échoient de faire la démonstration de leur investissement sociétal, social, environnemental, sanitaire dont la participation à des alliances est la preuve.

Un constat unanime : les alliances sont des processus vertueux 3/3

- Ainsi, tous s'accordent sur le fait que les Alliances représentent un gain de temps, d'efficacité, d'énergie et d'argent. Pour ses acteurs, elles sont par ailleurs source d'optimisme et vecteur de confiance, alors que le moment est plutôt à la défiance.

« Les démarches d'alliance et de co-construction permettent d'aller plus vite, dans les processus de recherche, comme dans les actions d'expérimentation et de mise en œuvre, elles représentent un véritable gain d'efficacité, et un gain économique. »

« Les alliances donnent des projets beaucoup plus résilients, beaucoup plus solides ».

« Elles représentent une prise de risque en amont des projets mais enlèvent le risque en aval. Par exemple, dans l'open innovation, on permet à des entreprises d'avancer plus vite sur certains sujets, méthodes et approches, pour ensuite les mettre à disposition du plus grand nombre... »

« Elles permettent d'impliquer les citoyens sur l'ensemble des actions ».

« Les alliances sont les fabriques du futur ».

Les freins au déploiement des alliances sont essentiellement de nature culturelle 1/3

- **En premier lieu, la culture de l'État et de sa technostucture apparait comme l'anti-modèle des alliances.** L'hégémonie de la culture centralisée, la profusion de normes, la perte de vision stratégique de l'état au profit d'une vision comptable qui confond dépenses et investissements, les chapelles et chasses gardées dans les institutions étatiques sont identifiés comme les principaux obstacles au développement des alliances.

« L'état ne semble avoir aucune pensée quant à sa volonté de travailler avec le monde civil de manière efficace ».

« Il y a une très forte résistance dans la culture centralisée de l'état pour mettre en œuvre des partenariats ».

« Le monde extérieur, c'est-à-dire, les entreprises, les sociétés civiles, les associations, les collectivités, n'est compris que comme un monde à informer de ce que l'État décide et fait ».

« La technostucture se positionne dans une logique de commande publique et de donneur d'ordre, bien loin de toute logique de collaboration »..

« C'est la défiance qui prime face à l'ensemble des acteurs non publics ».

« Son rapport au pouvoir et son mode de fonctionnement est descendant et en silo. Cela engendre une absence de courbe d'apprentissage : on n'essaie pas de comprendre ce qui s'est déjà fait avant. On perd beaucoup d'énergie à refaire ce qui a déjà été fait par d'autres. ».

« Sa conception du management est bureaucratique et abstraite. Les approches nationales managériales déployées sur les territoires partent d'un primat managérial conceptuel, qui mettent en œuvre une seule et même logique, tout processer, homogénéiser les façons de faire ».

« Il s'agit d'une approche uniquement technocrate, où l'humain n'a pas sa place ».

Les freins au déploiement des alliances sont essentiellement de nature culturelle 2/3

- Dans les entreprises, la prévalence de la valorisation financière de court terme et la logique concurrentielle est également vue comme un obstacle majeur pour mettre en place des démarches de co-construction. Cette problématique se retrouve également dans le monde de la recherche.

« Le principe de compétition repose sur l'idée qu'il faut être le meilleur pour sortir en premier la meilleure solution, produit ou idée. Les entreprises, comme le monde de la recherche scientifique obéissent à ces injonctions, où l'autre est un potentiel rival ».

« Cette approche compétitive est contraire à l'intérêt général, elle est un frein au partage des informations, à la mutualisation des données et des moyens... elle a un impact important sur les capacités de collaboration ».

« Elle valorise les logiques de pouvoir, les égos, les postures de revendication de son territoire, de son expertise, contraire à la mise en œuvre des alliances et de la co-construction ».

- Chez les politiques et chefs d'entreprises, on note une culture moins portée qu'ailleurs à partager les choses qui marchent. Les choses se font un peu par en bas, on ne mutualise pas les expériences.
- Chez les citoyens, il existe par ailleurs de prime abord une défiance à l'égard des institutions et de tout ce qui émane « d'en haut », c'est-à-dire, du national. Nos sociétés ont tendance à rentrer dans une spirale de la défiance généralisée.

Les freins au déploiement des alliances sont essentiellement de nature culturelle 3/3

- Enfin, la plupart note, de manière générale une mésestimation au plan national des identités territoriales, de leur singularité, des acteurs territoriaux, de la dimension humaine des projets menant aux alliances...

« Les différences territoriales sont profondes, chaque territoire étant singulier. Les projets d'alliance doivent être déployés et animés différemment selon les territoires ; ils rencontrent des difficultés différentes en fonction des territoires et sont porteurs de solutions différentes pour chacun ».

« Il n'y a ainsi pas de généralisation possible dans le déploiement des alliances ».

« Face à la diversité des territoires, il n'existe pas d'intelligence culturelle des territoires de la part de l'état. Ce dernier se caractérise par une absence de connaissance, de considération et de compréhension de ces ressorts culturels et des modes de fonctionnements territoriaux ».

« Il y a un mépris du national pour le local, « des acteurs du micro-sujet ».

« Ce qui prime, c'est le principe universel d'égalité, avec la définition de dispositifs qui doivent se déployer et s'appliquer de la même manière sur l'ensemble des territoires »...

Les alliances reposent sur des fondamentaux repérés 1/3

- Pour les décideurs et les leaders d'opinion, la **dynamique humaine** est ainsi considérée comme le ressort des alliances.
- Tout repose sur la **confiance** dans et entre les parties prenantes, **l'acceptation de l'incertitude** et de la **prise de risque** alors que la technostrucure est dans une logique de méfiance et de contrôle, que le Politique ne pilote plus.

« Elles nécessitent l'adoption d'une logique d'innovation ouverte. De ce point de vue, l'expérience des plateformes d'innovation ouverte apportent des exemples d'évolution possible ».

« Elles supposent un changement complet des postures de l'État et des institutions ».

- S'il y a quelques grands principes qui président aux alliances, leur mise en œuvre repose davantage sur la **volonté d'implication et d'échanges** des acteurs, la **construction d'un collectif**, la prise en compte de « l'autre.

« Il y a certes une méthodologie de projet, mais ce n'est pas un process. »

« L'opérationnalisation des projets repose sur la volonté des territoires et des acteurs ».

« L'enjeu n'est pas un enjeu conceptuel, qui demande à ce qu'une loi soit votée et décrète : « demain, on met en place des alliances dans toute la France »... « La démarche d'alliance est un phénomène immanent, social, culturel, économique, un élan... qui doit être accompagné et facilité par l'État mais qui ne peut se décréter ».

Les alliances reposent sur des fondamentaux repérés 2/3

- **La culture territoriale** est de ce fait primordiale : ce n'est pas par hasard qu'ici ou là se mettent en marche des projets d'intérêt général, autour du commun. Les Alliances sont ancrées dans des territoires avec leur singularité qui agit les parties prenantes. C'est l'ancrage dans cette culture qui va cristalliser, aimer, attirer des acteurs qui partagent une façon d'être et de faire.
- Les décideurs et leaders d'opinion soulignent le fait que les alliances se **construisent dans la durée**, selon une « dialectique » : action, réaction > vision > démarche et indicateurs. **L'accompagnement » est le mot clé.**

« Le temps des alliances n'est pas celui du temps politique, les alliances se construisent dans la durée ».

« L'appropriation des projets d'alliance sur les territoires nécessitent du temps. Il faut souvent une ou deux années pour que le territoire s'en empare véritablement ».

« Les démarches via les plateformes numériques des processus d'intelligence collective dans le monde de la recherche vont très vite et sont très efficaces sur un temps court mais pour produire des résultats, elles nécessitent également d'être soutenues dans la durée, lorsque la mobilisation des premiers temps s'essouffle »...

Les alliances reposent sur des fondamentaux repérés 3/3

- Enfin, la **clé d'entrée et de motivation** pour les démarches d'alliance apparait comme centrale et de nature variable selon les acteurs.
- **Les acteurs de la recherche** sont motivés par un sujet commun, sur lequel il faut faire avancer la connaissance, où l'enjeu est de converger rapidement et efficacement sur des sujets, autour de problèmes où il faut des solutions communes.
- **Les acteurs de la société civile ou de l'entreprise** sont motivés pour résoudre un problème commun, qui coïncide avec une forme d'intérêt général, par exemple, un objectif de développement économique, social, business, écologique, ou d'éducation... .
- **Les acteurs des institutions** sont en revanche davantage motivés par un intérêt personnel, individuel, en fonction de leur centre d'intérêt, ou de leur volonté de faire avancer leur parcours professionnel ou la transformation de leur institution en utilisant des leviers extérieurs au travers des alliances.

Les clés de réussite des alliances 1/2

Elles résident pour les leaders économiques et d'opinion, ainsi que pour les décideurs politiques, dans la cristallisation d'un faisceau de facteurs :

- Une **culture territoriale commune** : un « esprit des lieux », d'où une adaptation des projets d'alliance aux ressorts culturels territoriaux.
- La constitution au travers de l'action d'une **culture de la confiance** : Il s'agit d'inverser le processus en misant sur la confiance à priori, et un contrôle à postériori, basé sur le respect des règles, des grands principes et des finalités des alliances par les acteurs.
- **Une ou plusieurs personnes, qui sont à l'initiative d'un projet, qui ont une vision**, et vont décider de faire quelque chose, de fédérer, et de porter la démarche.
- Un **tiers de confiance garant du processus d'Alliance** : la mise en place d'une fonction de tiers pour animer, faciliter, motiver, soutenir, mettre en relation, mais aussi garantir le processus du projet d'alliance, évaluer...

Le fonctionnement transversal repose en effet sur la nécessité de cette « fonction tiers » : elle se matérialise à travers la nécessité de l'ingénierie de projet (qui peut être assumée par une plateforme numérique dans le cas des communautés de recherche apprenantes), et également dans le rôle de tiers de confiance que peuvent endosser certains acteurs.

Les clés de réussite des alliances 2/2

- **La nécessité de s'extraire des règles et structures existantes** : que ce soit celles de la recherche académique, celles des organisations professionnelles, des entreprises ou des institutions... Pour s'enclencher, les alliances nécessitent de faire un pas de côté, et de sortir de son carcan pour agir.
- Une cohérence entre action-réaction immédiate et vision de moyen et long terme : **la responsabilisation des acteurs dans l'orientation des projets**, en misant sur le processus d'intelligence collective pour les choix arrêtés par les acteurs de l'alliance, ou les communautés de connaissances et de compétences.
- Un mode d'évaluation et de de financement adapté à la mission :
 - **Une évolution des cadres évaluatifs des projets**, afin de sortir des logiques technocratiques purement comptables. Il s'agit de construire des indicateurs d'évaluation qualitatifs qui « mesurent » ce qu'apporte le projet aux personnes et aux territoires, qui intègrent des critères sociaux et environnementaux, avec une utilité long terme. *« Il s'agit par ailleurs de ne pas se tromper sur QUI va contrôler et évaluer : ce ne doit pas être la Cours des comptes ».*
 - **Une évolution des modes de financement de ces projets**, qui doivent être sans contreparties, ni définition précise du résultat : c'est par exemple ce qui est expérimenté pour les projets sur les plateformes d'innovation ouverte où on ne peut pas dire à priori quel projets seront financés.

2.

*Analyse des ressources et
contraintes pour publiciser au
niveau national les réussites
locales des alliances*

Les obstacles à un récit national des réussites territoriales 1/3

- Si les leaders économiques et d'opinion ainsi que les décideurs politiques constatent tous l'existence et le déploiement d'alliances sur des enjeux d'intérêt général ou de commun, qu'ils s'en félicitent et en déclinent les atouts et avantages, estimant le développement de ces alliances incontournable et nécessaire, ils constatent « en même temps » que ces alliances avancent à bas bruit, de façon invisible, qu'elles sont peu évoquées et valorisées au plan national, et qu'elles se déploient « sous le radar ».
- Pour rendre raison de ce **paradoxe**, les leaders et décideurs mettent spontanément en avant :
 - **Des raisons historiques** : ils observent que chez nos concitoyens, c'est à l'État qu'est spontanément associée la notion d'intérêt général. En effet, depuis toujours prévaut l'idée qu'en France, l'État aurait le monopole de l'intérêt général, notamment parce que la France s'est faite autour de l'État et que ce dernier a précédé la nation. Ainsi, ce monopole explique que spontanément, quand quelque chose ne va pas dans le pays, l'habitude est de se tourner vers l'État, plutôt que de soi-même, prendre l'initiative de l'action.
 - **Des raisons culturelles** : ils soulignent la propension des institutions du pays à fonctionner, à travailler en silo. Les français font des jardins à la française, le pays fonctionne ainsi en tribus gauloises. Chacun reste dans son pré carré, pensant qu'il a la bonne idée, la bonne conception des choses, qu'il sait et qu'il n'a rien à apprendre des autres. Ainsi, au plan national, l'idée de faire travailler ensemble des gens différents n'est pas spécialement portée. Les décideurs et leaders d'opinion soulignent la différence de culture avec d'autres pays, tels que l'Allemagne, où les acteurs sont beaucoup plus habitués à fonctionner de manière horizontale.

Les obstacles à un récit national des réussites territoriales 2/3

- **Des raisons de communication** : Ils constatent qu'en France, lorsque quelque chose fonctionne et réussit, on n'éprouve pas le besoin de le faire savoir. On ne cultive pas le partage des réussites, car elles sembleraient appartenir à leurs titulaires. On pense, du fait de sa propre singularité, qu'on n'a pas de choses véritablement partageables. Au fond, la posture générale pourrait se résumer ainsi : « pour vivre heureux, vivons caché ».
- Plus profondément, on note l'existence d'une tension chez les décideurs et leaders interrogés. Ils s'accablent en effet de la faible publicisation des réussites et développement des Alliances mais spontanément ne semblent pas pouvoir et même devoir inverser cette évolution. On constate même que les plus engagés dans ces expériences d'alliances, après relances, n'éprouvent pas le besoin de dire : « il faut en parler au plan national ». Bien qu'ils prônent le développement de ces démarches, ils ne pensent pas devoir faire un quelconque message au plan national des réussites locales.
- Il semble donc y avoir une contradiction interne entre le fait que des alliances réussissent au plan local, et le fait de vouloir en faire un récit national. Nous en déduisons que la publicisation au plan national des alliances déployées ne peut pas se faire comme le simple prolongement de ce qui a été fait localement.

Les obstacles à un récit national des réussites territoriales 3/3

Pour expliquer cette situation, nous avançons deux raisons latentes :

- **Première hypothèse : On ne peut faire un récit des alliances au niveau national car ce dernier semblerait remettre en cause les singularités des Alliances au plan local.**

Les alliances reposent sur les singularités locales qui mettent ensemble des partenaires singuliers. L'alliance, c'est l'assemblage de diversités sur un sujet spécifique local. Or, le national, ce n'est pas le singulier, c'est le global, le standardisable, le conceptuel, et non de l'expérience. Les alliances ne peuvent donc être publicisées au plan national car celui-ci, pour des raisons d'égalité, égalise et nivelle symboliquement. Au fond, il y aurait une méfiance intériorisée : la mise en valeur des singularités ne pourrait pas faire l'objet, d'un discours national.

- **Seconde hypothèse : On ne peut faire un récit des alliances au niveau national car ce dernier semblerait remettre en cause ce que nous sommes, notre modèle au plan national.**

Les alliances ont tendance à apparaître comme une variable dérivée, elles ne seraient mises en œuvre qu'en raison d'une vacance de l'État, lorsque celui-ci n'est pas en mesure de prendre en charge les choses. Les alliances seraient ainsi des réponses au dysfonctionnement de notre culture nationale, de l'État et de sa technostucture, le correctif d'un système national qu'il faudrait d'abord réparer. Elles existeraient en soi, mais pas pour elles-mêmes, étant une résultante, et non un moteur en soi. Pour cette raison, on ne peut promouvoir comme exemple national une démarche qui est la marque d'un dysfonctionnement global. On ne veut pas que l'alliance se substitue à l'Etat.

- **La publicisation des Alliances au plan national spontanément se heurte ainsi à un double plafond de verre qui touche même les plus engagés et convaincus.**

3.

Récit pour la nouvelle période

Le levier de la nouvelle période

- A travers l'analyse des entretiens, si l'on constate qu'il n'est pas possible de faire, de prime abord un Récit des Alliances du local au national, on comprend en revanche qu'il *est possible de faire Récit de la nouvelle période, qui fait des Alliances l'outil d'un chemin pour répondre aux nombreux défis actuels.*
- *Tous les décideurs et leaders d'opinion soulignent en effet que nos Sociétés basculent dans une nouvelle période qui nous oblige collectivement à repenser nos façons de faire.*
- Les processus et démarches d'alliances d'intérêt général ou de communs constituent des opportunités pour apprendre à faire collectivement autrement, sans renoncer à ce que nous sommes.
- Les alliances d'intérêt général peuvent devenir le moteur qui oblige l'État à revenir à ses fondamentaux de moyen et de long terme, avec un réinvestissement du politique et de la Politique face à la technostructure.



Le récit des alliances, c'est d'abord le récit de la nouvelle période qui s'ouvre. Les alliances en sont le levier de résolution, dans une harmonisation bien comprise de l'articulation des rôles entre l'État et le local, les politiques et les différentes parties prenantes de la société civile.

Vers un Récit national (1/3)

Toutes les Sociétés humaines, avec les crises pandémiques, rentrent dans une nouvelle période où les enjeux sanitaires, écologiques, numériques, économiques, financiers, migratoires, géopolitiques et territoriaux se conjuguent.

Dans ce nouveau moment historique, les nations sont de plus ne plus interdépendantes et chacune doit répondre à ces défis vitaux de façon innovante à partir de leur singularité, façons d'être et de faire.

L'importance des enjeux actuels rendent le cours des choses plus instable, mais la réussite de chaque pays dépend de sa capacité à valoriser de façon cohérente ses atouts culturels, humains, économiques, techniques.

En France, dès maintenant sur les territoires au quotidien, se mettent en place des expériences innovantes pour réussir les transitions écologiques, économiques, sociales et numériques ou réagir à des contraintes sanitaires par exemple.

Le déploiement, l'efficacité et la réussite de ces expériences de terrain prennent la forme d'alliances entre acteurs et institutions de nature diverse autour d'enjeux communs d'intérêt général.

Associations, entreprises, collectivités locales, institutions ou services de l'État, citoyens se regroupent, s'organisent autour d'un projet, d'une action concrète menée à partir d'un objectif, d'une vision, et de modalités d'organisations décidés ensemble au sein de lieux aux identités singulières.

De ce processus d'alliances, de mises en commun des expériences et intelligences collectives naît des solutions innovantes qui réactivent les dynamismes et ressources locales.

Vers un Récit national (2/3)

Les alliances permettent de s'assurer que leur création de valeur et empreinte économique, sociale et écologique congruent pour le développement harmonieux des territoires et de leurs habitants.

Ce processus génère en retour une confiance entre acteurs et dans la capacité de chaque citoyen et responsable de pouvoir peser sur le cours des choses et se réappropriier l'avenir.

Cette horizontalité des alliances entre acteurs sur les territoires est un dynamiseur d'énergie, représente un gain de temps et crée de la valeur.

Le plein déploiement de cette dynamique vertueuse nécessite en parallèle que l'État retrouve sa capacité à construire l'avenir à partir de grands axes stratégiques de moyen et long terme guidés par les grands choix politiques nationaux.

Ces grandes orientations seront, en retour, éclairées par les retours d'expériences des alliances.

Cette complémentarité entre dynamiques horizontales des alliances au plan territorial et verticalité étatique de moyen et long terme est gage d'efficacité et d'harmonie pour relever les défis de la période.

Les changements et innovations ne sembleront plus alors s'imposer de l'extérieur mais de ce que nous sommes. C'est la condition du retour de la confiance des citoyens et de la mise en mouvement des acteurs économiques et politiques.

Vers un Récit national (3/3)

Cette réconciliation entre l'État et les alliances sur les territoires est d'autant plus cohérente et nécessaire que c'est bien la diversité des identités et richesses locales qui a amené la France à instituer un État devant voir loin pour tenir ensemble les français et territoires si singuliers.

Les alliances sont les leviers innovants, ici et maintenant, de la nouvelle période, dans le sillon des grandes orientations stratégiques d'avenir de l'État.

Pour déployer cette cohérence des synergies entre alliances locales et visées stratégiques de l'État, un cahier des charges, sous forme de Charte qui pourrait être soumise au débat présidentiel, se dégage des expériences d'alliances, qui reste à construire.