RÉSEAU DES
CATALYSEURS
TERRITORIAUX

Vadémécum

INGENIERIES TERRITORIALES :
(Ré)inventer nos liens et nos lieux !

18 novembre 2025

Publication réalisée en partenariat avec :

Table des matières

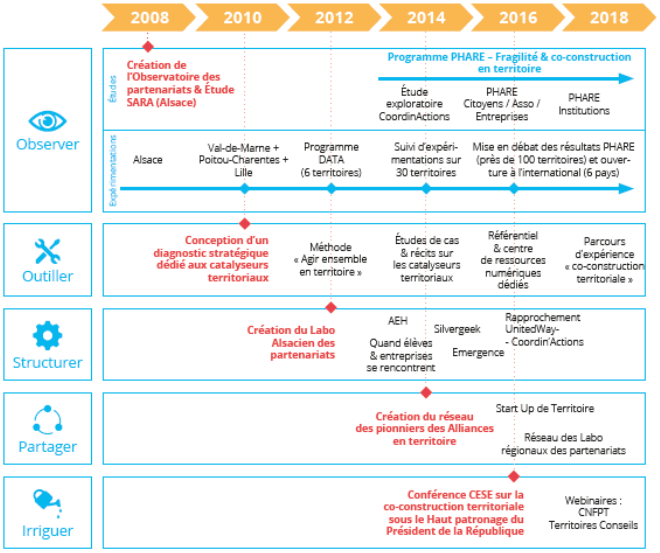
Avant-propos – La lente émergence d'un mouvement structurant… 3
Les Territoires au cœur des transitions 4
(Re)connaitre et comprendre la valeur des Territoires 4
L'état des lieux des enjeux et des pratiques 6
La maturité des coopérations territoriales 8
Comment Agir ensemble en Territoire ? 9
(Re)découvrir la diversité des liens 9
(Ré)inventer nos lieux de rencontres et d'actions 10
(Ré)articuler les ingénieries de proximité 11
Les ingénieries de la territorialisation des transitions 13
L'ingénierie des politiques publiques locales 13
L'ingénierie du management de projet d'innovation territoriale 15
L'ingénierie de « catalyse territoriale » 17
En guise de conclusion – (Re)connaitre la valeur « sous les radars » … 18
Annexe 1- Boussole Agir Ensemble en Territoire 19
Annexe 2 – Méthode « Agir Ensemble en Territoire » 20

Avant-propos – La lente émergence d'un mouvement structurant…

Depuis 15 ans, l'observation et les expérimentations innovantes de dynamiques territoriales ont permis de qualifier le mouvement de co-construction du bien commun qui s'est progressivement développé sur la diversité de nos Territoires métropolitains et ultramarins.

En 2015, le rapport au Gouvernement d'Akim OURAL rendait compte de la valeur de l'innovation territoriale trop souvent mal connue et sous valorisée. C'est aussi l'année où pour la première fois, les « catalyseurs territoriaux » se regroupaient pour la 1ère Rencontre des pionniers des alliances en Territoire dont Claude ALPHANDERY évoquera l'importance en introduction du livre collectif *Bien commun : vers la fin des arrogances* : « il me semble que la co-construction territoriale est le maquis d'autrefois ! ». L'année suivante, le référentiel « Co-construction territoriale » sera publié par Le RAMEAU après 7 ans de recherche empirique lors d'une conférence au Conseil économique, social et environnemental placée sous le Haut patronage du Président de la République. Le chemin d'émergence d'une connaissance et d'une culture commune de ces dynamiques territoriales alors en émergence était alors mis en Récit. La « catalyse territoriale » trouvait alors sa place dans la diversité des ingénieries de proximité, et y décryptait sa valeur ajoutée.

Le chemin d'émergence de la « catalyse territoriale »



L'an dernier, à l'occasion de la 10ème Rencontre des pionniers des alliances en Territoire, un nouveau Récit y était conté pour évoquer les avancées, les flux et les reflux de ces nouvelles alliances d'intérêt général dont les impacts bien que qualifiés, mesurés et illustrés tardent à être connus et reconnus à leur juste valeur.

Un an plus tard, face à l'aggravation des tensions et des crises, ce Vadémécum « Ingénieries territoriales : (Ré)inventer nos liens et nos lieux ! » propose un bilan étayé et outillé pour une accélération de la territorialisation des transitions qui ne sera possible qu'en étant capable de « créer de la valeur en commun ».

Ce Vadémécum est publié à l'occasion du Salon des maires 2025 dont le thème est clair : « le meilleur en commun »… belle promesse, mais comment la réaliser concrètement ? Tel est l'enjeu de cette publication.

Les Territoires au cœur des transitions

(Re)connaitre et comprendre la valeur des Territoires

La France, et plus largement le monde, est confronté à des défis de transformation tels qu'elle n'en a pas connus depuis plusieurs siècles. L'ampleur est telle qu'il est difficilement imaginable de se projeter dans l'avenir, créant ainsi une forme de déni de réalité et de crise de confiance qui aggrave la situation.

Face à l'effet ciseau d'un accroissement des fragilités et d'une raréfaction des ressources, nous ne sommes pourtant pas démunis de chemins qui s'ouvrent pour réussir à inventer des trajectoires durables et inclusives. Ces trajectoires émergent de rencontres entre profils d'acteurs radicalement différents, aux complémentarités évidentes. Longtemps ces interactions possibles ont été négligées, voire volontairement délaissées, préférant donner à chacun l'illusion de pouvoir faire émerger, seules les solutions les plus performantes. Chacun dans son couloir de nage tentait ainsi de gagner la bataille de la vitesse pour arriver le premier sur la ligne d'arrivée, gagnant ainsi la mise contre tous.

Ce culte de la performance « solitaire » avait un sens lorsqu'il s'agissait d'optimiser un potentiel de croissance. Face aux crises et à l'aggravation des fragilités, il devient contre-productif. Les Nations l'avaient clairement identifié, du moins les plus fragiles d'entre elles, lorsqu'en 2015 fut signé l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable (ODD). Il fut ajouté en une nuit un 17ème objectif : « Comment allons-nous réussir ensemble ce qu'il est impossible de faire pour chacun de nous ? ». Cet objectif de moyens qui s'impose à tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les Territoires s'ajoute à la première « feuille de route » universelle pour assurer la pérennité de l'Humanité. Loin d'un « fourre-tout » institutionnel, les ODD devenaient - pour ceux qui en avait compris le sens – une nouvelle philosophie de l'action politique, non plus seulement fondée sur des discours et des normes, mais aussi sur la capacité à être à l'écoute des réalités de terrain qui incarnent le « 1er kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.

Conscients de l'ampleur du changement culturel, organisationnel et institutionnel que cela représentait, l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU lancèrent en 2017 une étude d'impact de notre capacité collective à territorialiser les transitions grâce à de nouvelles alliances d'intérêt général.

Réalisée par l'Observatoire des partenariats créé en 2008, l'étude d'impact 2018-2022 du faire alliance[1] en France et dans ses 13 régions métropolitaines a ainsi permis de **qualifier, mesurer et illustrer les effets du faire alliance** sur la performance, l'innovation et la confiance. En synthèse :

- **La performance** : les **nouveaux équilibres socio-économiques**[2] nécessitent d'inclure un troisième pilier. Aux côtés de l'implication des richesses humaines et de la mobilisation des ressources financières, la capacité à nouer des alliances innovantes est devenue un levier stratégique. Les interactions avec son écosystème sont vectrices de frugalité et sources de création de valeur.
- **L'innovation** : le **processus d'innovation sociétale**[3] de son émergence à son déploiement, nécessite la mobilisation de profils d'acteurs très différents. Les écosystèmes impliqués ne sont pas les mêmes selon les étapes. Les liens entre « l'inventeur » et ces écosystèmes sont consubstantiels à sa capacité à détecter les « signaux faibles », à mener des expérimentations, à en capitaliser les résultats et à en faire (re)connaitre la valeur… avant que l'usage ne vienne consacrer la valeur intrinsèque de l'invention pour la transformer en innovation.

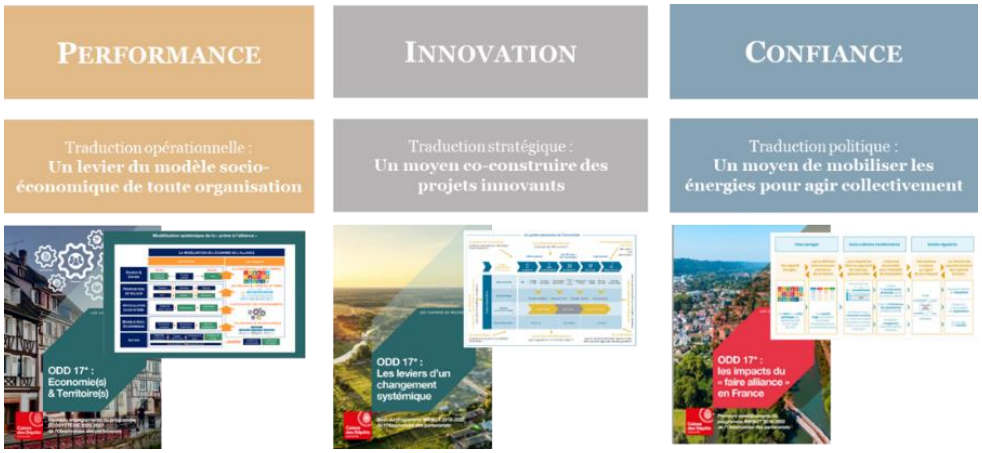
[1] https://odd17.org/impacts-odd-17

[2] https://trajectoires-socio-economiques.odd17.org/

[3] https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/10/Guide-IS_Pages_BD.pdf

- **La confiance** : faire alliance crée la confiance… et **l'envie d'engagement**. Confirmée par la l'étude réalisée auprès des jeunes de 18 à 25 ans (*cf. étude la parole des jeunes en Actions !*[4]), la force d'entrainement du faire alliance est d'autant plus structurante que l'inertie à lever est grande.

Les impacts du faire alliance en France



Caisse des Dépôts GROUPE Institut pour la recherche

ZOOM sur l'écoute des enjeux & de nouvelles pratiques d'intérêt général !

Après 21 études statistiques représentatives à l'univers dans le cadre du programme IMPACT de l'Observatoire des partenariats, 1.000 exemples inspirants recensés dans la base IMPACT-Alliances pour illustrer la diversité des pratiques, 7 colloques nationaux et 50 débats territoriaux, trois cahiers de recherche ont respectivement rendu compte des effets de levier des alliances d'intérêt général en matière de **confiance**, d'**innovation** et de **performance** :

- Cahier de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France » (mars 2022),
- Cahier de recherche « ODD 17 : les leviers d'un changement systémique » (janvier 2023),
- Cahier de recherche « ODD 17 : Economie(s) & Territoire(s) » (décembre 2023).

Entre 2015 et 2021, le « devoir d'alliance » s'est transformé en « envie d'alliance ». En même temps, une frustration de plus en plus grande est apparue de ne pas savoir « comment faire ». Face à l'urgence de « jouer collectif », et à l'absence culturelle de savoir le faire, les différents profils d'acteurs – citoyens en tête – ont commencé à douter de notre capacité à engager les transformations nécessaires. C'est dans contexte que la place et la valeur des Territoires est (ré)apparue.

Tous les travaux convergent sur la notion de Territoire[5]. Ces derniers apparaissent comme le levier de conduite de changement prioritaire pour assurer une transformation systémique dans le cadre de transitions multiples et complexes.

[4] https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/05/ObservatoirePartenariat-Programme-Ecosyteme-Etudes-Jeunes-18-29-ans-Mai-2023-BAD.pdf

[5] Voir note de la Fondation des Territoires : https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/11/FDT_DefinitionTerritoire-BAD-NOTE-29-11-22.pdf

Le(s) « Territoire(s) » présente(nt) en effet trois caractéristiques intrinsèques :

- Les Territoires sont les **lieux d'incarnation de « l'intérêt général à portée de main »**, autrement dit, ils rendent accessible la notion, et permettent à chacun de pouvoir en être contributeur au plus près de sa propre réalité. Ils permettent à chacun de définir où « je » peux agir personnellement sur la transformation, à la taille d'une action et/ou d'une contribution conforme à « mon » profil. C'est la raison pour laquelle la notion de « Territoire » est à géométrie variable selon l'acteur qui en parle (*cf. note « Quelle(s) définition(s) des Territoires »*).
- Lieux d'observation pour « capter les signaux faibles » à partir des réalités de terrain, les Territoires sont les lieux d'expérimentation par excellence, où la dimension à « taille humaine » permet de tester des solutions innovantes en tenant compte des besoins, des ressources et des envies au plus près des fragilités. Ils sont des **« paillasses » d'expérimentations**, parfaitement adaptées pour « capter les signaux faibles » et appréhender ce « 1er kilomètre ». Il n'est pas possible d'innover « hors sol », et les Territoires jouent donc un rôle déterminant pour garantir la pertinence de l'initiative engagée *(cf. guide pratique « L'investissement sociétal en actions »*).
- Les territoires sont aussi un espace de confiance, où il est possible de sortir de « l'entre soi » pour prendre le risque de « l'entre tous ». Ils facilitent l'articulation des différences et la gestion des tensions. Ils sont des **espaces de confiance.** (*Cf. Charte d'engagement réciproque du faire alliance*).

Cette réalité « ancrée » permet de comprendre pourquoi la notion de **Projet de Territoire** devient un moyen d'incarner la transformation systémique et inviter à inventer ensemble les moyens d'y répondre. Elle explique aussi pourquoi des « catalyseurs territoriaux » ont émergé localement pour animer les relations entre les différents profils d'acteurs. Ils ont pour mission de faciliter les interconnaissances et de favoriser les expérimentations collectives.

L'état des lieux des enjeux et des pratiques

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

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

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

Périmètre d'observation systémique

Pour appréhender cette approche systémique, l'**étude « Savoir se situer dans un mode en mutation »** éclaire sur les avancées par domaines d'actions, profils d'acteurs et Territoires. Elle décrypte 16 fragilités, les interactions entre les 10 acteurs de l'écosystème français, et les articulations entre 5 échelons territoriaux. Se plonger dans cette étude de l'Observatoire des partenariats est un bon moyen de connaitre et comprendre la diversité des pratiques en émergence, ainsi que les « signaux faibles » qui donnent confiance en l'avenir en « Commun(s) ». N'hésitez pas à consulter l'étude !

ZOOM sur l'écoute des enjeux & des pratiques des élus locaux !

L'étude IMPACTS & TRAJECTOIRES réalisée auprès des élus locaux par l'Observatoire des partenariats pour le Salon des maires 2024 avait montré les enjeux et les pratiques de la co-construction des politiques publiques afin de répondre aux fragilités locales et de faire émerger de nouveaux équilibres socio-économiques. 91% des élus estiment que leur territoire est en mouvement face aux transitions, dont 35% font preuve d'innovation. 42% considèrent que leur territoire est déjà dans une dynamique de co-construction, contre 25% en 2020, et 38% qu'elle s'amorce sur leur territoire. 31% des élus locaux s'appuient fortement sur les partenariats (+11% avec les initiatives citoyennes, +8% avec les associations, +7% avec les PME en comparaison avec 2020). L'effet de taille des Collectivités est central ; il induit des approches différentes qu'il convient d'intégrer aux stratégies d'action.

Afin de permettre à chacun de se situer, l'Observatoire des partenariats a développé la collection des fiches Repères par Territoires, par profils d'acteurs, et par domaine d'actions. En 2025, la série « Nos défis en commun » a permis de mettre en valeur la capitalisation réalisée sur les principales fragilités.

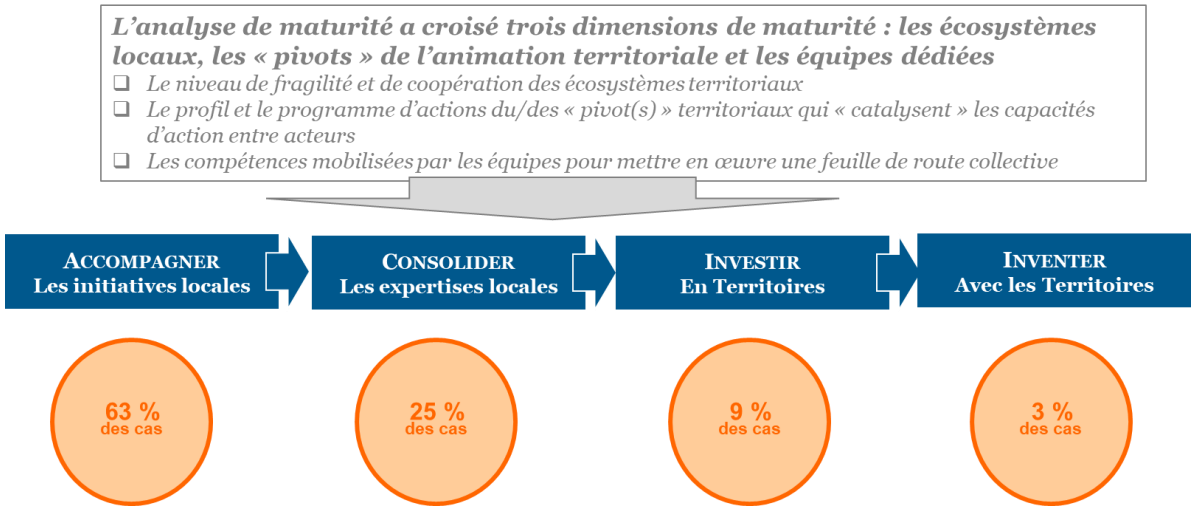
La maturité des coopérations territoriales

Partout en France, de nouvelles formes d'alliance se développent. Accélérées depuis 2015 par les Objectifs de Développement Durable (ODD), elles se traduisent à la fois par de nouvelles manières de piloter l'intérêt général, par l'émergence de nouveaux modèles socio-économiques, et par un ancrage de la Responsabilité Sociétale des Organisations, notamment des entreprises (RSE). Depuis 2010, **la méthode « Agir ensemble en Territoire » en décrypte et valorise la diversité des pratiques**[6]. La capitalisation des savoirs et savoir-faire innovants qui y sont associés est aujourd'hui accessible à tous[7].

Loin des réponses standardisées, le cahier de recherche « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? » invitait au contraire à l'automne dernier à mieux capitaliser la diversité des pratiques de terrain. Conforté par l'étude auprès des élus locaux, il a permis de structurer le programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions », piloté par le Fonds ODD 17 auprès de 81 écosystèmes territoriaux représentatifs de la diversité des situations locales métropolitaines et ultramarines.

Après le kit pratique « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » en mars dernier, l'étude exploratoire « Qualifier les besoins territoriaux et les maturités locales » a été publié en septembre pour rendre compte de la diversité des besoins territoriaux et des maturités locales. 4 profils de maturité y ont été décryptés.

Analyse des niveaux de maturité des Territoires



Dans la continuité de cette étude, à l'occasion du Salon des maires 2025, le Fonds ODD 17 publie son rapport « Comment Agir ensemble en Territoire ? ». Véritable panorama des solutions éprouvées par la pratique, il invite chaque Territoire à activer les moyens adaptés à son degré de maturité.

Plus largement, le Salon des maires 2025 sera l'occasion de relier la diversité des chemins en « Commun(s) » à nos défis actuels. **Pas moins de 21 moyens sont ainsi proposés aux élus locaux pour réinventer nos modèles de politiques publiques au travers d'un pilotage de l'intérêt général innovant, et pour pouvoir ainsi créer de la valeur en commun**. Le flyer « Le meilleur en commun » en propose un tour d'horizon afin d'Agir ensemble en Territoire. Ces moyens sont une réponse concrète aux besoins exprimés par les élus locaux eux-mêmes dans l'étude réalisée lors du 106ème Congrès annuel des maires. Ils sont stratégiques au moment où les campagnes 2026 nécessitent un bilan objectif de ces cinq dernières années, dont le début de mandat avait été marqué par la crise sanitaire qui invitait à un « nouveau modèle ».

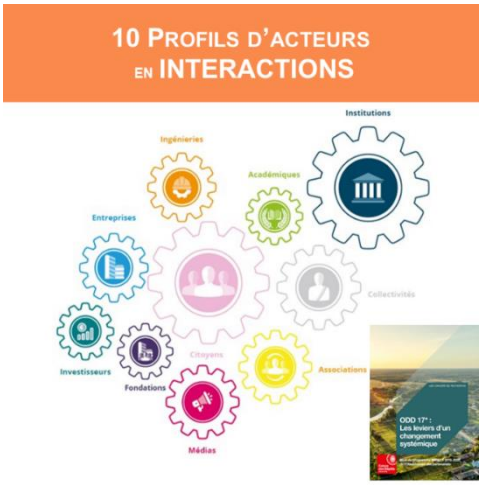
[6] Voir présentation en Annexe de ce Vadémécum

[7] Plateforme odd17.org

Comment Agir ensemble en Territoire ?

(Re)découvrir la diversité des liens

Le défi majeur d'une approche territoriale est de comprendre les enjeux et les pratiques de l'ensemble des profils d'acteurs qui constituent son écosystème.



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

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

Trois enseignements ressortent de ces travaux :

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

L'envie de « jouer collectif » a du mal à se concrétiser en raison de la faible connaissance des spécificités des autres acteurs de son écosystème. C'est la raison pour laquelle il est important de rendre lisible et visible la diversité des pratiques qui incarnent des réalités locales différentes.

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

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

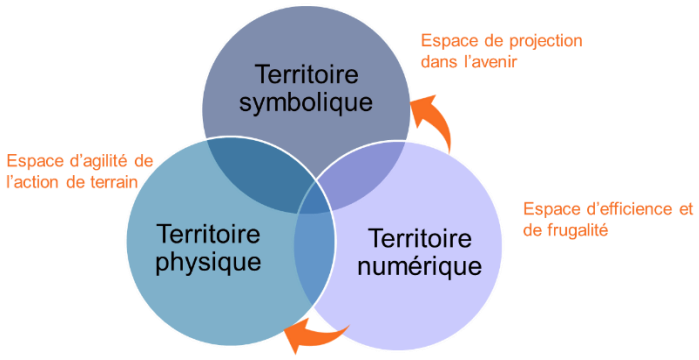
Partez dès maintenant à l'exploration de ce « 4 en 1 » pour initier, piloter, évaluer et valoriser des démarches partenariales innovantes !

(Ré)inventer nos lieux de rencontres et d'actions

Le « Territoire » n'est pas seulement un espace physique, il est aussi un lieu de l'imaginaire collectif. Les travaux de recherche empirique ont permis de modéliser une approche cohérente et systémique autour de **trois « Territoires de légitimité »** pour piloter l'intérêt général : « **symboliques** », « **physiques** » et « **numériques** ». L'articulation entre ces Territoires favorise l'accélération des transitions (*cf. note prospective « Numérique & Territoires : l'émergence d'une alliance innovante »*).

Comment décrire ces Territoires ? Le 1er est « symbolique » ; c'est celui de la capacité à se projeter dans l'Avenir, et plus particulièrement de pouvoir faire adhérer une Nation à un Projet d'intérêt général auquel chacun peut à la fois contribuer et s'appuyer face à ses propres fragilités. Le 2ème est « physique » ; il est celui de l'espace de nos Territoires géographiques où s'inventent chaque jour des solutions au « 1er kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. Ces Territoires ancrent et incarnent l'agilité de l'action sous contraintes. Le 3ème est « numérique » ; il est la force démultipliée d'efficience et de frugalité que permettent les solutions digitales… à la condition qu'elles soient au service des deux premiers territoires !

Nos 3 « Territoires en Commun(s) »



C'est sur ces Territoires que se joue notre Avenir en « Commun(s) ». C'est là, dans la diversité de nos réalités locales métropolitaines et ultramarines, que les femmes et les hommes s'engagent, et que les organisations publiques et privées agissent au « 1er kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. Nos fragilités deviennent alors des moteurs de transformation, et la créativité devient innovation pour (ré)concilier économie et intérêt général.

C'est au cœur de ces Territoires que nous pouvons **articuler « les trois corps » dont nous sommes tous constitués** :

- Le **corps physique des femmes et des hommes engagées** qui (ré)inventent des solutions à l'ampleur des transitions, ancrées et incarnées dans les réalités de chacun, et en capacité de répondre concrètement à nos fragilités individuelles et collectives,
- Les **corps sociaux des organisations publiques et privées** qui font émerger des réponses concrètes pour articuler réduction des fragilités et invention de nouveaux moteurs socio-économiques durables et inclusifs, en tenant compte des spécificités et de la diversité des domaines d'actions, des profils d'acteurs et des échelons territoriaux,
- Les **corps sociétaux de nos Territoires qui incarnent la Nation** dans sa diversité, lieux de vie et d'action où s'articulent l'ensemble des acteurs qui permettent de garantir l'intérêt général, au travers d'un Projet de Territoire en « Commun(s) ».

Ces trois corps – physiques, sociaux et sociétaux – sont parfois en résonance, mais souvent en dissonance en raison de l'ampleur des transformations à mettre en œuvre et la succession de crises que nous vivons. C'est une priorité non seulement démocratique mais aussi ontologique de se mettre à l'écoute de ces différents corps en mouvement pour comprendre le sens de la lente métamorphose que nous vivons.

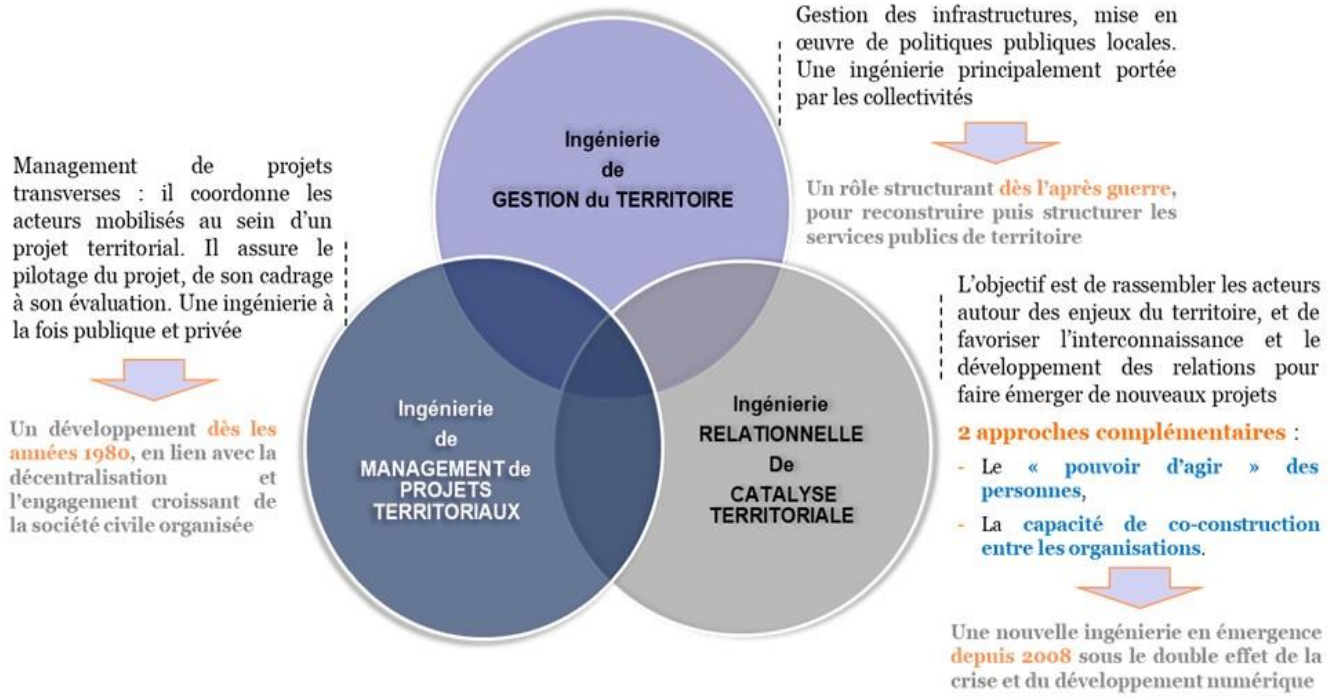
Cette métamorphose est déjà plus avancée que nous ne la conscientisons. **Ce n'est pas du haut qu'elle s'observe, mais « à portée d'hommes et femmes » dans la fragilité qui est la nôtre**. Nos points d'observation ont du mal à capter les « signaux faibles » et plus encore à rendre compte des avancées au « 1er kilomètre » de nos réalités locales. Ces dernières sont pourtant significatives et permettent de nous (re)donner confiance dans notre Avenir en « Commun(s) ».

(Ré)articuler les ingénieries de proximité

Face à l'effet ciseau entre l'accroissement des fragilités et la raréfaction des ressources, les ingénieries sont plus que jamais au cœur de la capacité collective à réussir le défi d'une réponse systémique. Pour cela, elles doivent pouvoir mobiliser tous les acteurs, sur tous les domaines pour tous les Territoires. **Pour piloter cette complexité, les ingénieries de proximité se sont diversifiées.**

La fragilisation des situations a notamment fait émerger depuis deux décennies une nouvelle forme d'ingénierie : la « catalyse ». Elle vient compléter et renforcer les deux ingénieries déjà actives : celle de **gestion des politiques publiques**, et celle du **management des projets d'innovation.** Ces 3 ingénieries s'articulent concrètement sur un Territoire afin d'assurer une capacité à couvrir l'ensemble des besoins et à apporter une réponse cohérente avec le « 1er kilomètre » des ressources et des envies d'engagement pour y répondre.

Panorama des 3 ingénieries territoriales



Cependant, le mythe de « l'intendance suivra » reste encore présent en France. Le désinvestissement dans les ingénieries de proximité depuis 30 ans en est la preuve. **Nous devons (ré)apprendre à considérer l'accompagnement et l'expertise non comme une dépense, mais comme un investissement… à partir du moment où l'ingénierie est au service de l'Action du « 1er kilomètre » ! Cette exigence ne s'oppose pas à un cap et à un cadre communs, bien au contraire, elle vient y donner une légitimité renforcée, « ancrée » et « incarnée » par l'expérience vécue.**

La prise en compte des spécificités territoriales est une condition *sine qua non* pour résoudre l'équation complexe de ré-investir dans les infrastructures au moment où les fragilités s'accroissent et ou les ressources sont contraintes. La compréhension de la valeur de chaque ingénierie en est une clé. Les modèles socio-économiques de l'ingénierie sont à (ré)inventer, en hybridant les 3 piliers de tous modèles : les richesses humaines mobilisées, les ressources financières et les alliances stratégiques.

Depuis sa création en 2014, **le Réseau des catalyseurs territoriaux contribue à la (re)connaissance et au développement de la diversité des pratiques professionnelles**. L'une de ses missions est d'outiller les acteurs territoriaux. En matière de données et de méthodes disponibles, l'outillage est opérationnel, notamment grâce aux données de l'Observatoire des partenariats et à l'ensemble des ressources disponibles au sein de la plateforme « L'innovation territoriale en actions ». Face à l'accroissement des fragilités, **une diversité de nouvelles compétences est nécessaire** pour expérimenter de nouveaux modèles et accompagner les transitions en territoire. Qu'elles soient techniques, métiers, stratégiques ou politiques, elles nécessitent d'intégrer **plus de transversalité et de coopérations**. La qualification de ces pratiques et des compétences reste un sujet complexe qui nécessite d'être mis en débat.

Dès 2020, Le RAMEAU a été mobilisé pour cheminer sur ce sujet aux côtés du Réseau des catalyseurs territoriaux et de ses autres partenaires. Ce travail collectif mené notamment avec le Campus de Clermont-Ferrand d'AgroParisTech a permis de proposer **une grille de qualification des pratiques pour permettre à chacun de se situer et de valoriser son périmètre d'actions en matière d'ingénierie territoriale.** 24 pratiques ont ainsi été associées à 8 situations professionnelles, différemment activées par les porteurs d'ingénierie territoriale, segmentées selon 3 axes :

- Celles qui relèvent des « Expertises de Gestion » activées pour piloter les politiques publiques locales,
- Celles qui relèvent de dimensions « Relations et interactions », nécessaires pour agir avec d'autres,
- Celles qui relèvent des dimensions « Stratégie partenariale et projection », utiles pour aider à définir une vision du territoire.

Grille de qualification des pratiques professionnelles

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

La note "Qualifier ses pratiques d'ingénierie territoriale" retrace le cheminement collectif de l'élaboration de cette grille d'analyse des pratiques en émergence. Elle invite ainsi à connaitre et reconnaitre la diversité des pratiques, et incite à mieux penser et articuler la complémentarité des ingénieries de proximité.

Les ingénieries de la territorialisation des transitions

L'ingénierie des politiques publiques locales

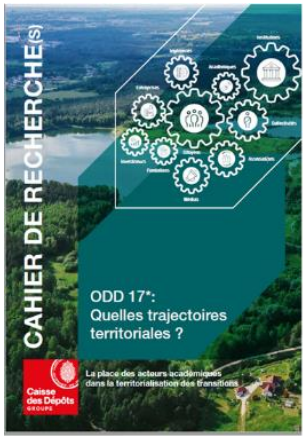
Dans un Etat de Droit, la garantie de la liberté, de l'égalité et de la fraternité passe par une action déterminante de l'acteur public, tant au niveau national que local.

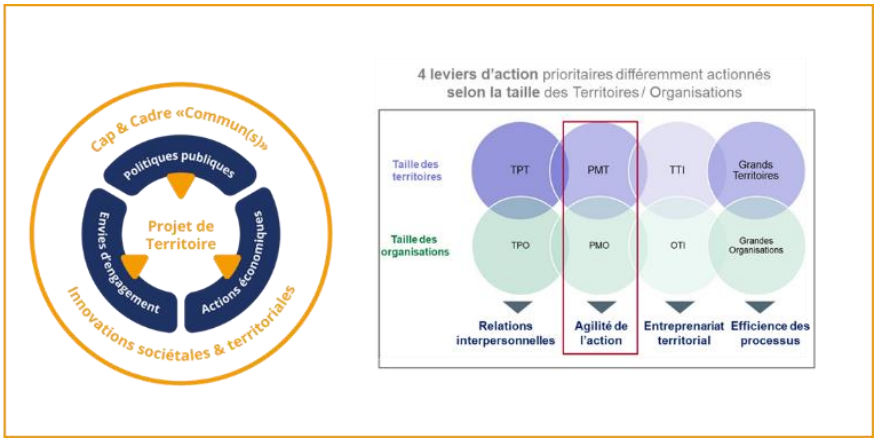
Il n'y a pas d'intérêt général sans ingénierie publique qui en est le garant. Certes elle ne peut pas tout, mais elle est la seule légitime pour garantir la cohérence entre tous. L'intérêt général, c'est être en capacité à la fois d'assurer une cohérence globale en prenant soin des fragilités individuelles et collectives. Autrement dit, c'est la capacité de passer de « l'entre soi » à « l'entre tous ». Il est en effet impossible de « faire société » sans un « contrat sociétal » entre tous les acteurs afin de pouvoir réguler le collectif sereinement. La signature des ODD en 2015, à l'unanimité des 193 pays, nous rappelle les interactions qu'ils nous faut impérativement inventer pour réussir l'ampleur des transitions devant nous. Le 17ème Objectif de Développement Durable invite à passer à l'action : « comment faire en pratique ? ».

En 2015, quelques semaines après la signature des Objectifs de Développement Durable (ODD), le rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » relisait l'histoire philosophique, politique, économique et juridique du concept d'intérêt général. Il reliait ce cheminement avec nos enjeux communs, et proposait alors de ré-inventer les modèles de pilotage de l'intérêt général en articulant trois dimensions : la Vision partagée, l'Action collective transformatrice et la Gestion régulatrice. Autrement dit, ce rapport traduisait très concrètement le 17ème Objectif de Développement Durable pour faire ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul.

10 ans – jour pour jour – après la publication de ce rapport, les cheminements respectifs des « pionniers », des institutions et des acteurs académiques ont été retracés (*cf. article « Nouvelles alliances, nouveaux Récits, nouveau Cap ! »*). Ces trois Récits des transitions au travers de l'action AVEC les pionniers, AVEC les institutions et AVEC les acteurs académiques ont rappelé qu'**il n'existe pas d'écosystème qui ne soit pas déjà en mouvement**. En revanche, **il n'existe pas non plus de moyens simples pour les relier entre eux**… Si chacun fait de son mieux, personne n'agit réellement sur l'interaction entre tous. Pour en qualifier les raisons, le cheminement 2017-2024 engagé avec les acteurs académiques a été publié en juin 2025 (*cf. article « Piloter l'intérêt général : état de lieux », juin 2025*).

Le cahier de recherche « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? » rend compte du programme de recherche « **Chef de projet innovation territoriale** », mené sous l'égide de la Fondation des Territoires entre 2019 et 2024 éclaire sur la diversité des chemins qui sont mis en œuvre, et sur l'importance de mieux intégrer la dimension de taille des Territoires dans nos approches du changement.





A l'échelle territoriale, la perspective des élections 2026 incite à un bilan objectif de la période 2020-2025. Dès mars dernier, un Appel et un hommage ont été adressés aux femmes et aux hommes de terrain qui sont les garants de l'intérêt général. Dans sa lettre ouverte aux élus locaux de mars 2025, Le RAMEAU met en avant trois leviers stratégiques pour valoriser les Projets de Territoires qui incarnent la capacité à territorialiser les transitions : sur la vision du changement, sur les nouveaux modèles socio-économiques et sur l'accompagnement de l'innovation territoriale. Le kit pratique « Réussir ensemble les transitions » en outille les acteurs et ingénieries locales.

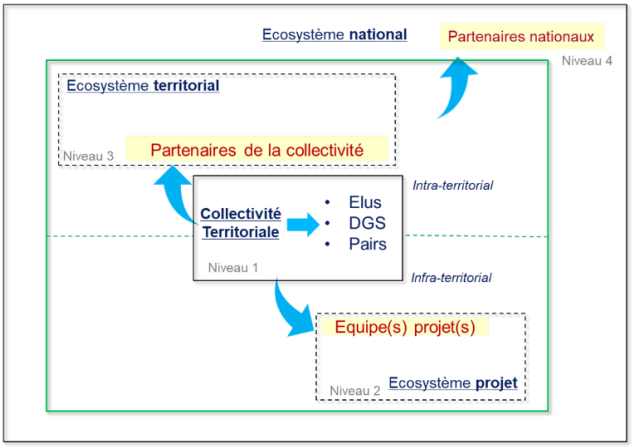
Après que l'ANPP-Territoires de Projet nous ait invité l'an dernier à Agir ensemble pour cultiver notre bonheur local, Nous nous devons tous d'être au rendez-vous pour les aider au quotidien à incarner concrètement cet objectif.

Cette année encore, l'ANPP-Territoires nous en éclaire le chemin. Elaborer un Projet de Territoire (2021), appréhender la valeur de l'ingénierie de proximité (2022), apprendre à coopérer (2023), rechercher le bonheur local (2024), le chemin d'apprentissage des Vadémécums de l'ANPP-Territoires de Projet est inspirant. Le 5ème Vadémécum sur les Récits nous invite cette année à valoriser la diversité des trajectoires qui créent de la valeur en « Commun(s) » et accélèrent l'innovation territoriale. Ces Vadémécums sont en résonance avec l'AMF qui nous invite cette année à partager « le meilleur en commun ».

Plus que jamais, il est donc utile de partager la méthode « Agir ensemble en Territoire[8] » mise en œuvre depuis 15 ans sur les Territoires volontaires, et de diffuser la boussole « Agir ensemble en Territoire » qui en capitalise les apprentissages. Cette dernière a été lancée le 12 juin 2025 à l'occasion des Rencontres « IA & Territoires » de l'ANPP-Territoires de Projet afin de souligner que loin de s'opposer, la puissance numérique s'articule avec les ingénieries de proximité qui savent en mettre l'usage au service de leur « 1er kilomètre ».

Au-delà de cette nouvelle alliance entre numérique et ingénieries de proximité, c'est aussi dans l'articulation entre ces dernières que la création de valeur et la frugalité peuvent permettre de développer l'agilité de l'action. Les **acteurs publics locaux** sont confrontés à l'encastrement d'écosystèmes territoriaux radicalement différents. Pour réussir à piloter les transitions, ils doivent à la fois assurer leur coordination « interne » entre acteurs publics d'un même territoire, mais aussi intégrer la diversité des écosystèmes projets sur leur territoire, s'articuler avec les autres écosystèmes territoriaux, et assurer la gestion avec l'écosystème national. Les trajectoires locales sont au croisement de ces quatre réalités recouvrant des dynamiques d'actions, des rythmes et des usages différents.

Des trajectoires locales à l'articulation de 4 écosystèmes territoriaux



[8] Voir description en annexe de ce Vadémécum

C'est à l'articulation de ces quatre écosystèmes territoriaux que se positionne le « Chef de projet innovation territoriale » dont la mission a été analysée entre 2019 et 2024 dans une recherche-action sous l'égide de la Fondation des Territoires. Il n'est donc pas surprenant que les déclinaisons soient aussi nombreuses que la diversité des équilibres peut l'être.

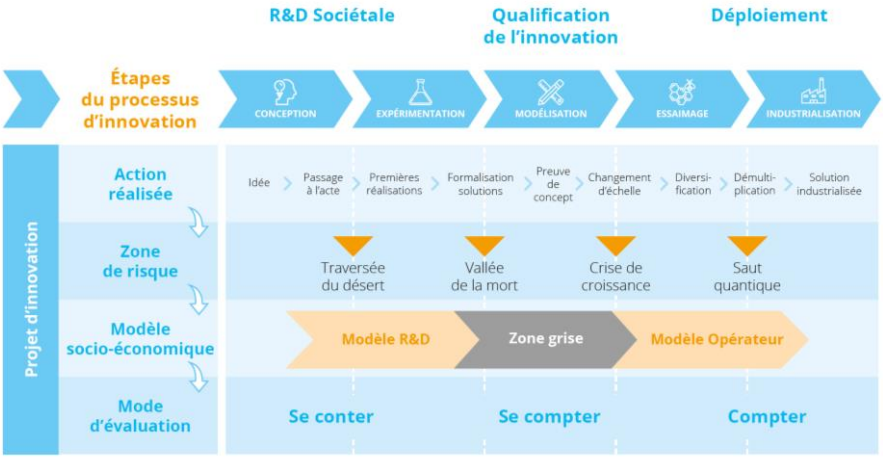
La première articulation à (ré)inventer est sans doute au service de l'innovation territoriale car c'est elle qui est la plus exigeante en matière de mobilisation locale.

L'ingénierie du management de projet d'innovation territoriale

Il n'y a pas d'innovation sans ingénierie ! C'est encore plus vrai en matière d'innovation sociétale qui articule innovation sociale (répondre aux fragilités là où les solutions n'existent pas encore) **et innovation territoriale** (répondre aux besoins en tenant compte des spécificités locales pour créer plus de valeur et être plus frugal)**.**

Le chemin de l'innovation sociétale est comparable à celui du médicament. Il comporte des étapes dont les spécificités en termes d'actions, de modèles socio-économiques et d'évaluations permettent d'accompagner les initiatives de leur émergence à leur déploiement. Les travaux de recherche empirique menés sur une décennie ont permis de modéliser le cheminement suivant[9].

Les étapes d'une innovation sociétale



Il faut souligner qu'une innovation n'est déployable que si elle remplit 3 conditions :

- Une **solution** pertinente et efficace, éprouvée par la pratique,
- Une **chaine de valeur** *(autrement dit, un modèle de conception, production et distribution de la solution)* cohérente et ancrée dans son écosystème,
- Un **modèle socio-économique** qui sécurise la pérennité de la solution.

C'est en ce sens qu'une innovation est très liée aux Territoires. En amont, elle nait dans un écosystème dont il faut comprendre les spécificités afin de pouvoir ensuite (ré)inventer les modes de production et de diffusion de l'innovation. En aval, car elle doit se (ré)adapter en fonction des spécificités locales.

Il est donc stratégique de s'intéresser à l'innovation territoriale comme l'avait décrypté Akim OURAL dans son rapport au Gouvernement en 2015. Depuis lors, le Réseau des catalyseurs territoriaux a capitalisé les pratiques émergentes qui peuvent contribuer à accélérer les innovations territoriales.

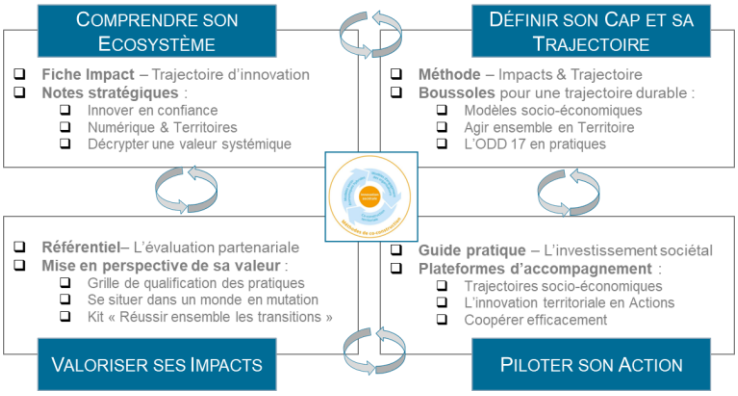
[9] Voir guide « l'investissement sociétal en actions ! » , AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, 10/2018

Dans sa note « L'innovation territoriale en pratiques », la Fondation des Territoires décline 4 leviers stratégiques pour favoriser une innovation au plus près du « 1er kilomètre des besoins »: la valorisation des connaissances de terrain, la capitalisation des pratiques, la qualification des compétences et l'investissement dans l'ingénierie de proximité.

Les 4 leviers d'accélération de l'innovation territoriale

En 2025, la plateforme « Piloter l'innovation sociétale : valoriser et développer ses compétences » a mis en ligne une diversité de modules pour transférer les savoir-faire issus des expérimentations menées avec les acteurs « pionniers ». Le kit pratique « Social Impact Manager » a notamment été développé dans le cadre d'une formation européenne. L'objectif de ce kit est de transmettre les outils de pilotage des démarches d'innovation, tant territoriales que sociétales. Il permet d'accéder aux ressources nécessaires aux 4 temps stratégiques d'un processus d'innovation.

Le kit « Social Impact Manager »



COMPRENDRE SON ECOSYSTEME

- **Fiche Impact** – Trajectoire d'innovation
- **Notes stratégiques** :
  - ✓ Innover en confiance
  - ✓ Numérique & Territoires
  - ✓ Décrypter une valeur systémique

DEFINIR SON CAP ET SA TRAJECTOIRE

- **Méthode** – Impact & Trajectoire
- **Notes stratégiques** :
  - ✓ Modèles socio-économiques
  - ✓ Agir ensemble en Territoire
  - ✓ L'ODD 17 en pratiques

VALORISER SES IMPACTS

- **Référentiel–** L'évaluation partenariale
- **Mise en perspective de sa valeur :**
  - ✓ Grille de qualification des pratiques
  - ✓ Se situer dans un monde en mutation
  - ✓ Kit « Réussir ensemble les transitions »

PILOTER SON ACTION

- **Guide pratique –** L'investissement sociétal
- **Plateformes d'accompagnement :**
  - ✓ Trajectoires socio-économiques
  - ✓ L'innovation territoriale en Actions
  - ✓ Coopérer efficacement

L'ingénierie de « catalyse territoriale »

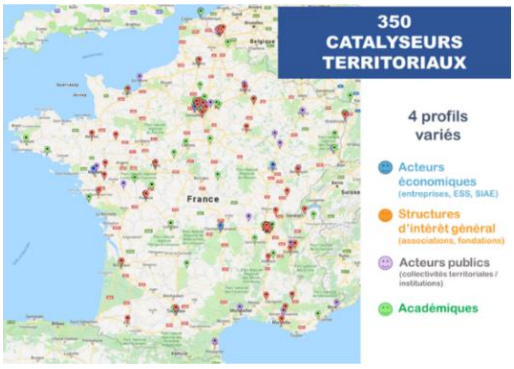
Comment « faire alliance » pour inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul ?

La « catalyse », c'est l'art d'assembler les acteurs de profils différents. La qualité de l'action de chacun des profils d'acteurs d'un écosystème ne suffit plus à répondre à l'ampleur des défis collectifs. Pour relever les enjeux les plus complexes, il faut apprendre à valoriser les interactions et les effets de levier des alliances d'intérêt général (*voir cahier de recherche « ODD 17 : les impacts du « faire alliance » en France ! »*).

« Faire alliance » nécessite de se décentrer et d'apprendre à se faire confiance. La place d'un « tiers de confiance » est souvent utile pour assurer une médiation entre les partenaires. Il est indispensable de définir un cap, un cadre et les conditions de la démarche partenariale.

Les catalyseurs territoriaux se définissent comme des **« maillons » polyglottes**. Ancrés dans leur territoire, ils mettent en œuvre le savoir-faire de catalyse territoriale.

Ils sont issus de **profils très variés et complémentaires** : Collectivités locales & territoriales, associations, fondations, entreprises, incubateurs, institutions, acteurs académiques, …. Aujourd'hui plus de **350 acteurs sur les territoires métropolitains et ultra-marins** se reconnaissent comme « catalyseurs territoriaux ». **L'appartenance au Réseau** n'est pas liée à des conditions d'adhésion mais à **une volonté de partager ses pratiques avec ses pairs.**



https://catalyseurs-territoriaux.org/

Comment construire territorialement des réponses adaptées aux enjeux locaux ? Telle est la question à laquelle la plateforme « L'innovation territoriale en actions » apporte des réponses. Elle a pour objectif de faciliter la montée en compétences des acteurs engagés dans l'ingénierie de la co-construction sur les territoires (collectivités, associations, entreprises, fondations, acteurs académiques …). Elle permet de partager les méthodes et outils qui ont fait leurs preuves en matière de « jouer collectif » pour répondre ensemble aux défis locaux.

La **plateforme** « **L'innovation territoriale en Actions !** » propose :

- Une diversité de ressources pour **connaitre les territoires,**
- Une **capitalisation des pratiques innovantes,**
- Une démarche de valorisation des **compétences pour « Agir ensemble en Territoire »** face aux défis communs au plus près du « premier kilomètre des besoins »,
- Des partenaires pour **activer les capacités d'actions concrètes.**

Une diversité de points d'entrée possibles pour **concevoir et expérimenter votre propre parcours d'usage** !

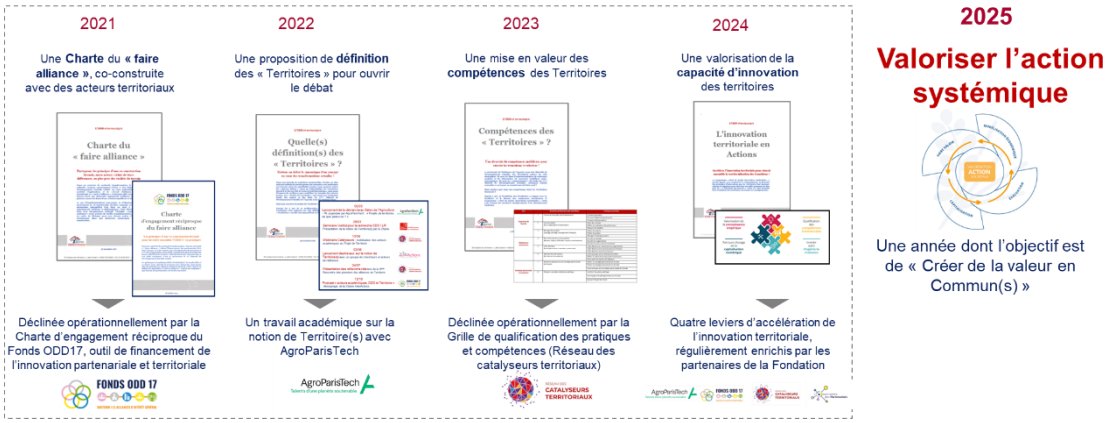
En guise de conclusion – (Re)connaitre la valeur « sous les radars » …

Il n'existe pas de Territoire qui ne soit déjà à l'œuvre dans sa dynamique de transformation. Pourtant nous ne savons ni les écouter, ni en valoriser les pratiques. C'est sur ce constat partagé que la Fondation des Territoires a été créée en juin 2022, après 5 ans de préfiguration à l'écoute des besoins des acteurs locaux.

La première étape de la démarche a été de rendre visible et lisible ce « contrat de confiance » qui existe si souvent sans être nécessairement formalisé. C'est en ce sens que la Fondation des Territoires a co-élaboré en 2021 la Charte du « faire alliance ». Elle propose aux acteurs qui souhaitent cheminer ensemble de mettre en débat 7 principes, 7 modalités d'actions et 7 moyens pour faciliter la mise en œuvre des alliances d'intérêt général.

La Charte du faire alliance de la Fondation des Territoires

Depuis lors, la Fondation des Territoires publie chaque année une note pour rendre compte des avancées des dynamiques territoriales. Son objectif est de faire connaitre et reconnaitre la valeur de nos Territoires, dans leur diversité. Après la Charte du faire alliance, ce sont donc la « définition » des Territoires, leurs « compétences » et « l'innovation territoriale » qui ont été mis en débat[10]. En 2025, c'est la capacité collective à créer de la valeur en « Commun(s) » qui est au cœur des enjeux.

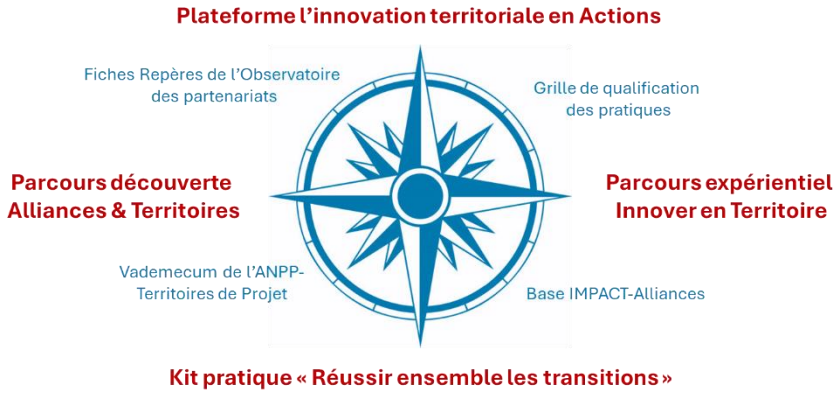


Nous ne réussirons les transitions qu'en valorisant notre capacité à créer de la valeur en « Commun(s) ». Les ingénieries de proximité, dans leur diversité, en sont les promotrices. Aurons-nous la sagesse d'en reconnaitre la valeur ?

10 Publications à retrouver sur le site de la Fondation des Territoires

BOUSSOLE « AGIR ENSEMBLE EN TERRITOIRE »

Afin d'accélérer les coopérations territoriales et accroitre l'impact des Projets de territoire, (re)découvrez les quatre points cardinaux et les deux diagonales d'action de la boussole « Agir ensemble en Territoire » !



❑ Axes – **Les points cardinaux pour se situer**

- ✓ La **plateforme L'innovation territoriale en Actions** capitalise la connaissance sur les pratiques d'animation d'un Territoire et sur l'ingénierie de proximité
- ✓ Le **kit pratique « Réussir ensemble les transitions »** propose un argumentaire pour les élus, un rapport sur les nouveaux modèles socio-économiques et une série de ressources pour accélérer l'innovation territoriale.
- ✓ Le **parcours découverte « Alliances & Territoires »** permet de faire ses premiers pas pour se situer dans ses connaissances et ses pratiques partenariales
- ✓ Le **parcours expérientiel « Innover en Territoire »** propose une pédagogie de valorisation de ses pratiques et d'échanges entre pairs

❑ Diagonales – **Les dynamiques pour piloter sa trajectoire**

- ✓ Des **fiches Repères** de **l'Observatoire des partenariats…**
- ✓ … à la **base IMPACT-Alliances** pour piloter sa trajectoire
- ✓ Du **Vademecum « Faire Territoire »** de l'**ANPP-Territoires de Projet …**
- ✓ **…** à la **grille de qualification de ses pratiques professionnelles** pour s'autoévaluer

Accès à la boussole

METHODE « AGIR ENSEMBLE EN TERRITOIRE »

Le cadre de la méthode en synthèse

- **Agir ensemble en Territoire** est une démarche de **dialogue territorial** menée entre la **diversité des profils d'acteurs locaux** (publics, économiques, associatifs). L'**objectif** est de :
  - **Partager les fragilités** du Territoire
  - **Valoriser la diversité des initiatives** pour y répondre
  - **Susciter des interactions et synergies** afin de répondre aux fragilités du Territoire, en complémentarité de l'existant
  - **Contribuer à faire émerger de nouveaux équilibres socio-économiques**
- **Résultats de la démarche :**
  - **Meilleure interconnaissance des acteurs locaux** au travers de leurs actions
  - **Émergence de projets / solutions** pour répondre aux priorités du Territoire
  - **Appropriation d'une méthode reproductible** pour mobiliser les réseaux et s'appuyer sur les ressources disponibles
- **Selon les besoins et le niveau de maturité du Territoire, cette démarche peut aboutir à la mise en place de :**
  - Un dispositif informel permanent d'animation du Territoire
  - La création d'un dispositif formel (Club local / PTCE / fondation territoriale)

Cette méthode innovante est issue des travaux de recherche du RAMEAU, expérimentée dès 2010.

Une 1ère phase, menée en partenariat avec Alsace Active, la Communauté de Communes de Charenton-Saint-Maurice, et le Groupe La Poste a abouti à la création du Réseau des catalyseurs territoriaux en 2014, et à la publication du référentiel co-construction territoriale en 2016. Sous l'impulsion des institutions, une nouvelle étape a été initiée en 2019 afin de modéliser les prérequis de la démarche et de pouvoir la déployer. Grâce à l'investissement du Fonds ODD17, et aux expérimentations menées depuis 2020, la méthode a pu être ajustée et outillée (voir le kit « Réussir ensemble les transitions »). En parallèle, l'étude d'impact du faire alliance a qualifié les besoins et les pratiques par région. Les dialogues avec 80 Territoires ont permis d'en qualifier la diversité des approches.

La méthode « Agir ensemble en Territoire » est simple et efficace pour **mobiliser un Territoire au travers de l'articulation de 3 solutions éprouvées.** Elle permet de créer de la valeur et de la frugalité en « Commun(s) » à partir du « 1er kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.