ODD 17* :
Alliance & Territoire

4ème volet des enseignements du programme IMPACT 20218-2022 de l'Observatoire des partenariats

* 17ème Objectif de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable de l'ONU

5 juillet 2022

Table des matières

Avant-propos – Où les alliances s'incarnent-elles ? 3
Rappel des premières étapes de l'étude d'impact de l'ODD 17....4
L'utilité d'une approche tous domaines, tous acteurs et tous territoires....4
Une vision systèmique pour pouvoir « Agir ensemble »....4
Les enjeux et les pratiques des différents acteurs de l'écosystème 5
Un processus d'innovation sociétale… nécessairement partenarial....5
« Alliance & Territoire », que révèle la recherche empirique ? 6
Qu'est-ce qu'un Territoire ?....6
Quels sont les différents échelons territoriaux ? 7
Quelle(s) ingénierie(s) territoriale(s) pour gérer l'intérêt général ? 8
« Alliance & Territoire », que mesure l'étude d'impact ? 10
Les Français plébiscitent une action coordonnée et adaptée aux défis territoriaux 10
Pour les élus locaux, chacun son rôle pour être cohérent et efficace....11
Les pratiques territoriales des entreprises, associations et fondations....12
« Alliance & Territoire », que confirme la pratique ?....13
La position de l'ANPP-Territoires de Projet, par son Directeur Michael RESTIER 13
Le récit de la trilogie Ana Bell Group – PERSEE3C et CI&EL-PTCE Gâtinais montargois, par son fondateur Luc Bellière....14
L'engagement associatif d'Habitat & Humanisme, par Bernard DEVERT 16
« Alliance & Territoire », le regard académique de Laurent LELLI 19
« Alliance & Territoire », la prise de hauteur de Jean-Paul DELEVOYE 21
« Alliance & Territoire », en guise de conclusion temporaire....23
ANNEXE 1 – Programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats....24
ANNEXE 2 – Méthode de l'étude d'impact 25
ANNEXE 3 – Chemin de mise en débat....26
ANNEXE 4 – Récit partagé du « faire alliance »....27
ANNEXE 5 – Les outils du « faire alliance » 28

Avant-propos – Où les alliances s'incarnent-elles ?

Après la publication des principaux résultats du programme IMPACT 2018-2022, puis leurs déclinaisons sur les thèmes « Alliance & Engagement » et « Alliance & Innovation, ce 4ème volet de l'étude d'impact éclaire sur l'incarnation territoriale du « faire alliance ».

Les données statistiques viennent confirmer les intuitions de la recherche empirique : le « faire alliance » est très territorialisé ; il s'inscrit comme une réponse concrète au plus près des besoins et des fragilités.

En 2014, un an avant la signature des Objectifs de Développement Durable (ODD) par 193 Etats pour apporter une réponse systémique à nos défis planétaires, le Réseau des pionniers des alliances en Territoire est créé dans une quasi-indifférence. Seuls les acteurs de terrain qui se reconnaissent dans l'utilité d'animer les relations entre « mondes » riches de leurs différences, au plus près des réalités locales captent ce signal faible. Il y a alors en France une centaine de ces acteurs convaincus de la pertinence de faire émerger localement des solutions qui réduisent les fragilités et développent de nouveaux moteurs économiques durables.

En 2016, après une petite décennie de recherche-actions, le référentiel « co-construction territoriale » est publié à l'occasion d'un colloque au Conseil Economique, Social & Environnemental (CESE), sous le Haut patronage du Président de la République. Pour la première fois, les « catalyseurs territoriaux » sont mis à l'honneur. Leur capacité à animer les relations entre les collectivités territoriales, les entreprises, les associations, les initiatives citoyennes et les acteurs académiques de leur territoire est soulignée comme un levier structurant de réduction des fragilités locales.

En 2018, lors du colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? » au CESE, la place des Territoires comme lieux d'expérimentations de solutions innovantes au plus près des besoins est (re)connue. Elle s'inscrit comme une force structurelle pour mettre en œuvre l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable (ODD). Dès lors, l'ODD 17 en pratiques est étudié à la lumière des différents échelons territoriaux. Le rapport collectif piloté par le Comité 21 sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques en fait état, tout comme la Plateforme RSE dans son rapport sur la Responsabilité Territoriale des Entreprises.

En 2020, en plein cœur de la crise sanitaire, la démarche d'anticipation de sortie de crise pour les acteurs et les actions d'intérêt général, co-animée par le Médiateur des Entreprises et Le RAMEAU, met en valeur la territorialisation de la résilience. Plus encore, elle (dé)montre que les acteurs en partenariat avec leur écosystème local ont une capacité de rebond sans équivalent. L'étude réalisée avec le CJD sur le « jouer collectif » en sortie de crise illustre les effets « d'amortisseur » de l'ancrage territorial au travers d'une politique de « faire alliance ».

En 2022, après 5 ans de préfiguration, la Fondation des Territoires est fondée sous égide de la Fondation de Lille avec 21 co-fondateurs. Une décennie après la publication du référentiel sur les partenariats alliant économie et intérêt général, elle est un symbole des avancées de la (re)connaissance du rôle déterminant des Territoires dans les transformations systémiques que nous vivons actuellement.

Que nous apprend la recherche empirique ? Quelles sont les intuitions validées par les études statistiques ? Quels sont les exemples inspirants qui nous permettent de comprendre les mutations ? Comment prendre de la hauteur ? … Autant de questions auxquelles répond ce carnet de recherche « Alliance & Territoire ».

L'articulation des échelons territoriaux de l'action est tout aussi indispensable que la mobilisation de tous les acteurs ou les interactions entre les différents modèles d'actions. Comment mieux appréhender la « chaîne de commandement » du local à l'international ? Le « faire alliance » permet d'inventer de nouvelles modalités de relais entre la diversité des parties prenantes et d'adapter les modèles de gouvernance aux réalités rencontrées. Soyons à l'écoute de la diversité de ces émergences.

Rappel des premières étapes de l'étude d'impact de l'ODD 17

Les résultats de l'étude d'impact 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats viennent étayer les travaux de recherche empirique sur le mouvement de co-construction du bien commun en France. Rappelons les enseignements des trois premiers volets de l'étude.

L'étude d'impact a ainsi éclairé :

- L'utilité d'une approche tous domaines, tous acteurs et tous territoires,
- Une vision systémique pour pouvoir « Agir ensemble »,
- Les enjeux et les pratiques des différents acteurs de l'écosystème pour en comprendre l'articulation,
- Le processus d'innovation sociétale pour faire émerger des solutions adaptées à l'ampleur des défis.

L'utilité d'une approche tous domaines, tous acteurs et tous territoires

Les **Objectifs de Développement Durable (ODD)** nous invitent à une approche systémique pour révéler les défis mondiaux qui structurent ce début du XXIème siècle. Les **17 ODD** se déclinent en 169 cibles à atteindre pour réussir une transformation cohérente et adaptée. Cet Agenda à horizon 2030 a l'énorme avantage d'être commun à l'ensemble des 193 Pays des Nations Unies. Il forme une « grammaire » commune pour tous, mais comment s'en saisir opérationnellement ?

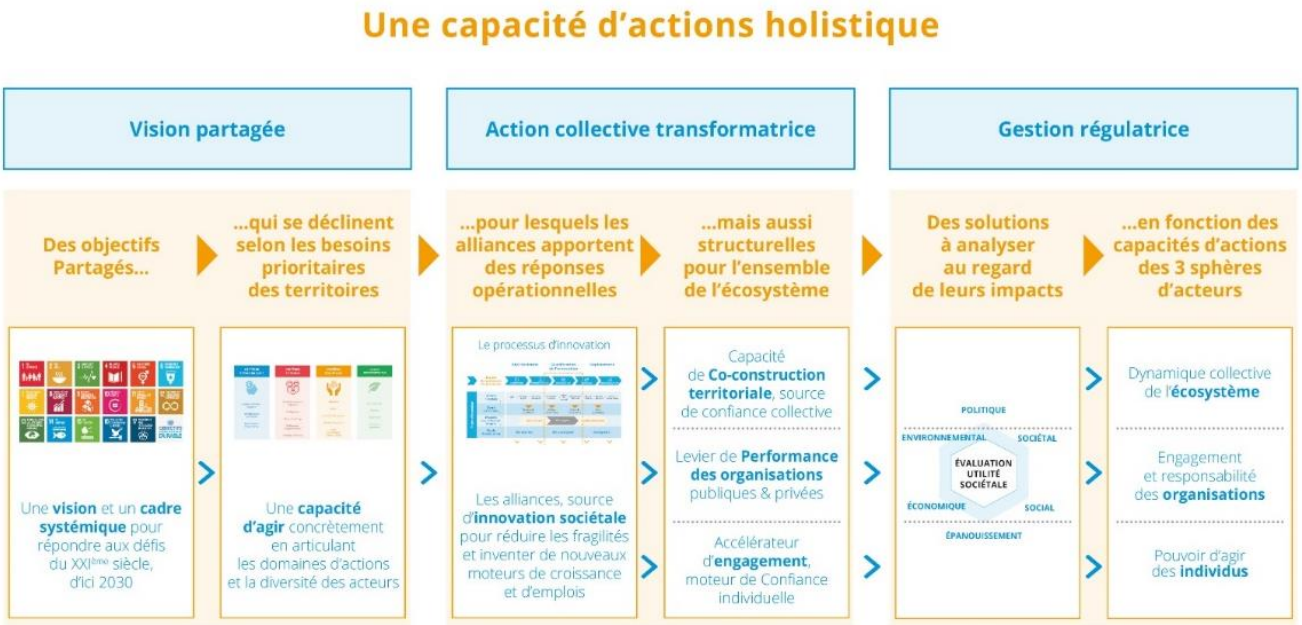
Pour rendre opérant ce cadre d'engagement commun à tous, il convient de le décliner tel un Rubik Cube dans ses **3 facettes complémentaires** :

- La **diversité des acteurs** de l'écosystème, en analysant leurs coopérations,
- La **variété des domaines** d'actions, en étudiant leurs interactions,
- Les **différents échelons territoriaux**, en comprenant leur cohérence.

L'approche de chacune des « faces » permet beaucoup plus facilement de comprendre la complexité des situations… et surtout comment la piloter !

Une vision systèmique pour pouvoir « Agir ensemble »

Le premier volet de la restitution de l'étude a permis d'en donner les résultats en synthèse. Le cahier de recherche « ODD 17 : les impacts du « faire alliance » en France » établi un véritable état des lieux des pratiques partenariales et de ses **effets de levier sur l'innovation, la performance et la confiance**. Entre 2015 et 2021, la France est passée de la prise de conscience d'un « devoir d'alliance » à une « envie d'alliance ».



Les enjeux et les pratiques des différents acteurs de l'écosystème

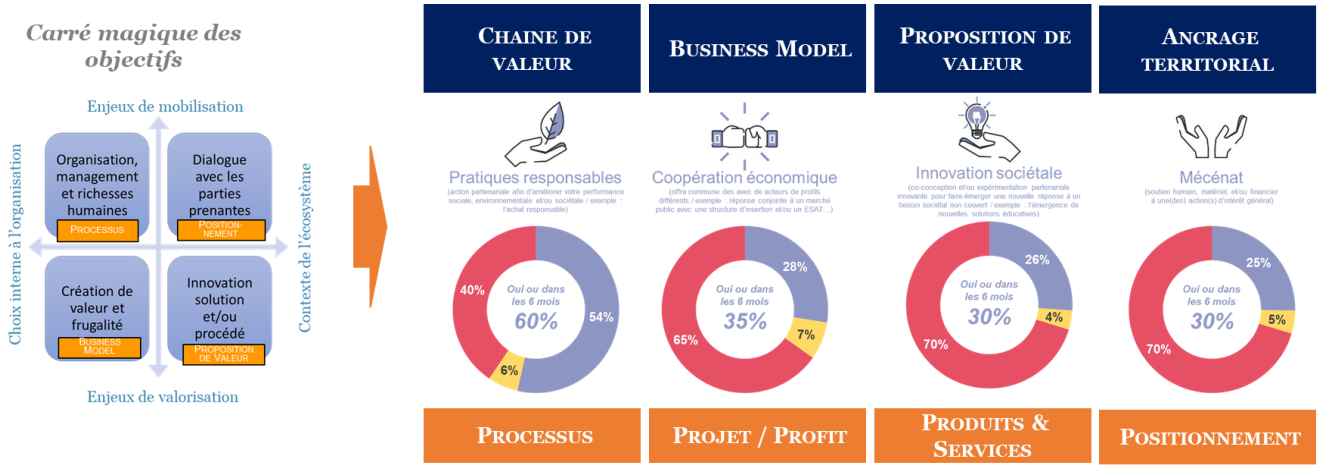
Le deuxième volet de la restitution de l'étude a mis en valeur la **diversité des acteurs**. Le carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Engagement » a en effet détaillé les approches respectives des citoyens, des élus locaux, des entreprises, des associations, des fondations et des acteurs académiques.

Faisant la pédagogie du « carré magique » des objectifs de chacun, cette publication explique les articulations entre la **diversité des formes d'engagement** et leurs effets escomptés … ou induits.

La diversité des profils, des objectifs, des moyens, des maturités et des envies est une richesse car elle permet de mobiliser chacun en fonction de son propre positionnement. Loin d'un modèle universel, il s'agit au contraire de **valoriser leur multiplicité** pour mieux répondre à la variété des situations.

Les études quantitatives ont permis quant à elle de mesurer les avancées des pratiques sur chacune des catégories partenariales associant économie et intérêt général. L'exemple des pratiques des entreprises est représentatif du mouvement à l'œuvre : entre 2015 et 2021 le taux de pratiques partenariales des entreprises de plus de 10 salariés est passé de 36% à 57%[6]. Leurs engagements se traduisent selon 4 modalités.

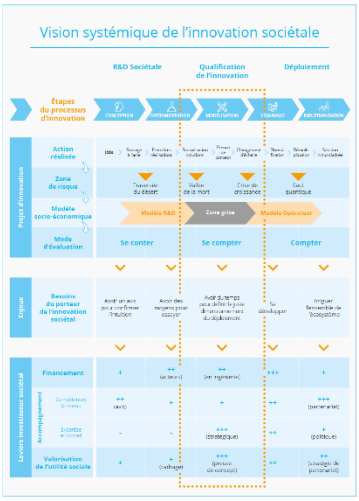
Le « carré magique » et les pratiques partenariales des entreprises



Un processus d'innovation sociétale… nécessairement partenarial

Le troisième volet de la restitution de l'étude a mis en perspective le **processus d'innovation sociétale**. Le carnet de recherche « ODD 17 : Alliance & Innovation » est revenu sur les impacts du « faire alliance » sur la capacité d'imaginer, d'expérimenter, de modéliser, d'essaimer et de déployer des solutions innovantes selon une double approche :

- L'innovation sociale pour répondre aux fragilités,
- L'innovation territoriale pour s'adapter aux spécificités locales.



A l'articulation entre ces deux formes d'innovation, l'innovation sociétale s'appuie nécessairement sur l'ensemble de l'écosystème pour pouvoir progressivement répondre aux défis adressés.

Tel le « chemin du médicament », ces démarches suivent des étapes qu'il est possible à la fois de qualifier et de modéliser afin de **mobiliser les bonnes énergies au bon moment**. La maîtrise du « juste temps » est l'une des clés majeures de la réussite de ces dynamiques apprenantes.

Ce 4ème volet de publication des résultats du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats s'attache à éclairer les impacts en matière de co-construction territoriale.

« Alliance & Territoire », que révèle la recherche empirique ?

Dès 2008, la recherche empirique a étudié les liens entre les Territoires et les alliances d'intérêt général. En effet, les premiers enseignements des recherches-actions avaient souligné que si les différences des partenariats selon les différents domaines d'action étaient d'ordre méthodologique, les différences selon les Territoires étaient d'ordre structurel et culturel.

« Faire alliance », ce n'est pas simplement une méthode, c'est aussi une approche de son écosystème. Autrement dit, au-delà des modalités pratiques, les alliances posent des questions stratégiques et politiques sur lesquelles il convient de se positionner avant de s'engager. En ce sens, il n'est donc pas surprenant que l'implantation territoriale joue un rôle structurant. Selon la typologie du territoire, sa taille, le profil de ses acteurs et des actions engagées, les politiques d'alliance sont radicalement différentes.

Le **Territoire joue un triple rôle**, en lien avec les trois leviers d'activation de l'intérêt général :

- C'est le lieu de **l'imaginaire en commun** de ceux qui y vivent, y passent et/ou s'y projettent. C'est donc un puissant levier d'adhésion pour dépasser ses différences et « Agir ensemble ». En ce sens, le Territoire permet de dépasser « l'entre soi » pour faire l'expérience de « l'entre tous ». C'est en cela qu'il est « l'intérêt général à portée de main ».
- C'est aussi le lieu de l'**expérimentation en commun** par excellence. Les Territoires sont à l'innovation sociétale ce que la paillasse du chercheur est à la science. Tout comme un plant de Pinot Noir aura des résultats de vinification différents en Alsace, Bourgogne et Champagne, les initiatives lancées selon les territoires n'ont pas le même effet. Les enjeux, les acteurs et les actions étant spécifiques en fonction des réalités locales, il est normal que la même solution ne produise pas les mêmes effets.
- C'est enfin le lieu de **gestion en commun**, où chacun a bien conscience des limites de son propre modèle pour accepter la place des autres. Le Territoire est l'expérience du « contrat social » et de la citoyenneté grâce à la proximité à la fois des fragilités et des ressources à disposition pour y répondre. De la solidarité à la régulation publique, le Territoire est un espace d'apprentissage du « vivre ensemble » et du « faire société ». Autrement dit, c'est le lieu de la confiance collective.

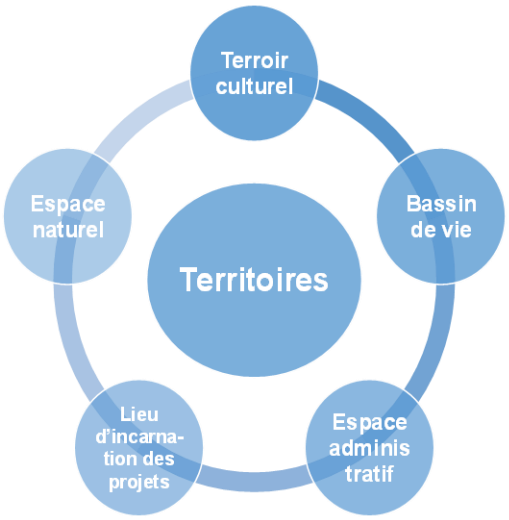
Qu'est-ce qu'un Territoire ?

Dès lors, la première question est d'ordre sémantique : de quoi parlons-nous ?

Le territoire est une notion complexe, à « géographie » variable. Sa **définition est multi-dimensionnelle**. Elle ne se limite pas à ses frontières administratives. Le territoire doit être abordé comme un espace d'identité et d'engagement, et demande la prise en compte d'autres dimensions : espace naturel, terroir culturel, lieu d'innovation, bassin de vie, … Malgré leurs différences, ces territoires possèdent des similitudes et demandent de penser un cadre global qui puisse être adaptable pour intégrer les spécificités de chacun.

La notion de territoire est composite. Il s'agit d'un **assemblage d'éléments divers et peu homogènes**. Un territoire est un espace qui existe au travers de ses frontières administratives et politiques. Mais ce prisme n'est pas exclusif, car il s'agit aussi d'une zone dans laquelle les habitants construisent leur identité et leur engagement. Le territoire est aussi lié à un caractère « animal » : « c'est mon territoire ». Enfin, un territoire peut être compris par rapport aux différents flux qui y interagissent : les flux de personnes (comme les actifs, les personnes en recherche d'emploi, les étudiants, les touristes, etc.) mais également les flux d'activités économiques, les flux financiers, …

Les 5 angles de définition du territoire



La notion de territoire peut être appréhendée au travers de **5 angles de définition** : l'espace administratif, l'espace naturel, le terroir culturel, le bassin de vie et le lieu d'incarnation des projets :

- Le territoire comme espace administratif. L'appréhension des territoires français s'est historiquement réalisée par leur dimension administrative. Cette approche structure fortement nos territoires en organisant la mise en œuvre des politiques publiques, selon leurs différents niveaux territoriaux : international, européen, national, régional, départemental et local.

- Le territoire est également un espace naturel, physique, géographique. Les caractéristiques de cet espace naturel conditionnent les interactions entre habitants et influent sur leurs activités. Ainsi, un territoire forestier peut s'organiser autour d'une filière d'exploitation et de transformation du bois, un territoire de plateaux autour d'activités d'élevage et de transformation de la laine, …

- Il s'agit également d'un terroir culturel. L'histoire du territoire, ses contes ruraux ou urbains, sa mémoire collective, son terroir, sont constitutifs de sa singularité.

- C'est un « bassin de vie ». Le bassin de vie représente le territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants au quotidien (services aux particuliers ; commerce ; enseignement ; santé ; sports, loisirs et culture, transports). Il s'agit d'un espace dans lequel les habitants se forgent une identité et des souvenirs. L'échelle du bassin de vie se définit en fonction des habitudes de vie de ses habitants.

- Enfin, un territoire est un lieu d'incarnation des projets. C'est le lieu où projets entre acteurs publics et société civile prennent sens et se développent. Cet espace peut-être très différent de l'espace administratif ou du bassin de vie, défini par des pratiques historiques d'échange et de coopération entre habitants, des appétences et intérêts communs, des projets inspirants, …

Le Territoire est donc par essence un lieu de co-construction.

Quels sont les différents échelons territoriaux ?

La question sémantique abordée, la seconde série de questions est d'ordre structurelle… et politique : à quel échelon agir ? Comment articuler les échelons ? Comment assurer un continuum du local à l'international ?

Comme évoqué préalablement, le **Territoire, c'est « l'intérêt général à portée de main »** qui permet à la fois de susciter l'adhésion, d'expérimenter en tenant compte des réalités locales et de créer une confiance nécessaire aux alliances. Dès lors, **une tension naturelle se créée avec les instances nationales** en charge de la garantie de l'intérêt général : celle de l'articulation des légitimités entre l'impulsion d'une vision partagée et le système de gestion au plan national d'une part, et la capacité d'action au plus près des besoins d'autre part. Ces légitimités doivent se rencontrer et se mettre en cohérence pour (ré)inventer ensemble des solutions à la hauteur des enjeux… ce qui n'est pas sans attiser les tensions !

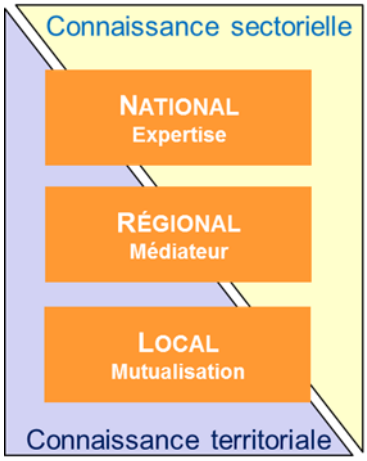
Tensions entre les échelons nationaux et territoriaux

Source : World café animé le 20/10/2021 par Sol & Civilisation, pour la Fondation des Territoires

La (**ré)conciliation entre économie et intérêt général** est l'un des leviers sur lequel ces différents échelons territoriaux ont à se mobiliser pour inciter à de nouveaux dialogues, à des formes innovantes d'expérimentations, à des accompagnements adaptés aux différents profils d'acteurs, et à la gestion de nouveaux espaces de rencontres et d'actions.

Les travaux de recherche empirique ont (dé)montré l'articulation entre 3 échelons complémentaires : le « national », le « régional » et le « local », naturellement en articulation avec « l'international ». Chacun de ces échelons peut se subdiviser (ex / international entre l'Europe et l'ONU le périmètre est différent), mais la cohérence d'ensemble doit rester harmonieuse.

Le schéma ci-contre indique les deux enjeux : la connaissance sectorielle et territoriale, et les trois missions : l'expertise, la médiation et l'action. Si l'alchimie provient d'un « juste équilibre » entre la maîtrise de ces enjeux et de ces missions, c'est sur la base d'un barycentre différent qu'il convient d'articuler les légitimités de chacun.



C'est dans ce « juste équilibre » qui reconnait la valeur de chacun que se trouve la capacité à « jouer collectif » dans un cadre et pour un cap où chacun à sa « juste place ».

L'ODD 17 invite à privilégier le 4 fois 100 mètres en équipe au 400 mètres individuel ! Ce qui est vrai pour les différents profils d'acteurs l'est encore plus structurellement pour les différents échelons territoriaux. Sans une « chaîne de commandement » cohérente aucune transformation possible.

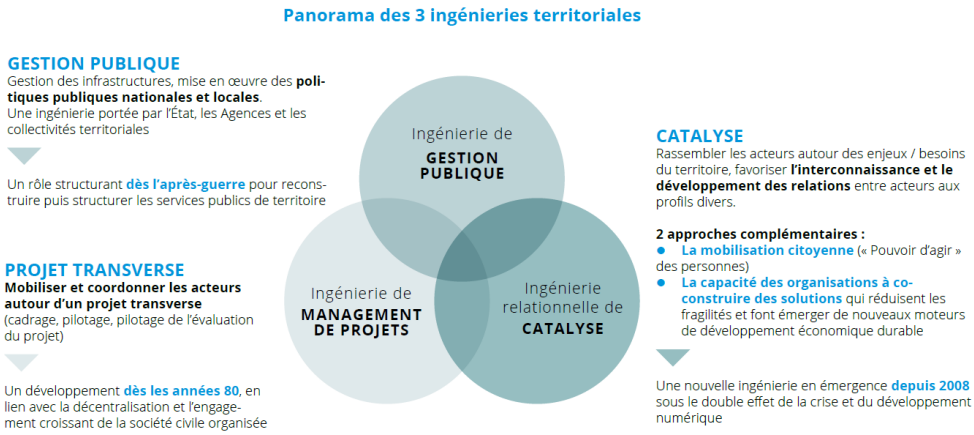
Dans un contexte d'incertitude permanente et de crises successives, au moment où toutes les légitimités sont contestées, l'articulation des échelons territoriaux est la meilleure arme contre toute forme de simplisme… ou pire de radicalisation. Dès lors la question est : comment faire en pratiques ?

Pour permettre des démarches apprenantes fécondes, il est essentiel de **ne pas confondre « co-construction » (agir ensemble) et co-gestion (décider ensemble)**. Cette confusion bien française, qui positionne la décision et la gouvernance avant l'action et l'analyse de ses effets est un frein culturel majeur. Il nous faut donc collectivement **apprendre à « faire alliance »** pour piloter les trois leviers d'activation de l'intérêt général : la Vision partagée, la Gestion régulatrice et l'Action collective transformatrice[1].

Quelle(s) ingénierie(s) territoriale(s) pour gérer l'intérêt général ?

Dans ce contexte, l'infrastructure de gestion de l'intérêt général est au cœur de la capacité à « faire société » et à réussir à inventer ensemble des solutions à la hauteur des enjeux. C'est en ce sens que les pays du Sud avaient bien anticipé les enjeux du « comment faire ? » en imposant le 17ème Objectif de Développement Durable lors de la signature de l'Agenda 2030 des Nations Unies en 2015.

Une décennie de travaux de recherche empirique sur les alliances d'intérêt général et la co-construction territoriale ont permis de qualifier les **3 ingénieries complémentaires** : l'ingénierie **publique**, le **management de projets transverses** et la « **catalyse** ».



[1] Dossier « Intérêt général : un concept en mutation ! » (JURIS Associations, mars 2019)

L'Observatoire des partenariats vient de publier la fiche Repères « Dynamiques d'engagement des ingénieries » qui détaille les fonctions et les articulations entre ces trois ingénieries[2].

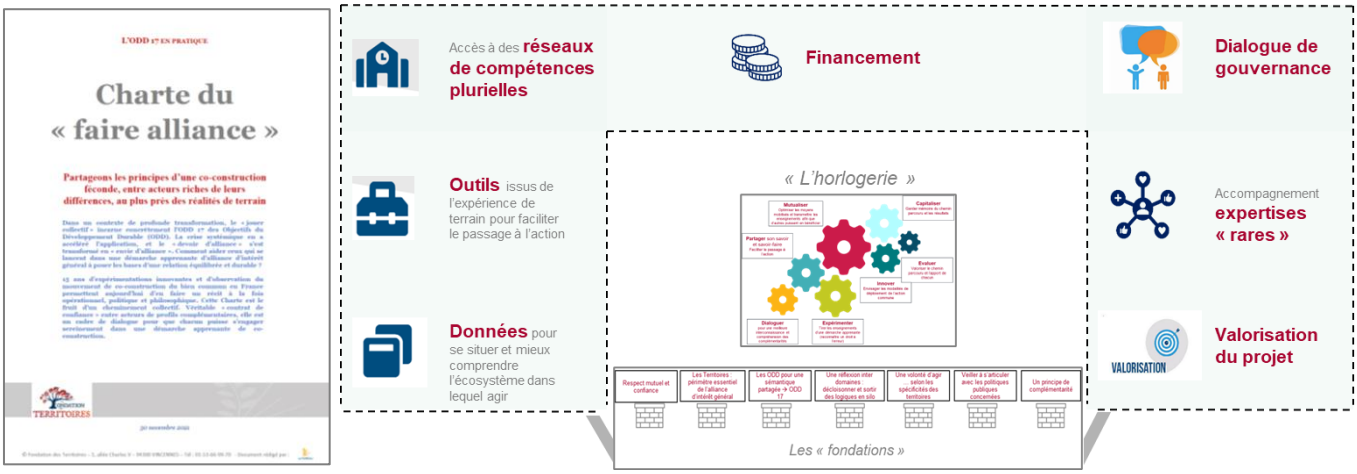
Passer de l'action de chacun à l'interaction entre tous…

« Agir ensemble en Territoire » … encore faut-il disposer d'une ingénierie pour y parvenir. Le désinvestissement dans l'ingénierie locale des trente dernières années ne facilite pas la mise en mouvement et l'animation d'une coordination féconde, notamment sur les « petits et moyens territoires ». Aux côtés des Collectivités territoriales faiblement dotées en ingénierie, il est donc essentiel d'aider à mobiliser toutes les énergies.

Comment faire ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul ? Telle est la question en synthèse qu'adresse la co-construction territoriale. Pour y parvenir, il convient de disposer des données, des outils, des compétences et des espaces qui permettent de « faire alliance ». **L'ingénierie territoriale est dès lors un enjeu stratégique** pour les acteurs et les actions d'intérêt général, notamment dans le cadre d'expérimentations d'innovations territoriales « entre tous ».

Fort de la proposition de loi d'expérimentation du droit d'alliance d'intérêt général[3], la Fondation des Territoires a mobilisé les acteurs locaux et nationaux pour co-élaborer une **Charte du « faire alliance »**[4]. 7 principes, 7 modalités d'actions et 7 moyens ont été identifiés pour faciliter les coopérations d'intérêt général. Les partenaires d'un projet peuvent s'en inspirer pour définir ensemble les conditions de leur propre démarche.

La Charte du « faire alliance » en image



Pour aller plus loin, la Fondation des Territoires et le Réseau des « catalyseurs territoriaux » ont annoncé à l'occasion de la 8ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire le **lancement du programme « Chef de projet innovation territoriale »**. Depuis 3 ans, Le RAMEAU prépare ce programme dans le cadre de son partenariat avec le Ministère de la Cohésion des Territoires. Il sera déployé sur 12 territoires pilotes dès la rentrée de septembre 2022. A partir d'un investissement collectif sur l'ingénierie publique, il sera possible d'identifier comment mobiliser les deux autres ingénieries sur les « petits et moyens territoires » où les besoins sont prioritaires.

Depuis 2008, la recherche empirique a éclairé le rôle stratégique des Territoires resté trop longtemps « sous les radars ». C'est le lieu d'incarnation du « jouer collectif ». Alors qu'en pensent les Français, les élus locaux et les dirigeants des entreprises, des associations et des fondations ? C'est ce qu'a permis de mesurer l'étude d'impact 2018-2022 de l'Observatoire des partenariats.

[2] https://observatoire-des-partenariats.fr/fiches-reperes-acteurs
[3] https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b3849_proposition-loi
[4] https://www.carenews.com/le-rameau/news/decouvrez-la-charte-du-faire-alliance

« Alliance & Territoire », que mesure l'étude d'impact ?

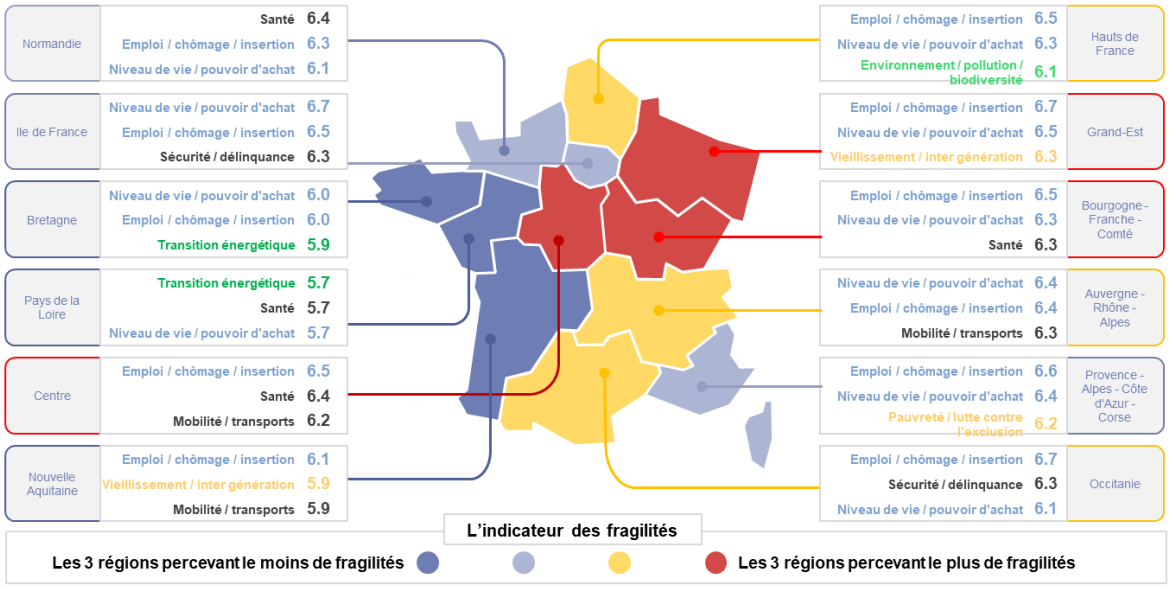
La valeur de la recherche empirique est de « capter les signaux » faibles, mais elle a plus de valeur encore lorsqu'elle est associée à une démarche de suivi de la maturité collective. C'est le sens de l'Observatoire des partenariats créé par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU en 2008. Dix ans plus tard, le programme IMPACT[5] permet de qualifier les liens entre le « jouer collectif » et les Territoires, au travers des regards et des pratiques des Français, des élus locaux, des associations, des entreprises et des fondations.

Les Français plébiscitent une action coordonnée et adaptée aux défis territoriaux

Les Français ont **bien conscience que les fragilités ne sont pas les mêmes selon les Territoires**. Ils identifient clairement les priorités selon les spécificités de leur territoire.

Les fragilités prioritaires selon les régions métropolitaines

Q1 : Quelles sont selon vous les principales fragilités de votre territoire ? *pouvez-vous les noter de 1 à 10 pour votre territoire : 1 signifiant que le domaine n'est pas du tout une fragilité sur votre territoire ; 10 qu'il représente une fragilité très importante. Les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.*



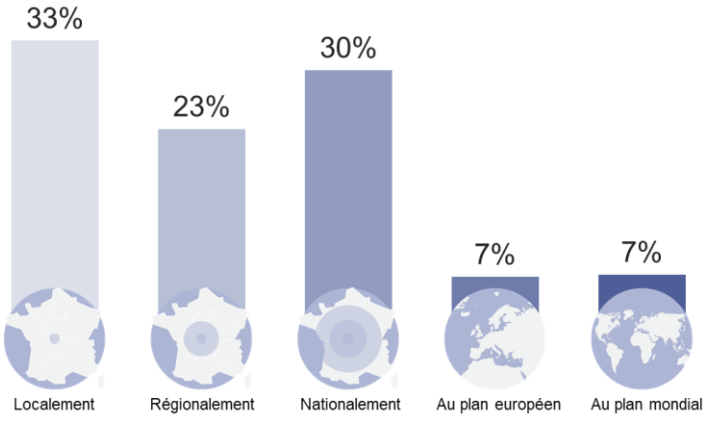
Bases (en millions) : Ile de France : 9,3 | Grand-Est: 4,4 | Nouvelle Aquitaine : 4,7 | Auvergne-Rhône-Alpes : 6,1 | Bourgogne-Franche-Comté: 2,2 | Bretagne : 2,6 | Centre-Val de Loire : 2,0 | Occitanie : 4,6 | Hauts de France : 4,6 | Normandie : 2,6 | Pays de la Loire : 2,9 | Provence-Alpes-Côte d'Azur- Corse : 4,3

Leurs convictions sur l'échelon d'action prioritaire montre qu'ils sont très partagés, mais que l'infranational est prioritaire (56%). Il s'agit donc avant tout d'apprendre à **articuler les échelons et à (ré)inventer une chaîne de commandement cohérente avec les réalités de terrain**.

Quel est l'échelon prioritaire pour agir efficacement ?

Q18 : A quel niveau faudrait-il agir pour réduire les fragilités en France ?
Base : Ensemble : 50,2 millions

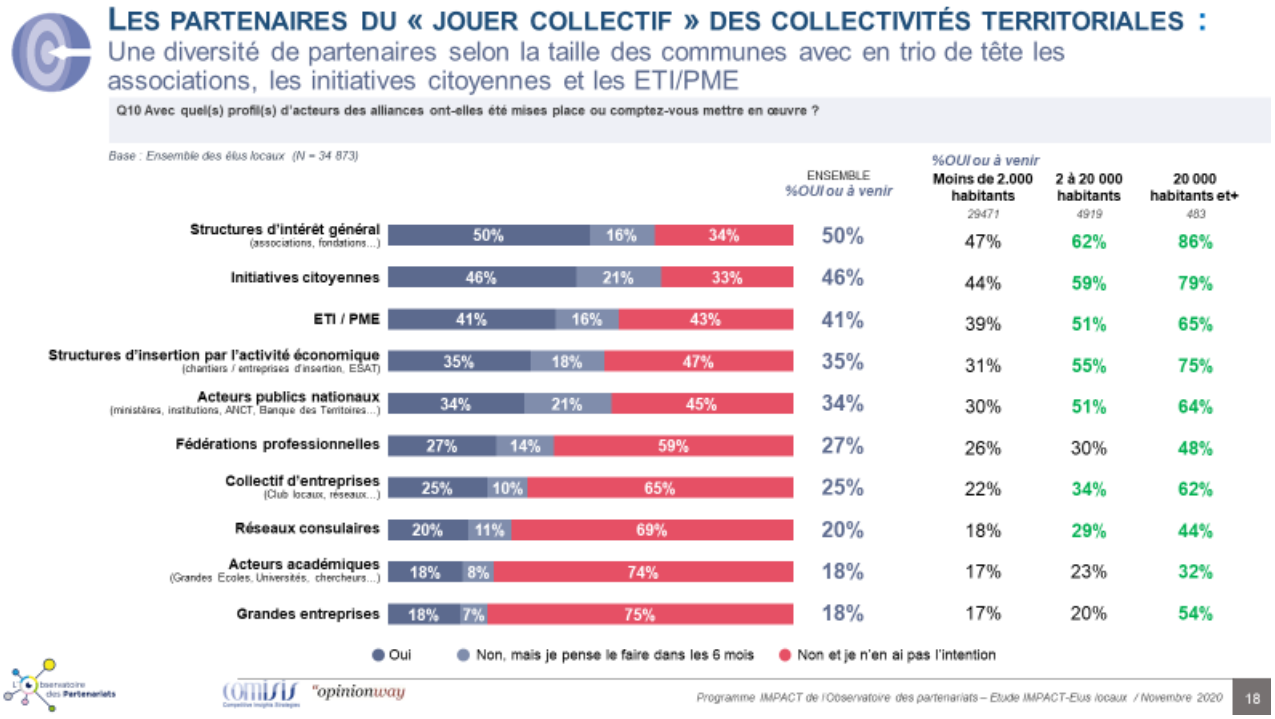
% Niveau d'action choisi en premier



[5] Toutes les études ont été réalisées par Comisis OpinionWay et sont représentatives de l'univers concerné.

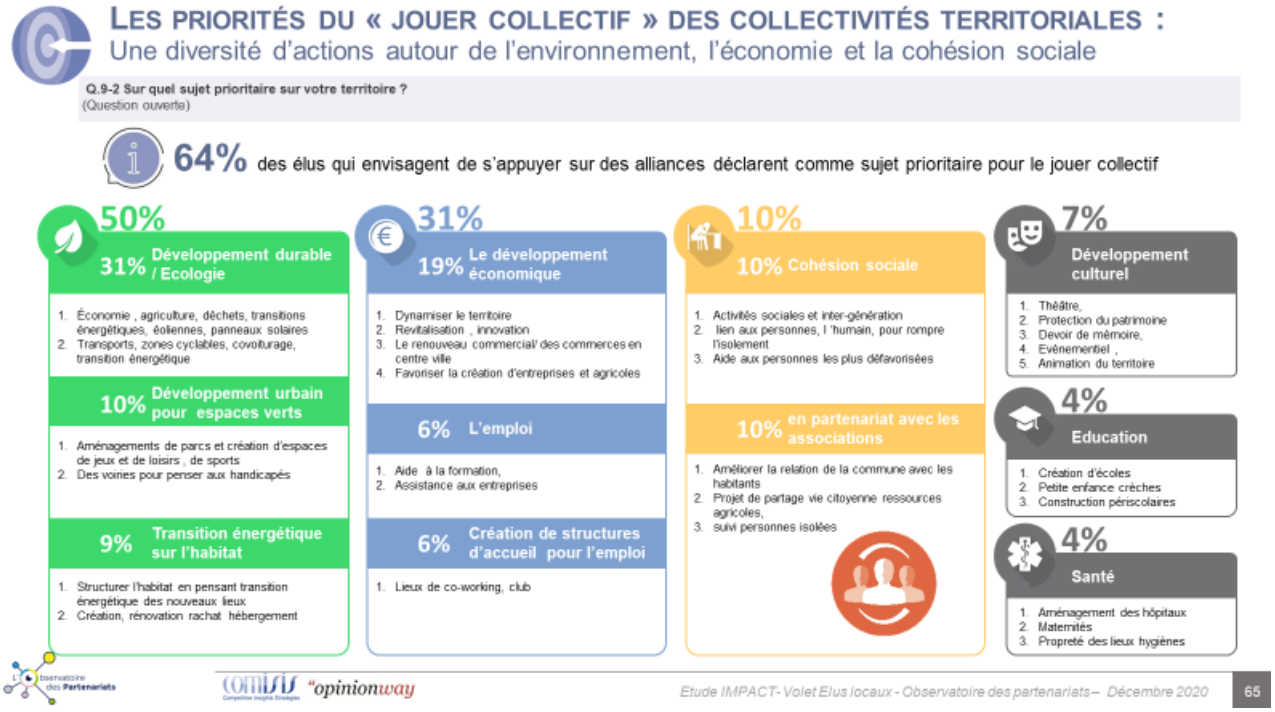
Pour les élus locaux, chacun son rôle pour être cohérent et efficace

Selon les élus locaux, ils ont développé **une diversité de relations partenariales**. 64% d'entre eux veulent s'appuyer sur la co-construction au cours de leur mandat. Ils confirment ce qu'ils avaient déjà exprimé en 2015, chacun a un rôle à jouer sur le territoire. C'est cette complémentarité dont ils cherchent à définir les modalités les plus adaptées à leur situation.



Co-construire territorialement au service de quoi ? Selon les élus locaux, les questions environnementales, économiques, sociales et sociétales sont diversement sujettes à des démarches collectives. Leurs priorités dépendent des enjeux qu'ils perçoivent localement.

Les priorités du « jouer collectif » selon les élus locaux !

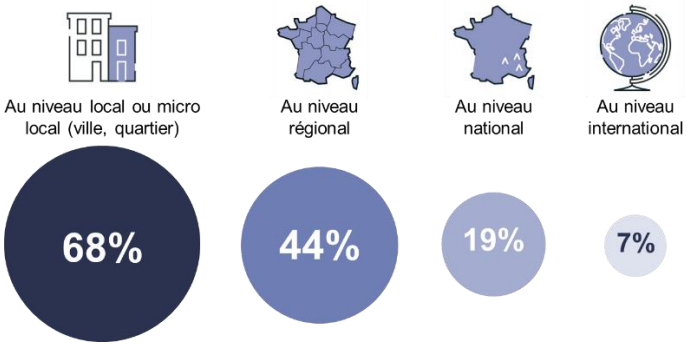


Les réalités territoriales méritent d'être étudiées (*cf. les fiches Repères des « dynamiques régionales »*). Les travaux de l'ANPP « élaborer un Projet de Territoire » permettent d'éclairer les pratiques des territoires les plus matures. Ils ont notamment été utilisés dans le cadre des Contrats de Relance & Transition Ecologique (CRTE).

Les pratiques territoriales des entreprises, associations et fondations

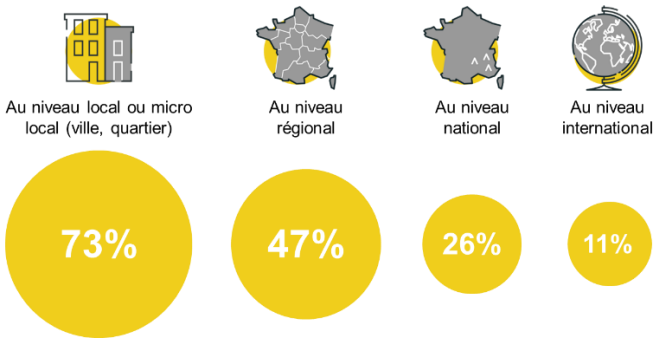
L'**engagement territorial des entreprises** est beaucoup plus développé que nous ne le conscientisons. Le taux de pratiques partenariales des entreprises de plus de 10 salariés est passé de 36% à 57% entre 2015 et 2021 [6]. S'il n'a pas été particulièrement valorisé, c'est parce que 68% d'entre elles s'allient au niveau local, 44% au régional, 19% au national et 7% à l'international. L'observation majoritaire continuant à être au niveau national, les « signaux faibles » ne sont pas perçus. C'est la raison pour laquelle les études du programme IMPACT sont non seulement représentatives de la réalité régionale, et non pas seulement nationale, mais aussi que les entretiens sont réalisés au niveau des établissements et pas seulement des entreprises. Cette finesse d'analyse permet de capter plus sensiblement les évolutions qui sont partagées au sein du groupe de travail « Entreprises & Territoires », copiloté par l'ORSE et Le RAMEAU

Territorialité des pratiques partenariales des entreprises



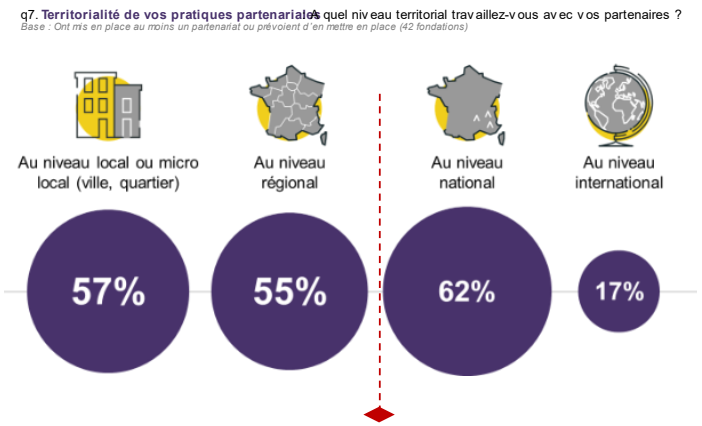
Côté **associations,** la réalité est sensiblement la même.

Territorialité des pratiques partenariales des associations



Sur la **territorialité de l'action des fondations,** leur position est explicite : il faut agir à tous les échelons territoriaux ; chacun doit le faire en fonction de la perception de son propre territoire. Le carnet de recherche « Fondations & Territoires » publié le 30 juin 2022 en rend compte plus spécifiquement.

Territorialité des pratiques partenariales des fondations



Les pratiques d'alliance sont majoritairement territorialisées… d'où leur « invisibilité ».

« Alliance & Territoire », que confirme la pratique ?

Plus de 1.000 exemples inspirants ont été identifiés et qualifiés durant les 5 ans de l'étude d'impact de l'Observatoire des partenariats. Le thème « Alliance & Territoire » est notamment incarné par les trois exemples inspirants suivants : l'ANPP pour les Collectivités territoriales, Habitat & Humanisme pour les associations et Ana Bell Group pour les entreprises. Leurs dirigeants nous livrent leurs convictions.

La position de l'ANPP-Territoires de Projet, par son Directeur Michael RESTIER

« Projet de territoire : pas une formalité, mais un engagement ! », telle est la position de l'association d'élus des territoires ruraux qui constituent l'Association Nationale des Pays et Pôle Territoriaux. La spécificité de leurs territoires les ont amenés à être particulièrement agiles. Ecoutons leur retour d'expériences.

"*La notion de projet de territoire est devenue courante dans les discours des élus, des agents de collectivités, des chercheurs comme des citoyens impliqués. Mais est-on certain que la démarche de projet de territoire soit toujours bien comprise et mise en œuvre ?"* C'est par cette question que Laurent RIEUTORT, enseignant-chercheur à l'Université Clermont-Auvergne et Directeur de l'Institut d'Auvergne du développement des territoires, préface le vade-mecum "**Faire territoire : osons avec et pour tous** *!"*[6], publié au mois d'avril 2021, à l'occasion de l'élaboration de nouvelles contractualisations, notamment le contrat de relance et de transition écologique (CRTE). Le document détaille les points clés d'un projet de territoire : son ambition, l'articulation qu'il propose entre les différentes politiques publiques, la participation des habitants à travers les conseils de développement notamment, et l'indispensable ingénierie qu'il nécessite.

Réalisé par l'ANPP, devenue depuis ANPP - Territoires de projet, représentant les Pays, PETR, GAL et leurs Conseils de développement, ce guide est le fruit des observations de terrain de l'association et d'une quinzaine d'interviews d'experts, d'élus et de techniciens. "*Son premier objectif est de présenter la définition de projet de territoire que nous portons depuis près de 30 ans, une notion parfois utilisée à tort et à travers", explique Josiane CORNELOUP, Présidente de l'association, Députée de Saône-et-Loire. "Faire un projet de territoire n'est pas simple, certes, mais Ô combien stimulant. Il demande de réunir tous les acteurs autour de la table, d'accepter la confrontation d'idées, d'écouter et de prendre en considération les propositions. Il faut aussi comprendre qu'il s'agit d'un projet du territoire pour le territoire, à vision 20 ou 30 ans, ce n'est pas le projet d'un élu ou d'une structure. Ce n'est pas non plus un programme d'actions, ni même une feuille de route politique", détaille Pierre LEROY, Président du PETR* Briançonnais, Ecrins et Guillestrois Queyras.

"Défendre une vision ambitieuse, positive et prospective des territoires et du développement local en général"

Organisé en quatre parties : "Osons penser et voir loin", "Osons coopérer pleinement", "Osons partager largement" et "Osons innover et expérimenter". Innovation, partage, coopération et vision à long terme sont donc les éléments clés d'un projet de territoire selon ANPP - Territoires de projet. "*Nous défendons une vision ambitieuse, positive et prospective des territoires et du développement local en général*". "*Nous avons collectivement un devoir de responsabilité à deux urgences : la crise démocratique que nous traversons depuis plusieurs années, et la crise écologique plus que jamais proche, voire irréversible". La concertation et l'ambition dans les transformations doivent en être les impérieuses réponses",* précise *Pierre LEROY.*

Dans chaque chapitre, l'association livre également des bonnes pratiques pour avoir un projet intégré, le co-construire avec les acteurs du territoire, favoriser son appropriation ou encore stimuler la créativité locale ou réussir une contractualisation. "*C'est aussi l'ambition du vade-mecum : être pédagogue et donner les clés pour réussir un projet de territoire, notamment avec les exemples de quinze territoires qui ont osé",* selon Nicolas SORET, Président délégué de l'association, par ailleurs Président du PETR Nord de l'Yonne.

[6] https://anpp.fr/wp-content/uploads/2021/04/Vademecum-Projet-de-territoire-ANPP.pdf

Ces travaux ont également permis d'accompagner les Territoires par la mise à disposition d'une méthodologie d'élaboration d'une contractualisation[7]. "*En aucun cas, le projet de territoire, à vision stratégique, s'adapte à une contractualisation, par nature éphémère. Le cap, c'est le Territoire qui le donne, pas des opportunités financières*", affirme Pierre LEROY.

*Le message que souhaite faire passer l'association, c'est "**Allons-y, relevons le défi, soyez ambitieux et audacieux, mettez en réseaux les acteurs locaux, et faites le pari d'une ingénierie de projet !**".*

Le récit de la trilogie Ana Bell Group – PERSEE3C et CI&EL-PTCE Gâtinais montargois, par son fondateur Luc Bellière

L'engagement des PME est une réalité souvent sous-estimée. Le récit de Luc BELLIERE nous invite à nous questionner sur des chemins apprenants qui passent bien trop souvent « sous les radars » de nos observations collectives.

Au début des années 2000, le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises (CJD)[8] lance la première méthode concrète d'intégration du développement durable et donc de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au cœur de l'entreprise : la **Performance Globale**. Comme toute organisation humaine, une entreprise repose sur un équilibre et ne peut donc être considérée comme performante que si elle l'est envers toutes ses parties prenantes.

Cette approche systémique qui élargit la vision de la performance de l'entreprise aux parties prenantes sociétales et environnementales, revient à faire tendre son modèle économique vers un modèle socio-économique. Elle permet de réfléchir aux conditions de pérennité de l'entreprise.

Une entreprise appartient à un territoire quel que soit la taille de celui-ci, de la commune à la planète toute entière pour les grandes multinationales. A ce titre, les entreprises sont un maillon essentiel de la chaîne de construction de l'intérêt général. **Elles puisent des ressources sur leur territoire** : compétences, écoles, routes, sécurité, santé**… mais y apportent aussi** des richesses, des emplois. Une entreprise ne peut être durable dans un territoire fragile. Cela constitue la source des entreprises qui s'engagent.

Dans l'agglomération de Montargis, Ana Bell Group[9] est le résultat de vingt années de transformations générées par l'expérimentation de Performance Globale et aboutissant à **un groupe d'entreprises partagées, circulaires et engagées**.

Partagées ? Le groupe forme une communauté de partage de moyens et de compétences. Les salariés sont associés au sein des sociétés qui les emploient. En 2021, deux nouvelles distributions d'actions à titre gratuit aux équipes ont été effectuées, permettant aux nouveaux embauchés de participer à la gouvernance. Les stratégies sont décidées ensemble à la lumière des Objectifs du Développement Durable ainsi que les partenariats avec les associations locales. Le groupe devient ainsi de plus en plus coopératif.

Circulaire ? C'est aussi le regroupement de trois activités de produits et services pour la réduction des impacts négatifs des industries. De plus, depuis 20 ans, dans un souci de réduire son empreinte, les consommations d'Ana Bell Group sont suivies et analysées ce qui a permis de mettre en place des actions pour économiser les ressources dont les plus significatives sont :

- l'installation d'un système de géothermie pour le chauffage et le refroidissement du bâtiment,
- un plan d'action qui a permis de réduire de 50% les consommations d'eau et de 30% celles d'électricité,
- le réemploi d'équipements et de matière,
- l'éco-conception des instruments de SOFRASER[10], membre du groupe,
- l'instauration d'une politique d'achats au plus près et au plus durable,
- la proposition de contrats d'engagement de résultats et la sensibilisation de nos clients à la performance d'usage.

[7] https://www.anpp.fr/contrat-de-territoire/
[8] www.cjd.net
[9] www.anabellgroup.com
[10] www.sofraser.com

Engagées ? Engagées pour le territoire puisque, après avoir créé la section locale du Centre des Jeunes Dirigeants entreprises en 2003, présidé le Conseil de développement de l'Agglomération Montargoise Et rives du Loing, animé son Agenda 21, le groupe a créé en son sein un incubateur d'entreprises et un espace de coworking répondant ainsi à un besoin identifié de longue date par le Conseil de développement.

L**a réussite de cette expérience de transformation, véritable métamorphose circulaire et humaniste**, l'envie de diffuser cette démarche le plus largement possible, de permettre aux entreprises locales d'anticiper les grandes mutations à venir et de pérenniser leurs existences en questionnant leur modèle a **débouché sur la création de PERSEE3C** : Pour l'Engagement et la Responsabilité Sociétale des Entreprises l'Economie Circulaire, Coopérative, Collaborative. Cette association regroupe des entreprises engagées et toutes les associations d'entreprises locales.

Ainsi PERSEE3C s'est inscrite dans l'initiative de la COP de la région Centre Val de Loire[11] et a proposé plusieurs actions autour de l'Ecologie Industrielle et Territoriale (EIT), véritable mise en pratique de l'économie circulaire sur le territoire par la coopération[12]. Le Pôle d'Equilibre Territorial et Rural (PETR) Gâtinais montargois se saisit d'une de ces propositions et lance une grande action de collecte de données des entreprises, financée par le Région Centre-Val de Loire, l'ADEME[13] et les EPCI[14] membre du PETR, menée par les chambres consulaires. Ainsi, l'identification des flux tant matières que compétences, énergies ou moyens, a rapidement permis d'identifier des synergies inter-entreprises, sources de coopération mais aussi des pistes de synergies multi-entreprises structurantes pour le territoire.

Parallèlement, avec l'accompagnement bénévole de BIOTOP[15] à La Rochelle, dans le souci de mobiliser ses membres en passant rapidement à des actions concrètes, PERSEE3C a lancé un groupe de travail sur les déchets qui a abouti à une grande collecte d'équipements électroniques et électriques en fin d'utilisation. Cette action réservée dans un premier temps aux adhérents a permis de récupérer plus de 4 tonnes d'équipements. 44 ordinateurs ont été réparés ou reconfigurés par l'association Gâtinais en transition qui s'est équipée d'un système certifié d'effaçage de données. Une fois ces ordinateurs assemblés par de jeunes autistes en partenariat avec un Institut Médicoéducatif, ils ont été offerts à des personnes éloignées du numérique : collégiens ne pouvant suivre les cours pendant le COVID, personnes âgées… Deux médiateurs numériques accompagnent leur prise en main. Enfin le reste a été démantelé au sein du chantier d'insertion Icare dont les filières de recyclages sont suivies et locales, à l'exception de la fonderie de traitement des cartes contenant des semi-conducteurs. Le succès inespéré de cette expérience et son écho très favorable dans la presse locale ont généré un flux continu d'entreprises souhaitant y participer. La pompe était amorcée et la démarche perdure depuis.

Cette réussite, **les années d'engagement** au sein du Conseil de développement de l'Agglomération Montargoise Et rives du Loing et la stratégie de partenariat liée aux objectifs du développement durable d'Ana Bell Group[16] **ont permis de construire la confiance indispensable à des alliances en territoire**. C'est ainsi que, quand le secrétariat d'Etat à l'économie sociale, solidaire et responsable a lancé un appel à manifestation « PTCE[17] émergents », les associations d'entreprises, les structures d'insertion par l'activités économiques et les associations de transition se sont rapidement réunies à l'invitation de PERSEE3C dans les locaux d'Ana Bell Group et ont postulé. Heureux lauréat, maintenant financé par le Secrétariat d'Etat, ce **PTCE, naturellement nommé CI&EL** pour circularité, inclusion et économie locale, reste pour l'instant porté par PERSEE3C mais est gouverné par un conseil d'orientation composée de tous les membres participants à un projet coopératif. Une charte, s'appuyant fortement sur la « Charte du faire alliance »[18] proposée par le Fonds ODD 17 a été coconstruite, une chargée de mission recrutée et huit projets coopératifs lancés.

Ainsi, une entreprise, ici progressivement convertie en groupe coopératif, peut diffuser les bonnes pratiques, catalyser les énergies et créer les conditions d'actions regroupant les mondes économique, associatif et politique pour la réduction des fragilités et au bénéfice du territoire.

---

[11] Conférence des parties de la région CentreVal de Loire : https://cop.centre-valdeloire.fr
[12] " Écologie industrielle et territoriale : la force des alliances multi-acteurs " Jurisassociations 635 - 15 mars 2021
[13] Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie
[14] Etablissements publics de coopération intercommunale constitué de l' l'Agglomération Montargoise Et rives du Loing, la Communauté de Communes Canaux et Forêt en Gâtinais, la Communauté de Communes de la Cléry, du Betz et de l'Ouanne, la Communauté de Communes des Quatre Vallées.
[15] http://reseau-biotop.com/
[16] « Engagement territorial des entreprises : les ODD comme vecteur commun » Jurisassociations 628 - 15 novembre 2020
[17] Pôle Territorial de Coopération Economique, https://www.economie.gouv.fr/ptce-saison-3-relance
[18] https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2021/12/FDT_Charte_Faire_Alliance-2021.pdf

L'engagement associatif d'Habitat & Humanisme, par Bernard DEVERT

Aux côtés des Collectivités et des entreprises locales, les associations jouent un rôle structurant pour développer un territoire et pour favoriser le « vivre ensemble ». Depuis 30 ans, Habitat & Humanisme témoigne de la formidable capacité de mobilisation de la solidarité de proximité pour lutter contre toutes formes de fragilités. Son fondateur, Bernard DEVERT nous livre ses convictions sur ce lien indéfectible entre les territoires et les alliances d'intérêt général.

La crise sanitaire a modifié les rapports à l'environnement et par là-même à l'habitat ; elle a mis en exergue de graves iniquités qui se concentrent sur les territoires dits perdus pour la République. Ils ne le sont pas seulement pour elle, mais aussi pour leurs habitants qui en tirent la conclusion amère qu'ils ne trouveront pas leur place au sein de la société.

A 18km du centre de Paris, soulignait un journaliste dans une enquête sur les quartiers difficiles, des ghettos sont présents. Il s'agit d'une lèpre traduisant une misère avec des conséquences sur la santé physique et psychiques et au plan social. Il a fallu une pandémie pour en prendre conscience. L'expression *les jours d'après* fit florès, marquant le deuil d'un monde qui s'éteignait avec l'espoir d'un ré-enchantement.

Cette pandémie n'est pas une surprise, les Institutions comme l'OMS l'avaient annoncée précisant que le sujet n'était pas sa venue mais le moment où elle interviendrait. Elle se fit jour un siècle après la grippe espagnole (1918) qui causa plus de morts que la grande guerre,

La Covid 19 siffla la fin de partie à un moment où la société se pensait en termes de croissance et de sécurité, du moins pour les plus aisés. Un confinement, pour la 1ère fois, s'imposa sur le plan mondial.

Il fallut tout arrêter et imposer aux populations de rester à leur domicile. La science, même si elle s'est rattrapée, marqua le pas, reconnaissant qu'elle n'était pas en mesure, en tout cas immédiatement, d'apporter les secours attendus. Il y eut un abîme aux conséquences existentielles qui, à ce jour, sont loin d'être toutes appréhendées.

Le vivant dut reconnaître qu'il était non seulement fragile, mais mortel.

L'inquiétude s'est faite jour. Elle signe le début du XXIème siècle, conférant à l'expression de Malraux une réelle acuité. Ce siècle, disait-il, sera spirituel ou ne sera pas.

Les *jours d'après* expriment une volonté de changer, j'ose dire une conversion pour s'éloigner du mal dont la cause n'était pas indifférente au désir sans mesure du *tout, tout de suite* venant piller la planète, tant la soif de possession s'était emparée des esprits.

Ce confinement a libéré - mais pour combien de temps – une prise de conscience que cette folle course à l'avoir ne pouvait pas perdurer. L'absence de sens, toujours, est litière du chaos. Pendant quelques semaines, les fenêtres se sont ouvertes pour applaudir les soignants, reconnus comme des résistants, combattants de l'espoir. Dans ce contexte troublé, les soignants furent les maquisards au sein d'une société qui s'effondrait, perdant ses repères pour les avoir tous placés dans des idées vaines.

L'heure est d'offrir aux territoires perdus les conditions d'une reconnaissance. Comment ? En donnant naissance à une recréation juste du lien social. Les territoires n'ont pas à être marqués par l'uniformité, mais aucun d'entre eux ne devrait avoir à supporter la concentration de la grande misère.

La République, une et indivisible, doit l'être dans chacun de ses territoires ; le triptyque de ses valeurs ne saurait être des mots vains, mais l'exigence d'un chemin qui ne s'apparente pas seulement à un ascenseur social pour se laisser habiter par des valeurs conférant aux décisions la trace d'une hauteur de vue, celle-là même qui ennoblit.

Cette crise pourrait-elle être considérée comme une parenthèse. Alors, nous repartirions comme avant, aiguisés et aiguillés par la financiarisation d'une société qui s'étourdit aux fins d'occulter le diagnostic posé, l'enfièvrement du corps social, signe qu'il faut changer.

Une fois de plus il serait donné priorité à ce 'tout, tout de suite', un droit chemin qui faisait dire au Petit Prince qu'il ne conduit jamais très loin. Ce corps social enfiévré tourne en rond et se demande comment s'en sortir. En Hébreu, le mot 'malade' signifie précisément 'tourner en rond'. Les symptômes sont là ; le temps est de trouver un traitement.

Le corps social est fracturé, il a mal. Regardons comment s'est passé le confinement entre ceux qui bénéficiaient d'un espace et d'un confort et ceux qui vivaient dans des machines à loger ; ils n'étaient pas du même monde, n'habitaient pas le même territoire mais vivaient dans le même pays, patrie des droits de l'homme.

Les plus fragiles n'eurent pas de barrière de protection contre le virus ; leur conscience fut vive et douloureuse de constater que, dans cette lutte pour la vie, ils étaient les invisibles comme si leur disparition n'avait pas le même prix que celle des autres.

Les crises rendent encore plus insupportables les hostilités passives qui ne peuvent nous faire oublier que l'hospitalité relève toujours d'une volonté de la faire naître. Dans ce temps de confinement, il fut rappelé que, pour garder la vie et protéger l'autre, il convenait d'être attentifs aux distances. *Les jours d'après*, il nous faut les réduire, sauf à se laisser emporter par un virus sectaire.

"Là où croît le péril, croît aussi ce qui sauve" (Hölderlin). C'est à cette croissance qu'il faut s'attacher pour que les villes deviennent productrices de santé comme le rappelle Chloé Voisin-Bormuth.

Déjà, les politiques de la ville, certes en ordre dispersé, mettent l'accent sur la nécessité d'une ville inclusive qui, forte de ce caractère, doit concourir à améliorer la santé physique et psychique.

Inclure, c'est veiller à ne pas créer de handicap. Ainsi, la perte de certaines capacités fonctionnelles, quand elles ne sont pas suffisamment prises en compte, aggrave, voire crée le handicap. Les soignants ne veulent plus de cette situation, d'où le malaise et le mal-être qui sont les leurs.

Seulement l'horloge, cette figure du monde ancien est là, rythmant le temps. Que le taylorisme impacte l'activité des soignants est une des causes de la souffrance des acteurs de soins.

Nos territoires ont besoin de faire alliance avec une démocratie sanitaire qui induit et introduit une connaissance des politiques de santé afin qu'elles soient mieux partagées. Comment ne pas observer que les plus fragiles, s'ils bénéficient de soins curatifs, ont moins accès à la prévention ; il s'ensuit une iniquité au regard de l'espérance de vie : 13 années d'écart entre les populations aisées et les plus pauvres !

Que de ruptures entre les territoires quant à l'accès aux soins ! Une iniquité soulevée avec les déserts médicaux ; ils n'en sont que l'iceberg.

Les territoires doivent aussi marquer une attention à la longévité de la vie, sachant que les années de vie gagnées ne sont pas pour autant gagnées sur le plan de la santé, notamment au sein des territoires les plus pauvres.

Une des urgences à laquelle la société est confrontée est l'attention portée au grand âge pour que nos aînés ne se voient pas refuser une vie au grand large. Dans ce contexte de crise sanitaire, bien des Ehpad – que ce mot est dommageable – sont apparus comme des espaces fermés. Qui peut consentir à vivre en retrait, en d'autres termes subir une violence qui fracture la relation. La personne n'est pas simplement un corps ; elle est son corps animé par l'esprit qui ne peut s'éloigner de la source qu'est la rencontre.

Qu'est-ce que vivre ? Jamais sans doute la question, traduisant la recherche de sens, n'a autant taraudé nos concitoyens, d'autant qu'elle présente une réelle acuité à un moment où nous assistons à une révolution de la longévité.

Les plus de 85 ans vont quadrupler d'ici le milieu du siècle.

Monique Pelletier, ancienne ministre, appelait le Gouvernement, dans une tribune du *Monde* du 17 février 2021, à un choix politique clair, reconnaître au grand âge une place équitable dans notre Société.

Cette place ne peut être celle d'une mise de côté au nom de la dépendance, laquelle touche plus de 2 millions de nos concitoyens qui ont perdu leur autonomie. 800 000 d'entre eux présentent une pathologie dégénérative (Alzheimer ou syndromes apparentés).

Dans une tribune du 15 mars 2021, Denis Piveteau et Laure de la Bretèche introduisaient une réflexion sur l'Ehpad de demain qui devra accompagner - et je cite – plus qu'ailleurs et plus qu'hier, la désorientation, l'approche de la fin, puis la mort.

Ses auteurs insistent sur le fait qu'il faudra donner aux maisons de soins les moyens pour faire face à cette exigence médicale, plus encore éthique. Si l'Ehpad est un habitat, il n'est point 'banalisable' parce que précisément, la fin de vie ne peut l'être.

Une des réponses à mettre en œuvre est de veiller à ce que l'habitat, quel qu'il soit, se présente comme une hospitalité au sens où Emmanuel Lévinas précise que les Hommes pleinement hommes sont ceux pour qui la spiritualité est fondamentalement une hospitalité exigeante. Il ajoute dans son ouvrage *l'éthique et transcendance* que l'humain commence dans la sainteté, avec comme première valeur de ne pas laisser le prochain à sa solitude, à sa mort.

Ces mots de Lévinas ne sont pas étrangers à Camus. Le Dr Rieux, dans *la Peste,* dit à Paneloux : « ce que je hais c'est la mort et le mal, vous le savez bien et, que vous le vouliez ou non, nous sommes ensemble pour les souffrir et les combattre ».

Ce combat est celui d'une fraternité qui inspire un monde meilleur. Au nom de quoi les plus âgés en seraient éloignés, une interrogation que les territoires ne peuvent déserter.

Etre humaniste, écrit Edgar Morin dans les conclusions qu'il tire du coronavirus, « ce n'est pas seulement penser que nous faisons partie de cette communauté de destin, que nous sommes tous humains, tout en étant tous différents, ce n'est pas seulement échapper à la catastrophe, c'est aussi ressentir au plus profond de soi que chacun d'entre nous est un moment éphémère, une partie minuscule d'une aventure incroyable qui, en poursuivant l'aventure de la vie effectue l'aventure hominisante commencée il y a 7 millions d'années ».

Cette aventure doit conduire à bâtir des alliances entre les territoires pour promouvoir des relations entre des alliés plutôt que des concurrents, aux fins de soutenir conjointement les politiques traversées par l'équité et la volonté de faire surgir du neuf.

Notre monde vacille, hésite, s'agite. Comment s'étonner de ces signes qui sont ceux d'une naissance, d'où ces balbutiements. Alors, que sera l'avenir ? Notre responsabilité, dit Saint-Exupéry, est de le rendre possible.

Ces exemples de Collectivités territoriales, d'entreprises et d'associations engagées sont les illustrations d'un mouvement de co-construction territoriale qui s'accélère depuis une décennie. Le « devoir d'alliance » s'est progressivement transformé en « envie d'alliance ». Sommes-nous capables de rendre lisible et visible cette tendance structurelle ? Savons-nous en capitaliser les cheminements et les fruits ?

« Alliance & Territoire », le regard académique de Laurent LELLI

Depuis 20 ans, Laurent LELLI appréhende les transformations territoriales. De formation géographe, peu de chercheurs allient aussi bien l'articulation des lieux et des liens. Il a créé en 2019 la Chaire InterActions pour accompagner la transformation au plus près des Territoires.

Quels territoires voulons-nous voir demain ?

Laurent LELLI (AgroParisTech, Chaire InterActions) - 30 juin 2022

La question territoriale a fait son retour ! Elle est au centre de tous les discours politiques, des dispositifs qui encadrent l'action publique. La pandémie que nous quittons un temps, a rappelé à certains l'exigence de penser les dispositifs de politique publique à une échelle plus locale, sans que cette échelle d'ailleurs ne soit complètement définie, laissant les acteurs décider de ce qui construit cette proximité dans la chaine de valeurs des biens générés. Les territoires semblent cependant engager leur reterritorialisation, après des décennies de déterritorialisation, comme se plait à le rappeler Alberto Magnaghi dans son ouvrage sur la *biorégion urbaine* (Magnaghi, 2014).

Pour autant, dans ces exigences de mise en œuvre de nouveaux paradigmes pour penser ce que devront être les territoires de demain, le faisceau des incertitudes climatiques, écologiques, géopolitiques… réinterrogent les approches du développement territorial. Ce n'est d'ailleurs pas pour simplifier les manières de faire, pour prendre en charge l'intérêt général, souvent raisonné à tort comme la somme des intérêts individuels.

En effet, dans ce contexte de crises, beaucoup attendent de l'État pour orienter les stratégies territoriales, les actions qui incarneront les projets de territoire. Or l'État dans cet objectif se présente le plus souvent comme un facilitateur des politiques à mener, rôle qu'il peine parfois à tenir dans des demandes d'intervention se situant au plus près d'enjeux de plus en plus régionaux et locaux. D'autres espèrent une décentralisation plus forte, donnant aux Régions un rôle plus important dans la fabrique des territoires. Ces politiques structurantes à l'échelle des grandes régions, se présentant souvent par comparaison à certains États sur le registre de superficies similaires, suscitent des interrogations. Quand il s'agit d'inter-régionalité et donc de cohérence et complétude des stratégies régionales dans un cadre national, les choses semblent plus complexes, les coopérations entre acteurs plus difficiles. Enfin, les territoires infra que constituent les communautés de communes, les Pays, les PTCE ou les PNR…, sont aussi des territoires de projets, dans lesquels des politiques spécifiques poursuivent des objectifs qu'il convient d'articuler, pour éviter les effets de concurrence entre territoires et stériliser le désir de nouvelles collaborations.

En d'autres termes, les territoires doivent préparer leurs transitions par des politiques publiques plus justes, au sens d'une plus grande justice sociale dans les actions portées ; plus résilientes, au sens d'une plus grande interrogation des modes de vie qui sont à inventer pour relever les défis énergétiques, environnementaux… ; plus sociétales, au sens d'une meilleure mise en lien des acteurs qui vivront demain sur des territoires ou les ressources du vivant (sol, eau, végétation, animaux…).

L'équilibre de cet écosystème territorial est aussi soumis à la prise en charge des conditions opérationnelles d'une mise en œuvre d'actions qui font sens, pour incarner de nouvelles manières de faire un développement territorial, plus durable, plus sobre, plus inclusif… Les mots ne manquent pas pour qualifier l'esprit de…, moins pour repérer les manières de construire et nourrir les trajectoires de sens, en mobilisant notamment *les 5 sens* (cf. Michel Serres, 1985).

Des cadres collaboratifs nouveaux s'inventent cependant tous les jours pour répondre à ces défis de reterritorialisation. Ils convient des tiers lieux, des partenariats publics-privés innovants, des associations qui assurent une intermédiation efficace et crédible. Ils mobilisent la recherche académique au plus près des interrogations opérationnelles mais aussi conceptuelles portées par les territoires et leurs acteurs. A ce titre, la participation du Rameau dans la chaire InterActions d'AgroParisTech incarne ce désir de construire des référentiels communs de dialogue et d'actions. L'intégration récente de la même chaire dans la Fondation des Territoires illustre également que les questions portées par les territoires seront peut-être les nouveaux fronts de recherche qu'il sera nécessaire d'intégrer pour renouveler l'action.

Trois conditions dans la réussite de cette mise en lien semblent aujourd'hui plus que jamais nécessaires pour relever ces défis :

- Il faut d'abord **construire un système de pensée qui rapproche l'économie du lien** (chère à Eloi Laurent) **d'une géographie des lieux** (chère à Bernard Debarbieux ou Alberto Magnaghi). Cette approche nécessite de concevoir un développement des alliances entre acteurs qui passe par des espaces signifiants, portant des valeurs inspiratrices d'un bien-être territorial, d'alliances nouvelles, au cœur du raisonnement des politiques d'aménagement.

- La deuxième condition nécessite de **se doter d'ingénieries partagées, agiles**, pas seulement sur les méthodes ou les outils, mais aussi et surtout, sur la montée en compétences de gestion interterritoriale, organisant les liens entre les différents niveaux d'échelons territoriaux. Pour sortir du millefeuille si souvent décrié, les compétences doivent être au service d'une inter-territorialité ayant pour principes et effets de mieux penser l'action entre les échelles, structurer plus de justice et d'équité et éviter des territoires à plusieurs vitesses, et laisser certains territoires au banc des enjeux de transition.

- Enfin, il nous parait important de **construire des scènes d'expression des « réalités territoriales de chacun ».** Ce n'est pas un gadget, une illusion que de vouloir créer les conditions de nouvelles productions du débat social, en partageant la construction de politiques adaptées aux territoires et répondant aux enjeux sociétaux des territoires, des métropoles aux territoires ruraux les plus reculés. Un effort considérable doit être fait pour mobiliser les valeurs qui attacheront demain les jeunes générations à sentir leurs territoires comme porteurs de sens pour y penser des projets personnels et professionnels et qui n'opèrent pas exclusivement d'une vision consumériste des ressources territoriales. Certains qualifient ces approches de bifurcatoires ou de redirectionnistes, nous postulons ici qu'elles doivent surtout considérer la valeur intrinsèque du bien commun comme vecteur d'une trajectoire humaniste opposée à la prédation des ressources, à l'œuvre à de trop nombreux endroits de la planète.

A ces conditions le territoire offre les conditions d'une pairagogie féconde porteuse d'alliances nouvelles.

Comme l'ont rappelé les deux séminaires de recherche organisés en 2021 et 2022 par l'Institut de Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, la mobilisation des acteurs académiques est indispensable pour passer des « preuves de concept » empiriques qui se multiplient à un réel déploiement des compétences stratégiques nécessaires pour « Agir ensemble en Territoire ».

« Alliance & Territoire », la prise de hauteur de Jean-Paul DELEVOYE

Jean-Paul DELEVOYE est le Président de la Fondation des Territoires[19]. A l'occasion du lancement de cette nouvelle fondation sous l'égide de la Fondation de Lille, le 14 juin dernier, il revient sur les enjeux d'une nouvelle approche des Territoires.

Nous devons ré-apprendre à ré-enchanter le monde !

Nous sommes passés assez brutalement de l'insouciance d'un progrès et d'utopie sans limite à une cruelle réalité de nos fragilités et de nos responsabilités. Le monde de demain est imprévisible, illisible, incertain. Ce qui renforce le besoin de stabilité et de proximité. Dans un monde qui se fragmente, où la pensée occidentale est de plus en plus contestée, notre vision de la paix par le commerce est démentie par les faits.

Les démocraties reculent partout dans le monde. Et les outils de régulation installée après la guerre 39-45 sont soit bafoués soit contournés. Nous sommes confrontés à la limite d'un système économique basé sur l'extraction, la transformation, les déchets, aux fragilités du climat, de la santé et surtout du mal-être humain.

Nous sommes angoissés à l'idée d'être prisonnier du débat. Entre croissance et décroissance, abondance et pénurie, consommation et sobriété, économie et écologie, car nous nous sommes bercés d'illusions et avons cru que les audaces montaient jusqu'au ciel. Formidable période que celle que nous vivons car nous allons devoir. Relever le défi de nos angoisses. De nous en passe de nos échecs. Il nous faut inventer, imaginer, créer. Non seulement de nouvelles machines, mais de nouvelles espérances collectives, retrouver le goût du Futur.

Ce tableau doit nous inciter non à se soumettre à cette fatalité mais à relever les défis et créer de nouvelles espérances collectives. Le monde vient nous donner des pistes : en période d'abondance, c'est la compétition qui règne, la loi du plus fort, en période de pénurie il bascule dans la coopération.

Les pôles de stabilité seront continentaux et en ce qui nous concerne, l'Europe, avec probablement un impôt européen et en tout cas plus de solidarité acceptée par les États pour financer et accompagner la transition environnementale.

Les pôles de proximité seront constitués par les territoires, avec l'acceptation par les États de déléguer, de contractualiser, d'accompagner. Ce sera aussi un enjeu essentiel pour permettre à chacun de ses habitants de vivre, de revivre, de construire une nouvelle citoyenneté, les transformeront en acteurs responsables et assumant les choses qu'ils auront pris le temps de construire après s'être informé, confronté, décidé. La société rurale impose d'être attentif à la protection des sols, leur fertilité et aux lois de la nature. La société industrielle impose d'être attentif au respect du renouvellement des ressources et des matières premières et non leur épuisement, au respect des lois de notre environnement, de notre santé et du climat. La société tertiaire impose d'être attentif au bien-être humain, au bonheur de vivre, au partage, aux convictions, à une ville libre, choisie, qui qui a du sens.

Les territoires sont les lieux qui pourront conjuguer l'acceptation du changement, l'accompagnement car ce sont des lieux du lien et non du bien, de l'adhésion et non de l'obéissance, de la conviction qui responsabilise et non de l'émotion qui souvent se construit dans le rejet de l'autre.

Cela signifie que l'entraide locale, l'addition des diverses compétences, l'intelligence collective vont apporter des solutions aux équations impossibles d'autonomie des territoires, d'initiative citoyenne, validé et accompagné par un Etat partenaire, va réveiller la citoyenneté et l'engagement, vertus essentielles pour faire société. L'avenir sera construit avec des outils modernes de régulation au niveau mondial et un terreau fertile d'innovation à l'échelle du territoire. Les deux se retrouvent dans une communauté de destin.

Dans ce contexte, la Fondation des Territoires est un vecteur de confiance

[19] https://fondationdesterritoires.org/

La Fondation des Territoires a **un triple but** :

- Révéler, mettre en avant les **nombreuses réussites territoriales** nourries par une complémentarité de tous les acteurs, associatifs, citoyens, entreprises, administratifs et politiques.
- Favoriser un **espace de dialogue, de partage, de mise en commun** des talents, des compétences, des envies au service d'un projet qui, porteur d'intérêt général, transcende et dépasse les intérêts privés.
    - ⇨ De Gaulle disait : « Quand les peuples défendent une cause, ils se transcendent, quand ils défendent des intérêts, ils se déchirent. »
- **Tirer toutes les leçons** des cas concrets. Merci à nos pionniers pour la richesse des enseignements qu'ils nous procurent !
    - ⇨ Comment dépasser et gérer les conflits de légitimité, de pouvoir, de moyens, d'intérêt, de temporalité, d'âge, … ?

La Fondation, par son recul, sa neutralité, son souci de dégager les principes forts qui régissent une dynamique territoriale participative, a un rôle essentiel à jouer et à assumer.

Enfin, c'est une formidable aventure humaine, car tous les acteurs au service de l'intérêt général se nourrissent de l'espérance d'un futur meilleur, d'une fois en la vertu des humains, d'une confiance en soi et aux autres, et du partage qui enrichit.

L'essentiel ne consiste pas à apporter des solutions mais à se poser les bonnes questions. Soyons ambitieux, merci pour votre engagement !

La Fondation des Territoires a annoncé le 5 juillet 2022, jour de la publication de ce carnet de recherche, sa programmation pour 2022. Elle invite tous ceux qui souhaitent se mobiliser au service des Territoires à se joindre à cette dynamique de co-construction dont les principes ont été posés dans la « Charte du faire alliance » publiée le 1er décembre dernier.

« Alliance & Territoire », en guise de conclusion temporaire

Tout au long de 2022, les résultats de l'étude IMPACT de l'Observatoire des partenariats viendront éclairer les enjeux et les pratiques du « faire alliance » en France. Publié le 31 mars 2022, le cahier de recherche « *ODD 17 : les impacts du « faire alliance* » en France »[20] en a posé les fondamentaux, puis les carnets de recherche « *ODD 17 : Alliance & Engagement* », « *ODD 17 : Alliance & Innovation* » et « *ODD 17 : Alliance & Territoire* » nous ont successivement éclairé les raisons de l'engagement de chacun, leurs effets sur l'innovation sociétale et leur incarnation en proximité des besoins et des fragilités.

Ce quatrième volet du cycle de publications sur les impacts du « faire alliance » positionne les Territoires comme « l'intérêt général à portée de main ». Les effets de l'Action collective y sont démultipliés, et le foisonnement des initiatives locales montre que la question n'est plus « faut-il faire alliance ? » mais « comment faire alliance ? ».

Puisqu'entre 2015 et 2021, le « devoir d'alliance » s'est transformé en « envie d'alliance », nous devons accélérer notre capacité collective à apprendre à « faire alliance ». A quel nouvel équilibre nous invite les alliances d'intérêt général ? La prochaine escale de notre cheminement nous conduira vers les enseignements sur la performance des organisations publiques et privées. Selon le profil de chacun, la traduction n'est pas la même mais elle invite à se questionner sur le modèle socio-économique sur lequel repose l'organisation. Aux côtés des richesses humaines mobilisées pour agir et des financements nécessaires pour mettre en œuvre son activité, le 3ème pilier de « l'équilibre de la maison » n'est-il pas la capacité de l'organisation à établir des partenariats stratégiques ; autrement dit à se lier avec son écosystème pour y découvrir les intérêts communs qui donnent sens à l'action engagée.

Le carnet de recherche « *ODD 17 : Alliance & Performance* » sera publié le 6 septembre 2022, à l'occasion du Forum Mondial 3Zero, organisé par Convergences.

D'ores et déjà, réservez aussi votre 3 novembre pour le colloque organisé par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôt et Le RAMEAU pour mettre en débat les résultats de cette première étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle d'un pays… et pour se projeter dans les 5 prochaines années !

Ensemble, (re)découvrons les impacts d'une réalité encore trop souvent « sous les radars » !

[20] A télécharger sur le site de l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts : https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2022-04/220401_ODD17_ALLIANCE.pdf

ANNEXE 1 – Programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats

Créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et Le Mouvement associatif, **l'Observatoire des partenariats** a pour objectif de **qualifier les enjeux des relations partenariales**, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.

L'Observatoire des partenariats permet de **capter les « signaux faibles »** et de **disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction en France**. Les plans quinquennaux permettent de mesurer la maturité collective grâce au regard croisé entre les citoyens, les élus, les dirigeants d'entreprise et les responsables associatifs. Les résultats mis en perspective sont ensuite mis en débat en territoires.

Après avoir réalisé l'état des lieux des partenariats en France (programme ARPEA 2008-2012), puis qualifié les fragilités territoriales prioritaires par territoire (programme PHARE 2013-2018), **l'Observatoire des partenariats** a lancé en novembre 2017 son 3ème programme quinquennal : le programme IMPACT.

Entre 20218 et 2022, ce programme a permis d'**observer**, de **qualifier**, de **mesurer** et d'**illustrer le mouvement de co-construction en France**. A partir des deux programmes quinquennaux précédents, il a précisé à la fois son ampleur, la maturité des organisations à se saisir de la dynamique partenariale émergente, ainsi que les spécificités des différents profils d'acteurs, en fonction des domaines d'actions et des territoires.

Ce programme a été mené en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, Le Groupe La Poste, la Fondation TotalEnergies et Le RAMEAU.

Les enseignements des études IMPACT et leur mise en débat ont permis de vérifier, mesurer et illustrer les **3 impacts** du mouvement de co-construction du bien commun : **Innovation / Performance / Confiance**. Ils ont pu être à la fois confirmés par la perception des différents profils d'acteurs, mais aussi concrètement illustrés au travers des 1.000 études de cas recensées.

Après l'introduction avec le cahier de recherche « *ODD 17 : les impacts du « faire alliance » en France* »[21], la seconde phase consiste à **éclairer chacun des 4 objectifs du « faire alliance »** au travers des résultats de 15 ans d'apprentissage empirique et de 5 ans de l'étude d'impact pour en comprendre les leviers d'action. Les carnets de recherche « *Alliance & Engagement* », « Alliance & Innovation », « *Alliance & Territoires* » et « *Alliance & Performance* » viendront successivement en détailler les résultats.

Le colloque du 3 novembre 2022 sera l'occasion d'aborder la vision systémique du « faire alliance », et sera notamment éclairée par une nouvelle consultation des Français.

Enfin, 7ème et dernier volet des publications, le cahier de recherche du 1er décembre 2022 mettre en perspective l'ensemble de ces résultats.

[21] https://www.caissedesdepots.fr/institut-pour-la-recherche/cahiers-de-recherche

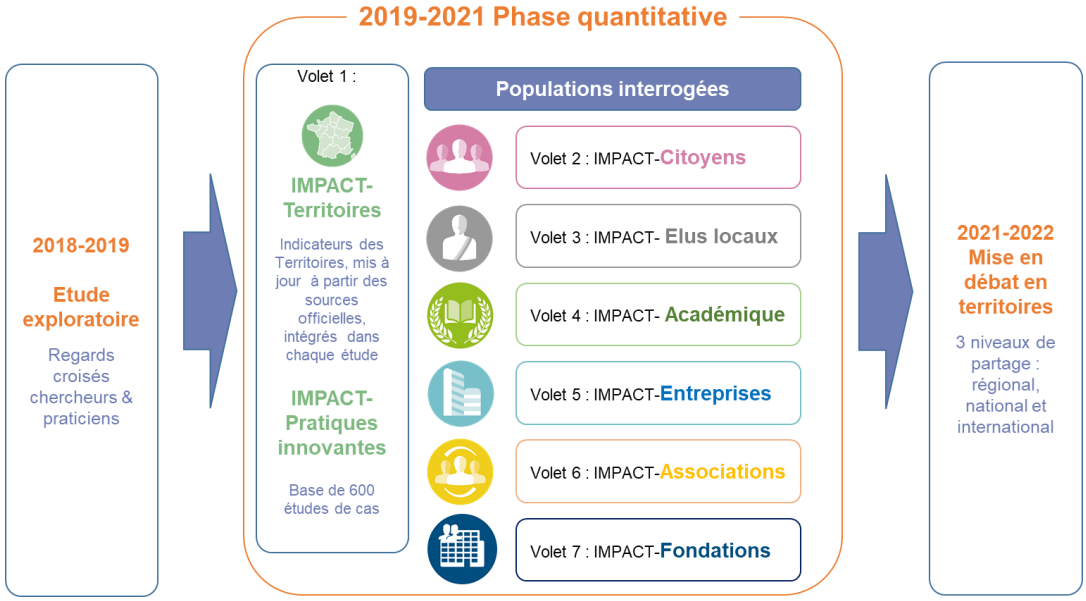
ANNEXE 2 – Méthode de l'étude d'impact

Le programme IMPACT a débuté par un colloque à la Caisse des Dépôts, le 23 novembre 2017, sur le thème : « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun »[22]. Cet événement marquait les 10 ans de l'Observatoire des partenariats. Fort de la capitalisation d'une décennie d'expérimentations préalables[23], **les trois impacts observés empiriquement ont été mis en débat**[24] : l'**innovation**, la **performance** des organisations publiques & privées, ainsi que la **confiance**, noteur d'engagement individuel et collectif.

A partir de ces résultats, la direction scientifique des études, sous le pilotage d'Anne ROBIN, a défini une méthode rigoureuse pour réaliser une approche systémique à 360° : tous acteurs, tous domaines et tous territoires. Le programme a été structuré autour de **3 phases complémentaires :**

1- Une phase d'**études exploratoires,** menée en partenariat avec les acteurs académiques, a permis de commencer le cheminement en croisant les regards entre praticiens et chercheurs,
2- Une phase d'**études quantitatives** a ensuite mesuré à la fois la maturité et les pratiques partenariales des différents acteurs de l'écosystème,
3- Une phase de **mises en débats territoriaux,** menée en partenariat avec les acteurs locaux, notamment les élus et les « catalyseurs territoriaux », a permis d'incarner les résultats.

Le programme IMPACT 2018-2022



Pas moins de **21 études** ont été menées pour qualifier les pratiques de l'ensemble des acteurs et pour identifier les spécificités par domaine de fragilité et par territoire :

1- **Par Acteurs** : citoyens, élus locaux, acteurs académiques, entreprises, associations et fondations,
2- **Par Territoires** : étude IMPACT-Territoire, déclinée en 13 rapports régionaux,
3- **Par Domaines** : étude IMPACT-Sectorielle, éclairée par un cycle de 10 webinaires prospectifs en 2022.

Afin d'illustrer les pratiques innovantes, un recensement de **plus de 650 études de cas** permet d'éclairer la diversité des dynamiques et les spécificités par profil d'acteur, par échelon territorial et par domaine d'action. Elles sont consultables en accès libre dans la base de données IMPACT – Pratiques partenariales innovantes.

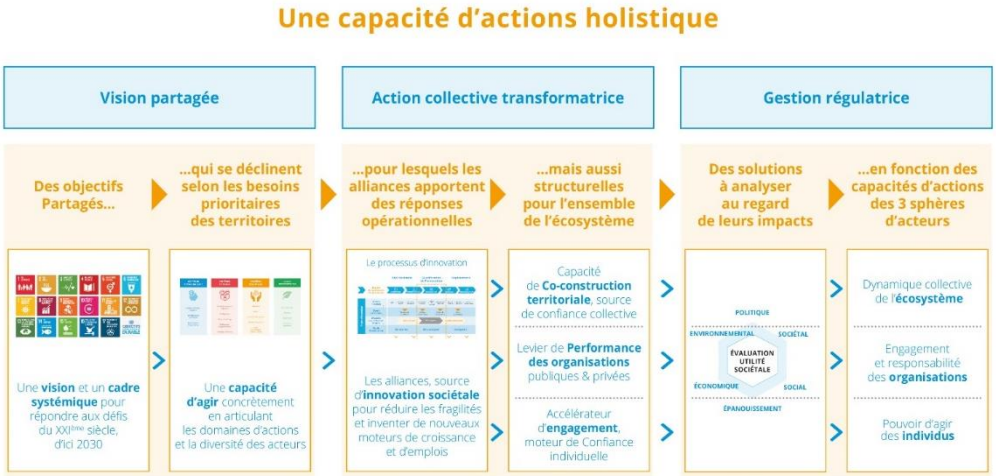
Les études quantitatives ont été réalisées par : comisis Competitive Insights Strategies “opinionway

[22] Actes du colloque « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[23] Rapport quinquennal PHARE « fragilités et co-construction territoriale » (Observatoire des partenariats, février 2018)
[24] Note prospective « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017)

ANNEXE 3 – Chemin de mise en débat

Les résultats des études IMPACT ont été mis en débat auprès des différents profils d'acteurs pour comprendre les racines et les fruits des alliances d'intérêt général. Entre 2017 et 2021, **7 étapes ont été l'opportunité d'éclairer des pratiques** qui sont encore bien souvent non conscientisées et « sous les radars » de nos modes de décision :

1- **23-11-2017 - Colloque « Les impacts des alliances innovantes au service du bien commun »** : poser les résultats du programme PHARE sur les fragilités territoriales et les dynamiques d'alliances pour y répondre,
2- **12-01-2018 - Colloque « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »** : partager les travaux sur les mutations de l'intérêt général en France, ainsi que sur les 3 leviers de son activation : la vision partagée, la gestion régulatrice et l'action collective transformatrice,
3- **04-2018 à 01-2019 - 4 Ateliers de regards croisés entre praticiens et chercheurs** : définir les impacts des alliances d'intérêt général sur l'innovation sociétale, la performance des organisations, la co-construction territoriale et l'engagement des personnes.
4- **29-03-2019 – Colloque européen de recherche Part'Innov** : publier les résultats de la modélisation de notre capacité à piloter les actions au service de nos défis communs de manière holistique. Proposer ainsi un continuum de cohérence qui relie le cadre systémique des Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030 à l'évaluation des contributions respectives du système politique, des organisations publiques & privées et des personnes. Cette modélisation s'est appuyée sur une analyse de cohérence entre les 3 leviers d'activation de l'intérêt général : la vision, l'action et la gestion.



5- **01–10-2019 – A l'écoute des Français** : séminaire praticiens-chercheurs à partir des résultats de l'étude IMPACT-Citoyens sur la manière dont les Français perçoivent et vivent le « jouer collectif » en France. Cette étude sera complétée par un nouveau questionnement en avril-mai 2020, en plein cœur de la crise de la Covid-19. Cela confirmera les fondements structurels des convictions des Français.
6- **25-03-2021 – A l'écoute des acteurs académiques** : séminaire de recherche sur le mouvement de co-construction du bien commun en France afin de qualifier les interactions et les rôles respectifs des acteurs de l'écosystème.
7- **12-07-2021 – A l'écoute des Territoires** : mise en débat des résultats des études auprès des élus, des entreprises et des associations à l'occasion de la 7ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire. Cet événement réunit chaque année les 350 « catalyseurs territoriaux » qui animent au quotidien les relations et l'interconnaissance entre les différents profils d'acteurs de leur territoire.

Ces 7 étapes de mise en dialogue ont permis de **comprendre les dynamiques d'interaction** à l'œuvre, **et de projeter leurs effets** sur les Territoires et les organisations publiques et privées.

ANNEXE 4 – Récit partagé du « faire alliance »

Il devient urgent de **valoriser la diversité des dynamiques déjà existantes**, d'en **écouter les retours d'expérience**, d'en capitaliser les enseignements et d'**inviter chacun à apprendre à faire alliance**. Face à la difficulté de le faire, le Fonds ODD 17 et la Fondation des Territoires ont confié au politologue Stéphane ROZES le soin de proposer la rédaction d'un Récit partagé du « faire alliance ». Les résultats de ses travaux sont éclairants sur les conditions de mobilisation des décideurs et leaders nationaux, politiques, économiques et médiatiques[25].

Proposition de Récit partagé :

« *Toutes les Sociétés humaines, avec les crises systémiques, rentrent aujourd'hui 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 en 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'ampleur des défis actuels rend 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 et techniques.*

En France, au quotidien sur les territoires, se mettent en place de plus en plus d'expérimentations innovantes pour réussir les transitions écologiques, économiques, sociales et numériques, ou pour réagir à des contraintes sanitaires telle que celle que nous vivons. Le déploiement, l'efficacité et la réussite de ces expériences de terrain prennent la forme d'alliances d'intérêt général entre acteurs et institutions de nature diverse autour d'enjeux communs. Associations, entreprises, collectivités locales, institutions, services de l'Etat et 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 d'intelligence collective naît des solutions innovantes qui réactivent les dynamismes et ressources locales. Les alliances permettent de s'assurer que leur création de valeur, ainsi que leur 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 une capacité de chacun - citoyen et responsable - de pouvoir peser sur le cours des choses et se réapproprier l'avenir.

Cette horizontalité des alliances entre acteurs sur les territoires est un catalyseur d'énergie. Cela crée de la valeur, représente un gain de temps et mobilise des moyens frugaux. Le plein déploiement de cette dynamique vertueuse nécessite en parallèle que l'Etat retrouve sa capacité à se projeter dans l'avenir à partir d'axes stratégiques de moyen et long termes 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 venir 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.

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 assurer la cohérence et la cohésion des Français et des Territoires si singuliers. Les alliances sont les leviers innovants - ici et maintenant - de la nouvelle période, dans le sillon des grandes orientations stratégiques de l'État.

Une Charte du « faire alliance » a été élaborée à partir des expériences d'alliances déjà éprouvées pour déployer cette cohérence des synergies entre alliances locales et visées stratégiques de l'État.

Ensemble, valorisons notre capacité à « faire alliance » ! »

[25] Rapport « Les alliances d'intérêt général : attitudes et perceptions des décideurs politiques, leaders économiques et d'opinion » (Cap, septembre 2021)

ANNEXE 5 – Les outils du « faire alliance »

Le RAMEAU est un laboratoire de recherche empirique, sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006. Depuis 15 ans, il mène des recherche-actions pour comprendre les pratiques partenariales des organisations publiques et privées. En quoi et comment les alliances peuvent **(ré)concilier économie et intérêt général** ? L'objectif des travaux est de qualifier les conditions pour faire émerger des solutions concrètes au plus près des besoins. Leurs résultats permettent aujourd'hui de **répondre à 7 questions clés pour comprendre la réalité de terrain du « faire alliance » en France**.

Qu'est-ce que « faire alliance », et pourquoi parler de l'ODD 17 ?

La **note de synthèse « Vers un Récit partagé du faire alliance »** expose l'état des lieux du mouvement de co-construction en France. Elle explique son contexte international, et sa traduction opérationnelle pour les acteurs, les domaines d'actions et les territoires *(retrouvez le récit)*. **Pour aller plus loin :** *L'**espace numérique « Alliances & Territoires »** informe régulièrement des actualités du mouvement de co-construction sur le site associations.gouv.fr*

Quelles sont les formes des partenariats ?

La **typologie des partenariats** définit 4 catégories associant économie et intérêt général : les pratiques responsables, la coopération économique, l'innovation sociétale et le mécénat. **Pour aller plus loin :** *Le **guide l'évaluation partenariale en pratique** décrit les objectifs, les modalités et les différentes méthodes d'évaluation des partenariats* (télécharger le guide).

Comment s'incarne ce mouvement sur les Territoires ?

Le **film « bonnes nouvelles des Territoires »** illustre la diversité des démarches de co-construction territoriale, du micro-local à l'international *(voir le film).* **Pour aller plus loin :** *La **plateforme « L'innovation territoriale en Actions ! »** met à disposition les parcours méthodologiques « Agir ensemble en Territoire » qui ont été éprouvés par la pratique des 350 « catalyseurs territoriaux » qui animent les dynamiques locales (découvrir les parcours).*

Quelles preuves avons-nous de l'efficacité du faire alliance ?

La **première étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle d'une nation** (dé)montre les effets des alliances d'intérêt général en termes d'innovation, de performance et de confiance *(télécharger la présentation du programme)*. **Pour aller plus loin :** *Le **carnet de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France »** relit l'historique de notre cheminement collectif, le relie à nos enjeux actuels et propose de réinventer de nouveaux équilibres entre engagement et performance.*

Comment piloter les alliances d'intérêt général ?

La **« Charte du faire alliance »** explicite à la fois les principes, les modalités d'actions et les moyens d'agir ensemble. Elle a été co-construite en 2021 sous l'impulsion de la Fondation des Territoires *(télécharger la charte)*.

Quels sont les moyens pour permettre à chacun de s'engager ?

Le **film « Valoriser l'engagement territorial des entreprises »** *(à découvrir ici)* du Fonds ODD 17 oriente vers les données, outils et compétences capitalisés et librement accessibles au sein de la plateforme « l'ODD 17 en pratiques ».

Comment apprendre à faire alliance ?

Le **parcours pédagogique « Alliances & Territoires »** propose d'apprendre à concevoir une démarche adaptée à vos besoins en 1h, 4h ou 12h selon le temps dont vous disposez ! *(découvrir le parcours)*

Observatoire des Partenariats

Programme IMPACT – 2018-2022

31 mars 2022

L'Observatoire des partenariats tient à remercier les partenaires de l'étude d'impact :

Ces travaux ont été financés grâce au soutien du Fonds ODD 17 :

Merci à tous ceux qui s'en font le relais comme nous y invite Elyx, l'Ambassadeur digital des Nations Unies…