

World Café de la co-construction en territoires

Comment investir la dualité territoires-national dans la co-construction ?
Quelles sont les conditions d'équilibre entre les différents acteurs impliqués ?
Comment articuler performance pour chacun et contribution de tous ?

Mercredi 20 octobre 2021 – 15h/18h – Teams

Ce **World Café a réuni 47 participant·e·s, issus de différentes communautés d'action** (mondes économiques, associatifs, politiques...) :

- Groupe de travail « Entreprises & Territoires »
- Groupe de travail « Fondations & Territoires »
- Conseil de création de la Fondation des Territoires

ANDRES Christel
BARNEOUD Muriel
BAUDIN Marion
BELLIERE Luc K.
BENABADJI Ahmed
BUREAU Catherine
CHAMBON Julie
HEIDSIECK Charles-Benoît
CHRETIEN NUTI Maika
COCHET Chantal
DA SOUZA Elisabeth
DAHER Valérie
DE DURFORT Béatrice
DELEVOYE Jean-Paul
DE PEUFEILHOUX Anne-Charlotte
DEUTSCH Christian

DOHET Frédéric
DUCROCQ Géraldine
FARGEVIEILLE Brigitte
GOMBERT Céline
ILUTIU Anca
JONCHERE Charlotte
JULLIEN Elodie
KARLIN Christophe
LE GALL-BREUZIN Véronique
LE MONNIER Frédérique
LEBEGUE Daniel
LEPOIVRE Fanny
LEPRINCE-RINGUET Bruno
LEROUX Philippe
LEVINSON Elise
MALGONTIER Daphné

MEZZOUR Narjiss
MONVOIS Chantal
PEREIRA Alice
PORET Josepha
RECORBET Lydie
ROBERGE Sophie
SAINCY Bernard
SEMOULIN Jean Marc
SLIMANI Jamel
TESSON Jean-Eudes
TEYTU France
ULLIAC Yann
VALETTE Delphine
VANDEVOORDE Delphine
VIGNAU Georges

Présentation de la problématique par Charles-Benoît Heidsieck & Elise Levinson

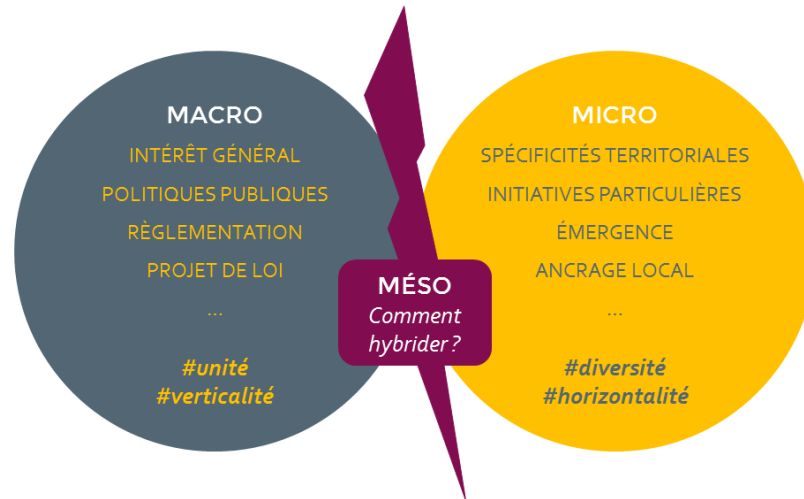
Pour commencer a été projeté le film « Bonnes nouvelles des territoires », qui témoigne d'alliances multi-acteurs en territoires. À retrouver à cette adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=P1gbtFneEgc>

La nécessité d'opérer un changement d'échelle dans la co-construction territoriale : « Les études de l'Observatoire des partenariats montrent bien que les initiatives territoriales ne sont plus des exceptions aujourd'hui, mais qu'au contraire elles se multiplient. Pourtant, l'étude du politologue Stéphane Rozès, publiée le 30 septembre dernier, montre bien que **nous sommes confrontés à un « plafond de verre »**, nous avons une grosse difficulté à valoriser, à travers un récit national, la diversité de ces initiatives, leur richesse, et comment elles nous donnent confiance dans notre capacité à relever les défis d'aujourd'hui. Les tensions entre les échelons territoriaux en sont l'une des explications majeures. Elles ne sont pas nouvelles, mais se sont révélées plus fortes, et sont beaucoup plus visibles aujourd'hui. Pourtant, une étude de l'OCDE de 2013 montrait bien que la performance économique et sociale des 36 pays de l'OCDE était dépendante de la capacité à avoir une articulation entre les échelons nationaux, régionaux et locaux pour agir au service du bien commun. En 2015, ce sont les pays du Sud qui ont rajouté le 17^e objectif de développement durable (ODD17), celui des moyens et de la diversité des chemins, qui **nous incite à nous poser la question collectivement de ces articulations entre les territoires**. La crise que nous avons vécue nous invite à nous requestionner sur l'articulation des ingénieries. Nous fêtons le bicentenaire du mythe de « l'intendance suivra », et il serait bon que l'on puisse se poser la question de sa limite, puisque l'on voit que si les articulations ne sont pas là, elles ne permettent pas de co-construire des solutions face aux fragilités grandissantes, et d'inventer de nouveaux moteurs de développement économique durable. » *Charles-Benoît Heidsieck*

L'enjeu d'articuler les dynamiques « macro » et « micro » : « Nous sommes au XXI^e siècle : des grands défis se jouent de façon transversale à la fois dans le local, mais aussi le national, l'europpéen, le mondial. Défis climatiques, écologiques, démocratiques, sociaux, économiques, énergétiques, en un mot, « sociétaux ». Face à ces défis et de plus en plus, nous constatons qu'ils ne peuvent être relevés seul, c'est-à-dire que les réponses ne peuvent être portées par un acteur seul, qu'il s'agisse du citoyen, de la puissance publique, de l'entreprise, de l'association, ou de tout autre acteur. Il y a bien l'idée que **des réponses adéquates ne peuvent se développer autrement que par des processus pluri-acteurs**, donc des processus de co-construction, et qu'un espace favorable à cette co-construction est le territoire. Le territoire parce qu'espace de rencontre, d'une certaine forme de proximité, espace de négociation possible, espace aussi où l'on peut expérimenter des choses dans la réalité du quotidien et du concret de l'alimentation, de la biodiversité, de l'énergie, de l'économie locale... quel que soit le sujet. Malgré cette opportunité et cette chance de pouvoir travailler sous cet angle-là, perdurent des difficultés.



Il apparaît notamment une tension, une forme de polarisation entre deux dynamiques :



- Une dynamique « macro » (représentée par le pôle gris sur le schéma), orientée vers l'intérêt général, qui mobilise des politiques publiques, propose des modalités de réponses par la réglementation, des projets de loi, etc. C'est une dynamique qui essaie de créer une unité, un cadre partagé, universel, qui vaut pour tous. De façon schématique, c'est de l'ordre de la verticalité.
- Une dynamique « micro » (représentée par le pôle jaune sur le schéma), avec une multiplicité d'initiatives particulières, ancrées dans des spécificités territoriales, du local au régional, quelque chose de l'ordre du « bottom-up », de l'émergence, avec plutôt une dynamique de diversité et d'horizontalité.

La question qui semble vous concerner toutes et tous aujourd'hui, aussi bien dans le monde de l'entreprise, de l'association, des fondations, dans le monde politique, etc., est : **comment peut-on éviter l'agrandissement de la séparation entre les pôles « macro » et « micro », et au contraire hybrider, faire se rencontrer, être acteurs de cet équilibre entre ces dynamiques très différentes ?** » *Elise Levinson*

Les questions soumises aux participantes et participants des ateliers

Pour travailler cette problématique centrale de la co-construction en territoires, les participant-e-s du World Café ont échangé en sous-groupes lors de 4 étapes successives. Chaque fois, des questions spécifiques leur ont été soumises :

Étape 1 : Diagnostic partagé des enjeux et des besoins

- Quels sont selon vous les **enjeux et les besoins** de chacun des deux pôles (« micro » et « macro ») ?
- Comment les éventuelles **tensions** prennent-elles forme ?
- Pouvez-vous partager une **anecdote** les illustrant ?

Étape 2 : Envisager la complémentarité

- En quoi tenir compte de ces deux pôles fait **sens** pour vous ?
- Quels **risques** y aurait-il à ne pas en tenir compte simultanément ?
- Quels **intérêts** y aurait-il au contraire à les (ré)concilier ?

Changement de la constitution des groupes

Étape 3 : Imaginer des réponses hybrides

- Si l'espace de rencontre entre ces deux pôles était un paysage, quel serait-il et pourquoi ?
- Comment instaurer des équilibres entre ces dynamiques parfois contradictoires ?
- Comment instaurer en particulier un équilibre entre responsabilité (devoir), capacité (pouvoir) et engagement (vouloir) ?

Interlude : présentation de la Charte du « faire alliance », en particulier ses 21 leviers (voir annexe)

Étape 4 : Interroger la Charte du « faire alliance », en tant qu'outil

- Selon vous, comment cette Charte sécurise une relation équilibrée entre les acteurs, dans leur diversité de profils et de territoires ?
- Quelles surprises ou étonnements suscite-t-elle en vous ?
- Qu'auriez-vous envie d'y ajouter ?

LES RÉSULTATS : Éléments-clés issus des étapes 1 et 2

Diagnostic partagé des enjeux et des besoins • Envisager la complémentarité

Groupe animé par Jamel Slimani :

Les difficultés suivantes ont été mis en évidence, vécues par les incubateurs d'alliances et/ou les porteurs de projets ou associations. Elles contribuent au « plafond de verre » :

- **communication** autour de ces projets et de leurs porteurs : difficultés de se faire connaître et de diffuser l'information, dans un contexte de sur-information
- **compétences et légitimité** : difficultés de choisir « le bon porteur de projets », reconnu comme tel localement et à un niveau macro
- **aspects administratifs** : l'omniprésence et la complexité des appels à projets et des appels à manifestations d'intérêts, pour obtenir des soutiens, transforment les porteurs de projets en « responsables de réponses à AAP et AMI ». Ils consacrent beaucoup de temps à y répondre, avec peu de sélectionnés finalement

L'un des risques à ne pas travailler les complémentarités micro-macro prend la forme de « **rendez-vous manqués** » : des initiatives gâchées par manque d'adéquation des projets avec des financements possibles.

Des pistes d'action sont déjà envisagées pour travailler la complémentarité micro-macro et « casser ce plafond de verre ». Cela pourrait passer par la création d'**un lien direct entre le local et le national**, facilitant les financements. Également, **une plateforme unique** répertoriant toutes ces initiatives d'alliances (mécénat, d'associations, etc.) permettrait de les interconnecter et de les valoriser. Aujourd'hui, de nombreuses plateformes existent, un « hub » commun permettrait d'en simplifier l'accès. La plateforme pourrait ensuite renvoyer au besoin vers les autres plateformes déjà existantes.

Groupe animé par France Teytu :

Les tensions « micro-macro » sont de différentes natures :

- **tensions temporelles** : le temps d'un élu local ou d'un riverain n'est pas le même que celui d'un projet de long terme ; également, le temps des évolutions à une échelle nationale n'est pas le même qu'en local (y compris pour la déclinaison d'une grande entité)
- **tensions dans le partage du pouvoir** : la collaboration, le « faire alliance », nécessite de « lâcher du lest ». Vouloir tout contrôler est contre-productif, mais cela est parfois difficile à admettre
- **tensions sur les moyens** : il manque des moyens pour opérer le changement d'échelle, qui nécessite d'aller au plus fin des projets et des actions

Bien souvent, les conséquences se voient dans l'inaction (report ou retard des projets). Cela peut être renforcé par des questions juridiques (aspects légaux à vérifier, voire à faire évoluer).

Pourtant, la recherche de complémentarité entre le micro et le macro est **une occasion de « rechercher l'optimum »** entre des enjeux économiques, sociétaux et environnementaux, en travaillant sur différentes dimensions en même temps. Cela est aussi l'occasion de **maintenir les spécificités territoriales**, « d'embarquer à toutes les échelles (citoyen, local, national) », et de **multiplier des idées de solutions pertinentes** aussi bien localement que globalement. Les liens territoire-national commencent à se structurer (Cf. contrats de territoires). On constate que progressivement, la concurrence entre les structures et les échelles, très présente au début, peut se transformer en cohérence à partir d'un certain point, dès lors qu'on se demande « **comment prendre soin les uns des autres ?** ».

Groupe animé par Josepha Poret :

Aujourd'hui, les dualités micro-macro sont vécues de la façon suivante :

- Le sentiment que les réglementations sont principalement établies au niveau national (macro), et que pour les appliquer, le micro facilite la mise en action des acteurs du territoire, et apporte le financement manquant. En un mot, « **le micro comble les trous du macro** » (en matière de financement, d'ingénierie, de prise de risque)
- Il y a un **besoin fort d'ingénierie pour accompagner les coopérations** et le passage du micro au macro. L'enjeu est celui du changement d'échelle, notamment par la capitalisation et la diffusion des initiatives. Il est nécessaire de muscler les compétences des acteurs pour le faire
- Il y a un décalage de **temporalité**, avec l'intérêt perçu localement d'ouvrir à des partenariats plus larges

Groupe animé par Daphné Malgontier et Sophie Roberge (participant.e.s : uniquement des acteurs des fondations) :

Plusieurs limites à la co-construction sont identifiées par le groupe :

- Le manque de **connaissance** des acteurs est à l'origine de nombreux blocages. D'une part la confiance du public dans ces initiatives de co-construction (et donc leur mobilisation) est insuffisante. D'autre part, il y a un phénomène de dispersion des énergies, là où un partage d'expériences entre territoires et/ou entre acteurs permettrait un partage également éthique et méthodologique (chartes, guidelines, etc.). En particulier, la connaissance mutuelle entre acteurs macro et micro semble insuffisante : dans un processus de coopération, une juste **reconnaissance** des contributions de chacun.e est indispensable pour maintenir l'engagement dans le temps, or le macro ne peut pas voir où les contributions micro ont eu lieu. Il ne peut donc pas être « juste ».
- Les participant.e.s font état d'une forte **compétition / concurrence entre les associations** du point de vue financier. Cela les place dans une situation de tension où elles ont à la fois besoin de coopérer et d'entrer en concurrence pour les subventions offertes par les fondations et le secteur public.
- Le manque de prise en compte des **coûts méthodologiques de la co-construction** est également mis en avant. Elle est jugée insuffisante actuellement, en particulier par le niveau macro. « Quand le macro intervient, il aime bien déléguer les coûts et ne prend pas en charge les coûts qui lui reviennent. Par exemple, le coût de la participation des citoyens est souvent oublié ».

Les participant.e.s proposent ensuite une vision assez partagée des complémentarités micro-macro. Cette **redéfinition des rôles et missions macro et micro** pourrait se présenter ainsi :

<i>Les rôles et missions du niveau et des acteurs macro</i>	<i>Les rôles et missions du niveau et des acteurs micro</i>
En un mot : « accompagner, renforcer, accélérer, c'est-à-dire faciliter la coopération entre territoires et le passage à l'échelle »	En un mot : « faire émerger »
➔ Qualifier les projets et leur apporter des ressources et des moyens	➔ Exprimer des envies et mobiliser des ressources
➔ Garantir le partage des expériences et des résultats	➔ Construire les catalyses
➔ Analyser ce qu'il y a de commun entre les différents projets territoriaux	➔ Permettre la preuve du concept

« Tous les territoires ont le droit de développer un projet territorial. Le macro peut les y aider, mais de pas de manière homogène »

« Attention au risque de trop de présence du macro »

« Le chemin est aussi important que le résultat. Il y a un risque à ce que le macro fixe des objectifs pour atteindre les résultats, sans fixer le chemin »

Groupe animé par Élodie Jullien :

Deux enjeux principaux émergent des échanges de ce groupe de travail :

- **Que chacun puisse définir son périmètre d'action, et que cela soit partagé.** Cela est nécessaire entre territoires, entre niveaux territoriaux (du local au régional), et entre le micro et le macro.
- Aujourd'hui, des frictions et des tensions existent car les alliances territoriales nécessitent des expertises précises et conséquentes, qui ne sont pas reconnues comme telles. Il y a un besoin fort, mais qui n'est pas perçu, **que des ressources soient affectées à ces besoins d'ingénierie.** Il est nécessaire de financer des expertises d'ingénierie de l'alliance, au niveau micro, macro et à l'interaction entre les deux.

Pour activer des complémentarités entre les dynamiques micro et macro, il faut avoir **un cadre commun** et partagé, avec un objectif commun, **mais pas de contrainte sur la manière d'atteindre cet objectif.** Il est nécessaire de laisser de la place à l'innovation et à l'expérimentation, et ce à toutes les échelles. Il s'agit de la responsabilité des porteurs de projet. C'est un équilibre qui reste à trouver au cas par cas.

Groupe animé par Elise Levinson :

Les échanges de ce groupe ont mis en évidence les points suivants :

- **Au nom d'un même intérêt général, des acteurs peuvent avoir des approches contradictoires.** De nombreux exemples cités en témoignent :
 - Concernant la diminution de l'usage des pesticides : l'intérêt général de santé publique et environnementale vient a priori en contradiction avec l'intérêt général économique
 - Concernant la création d'une liaison TGV : l'intérêt général de mobilité sur l'ensemble du territoire national vient a priori en contradiction avec l'intérêt général micro de qualité de vie
 - Concernant l'implantation de centres d'enfouissement des déchets : l'intérêt général de salubrité vient a priori en contradiction avec l'intérêt général micro de qualité de vie (« tout le monde en veut, mais pas chez soi » : phénomène NIMBY)
 - Concernant la création de logements sociaux : l'intérêt général d'aide aux plus démunis peut être perçu, pour les élus locaux, comme étant en contradiction avec l'intérêt général de sécurité sur leur commune
- Il apparaît qu'il **n'y a pas d'intérêt général absolu**, voire que « tout le monde s'attribue l'intérêt général », parfois au nom d'intérêts qui ne concerne en réalité qu'une « communauté de semblables » (une commune, un département, un groupe d'acteurs, etc.)
- Il en résulte une question : étant donné qu'un même intérêt général ne peut prendre en compte l'ensemble d'une pluralité d'intérêts micro, **comment arbitrer ?** D'autant que des inconnues manquent à l'équation du schéma : les notions de long terme et de court terme, des notions d'espace, la définition du « macro »...
- **Parfois, seule la lutte rassemble, et non la recherche de l'intérêt général.** Par exemple, l'alliance entre les gilets jaunes et les écologistes est en réalité une « alliance contre » (le gouvernement, un système, etc.), là où le mouvement des gilets jaunes est parti de la contestation d'une mesure écologiste.

- **Une question apparaît : cette dichotomie entre l'idéal de l'intérêt général et la réalité des faits, à quoi tient-elle ?** Est-ce une question de nature humaine ? Pour les participant.e.s de ce groupe, c'est davantage une question de contexte : modalités, espaces, façons de faire qui aujourd'hui ne sont pas favorables. « Je crois à l'épigénétique, à l'environnement qui change les comportements ». L'enjeu est que les habitants deviennent acteurs et non consommateurs des territoires.
- **Si ce tableau semble sombre, il y a l'espoir de passer « de la société du bien à la société du lien ».** La quête de sens des nouvelles générations, la « révolution anthropologique de la relation » dont parle Alain de Vulpien, ce besoin des nouvelles générations de recréer du lien, peut-être de façon nouvelle et différente, de créer une autre façon de coopérer, de faire alliance, de retrouver une relation humaine, témoigne du fait que sur les terres brûlées du modèle hyper consumériste et « combustionniste » peuvent repousser de belles choses.

LES RÉSULTATS : Éléments-clés issus des étapes 3 et 4

Imaginer des réponses hybrides • Interroger la Charte du « faire alliance », en tant qu'outil

Groupe animé par Delphine Vandevoorde :

Quatre points-clés ressortent des échanges de groupe lors des étapes 3 et 4 du World Café :

- La notion d'hybridation a donné lieu à de nombreux échanges : **hybridation** de la gouvernance, des ressources, des parties prenantes, de l'intérêt général. Dans ce cadre, le mot « **tiers-lieu** » est souvent revenu. De plus en plus, les tiers-lieux attirent l'attention, notamment des acteurs publics. Des lieux comme cela, qui réuniraient des structures d'intérêt général, des structures économiques, des citoyens, etc. semblent une piste intéressante pour la co-construction en territoires.
- Au sujet de la Charte du « faire alliance » : il faut que ce soit **une méthode pratique** qui parte d'exemples concrets. On pourrait prendre un exemple de projet type, et mettre en évidence toutes les questions qui se sont posées dans la mise en place de ce projet, et comment des réponses y ont été apportées.
- Un point d'étonnement néanmoins sur la Charte : **pourquoi avons-nous besoin d'une charte pour faire alliance ?**
- Enfin, il semble essentiel de se donner les moyens de **bien définir l'intérêt général**. C'est une notion que l'on peut définir sous plusieurs angles, en fonction des situations : mobilisée par les pouvoirs publics, ou d'un point de vue fiscal par exemple (lorsqu'il y a des financements de mécénat).

Groupe animé par Jamel Slimani :

Imaginer des réponses hybrides, c'est prendre des risques... que la Charte, entre autres, pourrait aider à sécuriser, en agilité. En effet :

- Pour imaginer des solutions, **trois niveaux semblent complémentaires** :
 - **Celui de l'acceptation de la prise de risques**
 - **Celui de la fertilisation de l'alliance** (relations, moyens)
 - **Celui de l'arbitrage entre les intérêts** des différents acteurs
- Les acteurs « macro » peuvent favoriser les conditions de développement du faire alliance, grâce à des moyens et des écosystèmes d'acteurs

- Dans ce cadre, la Charte du « faire alliance » peut être un outil, avec néanmoins une question : pourquoi mettre en place un contrat, étant donné que l'alliance repose sur une *envie* ? Il semble alors plus pertinent d'**envisager cette Charte comme un guide** que comme une norme à suivre, dans un esprit de « **contrat de confiance** » qui permet de **faciliter** et d'**accélérer** le « faire alliance », et de **rassurer** les acteurs dans leur engagement commun.
- Elle devrait donc pouvoir garder une **agilité et une évolutivité**, afin d'y incorporer des éléments qui viendraient dans un second temps. Elle serait donc à adapter au besoin (idée de la faire évoluer au bout d'un an), malgré son caractère déjà très complet (souplesse législative pour une optimisation des process).

Groupe animé par Josepha Poret :

Les échanges qui ont eu lieu dans ce groupe ont mis en évidence les idées d'actions concrètes suivantes :

- Pour des réponses hybrides micro-macro : répertoire **des exemples et de la documentation sur les alliances, celles qui fonctionnent et celles qui ne fonctionnent pas**. Cela inspirera les porteurs de projets actuels et futurs, et leur donnera le droit d'expérimenter et se tromper.
- **Des formations** de tous, en particulier les porteurs de projets, aux enjeux et aux compétences de l'intelligence collective et du « faire avec ».
- Au sujet de la Charte du « faire alliance » : pour répondre au besoin de concret, il pourrait y avoir une trame dans la charte qui permette de valider que le projet est bien tourné vers l'intérêt général, avec par exemple **une liste de question** auxquelles répondre, qui permet de s'en assurer.

Groupe animé par Daphné Malgontier et Sophie Roberge :

Les participant·e·s ont pris le temps de s'imaginer dans un lieu de création, pour mieux imaginer des équilibres de co-construction... Ils ont pensé à des échanges en mode « pop corn », assis sur un sommet... la vue à 360°... au milieu de fleurs de printemps... des idées, encore des idées ! Ou alors, à un théâtre à la romaine dans lequel se tiendrait une séance de team building où l'on se dévoile sans limite, sans barrière... on improvise... orchestre jazzy... Cela les a inspirés pour les idées suivantes :

- **Une cartographie des acteurs**, pour que les chemins des porteurs de projets et des investisseurs puissent se croiser plus facilement. Cela pourrait être un espace où l'on va « butiner », il peut y avoir plusieurs salles, plusieurs groupes.
- Il faut **quelqu'un qui organise**. Comme pour l'orchestre de jazz : non pas un « chef d'orchestre » mais un **arrangeur**, pour définir comment les uns et les autres fonctionnent. On sent l'harmonie, on conserve la richesse des spécificités du micro, sans que les différents territoires et les différentes initiatives ne deviennent des « baronnies locales ».
- **Un travail sur la transparence des acteurs**. Tout n'est pas transparent, mais il y a besoin de transparence pour la confiance, la fiabilité des porteurs de projets va avec la sincérité de leur engagement. Comment faire ? Si elle devient obligation (reporting, etc.) c'est trop lourd à porter. De plus, comment évaluer la transparence ?

Sont également sorties des suggestions à propos de la Charte du « faire alliance » :

- D'un premier abord, le contenu peut paraître abstrait. Sans alourdir le document, cela pourrait être utile d'y **ajouter des exemples concrets**.
- Ajouter également des éléments sur : « **le faire alliance, comment on en sort ?** ». Il y a des éléments très aboutis sur le « comment faire alliance », mais pas sur comment on en sort.
- Il serait également intéressant d'y faire apparaître (partie sur les modalités d'actions) **des éléments d'évaluation**. Cela est indispensable pour répondre, par exemple, au problème d'un partenariat qui ne va pas bien ou qui échoue.

Groupe animé par Frédérique Le Monnier et France Teytu :

Pour imaginer et mettre en œuvre des réponses hybrides qui créent du lien micro-macro, il semble important de :

- **Co-construire un diagnostic de la situation, qui ne soit pas uniquement technique**. Il s'agit en effet pour les acteurs de :
 - **se connaître** mutuellement (ses problématiques, ses échéanciers, ses enjeux, etc.) ;
 - « parler de la même chose » donc de travailler à un vocabulaire commun (qu'entend-on par « intérêt général » par exemple ?) ;
 - identifier les **besoins et bénéfices** potentiels de chacun (dans l'entreprise, dans un partenariat, etc.) et identifier précisément le besoin collectif.
 - afin de « distribuer les rôles » au mieux et de préciser les directions suivre, il est aussi essentiel de pouvoir **clarifier, chacun et ensemble, ses intentions**
- **Cartographier les risques pour chacune des structures et des acteurs**. En effet, co-construire en territoires, c'est aussi prendre des risques, chacun et ensemble. Il est nécessaire de comprendre et de rendre explicite ce que sont ces risques.
- Apprendre à **célébrer ses victoires** et les étapes franchies. Cela crée du lien et entretient l'engagement.

Au sujet de la Charte du « faire alliance » :

- Un étonnement à sa découverte de la charte, et un questionnement : quel pourrait être l'impact de ce type d'outils, étant donné que le « faire alliance » ne se décrète pas ? La charte ne crée pas la collaboration. En revanche, toute coopération naît d'un désir, d'une envie, et la charte peut contribuer, une fois ce désir initié, à en **faciliter la concrétisation**.
- **À qui s'adresse cette charte ?** Aux politiques, à l'administration ? Peut-être serait-il utile de le préciser dans le document.
- Préciser également certaines notions : il pourrait y avoir un **lexique** dans la Charte, pour clarifier, par exemple, la notion de « subsidiarité ».

Groupe animé par Narjiss Mezzour :

À l'issue de ces partages riches, un mot semble à retenir : le mot « **envie** ». La Charte peut répondre à cette envie d'alliance dans les territoires, avec toute la dualité entre la responsabilité des acteurs (de l'ordre du devoir) et leur engagement (de l'ordre de l'envie). Cette charte permettrait de faciliter le cadre du « faire alliance » tout en permettant cette réponse à cette envie d'alliance.

Conclusion et mise en perspectives, par Jean-Paul Delevoye

« La richesse et la diversité des débats montre l'extraordinaire activité des alliances sur le terrain. Il faut avoir une vision optimiste des choses. On est en train de changer de culture de l'engagement et de l'action. Quelque chose de nouveau est en train de se mettre en place, qui va bouleverser les structures existantes, les façons de voir. C'est vrai en termes d'éducation, de management des territoires, et de forces exogènes et endogènes. Et donc, comment nous aider chacun et chacune d'entre nous à nous dévêtir de nos habitudes et de nos modes de raisonnement traditionnels, pour épouser des chemins d'autant plus difficiles à normaliser que, par définition, ils sont à découvrir et à déchiffrer ? La seconde chose, c'est qu'il ne faut jamais oublier que le vrai combat, ce n'est pas « faire alliance », c'est « faire alliance pour quoi ? Pour quel but ? » La finalité de l'alliance est un enjeu déterminant. Troisième chose : l'alliance doit permettre à chacun de pouvoir être acteur de cette alliance, et donc il faut être attentif à ce qu'il n'y ait pas une vision élitiste. Quelques fois, notre vocabulaire, notre financement, feraient que naturellement, des gens se diraient « ce n'est pas pour moi ». C'est vrai d'un salarié vis-à-vis de son patron, d'un citoyen vis-à-vis de son maire, etc. Là, on est sur des conflits de légitimité : « Je suis élu, j'ai le droit de décider ». Non, chacun est légitime à pouvoir éventuellement apporter sa contribution, et nous devons être attentifs à l'enrichissement de la différence. C'est un enjeu dans cette société qui est en train de s'archipeliser, de s'affronter, de se confronter sur des normes identitaires. Comment faire en sorte que l'alliance soit l'enrichissement de la diversité, et la grandeur de quelqu'un qui est au service d'une cause qui le dépasse ? Il ne faut pas oublier cette finalité. De plus, j'ai trouvé intéressant qu'on ait cette culture du risque – parce que souvent, des gens sont paralysés –, de l'acceptation et de l'envie. Comment permettre aux gens d'être heureux ? Je dis toujours qu'un enfant ne peut pas être heureux dans une classe où le prof est malheureux, un salarié si le patron est malheureux, un citoyen si son territoire est malheureux... Comment faire en sorte que l'alliance puisse être un diffuseur d'envie, de bonheur et de bien-être sur un territoire ? Ce n'est pas une question matérielle, c'est une question de bien-être. Je crois que cet aspect d'environnement et d'épigénétique va être déterminant dans les périodes que nous sommes en train de vivre. Enfin, je pense qu'il faudrait qu'on évite un paradoxe : si l'alliance, la réflexion et tout le travail que mène Charles-Benoît et toutes ses équipes, ce serait curieux que l'on demande à ce qu'on explore des chemins nouveaux, et qu'on impose – ce qui est tout à fait typique dans notre droit latin – une contrainte par une charte qui serait normative et contraignante. Je crois qu'en réalité, le ciment de tout cela est la confiance ; le moteur est la dynamique ; et la beauté est un contrat sur un objectif. Je suis convaincu que nous sommes aujourd'hui en train de passer « de la société du bien à la société du lien ». Le bien se protège et se défend, le lien se partage. Je pense que nous sommes en train de basculer tout doucement dans ce besoin de se sentir connecté à l'autre, au moment où l'isolement est en train de nous frapper. L'alliance est peut-être en résonance avec nos enjeux sociétaux. Vos contributions donnent beaucoup d'espérances dans la capacité des gens à s'engager ! »

Ce fut un après-midi très riche, merci et bravo à tou-te-s les contributeurs et contributrices des ateliers, et aux rapporteurs et rapportrices des échanges !

L'ODD 17 EN PRATIQUE

Charte du « faire alliance »

Partageons les principes d'une co-construction féconde, entre acteurs riches de leurs différences, au plus près des réalités de terrain

Dans un contexte de profonde transformation, le « jouer collectif » incarne concrètement l'ODD 17 des Objectifs du Développement Durable (ODD). La crise systémique en a accéléré l'application, et le « devoir d'alliance » s'est transformé en « envie d'alliance ». Comment aider ceux qui se lancent dans une démarche apprenante d'alliance d'intérêt général à poser les bases d'une relation équilibrée et durable ?

15 ans d'expérimentations innovantes et d'observation du mouvement de co-construction du bien commun en France permettent aujourd'hui d'en faire un récit à la fois opérationnel, politique et philosophique. Cette Charte est le fruit d'un cheminement collectif. Véritable « contrat de confiance » entre acteurs de profils complémentaires, elle est un cadre de dialogue pour que chacun puisse s'engager sereinement dans une démarche apprenante de co-construction.

Objectif d'une « Charte du faire alliance »

Si les alliances d'intérêt général se multiplient sur les territoires, elles sont encore peu valorisées. Afin de leur donner un cadre de référence, la mission ministérielle « Accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales » a mobilisé plus d'une centaine de réseaux nationaux et territoriaux, publics et privés.

Grâce à cette démarche, **un cap, un cadre, une capitalisation collective et les conditions de déploiement des alliances d'intérêt général ont été partagés** dans une « feuille de route » ministérielle autour de 4 chantiers structurels et 21 mesures techniques. Après deux ans de cheminement collectif, le bilan de la démarche apprenante montre les avancées significatives¹.

Fort de ces résultats, la Fondation des Territoires s'est proposée d'animer une réflexion sur une « Charte du faire alliance ». Son objectif est de **permettre à chacun de s'engager sereinement en fonction de ses objectifs, de ses moyens, de sa maturité et de ses envies**. Loin d'être un cadre normatif, cette Charte est un **outil d'aide au dialogue et à l'« Agir ensemble » entre acteurs riches de leurs différences**. Elle fixe les conditions d'une relation équilibrée où chacun se situe en toute liberté et peut exprimer ses propres conditions d'engagement.

Les fondements de la « Charte du faire alliance »

La rédaction de cette Charte du « faire alliance » s'inscrit dans une dynamique collective où la place du « jouer collectif » a progressivement été mise en valeur en France à partir de 2001. Deux documents de référence ont particulièrement servi de base de réflexion à cette Charte :

- En **2001**, **l'Etat** s'engage en signant avec le secteur associatif la « **Charte d'engagement réciproque** », qu'il complète et élargit en 2014 avec les Collectivités territoriales,
- En **2011**, le **Pacte Civique** propose un cadre du **Pouvoir d'agir des citoyens** autour de 4 valeurs et 32 engagements mobilisant l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème,

En **2021**, la « Charte du faire alliance » vient donc compléter ces deux documents en proposant un **« contrat de confiance » entre les organisations publiques et privées** qui décident de faire alliance au service de l'intérêt général. Elle n'a pas vocation à fixer des règles du jeu, mais plutôt à inviter chacun à se positionner en confiance. Elle veille à être accessible à tous, quels que soient les objectifs, les profils, les maturités et les valeurs. Elle a pour exigence d'être par et pour tous sans distinction, et valorise la diversité des formes du « faire alliance » où chacun s'enrichit de la différence de l'autre.

Cette Charte a été co-construite, et mise en débat au cours de 3 étapes de partage : lors des Ateliers des Rencontres de la co-construction, organisé avec 8 Territoires pionniers dans les démarches de co-construction, du local à l'international ; puis à l'occasion d'un World café mobilisant une cinquantaine de partenaires économiques et philanthropes de ces démarches locales, et durant le 4^{ème} dîner « Elus & Entreprises ».

¹ <https://www.associations.gouv.fr/bilan-de-2-ans-de-cheminement-collectif.html>

Le bon usage de la « Charte du faire alliance »

Pourquoi ? L'art du « faire alliance » est complexe, il demande une **grammaire commune** et une **éthique partagée**. Disposer d'un cadre de référence issu de démarches pionnières est utile à tous.

Pour quoi ? La charte est une **trame** de principes, de modalités d'action et de moyens à mobiliser **à mettre en débat** pour définir les conditions d'une relation de qualité entre les acteurs impliqués.

Quand ? L'outil est pertinent **au début** des relations, mais aussi pour les réévaluer **en cours** de cheminement afin de prendre du recul et/ou pour établir les modalités d'évaluation **en fin d'action**.

Comment ? Les partenaires décideront des **modalités les plus adaptées à leur situation**, en autonomie ou accompagnés par un tiers de confiance, tels que les « catalyseurs territoriaux² ».

La « Charte du faire alliance »

Fort des résultats de 15 ans de cheminement collectif, la Charte se structure autour de 21 leviers déclinés en 7 principes d'Action en alliance, 7 modalités d'Actions collectives et 7 moyens d'Actions mutualisés. Chacun des partenaires impliqués dans une alliance d'intérêt général s'engagera à se questionner sur ces principes, modalités et moyens d'Action collective pour accroître l'effet de levier sur l'intérêt général et les impacts concrets mesurables sur les Territoires.

Les 7 principes d'Action : quelle **vision partagée** des conditions du faire alliance ?

- Les parties s'engagent à **se respecter mutuellement**, et à travailler en **confiance**.
- Les **Objectifs de Développement Durable** sont retenus comme cadre commun de référence qui facilitent une sémantique partagée, entre les partenaires et avec leur écosystème. Les alliances d'intérêt général incarnent **l'ODD 17 en pratique**.
- Le partage des objectifs de chacun et la recherche d'un enjeu commun a pour **finalité d'être traduit en actes**, dans le respect des règles de fonctionnement et des valeurs de chacune des parties prenantes, en tenant compte des spécificités des Territoires où elles agissent.
- Les actions engagées le sont dans un **principe de complémentarité** avec ce qui existe déjà, à la fois dans les réseaux des partenaires, et plus largement au sein de l'écosystème afin de garantir une démarche apprenante d'intérêt général utile à tous. Les alliances n'ont pas vocation à se substituer à ce que font déjà les partenaires, mais à en prolonger l'action.
-

² <https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/catalyseurs-territoriaux>

- Les alliances d'intérêt général privilégient une **réflexion entre les domaines économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux**, et recherchent les liens opérants pour fluidifier les actions des partenaires et plus largement de l'écosystème. Elles contribuent à décloisonner et à sortir des logiques en silos.
- Les **Territoires sont le creuset** des alliances d'intérêt général ; ils permettent d'incarner la réalité de terrain de l'intérêt général, en tenant compte des fragilités prioritaires des personnes et des espaces naturels. Ils sont les lieux privilégiés pour les expérimentations innovantes, et constituent donc un point essentiel du périmètre de l'alliance.
- La **co-construction du bien commun**, issue de la capacité d'action partagée se doit de **s'articuler à la gestion de l'intérêt général**, garantie par les élus compétents au(x) niveau(x) territorial(aux) concerné(s). Les partenaires veilleront donc à se mettre en synergie avec les politiques publiques concernées, et à respecter les règles de droit commun qui s'imposent à tous.

Les 7 modalités d'Action : comment « Agir ensemble » au service de l'intérêt général ?

- **Dialoguer** : toute démarche d'alliance est fondée sur un dialogue constructif, à partir d'une interconnaissance qui permet progressivement de situer chacun dans l'écosystème. Il a pour utilité de favoriser une approche féconde des positions, y compris contradictoires.
- **Partager** : le partage de données, d'outils, de méthodes, de ressources contribue à mieux appréhender les modèles de chacun des partenaires. En fonction des objectifs, de la maturité et des envies des partenaires, il constitue le moyen de passer à l'action dans une temporalité conjointement définie.
- **Expérimenter** : l'action en commun dans une démarche apprenante est le moyen le plus efficace pour faciliter la compréhension de l'autre et la créativité entre acteurs issus d'univers de référence différents. En ce sens, si l'objectif est préalablement défini, le chemin s'invente progressivement pour tenir compte des enseignements du parcours commun effectué. Les alliances sont basées sur une mutuelle reconnaissance du droit à l'erreur et à l'expérimentation.
- **Capitaliser** : l'attachement à garder mémoire non seulement des résultats mais aussi du chemin est un gage d'intérêt général. Il permet de retracer les étapes de la relation pour en comprendre les effets, tant sur les partenaires que sur leur écosystème. Plus la capitalisation est engagée tôt, plus elle permet de discerner les « signaux faibles » et les opportunités, et *in fine* de valoriser le chemin parcouru en commun.
- **Evaluer** : la valeur du chemin nécessite d'être évaluée conjointement, et faire l'objet d'une recherche de valorisation respective pour contribuer à l'intérêt général par le retour d'expériences.
- **Innover** : les innovations émergentes de démarches partenariales doivent faire l'objet d'une qualification et d'un débat entre les partenaires pour définir comment utiliser la valeur ajoutée produite et/ou les effets de la frugalité obtenue. Pour s'inscrire dans une dynamique d'intérêt général, les résultats obtenus doivent pouvoir être partagés avec l'écosystème afin d'envisager avec lui les modalités de déploiement de l'innovation.
- **Mutualiser** : les démarches partenariales sont des **dynamiques apprenantes** qu'il convient d'apprendre, de partager et de transmettre à tous les niveaux des organisations publiques et privées engagées dans une démarche d'alliance d'intérêt général.

Les 7 moyens d'Action : quelle **contribution** à la fois **reçue et donnée** par les partenaires ?

- **Données :** les alliances d'intérêt général ont besoin de données pour se situer et mieux comprendre l'écosystème dans lesquelles elles évoluent. En retour, elles en produisent tout au long de leur cheminement. Les partenaires s'attacheront à écouter et transmettre les données.
- **Outils :** les alliances d'intérêt général sont des démarches complexes qui nécessitent d'être outillées au travers de retours d'expériences multiples, permettant d'appréhender la diversité des modèles. Les alliances d'intérêt général bénéficieront d'une capitalisation déjà riche pour les aider à amorcer leurs démarches. En retour, elles veilleront à alimenter la base de capitalisation mutualisée.
- **Compétences :** fondées sur la pluridisciplinarité, les alliances d'intérêt général croisent des compétences multiples... et en créent. Il est important de (re)connaître et de valoriser ces compétences, et de prendre le temps d'en qualifier les spécificités.
- **Contribution à la recherche :** la recherche académique étant encore en émergence sur la dimension des alliances d'intérêt général, les praticiens et les chercheurs veilleront à établir des ponts entre les démarches empiriques et les travaux académiques permettant dans un premier temps de consolider les connaissances, puis de les transformer en compétences. La recherche de vulgarisation pour rendre les pratiques d'alliance plus accessibles, et les travaux de sémantique nécessitent le travail des praticiens, tout autant que des acteurs académiques.
- **Valorisation des contributions de chacun et de la valeur créée en commun :** les partenaires impliqués dans l'alliance veilleront à « l'équilibre de la maison » de chacun d'entre eux, et les acteurs bénéficiaires de ces alliances qualifieront la contribution qu'ils peuvent y apporter. Les modèles socio-économiques associés aux alliances d'intérêt général sont encore à inventer, et chacun veillera à y contribuer, et à identifier la juste « prime à l'alliance » nécessaire à l'équilibre de tous.
- **Animation et gouvernance :** l'animation et les modes de gouvernance des alliances d'intérêt général restent – eux aussi - à inventer, notamment pour les partenariats asymétriques. Les partenaires accepteront de prendre le risque de cheminer ensemble, en apprenant au cours du chemin les modalités propres à la prise de décision collective, à son pilotage et à son évaluation. Ils veilleront à en partager les enseignements.
- **Contribution à l'évolution du cadre législatif :** la proposition de loi d'expérimentation d'un droit d'alliance d'intérêt général³ est une première étape de l'élaboration d'un cadre juridique adapté. Les partenaires veilleront à transmettre à l'acteur public territorial et national tous les éléments nécessaires pour lui permettre de qualifier les conditions juridiques, sociales, fiscales et financières les plus adaptées.

Inscrite dans le temps long, cette « charte du faire alliance » est un outil itératif, autant dans sa conception qui ne s'arrête pas à sa diffusion, qu'entre partenaires qui auront à inventer leur parcours d'usage de ce « contrat de confiance » en fonction de leur propre cheminement.

La Fondation des Territoires est à l'écoute de tout acteur volontaire pour contribuer à l'amélioration de cet outil de bien commun.

Publiée à Paris, le 30 novembre 2021, à l'occasion du Giving Tuesday

³ www.jouer-collectif.fr