



L'ODD 17 EN PRATIQUES

REUSSIR ENSEMBLE LES TRANSITIONS

VADEMECUM

AGIR ENSEMBLE EN TERRITOIRE



FONDS ODD 17



SOUTENIR LES ALLIANCES D'INTÉRÊT GÉNÉRAL



Institut pour
la recherche



AG2R LA MONDIALE



17 SEPTEMBRE 2026

Table des matières

Edito – 2026-2033 : Faisons le Pari de la Confiance.....	3
Contexte et objectif du vadémécum	5
Objectiver une réalité « sous les radars »	5
17 ans de cheminement collectif pour capitaliser les pratiques.....	5
Trois Récits pour un Cap et un cadre en commun.....	6
La place des Territoires dans les transitions.....	6
Récit académique : de quels Territoires parlons-nous ?.....	7
Récit institutionnel : quels chemins pour valoriser les Territoires ?.....	8
Récit des praticiens : quelle capitalisation des pratiques ?.....	9
Trois mouvements convergent en Territoire	10
Le « juste temps » pour Agir ensemble en Territoire !	10
Les collectivités territoriales à la manœuvre.....	11
L'exposé des motifs : l'impulsion des élus locaux.....	11
L'exemple inspirant : le chemin pédagogique de l'ANPP – Territoires de Projet	11
Les solutions pour aller plus loin... ..	12
L'engagement territorial des acteurs économiques	12
L'exposé des motifs : de la performance à la pertinence « ancrée & incarnée »	12
Deux exemples inspirants : l'engagement des Clubs d'entreprise de PEMB, et la RSE sectorielle de la Fédération des entreprises de propreté	13
Les solutions pour aller plus loin... ..	13
La force d'innovation citoyenne	13
L'exposé des motifs : une capacité d'innovation sous-estimée.....	14
L'exemple inspirant : la plateforme « Trajectoires socio-économiques »	15
Les solutions pour aller plus loin... ..	15
Piloter le « 1 ^{er} kilomètre en Territoire.....	16
La démarche « Agir ensemble en Territoire »	16
Le kit pratique « Réussir ensemble les transitions »	17
La boussole « Agir ensemble en Territoire »	19
Répondre en cohérence aux 4 degrés de maturité territoriale	20
En guise de conclusion : de la valeur en « Commun(s) » !	23
ANNEXE 1 – Présentation du RAMEAU	24
ANNEXE 2 – Programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ».....	25
ANNEXE 3 – Feuille de route 2026 Fonds ODD 17	26
ANNEXE 4 – Charte d'engagement réciproque du faire alliance.....	30
ANNEXE 5 – Méthode « Management de l'innovation territoriale »	34

Edito – 2026-2033 : Faisons le Pari de la Confiance

En cette année où les gouvernances territoriales fixent leur nouveau cap et initie leur trajectoire 2026-2033, attachons-nous à accompagner la diversité des pratiques innovantes qui accélèrent les transitions.

En novembre 2016, le référentiel « Co-construction territoriale¹ » fut publié lors d'une conférence au Conseil économique, social et environnemental, sous le Haut patronage du Président de la République. Il faisait alors le bilan de 7 ans d'expérimentations de la démarche « [Agir ensemble en Territoire](#)² ». Dans le prolongement du rapport au Gouvernement sur l'innovation territoriale³ du maire adjoint de Lille, Akim OURAL, et du rapport CGET-SGMAP « Ensemble, accélérons⁴ ! », ce référentiel explicitait comment les « Territoires innovants » pilotaient les transitions au « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. Alors que la France venait de signer l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, et avait démontré leur première déclinaison concrète avec les Accords de Paris sur le climat, l'objectif était de montrer que la territorialisation des transitions était déjà une réalité pratique pour « les pionniers des alliances en Territoire⁵ ». L'émergence d'une nouvelle ingénierie locale - la « catalyse territoriale » - s'inscrivait alors comme une pratique innovante aux côtés de l'ingénierie publique et du management de l'innovation.

Une décennie plus tard, ce vadémécum tire les enseignements des pratiques qui ont fait leur preuve au cœur des Territoires. Au moment où les nouvelles gouvernances territoriales fixent leur cap 2033, et où s'initient les trajectoires 2026-2033, il éclaire sur les méthodes efficaces pour piloter des transitions devenues de plus en plus complexes.

Face à l'effet ciseau d'un accroissement des fragilités et de la raréfaction des ressources, comment sécuriser un « intérêt général à portée de main⁶ » qui articule performance, innovation et confiance ? Aucune recette miracle, ni méthode universelle, ne répondent à cette question. En revanche, le programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » s'est attaché à qualifier, mesurer et illustrer la pluralité des pratiques avec 81 écosystèmes territoriaux métropolitains et ultramarins. Il est ainsi possible d'en tirer des lignes de force et de fixer des balises en commun pour contribuer à réduire les fragilités et à faire émerger de nouveaux moteurs de développement durable. De nouveaux équilibres socio-économiques émergent bien souvent sans que nous sachions en conscientiser la valeur. Il est urgent de nous doter collectivement de nouvelles approches pour les détecter et les valoriser. C'est à partir de l'action et de l'agilité territoriales qu'il est possible de le faire.

Au moment où les Territoires se projettent dans un septennat qui sera stratégique pour notre avenir collectif, il est utile de mettre en partage les méthodes, exemples, données, outils et compétences qui ont fait leur preuve⁷. Les 2^{èmes} Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale (RNCT) du 7 juillet 2026 les ont largement incarnés et illustrés. Qu'elles soient publiques, économiques ou citoyennes, les démarches inspirantes ne manquent pas. Le dossier « [CAP 2033 : équipons ensemble les Territoires !](#) » en a objectivé les résultats en tirant les enseignements du mandat 2020-2026.

¹ Référentiel « [Co-construction territoriale](#) » (Le RAMEAU, novembre 2016)

² La démarche « Agir ensemble en Territoire » a fait l'objet d'une modélisation des résultats en 2024 et d'une boussole en 2025 afin de donner accès aux méthodes, exemples, données, outils et compétences (MEDOC) qui ont fait leur preuve. La boussole est détaillée en annexe de ce Vadémécum.

³ Rapport « [L'innovation territoriale : nouvel accélérateur du développement local](#) » (Akim OURAL, mai 2015)

⁴ Rapport « [Ensemble, accélérons : accompagner les acteurs du changement dans leur changement d'échelle](#) » (CGET-SGMAP, décembre 2016)

⁵ La [Rencontre annuelle des « pionniers des alliances en Territoire »](#) a été lancée en 2015 suite à un groupe de travail 2012-2015 co-piloté avec l'Association des Régions de France pour reconnaître et valoriser l'émergence d'une 3^{ème} ingénierie locale : la « catalyse territoriale ».

⁶ Cahier de recherche « [ODD 17 : Economie\(s\) & Territoire\(s\)](#) » (Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts & Le RAMEAU, décembre 2023)

⁷ Le RAMEAU qualifie ces 5 Repères de « MEDOC » pour un traitement de choc des transitions. Voir la [cartographie des MEDOC des transitions](#) (Le RAMEAU, avril 2026)

@Le RAMEAU – 40, rue du Maréchal Leclerc à Saint Maurice (94410) – www.lerameau.fr

« Verre à moitié plein » ou « verre à moitié vide » ? Face à l'ampleur des transitions personne ne peut prétendre avoir trouvé « LA Méthode » pour conduire le changement ; mais force est de constater que nous ne sommes pas sans ressource au cœur des Territoires. Les Projets de Territoire sont aujourd'hui des moyens concrets pour piloter les transitions de manière pragmatique, pertinente et mobilisatrice. « Les transitions seront territoriales... ou ne seront pas » rappelait Sylvain WASERMAN, le Président de l'ADEME, en conclusion des RNCT 2026.

Ne manquons pas ce rendez-vous avec l'Histoire ! N'ayons pas peur d'inscrire les stratégies d'innovation territoriale comme de véritables leviers vers de nouveaux modèles cohérents avec les défis du XXI^{ème} siècle. Les Territoires sont les lieux de Résilience, de Résistance et de Réinvention de nos pratiques. Lorsque la « juste place » de chacun est respectée, ils montrent qu'il est possible d'initier des démarches fécondes. Les transitions deviennent alors possibles, vers un avenir en « Commun(s) » où la partition de chacun résonne en harmonie. Cela ne les rend pas moins complexes, mais plus joyeuses.

Ne l'oublions pas, en 2015, ce sont les Nations les plus fragiles qui ont exigé qu'un 17^{ème} Objectif de Développement Durable soit ajouté. La question qu'elle induisait alors était pertinente : comment allons-nous pouvoir réussir ensemble ce qu'il est impossible de faire seul ? Alors que la « fin des arrogances⁸ » était annoncée, la dernière décennie leur a donné raison. Après 20 ans de recherche empirique sur la co-construction du bien commun⁹, Le RAMEAU est heureux de pouvoir rendre compte que des solutions existent, et qu'elles ont démontré leur efficacité.

C'est dans cet esprit qu'est publié ce vadémécum « Agir ensemble en Territoire ». Il est le fruit du programme 2024-2026 « Réussir ensemble les transitions ». Que les 81 territoires pilotes soient chaleureusement remerciés pour avoir accepté de cheminer ensemble, sans cacher les difficultés du chemin. De même, que soient chaudement félicités pour avoir pris le risque d'une recherche-action complexe et innovante les trois partenaires stratégiques : l'ADEME, AG2R LA MONDIAL et le Fonds de Développement de la Vie Associative (FDVA). Enfin, rien n'aurait été possible sans la robustesse des données de l'Observatoire des partenariats et la mise en débat académique co-animée avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts.

Pour innover, il faut accepter l'épreuve et les preuves du temps. Durant les trois ans du programme, le chemin s'est progressivement inventé, en tenant compte des réalités de terrain, et plus encore des envies et de la maturité du « 1^{er} kilomètre ». Tirons deux enseignements majeurs : les Territoires les plus fragiles sont souvent les plus innovants et résilients ; ... nous devons encore apprendre à ne pas avoir l'arrogance de les observer avec nos propres modèles de pensées et d'actions. Tel est bien là le véritable « Pari de la Confiance¹⁰ » !

Un dernier point, le programme « Jeunes & Territoires 2050 » lancé en 2022 montre clairement l'envie d'engagement des Jeunesses¹¹ si nous savons être à leur écoute ! C'est AVEC elles que s'inventent nos avenir en « Commun(s) ». Ce n'est pas un sprint qui nous permettra de relever nos défis communs, mais un marathon pour lequel nous devons (ré)apprendre la valeur du temps long. Les Territoires ont maintenant 7 ans devant eux... 7 ans, le temps d'un cycle complet d'innovation¹². C'est sur cette « fenêtre de tir » que nous devons (ré)inventer nos modèles et nos équilibres socio-économiques au « 1^{er} kilomètre » des réalités locales.

Pour vous en convaincre, bonne lecture du vadémécum « Agir ensemble en Territoire » !

Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU

⁸ Voir livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances » (Editions DALLOZ, collection JURIS Association, décembre 2015)

⁹ Voir présentation du laboratoire de recherche Le RAMEAU en annexe du vadémécum

¹⁰ Voir livre « Commun(s) » : discours de la méthode vers le Pari de la confiance (Editions Le RAMEAU, Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2023)

¹¹ Il ne peut y avoir une analyse uniforme des Jeunesses, voir Etude exploratoire « Jeunes & Territoires 2050 » (Le RAMEAU, janvier 2024) et position du laboratoire de recherche à la Conférence 2026 « Réinventons la Paix avec la Jeunesse » (Le RAMEAU, avril 2026)

¹² Les temps respectifs pour un impact sur la performance, l'innovation et la confiance ont fait l'objet d'un travail de recherche. Voir les résultats de l'étude d'impact du faire alliance en France de 2018 à 2022.

@Le RAMEAU – 40, rue du Maréchal Leclerc à Saint Maurice (94410) – www.lerameau.fr

Contexte et objectif du vadémécum

Equiper les Territoires pour valoriser et développer les alliances stratégiques qui accélèrent les transitions.

Objectiver une réalité « sous les radars »

Face aux défis des transitions, de nombreux Territoires ont mis en œuvre des démarches innovantes pour réduire les fragilités. Elles sont issues d'une capacité à appréhender les priorités locales, à décrypter la diversité des acteurs et des actions qui permettent d'y répondre, et à impulser une mobilisation collective pour trouver des solutions là où aucun des acteurs ne peut seul faire face à l'ampleur des besoins.

Ces démarches produisent de la performance, de l'innovation et de la confiance... mais, souvent informelles, il est difficile d'en rendre compte, de les valoriser, et surtout de les inclure dans les programmes d'action qui dépassent l'échelle locale.

Cette réalité au « 1^{er} kilomètre » a de réelles difficultés à s'articuler aux « derniers kilomètres » de la diversité des solutions proposées pour répondre à l'ampleur des défis communs. Résultat : alors qu'elles fondent le ferment de la vie territoriale, et qu'elles sont à la fois créatrice de valeur et de frugalité, ces démarches restent peu valorisées.

17 ans de cheminement collectif pour capitaliser les pratiques

C'est en 2010 que la démarche « Agir ensemble en Territoire » naît des travaux de recherche empirique sur les nouvelles alliances au service du bien commun. Les études de l'Observatoire des partenariats ont alors démontré depuis 2008 qu'un mouvement de coopérations entre associations, entreprises et collectivités territoriales émerge au plus près des réalités locales. Pour en analyser les pratiques, trois Territoires « pionniers » acceptent de tester la démarche dans des contextes très différents : la Communauté de communes Charenton – Saint Maurice dans le Val de Marne sous l'impulsion des élus locaux, la région Poitou-Charentes à l'initiative du Groupe La Poste, et le territoire strasbourgeois à celle de l'association Alsace Active. En 2012, l'Association des Régions de France met en place un groupe de travail, sous la présidence de Marie-Guite DUFAY, pour en analyser les résultats. C'est de là que sera créé en 2014 le Réseau des catalyseurs territoriaux¹³, et lancé dès 2015 les Rencontres annuelles des pionniers des alliances en Territoire.

5 ans plus tard, le Fonds ODD 17 a été créé en 2020 dans le cadre d'une feuille de route ministérielle pour accélérer les alliances stratégiques entre Collectivités territoriales, entreprises et associations autour des défis communs et des fragilités locales. Il soutient notamment le programme 2019-2024 « Chef de projet innovation territoriale », impulsé par la Fondation des Territoires avec le Ministère de la Cohésion des Territoires¹⁴. A l'issue de cette démarche, une étude réalisée auprès des élus locaux permet d'établir un état des lieux comparatif de leurs pratiques et de leurs besoins¹⁵. C'est à partir de là qu'a été conçu le programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ».

Ce vadémécum rend compte du mouvement territorial existant. Il propose un mode opératoire pour mieux en valoriser la pluralité des démarches de conduite du changement pour accélérer les transitions en fonction des réalités locales.

¹³ D'abord de manière informel sous le nom de « Réseau des pionniers des alliances en Territoire », puis sous la forme d'une association d'intérêt général en 2019

¹⁴ Cahier de recherche « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? » (Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, octobre 2024)

¹⁵ Etude « Impacts & Trajectoires » réalisée auprès des élus locaux (Comisis & OpinionWay, novembre 2024), comparée à l'étude 2020 réalisée par le même institut d'étude pour l'Observatoire des partenariats
@Le RAMEAU – 40, rue du Maréchal Leclerc à Saint Maurice (94410) – www.lerameau.fr

Trois Récits pour un Cap et un cadre en commun

Si tous ont maintenant conscience des transformations actuelles, il est difficile de l'inscrire dans un Cap et un cadre communs. Chacun, en fonction de son profil d'acteur, de son domaine d'action et de son territoire d'implantation en vit l'expérience de manière très différente. Comment dans ce contexte assurer une démarche globale qui permette d'assurer la cohérence des actions et la pérennité des ressources... mais aussi l'adhésion des acteurs ? Sans cette dernière, aucune conduite de changement n'est possible. Alors comment la susciter ?

Pour bien comprendre la complexité de l'exercice, il est utile de se positionner à partir de trois regards différents : celui de la pratique de la diversité des profils acteurs, celui des institutions qui doivent garantir l'intérêt général, et celui des acteurs académiques qui analysent l'évolution des pratiques. C'est dans cette perspective que trois « Récits des transitions » ont été publiés l'an dernier pour retracer les démarches apprenantes initiées [AVEC les pionniers](#) pour éclairer les chemins innovants, [AVEC les institutions](#) pour (ré)apprendre à articuler notre cadre commun avec l'agilité de l'action de proximité, ainsi qu'[AVEC les acteurs académiques](#) pour modéliser les nouvelles pratiques.

Avant d'en retracer les principaux enseignements, rappelons pourquoi le rôle des Territoires est essentiel, et en quoi l'articulation des échelons avec le cadre national est stratégique.

La place des Territoires dans les transitions

Les **Territoires jouent un triple rôle dans la conduite du changement des transitions** :

- Les Territoires sont les **lieux d'incarnation de « l'intérêt général à portée de main »**. 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 parle¹⁶.
- Les Territoires sont des « **paillasses** » d'expérimentations, parfaitement adaptées pour « capter les signaux faibles » et appréhender le « 1^{er} kilomètre » des réalités vécues. Il n'est pas possible d'innover « hors sol », et les Territoires jouent un rôle déterminant pour garantir la pertinence de l'initiative engagée¹⁷.
- Les Territoires sont des **espaces de confiance**, là où il est possible de prendre le risque de sortir de « l'entre soi » pour expérimenter la valeur de « l'entre tous¹⁸ ».

Les **Territoires sont donc les lieux d'ancrage et d'incarnation des transitions**. La question est donc : comment articuler les légitimités respectives du cap et du cadre communs avec celles de l'agilité de l'action de proximité pour répondre au « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement ?

Les tensions entre les « Territoires » de légitimité



¹⁶ cf. note « [Quelle\(s\) définition\(s\) des Territoires](#) »

¹⁷ cf. guide pratique « [L'investissement sociétale en actions](#) »

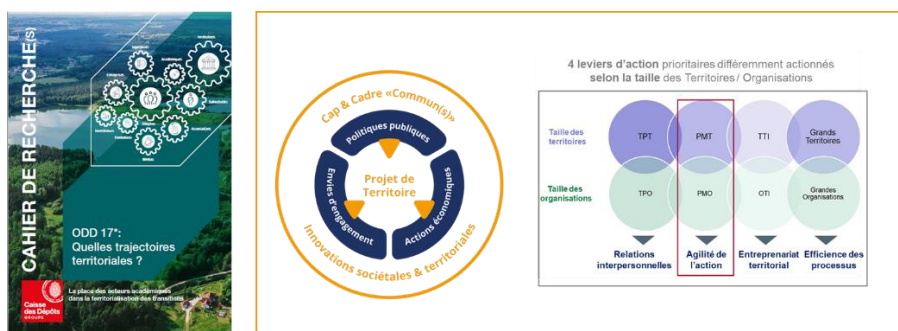
¹⁸ Cf. [Chartes d'engagement réciproque du faire alliance](#)

L'enjeu de l'articulation entre les Territoires et l'échelon national n'est pas seulement une logique de lieu de la prise de décision « top-down » ou « bottom-up » (... en Français dans le texte !), mais de manière plus complexe entre la capacité d'action « transversale » des Territoires et l'expertise « verticale » de l'échelon national, voire international.

L'articulation des légitimités est stratégique pour réussir les transitions. Comment l'activer ?

Récit académique : de quels Territoires parlons-nous ?

C'est la question posée dans le cadre du programme 2019-2024 « Chef de projet innovation territoriale ». L'objectif était de bien comprendre comment l'innovation émerge au « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. Le cahier de recherche publié avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts « [ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ?](#) » en propose une approche transversale qui tient compte des tailles des territoires (cf. schéma).



Ces travaux de recherche empirique ont permis de modéliser une approche cohérente et systémique autour de **trois « Territoires de légitimité »** pour piloter les transitions :

- ☑ les « **Territoires symboliques** » pour fixer un cap et un cadre communs qui fédèrent une vision partagée des enjeux et des objectifs prioritaires¹⁹.
- ☑ les « **Territoires physiques** » qui incarnent l'agilité d'une action concrète qui intègre la diversité des réalités locales²⁰. Ils se composent des « corps physiques » de l'engagement des personnes et des « corps sociaux » des organisations publiques & privées qui interagissent entre eux.
- ☑ et les « **Territoires numériques** » nouveaux espaces de production de contenu, mais aussi de mobilisation et d'engagement pour réinventer les systèmes de gestion et les nouveaux modèles d'action. Véritables « *Pharmakons* », ils sont à la fois poisons et remèdes selon la manière de les utiliser²¹.

L'articulation entre ces Territoires « **symboliques** », « **physiques** » et « **numériques** » favorise l'accélération des transitions. Pour le prouver, le programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » a été mis en place avec 81 écosystèmes territoriaux métropolitains et ultramarins représentatifs de la diversité des situations locales.

PÉRIMÈTRE : 81 ÉCOSYSTÈMES TERRITORIAUX	
■ Diversité des Territoires :	■ Présents sur 12 régions métropolitaines ■ Présents sur 3 Territoires ultramarins
■ Diversité des profils des acteurs « pivots » :	■ 47% de structures d'intérêt général (38) ■ 30% de collectivités territoriales (24) ■ 15% d'entreprises (12) ■ 8% d'acteurs académiques (7)
■ Diversité des ingénieries de proximité :	■ 31% d'ingénierie publique (25) ■ 47% d'ingénierie de mgt de projet (38) ■ 22% d'ingénierie de catalyse (18)



¹⁹ Cahier de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance en France » (Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts & Le RAMEAU, mars 2022)

²⁰ Cahier de recherche « ODD 17 : les leviers d'un changement systémique » (Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts & Le RAMEAU, janvier 2022)

²¹ Note prospective « [Numérique & Territoires : l'émergence d'une alliance innovante](#) » (Le RAMEAU, mai 2025)

L'objectif de ce programme était de tirer les enseignements du mandat territorial 2020-2026 et d'anticiper les trajectoires 2026-2033 des nouvelles gouvernances locales, afin d'aider très concrètement ces dernières à **fixer un CAP pertinent** autour de 3 objectifs :

- **Comprendre** les défis communs pour mieux se situer,
- **Anticiper** les risques et les échéances stratégiques,
- **Proposer** une trajectoire durable et inclusive, adaptée au « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.

Récit institutionnel : quels chemins pour valoriser les Territoires ?

Pour que ces travaux académiques prennent racines, encore fallait-il qu'il s'inscrivent dans un **cheminement collectif cohérent avec la maturité institutionnelle pour valoriser la place des Territoires dans les transitions**. Trois démarches ont permis de le vérifier :

- Une étude d'impact menée par l'Observatoire des partenariats, en partenariat avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts,
- Une mission et la « feuille de route » ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales,
- La création de la Fondation des Territoires.

L'Observatoire des partenariats suit les perceptions et les pratiques des français, des élus locaux, des chefs d'entreprise, des responsables associatifs et selon les besoins d'autres profils d'acteur au travers de programme quinquennaux (cf. cheminement ci-dessous). Il a été créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et Le Mouvement associatif, pour se doter de données robustes, suivies dans le temps.



Ces travaux d'étude ont permis de qualifier, mesurer et illustrer les impacts du faire alliance en matière de performance, d'innovation et de confiance.

Les 3 impacts du faire alliance qui accélèrent les transitions



Fort de ces résultats, une mission ministérielle a été lancée en novembre 2019 pour accélérer les alliances stratégiques. La « feuille de route » ministérielle, validée en mai 2020 par Gabriel ATTAL alors Secrétaire d'Etat à l'engagement, a permis de mettre en œuvre 21 mesures. Le pilotage en commun de la capitalisation existante a donné lieu en 2021 à la création de la plateforme odd17.org.

Conscient de la complexité de l'exercice, il a été proposé de créer la [Fondation des Territoires](#) pour suivre et mesurer les avancées réelles de notre capacité collective à (ré)inventer un dialogue équilibré entre et avec les Territoires. Après 5 ans de préfiguration, et fort des résultats de l'étude d'impact du faire alliance en France, la Fondation a été créée en juin 2022. Après Jean-Paul DELEVOYE de 2022 à 2025, c'est aujourd'hui Philippe DA COSTA qui préside la Fondation. Chaque année, à l'occasion de son anniversaire, elle propose un thème de réflexion collective dont elle rend compte au Salon des maires. Cette année « [Economie & Territoires : quelles trajectoire pour réconcilier prospérité et intérêt général ?](#) ».

L'évaluation de 7 ans de travaux communs montre de réelles avancées²²... même si beaucoup reste à faire pour faire connaître et reconnaître la valeur des coopérations territoriales. C'est ce qu'ont démontré les [Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale](#) du 7 juillet dernier.

Récit des praticiens : quelle capitalisation des pratiques ?

La plateforme odd17.org a été lancée en 2021 à l'occasion d'une publication sur les spécificités du 17^{ème} Objectif de Développement Durable réalisée sous le pilotage du Comité 21²³. Elle est animée de manière hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle et annuelle pour permettre à chacun de se nourrir des ressources utiles à sa situation. Le rythme est donné par l'information des « [Jeudis des Coopérations innovantes](#) » qui capitalise chaque semaine l'actualité.

Pour valoriser cette capitalisation mutualisée, la Fondation des Territoires publie chaque année une [note stratégique](#) qui résume les avancées collectives à l'occasion du dîner « Elus & Entreprises » qu'elle organise en marge du Salon des maires. Le cheminement a été le suivant :



Pour démontrer la maturité collective, les [2^{èmes} Rencontres Nationales de la Coopération territoriale](#) ont valorisé la diversité des dynamiques territoriales, et d'invité chaque Territoire à interagir en fonction de ses spécificités propres.

C'est ce que vient équiper ce vadémécum « Agir ensemble en Territoire ».



²² Article « [MISSION MINISTERIELLE : 7 ANS APRES !](#) »

²³ Retrouver sur l'espace [Qu'est-ce que l'ODD 17 ?](#) de la plateforme odd17.org la note collective pilotée par le Comité 21 « [ODD 17 : sens, décryptage et déclinaisons](#) »

Trois mouvements convergent en Territoire

Bien qu'encore peu conscientisé, et mal valorisé, trois mouvements convergent aujourd'hui en Territoire : celui des collectivités territoriales, celui des acteurs économiques et celui des initiatives citoyennes. Selon des degrés de maturité différents, les dialogues en confiance s'établissent et les expérimentations initient de nouvelles méthodes fondées sur les spécificités locales.

Les démarches de coopération ne sont pas nouvelles. Depuis trois décennies, elle se sont diversifiées et intensifiées. Pourquoi les valoriser plus spécifiquement maintenant ?

Le « juste temps » pour Agir ensemble en Territoire !

Les Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale (RNCT) ont pu démontrer que nous sommes à un moment de résonance sur les plans politiques, opérationnels et stratégiques.

Sur le plan politique d'abord parce que les Territoires ont 7 ans devant eux après les élections de mars dernier. Ils sont le socle pertinent pour (ré)inventer notre Avenir en « Commun(s) ». Le kit pratique « Réussir ensemble les transitions » publié en mars 2025 débutait par une [lettre aux élus locaux](#) « Mettre l'Agenda 2030 au cœur des municipales 2026 » (cf. *annexe 2*). Maintenant que les élections sont passées, il est plus nécessaire encore d'accompagner les nouvelles gouvernances dans l'élaboration de leur Cap 2033 et dans la mise en œuvre des trajectoires 2026-2033. Sur le plan national, les témoignages de Marina FERRARI, Ministre de la Jeunesse & de la Vie associative, et de Michel FOURNIER, Ministre des Ruralités, en introduction des RNCT 2026 ont été dans ce sens. Du côté des associations d'élus, après les Territoires ruraux avec l'ANPP – Territoires de Projet en avril dernier²⁴, l'Association des Petites Villes de France (APVF) en a elle aussi témoigné en juillet²⁵. Comme l'ont largement démontré les études de l'Observatoire des partenariats, il ne s'agit donc pas d'un mouvement limité aux métropoles, mais bien un mouvement général qui s'incarne différemment en fonction de la taille des Territoires.

Sur le plan opérationnel, c'est aussi le « juste temps » parce que les « pionniers » ont su anticiper ce besoin, et garder mémoire de leur cheminement apprenant. Le programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » a ainsi permis d'identifier et d'outiller les différents niveaux de maturité des Territoires. La « feuille de route » 2026 pilotée par le Fonds ODD 17 s'inscrit dans ce sens (cf. *annexe 3*).

Sur le plan stratégique enfin, dans la mesure où « l'envie d'alliance » est réelle, qualifiée et mesurée. En préparation des Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale du 7 juillet, les engagements des profils d'acteurs qui constituent un écosystème territorial ont été passé en revue. De [l'engagement citoyen](#), en valorisant plus particulièrement celui des jeunes, à [l'impulsion institutionnelle et à ses effets](#) durables, tous les profils ont été décryptés dans leur capacité à participer au mouvement de co-construction qui s'accélère au cœur des Territoires. [Collectivités territoriales](#), [associations](#), [entreprises](#), [fondations](#), [investisseurs sociétaux](#), [acteurs académiques](#), [ingénierie de proximité](#) et [médias](#) participent déjà à un mouvement devenu stratégique de relever ensemble les défis communs. Il convient de le valoriser et de l'amplifier, mais surtout d'apprendre à en coordonner les synergies.

Comme faire pour permettre à chacun de passer à l'Action ? Les fruits du cheminement collectif permettent aujourd'hui d'identifier les leviers de valorisation pour les collectivités territoriales, les acteurs économiques et les initiatives citoyennes. C'est dans la convergence entre ces trois mouvements que l'accélération des transitions trouvera son impulsion territoriale.

²⁴ Webinaire « [Agir ensemble en Territoire : quelles méthodes ?](#) » (Réseau des catalyseurs territoriaux, 14 avril 2026)

²⁵ Voir Podcast « [Economie & Territoire : quelles trajectoires en commun ?](#) » avec Christophe BOUILLON, Maire de Barentin, Président de l'APVF et de l'ANCT, et la table ronde « [Territoires : nouveaux défis, nouvelles alliances, nouvelles méthodes](#) » avec Daniel CORNALBA, Maire de L'étang la Ville et Vice-président de l'APVF
@Le RAMEAU – 40, rue du Maréchal Leclerc à Saint Maurice (94410) – www.lerameau.fr

Les collectivités territoriales à la manœuvre

En charge du pilotage de l'intérêt général de proximité, les Collectivités locales a territoriales fixent les Projets de Territoire qui structurent localement les transitions. Elles sont de plus en plus nombreuses à co-construire les politiques publiques, et à se projeter dans des dynamiques d'innovation territoriale sur un temps suffisamment long pour que ce soit efficace.

L'exposé des motifs : l'impulsion des élus locaux

Selon la 4^{ème} étude réalisée par l'Observatoire des partenariats auprès des élus locaux²⁶, **91%** d'entre eux estimaient en fin de mandature précédente que **leur territoire est en mouvement face aux transitions**, dont **35% font preuve d'innovation**. Pour passer à l'action, **42% des maires avaient mis en place une dynamique de co-construction avec les entreprises, les associations et les initiatives citoyennes** (contre 25% en 2020). **31% des élus locaux s'appuyaient fortement sur les partenariats** (+11% avec les initiatives citoyennes par rapport au début de leur mandature, +8% avec les associations, +7% avec les PME en comparaison avec 2020).

Depuis la 1^{ère} étude réalisée en 2010 à l'occasion du lancement de l'expérimentation de la méthode « [Agir ensemble en Territoire](#) », les pratiques partenariales des collectivités ont radicalement évolué. Piloté sous l'égide de la Fondation des Territoires, le programme « Chef de projet innovation territoriale » a qualifié et valorisé l'approche spécifique des « petites et moyennes » collectivités²⁷. Réalisé avec 12 territoires pilotes, il a permis d'élaborer une démarche d'accompagnement innovant du « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. Le cahier de recherche « [ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ?](#) » proposait en 2024 un mode opératoire concret pour qualifier les pratiques locales de coopérations qui incarnent concrètement le 17^{ème} Objectif de Développement Durable. Il a été déployé avec 81 écosystèmes territoriaux dans le cadre du programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ».

Pour innover en Territoire, il est essentiel de tenir compte de **deux facteurs**. Premièrement, **l'effet de taille est central**. Il induit des leviers différents qu'il convient d'intégrer aux stratégies d'action. Deuxièmement, le degré de **maturité des Territoires en matière de coopérations territoriales**. Telle une randonnée en montagne, il convient en effet de choisir la piste adaptée à ses besoins et à ses capacités. 63% des territoires sont au stade des premières expérimentations, 25% de compétences existantes à capitaliser et valoriser, 9% au stade de l'émergence et/ou du développement d'un dispositif dédié, et 3% à celui d'une réelle capacité à (ré)inventer de nouveaux modèles d'équilibre territorial. **Pour innover efficacement, il est stratégique de tenir compte de ces deux facteurs.**

L'exemple inspirant : le chemin pédagogique de l'ANPP – Territoires de Projet

Elaborer un Projet de Territoire (2021), appréhender la valeur de l'ingénierie de proximité (2022), apprendre à coopérer (2023), rechercher le bonheur local (2024), formaliser son Récit (2025), le chemin d'apprentissage des Vadémécums de l'ANPP-Territoires de Projet est inspirant. Ils invitent à valoriser la diversité des trajectoires qui incarnent les transitions au « 1^{er} kilomètre » des réalités locales, pilotées par un « intérêt général à portée de main ».



²⁶ Etude Impacts & Trajectoires réalisée pour l'Observatoire des partenariats à l'occasion du 106^{ème} Congrès des maires (Comisis – OpinionWay, novembre 2024)

²⁷ Cahier de recherche « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? » (Institut pour le Recherche de la Caisse des Dépôts & Le RAMEAU, oct. 2024)

Les solutions pour aller plus loin...

Après dix ans de capitalisation, la plateforme « [L'innovation territoriale en Actions](#) » a été mise en ligne pour rendre accessible les pratiques innovantes. Elle est aujourd'hui co-pilotée par le Réseau des 350 « [catalyseurs territoriaux](#) » et par la [Fondation des Territoires](#). Le [cycle « Innover en Territoire » 2026](#) a permis de valoriser la diversité des manières de piloter le « **Management de l'innovation territoriale** » (cf. *annexe 4*). En ce 17 septembre, ce vadémécum est lancé à l'occasion des Rencontres Nationales de la Transition Ecologique dans les territoires pour en rendre compte.

L'engagement territorial des acteurs économiques

En deux décennies, les modes d'engagement des acteurs économiques ont radicalement changé. Ils se sont intensifiés, diversifiés et territorialisés.

L'exposé des motifs : de la performance à la pertinence « ancrée & incarnée »

Selon la 9^{ème} étude réalisée par l'Observatoire des partenariats auprès des entreprises²⁸, **96% des dirigeants d'entreprise de toute taille** misent sur des dynamiques de coopérations territoriales pour lutter contre les fragilités et faire émerger des nouveaux moteurs de développement durable. C'est ce qui explique que dès 2021 57 % d'entre eux avaient déjà mis en place des partenariats qui (ré)concilient économie et intérêt général. C'est dans une **articulation entre impact de performance, d'innovation et de confiance** que se comprend ce mouvement de co-construction locale qui ancre et incarne concrètement les politiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Ces dernières ne se limitent pas à un suivi d'indicateurs. L'engagement territorial des entreprises est bien au contraire une pratique courante au travers d'une diversité de mode d'actions. De la TPE à la grande entreprise, les exemples sont nombreux de nouvelles alliances qui créent de la valeur pour les équipes impliquées, pour l'entreprise engagée et pour le Territoire d'implantation. [La base de données IMPACT-Alliances](#) en recense plus de 1.000 exemples inspirants dans tous les domaines, auprès de tous les acteurs et au sein de tous les échelons territoriaux.

Depuis la 1^{ère} étude réalisée en 2009 à l'occasion du lancement de l'Observatoire des partenariats, les pratiques partenariales des entreprises ont radicalement évoluées. Les guides « Construire ensemble... » ... les partenariats avec les associations (2014), ... l'engagement des salariés (2016), et ... l'engagement territoriale des entreprises (2018) ont régulièrement mis en avant les pratiques les plus pertinentes pour articuler performance et engagements.

Entre 2020 et 2023, le programme « Entreprises & Territoires » a permis de qualifier et valoriser l'engagement territoriale selon les tailles d'entreprise et les spécificités territoriale. Il a été copiloté par l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) et Le RAMEAU. C'est sur cette base qu'en partenariat avec le CNAM, le guide « Coopérer efficacement » a été réalisé, puis mis en ligne avec la [plateforme « Coopérer efficacement »](#).

Il est à noter que l'approche sectorielle et l'approche territoriale sont très complémentaires. Telles les deux jambes d'un même mouvement de transformation, elles rythment les chemins des transitions. Il est ainsi à noter que 66% des entreprises mettent en œuvre leurs partenariats sociétaux sur un plan local, 44% à l'échelon régional, 19% au niveau national et 7% à l'échelle internationale²⁹. Au-delà d'une cohérence avec le périmètre d'intervention du tissu économique français, il est à noter l'ancrage très fort des modes de coopérations. Cette territorialisation se traduit tant sur le plan des pratiques responsables que pratiquent 54% des entreprises, qu'au plan des coopérations économiques (28%), des innovations territoriales (26%), et dans une moindre mesure du mécénat (25%). Cette dernière reste encore la plus centralisée des modes d'engagement des acteurs économiques.

²⁸ Etude Tendances & fragilités économiques pour l'Observatoire des partenariats (Comisis – OpinionWay, novembre 2025)

²⁹ Etude Entreprises & Territoires pour l'Observatoire des partenariats (Comisis – OpinionWay, novembre 2021)

@Le RAMEAU – 40, rue du Maréchal Leclerc à Saint Maurice (94410) – www.lerameau.fr

Deux exemples inspirants : l'engagement des Clubs d'entreprise de PEMB, et la RSE sectorielle de la Fédération des entreprises de propreté

Ces deux exemples sont suivis depuis deux décennies pour comprendre l'évolution des pratiques d'engagement des entreprises, l'un à l'échelle d'un territoire et l'autre d'une fédération professionnelle. Dans les deux cas, il s'agissait d'analyser les impacts des nouvelles formes de coopération des entreprises avec leur écosystème, et les équilibres entre les approches sectorielles et territoriales. Ils ont d'abord été associé au programme 2009-2014 « RSE & Partenariats des PME », puis de 2019 à 2024 au programme « Chef de projet innovation territoriale ». Entre temps, le suivi des pratiques a permis de capitaliser leurs évolutions et la manière dont elles ont renforcé la performance, l'innovation et la confiance des entreprises engagées dans les dynamiques territoriales pour les unes et sectorielles pour les autres.

La démarche d'engagement et de coopération n'est pas seulement individuelle à l'échelle d'une entreprise. De nombreux réseaux économiques mutualisent leurs pratiques afin d'innover et d'optimiser les pratiques.

Du côté de l'engagement territorial des entreprises, le territoire de Charenton, Saint Maurice et Maison Alfort a été choisi dès 2006 en raison de la création d'un Club d'entreprise. L'observatoire a ensuite été élargi à l'échelle du Territoire Paris-Est Marne & Bois lors de sa création en 2016. Dix ans plus tard, le webinaire « [L'engagement territorial des entreprises](#) » du 16 juin dernier a permis de mobiliser les 7 Clubs d'entreprise et les nouveaux élus locaux du Territoire Paris-Est Marne et Bois afin d'en présenter les résultats... et plus encore les perspectives.

Du côté de l'engagement sectoriel, c'est le cas de la Fédération des Entreprises de Propreté dont le cheminement innovant est suivi et analysé depuis 2008. Il est intéressant de relier les différents modes d'engagement à la maturité progressive qui permet de franchir des étapes structurantes (cf. [fiche pratique du récit de l'engagement](#)). Comme en montagne, il faut savoir mesurer le niveau de pratiques pour accompagner efficacement. Les débutants de la « piste verte » n'ont pas les mêmes besoins que ceux de la piste « bleue » dont les compétences se développent, de la piste « rouge » qui aime prendre des risques, ou de la piste « noire » qui excellent dans leur art. Respecter la maturité de chacun, c'est pouvoir engager toute la profession dans une démarche de progrès. C'est bien la démonstration qu'a permis de faire la Fédération des entreprises de propreté.

Les solutions pour aller plus loin...

De l'animation de la plateforme « [Coopérer efficacement](#) » au [parcours expérientiel](#) « Coopérer efficacement » pour valoriser ses pratiques professionnelles, tous les moyens sont mis en œuvre pour permettre aux acteurs économiques, dans leur grande diversité, à s'informer, se former et agir efficacement grâce à des méthodes éprouvées.

Un cycle de valorisation des pratiques professionnelles est proposé par le Fonds ODD 17 de juin à octobre 2026. Il sera ponctué par la publication le 25 septembre du **guide « Impact & trajectoires socio-économiques »**. Ce guide pratique sera présenté en avant-première la veille lors du Congrès Annuel des Pays & PETR lors d'un Atelier sur les coopérations territoriales. Faire « récit de Territoire », c'est savoir rendre compte de ces nouvelles alliances qui (ré)inventent les équilibres socio-économiques au plus près des réalités de terrain.

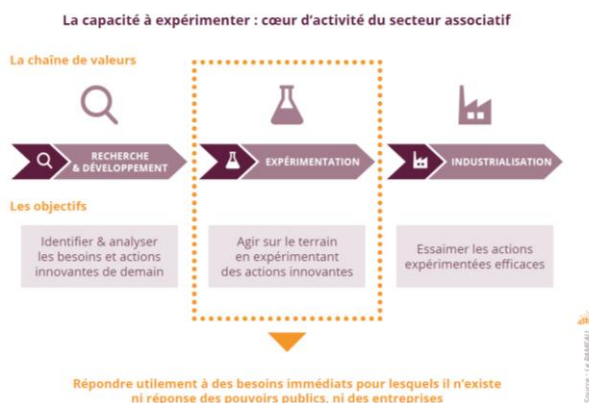
La force d'innovation citoyenne

Le pilotage territorial de l'intérêt général et la capacité de développement économique de proximité sont deux piliers de la territorialisation des transitions auxquels il convient d'ajouter un 3^{ème} : la force d'innovation citoyenne. Elle est notamment portée par le secteur associatif d'intérêt général et les fondations.

L'exposé des motifs : une capacité d'innovation sous-estimée

Dès 2008, les défis et les spécificités des modèles d'intérêt général privés sont décryptés pour lancer une recherche empirique dédiée aux acteurs, actions et alliances d'intérêt général. 10 ans plus tard, en 2017, le livre blanc « [l'innovation associative](#) » en explicite les défis et les impacts.

La place de l'innovation associative d'intérêt général



A l'articulation entre la recherche fondamentale portée par les acteurs académiques, et la recherche appliquée pilotée par les acteurs économiques publics & privés dans leur grande diversité, l'innovation associative d'intérêt général permet de capter des signaux faibles et d'anticiper des tendances structurelles.

Un exemple frappant : les usages numériques. Dès 2008, une étude de Paris VIII a permis de détecter que les associations d'intérêt général étaient en avance sur ces usages... contrairement au postulat initial de l'étude. Une décennie plus tard, le livre blanc en décrypte les raisons objectives. L'innovation « sociétale » est celle qui répond aux besoins de l'évolution d'une société. Elle est nécessairement tricéphale : elle est sociale pour s'appliquer aux plus fragiles d'entre nous, elle est territoriale pour être en cohérence avec les réalités vécues au plus près des besoins, et elle est technologique pour favoriser son déploiement rapide et frugale. Dès la transition numérique des usages fin des années 2000, les associations d'intérêt général avaient ainsi intégré les nouveaux usages... bien souvent sans même le conscientiser³⁰.

Ainsi, les acteurs, actions et alliances d'intérêt général développent des solutions, des chaînes de valeur et des modèles socio-économiques innovants qu'il convient de mieux intégrer dans notre analyse des transitions. Modélisé en 2015 dans le référentiel « Modèle d'investisseur sociétal », le guide pratique « [l'investissement sociétal en Action](#) » en a proposé dès 2018 un mode opératoire. Le programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation va plus loin en permettant d'adapter cette approche selon le territoire donné. Le programme européen « Social Impact Manager » a été l'occasion d'en faire la démonstration à l'échelle de deux territoires très largement engagés (Les Mureaux et Paris-Est Marne & Bois). C'est à cette occasion que fut formalisé un [kit pratique](#) pour piloter l'innovation au plus près des Territoires.

Il est stratégique de comprendre, de piloter et de valoriser cette capacité d'innovation de proximité. Autrement, nous restons enfermés dans une double impasse au plan de la conduite du changement :

- ☑ D'une part, nous sommes condamnés à une expérimentation permanente, ne parvenant pas à passer de la « preuve de concept » à son déploiement pérenne,
- ☑ D'autre part, nous créons une frustration très forte au sein des communautés de femmes et d'hommes engagés qui ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur.

³⁰ Voir récit du cheminement du centre de ressources « Numérique & innovation sociétale » @Le RAMEAU – 40, rue du Maréchal Leclerc à Saint Maurice (94410) – www.lerameau.fr

Le programme 2019-2024 « Chef de projet innovation territorial » a été en ce sens un bon révélateur des réalités locales : ce qui est vrai en sein des associations d'intérêt général l'est tout autant au sein de la fonction publique territoriale, notamment au sein des « petits et moyens » territoires dont la capacité d'adaptation et l'agilité est pourtant réelle et objectivable.

Moins qu'une spécificité associative, au sens structurel du terme, c'est donc notre capacité à connaître et reconnaître l'innovation empirique dont il est question. Les 1^{ères} Assises de l'Innovation Publique du CNFPT en octobre 2025 ont en ce sens étaient révélatrices d'une réalité entre trop souvent mal appréhendée (cf. vidéo « [Le Territoire est notre Commun](#) »).

L'étude « [Tendances & fragilités économiques](#) » souligne la convergence des enjeux. Publiée par l'Observatoire des partenariats à l'occasion du dernier Salon des maires de la mandature 2020-2026. Le thème était « Le meilleur en commun », l'étude met en lumière les différences et les parallélismes des fragilités socio-économiques des acteurs locaux – associations, entreprises et collectivités locales. Chacun de ces trois écosystèmes locaux est fragilisé, plus encore qu'en 2020 au moment de la crise sanitaire, et chacun reconnaît aujourd'hui dans les coopérations territoriales un levier à la fois pour consolider sa propre fragilité et pour inventer ensemble de nouveaux équilibres.

L'exemple inspirant : la plateforme « Trajectoires socio-économiques »

Issue d'une décennie de travail en commun entre le secteur associatif d'intérêt général, et notamment environnemental, et les institutions, la plateforme « [Trajectoires socio-économiques](#) » a été lancée en 2023 par la Ministre de la Jeunesse et de la Vie associative, Prisca THEVENOT. Elle est devenue un outil partagé au sein des territoires. Des Clubs locaux d'entreprise³¹ aux associations d'élus de proximité³², en passant par différents Conseils régionaux³³, cette plateforme d'accompagnement associe la puissance du numérique avec la force du maillage territorial des 350 « catalyseurs territoriaux », afin de renforcer l'interconnaissance entre les pratiques innovantes et la connaissance territoriale.

Les solutions pour aller plus loin...

La recherche empirique a permis de capitaliser et de modéliser les pratiques innovantes pour 7 savoir-faire stratégique en matière de pilotage des innovations. La plateforme « [Piloter l'innovation sociétale : valoriser & développer vos compétences](#) » en livre les clés de lecture.

Afin de s'approprier les méthodes, exemples, données, outils et compétences (MEDOC) mobilisées dans les transitions, le laboratoire de recherche empirique Le RAMEAU a publié la [cartographie des MEDOC des transitions](#). Elle permet à chacun d'avoir accès à l'intégralité des ressources capitalisées depuis 20 ans, et de définir son propre chemin d'appropriation.



La [feuille de route 2026](#) du Fonds ODD 17 invite à un **cycle de valorisation des compétences pour « Piloter des modèles socio-économiques territoriaux »**, de juin à novembre 2026. Il propose notamment de participer à la prochaine session du **parcours expérientiel « Hybrider son modèles socio-économique »**, **du 27 octobre au 19 novembre prochain**. Ce cycle se terminera par trois nouvelles études de l'Observatoire des partenariats sur les équilibres socio-économiques territoriaux. Ces études seront publiées à l'occasion du Salon des maires, du 24 au 26 novembre 2026.

³¹ Exemple : webinar « L'engagement territorial des entreprises en pratiques » organisé avec les 7 Clubs locaux du Territoire Paris-Est Marne & bois

³² Exemple : webinar « Agir ensemble en Territoire : quelles méthodes » organisé en partenariat avec l'ANPP-Territoire de Projet

³³ Exemple : formation sur les modèles socio-économiques territoriaux organisée sur 18 mois par le Conseil régional Grand Est avec les 30 Pays & PETR de la Région

Piloter le « 1^{er} kilomètre en Territoire »

Comprendre et se situer sont indispensables pour piloter une démarche apprenante, innovante et mobilisatrice des forces vives locales.

Favoriser l'engagement ne s'improvise pas, et exige une approche adaptée.

La démarche « Agir ensemble en Territoire »

Les racines de la démarche « Agir ensemble en Territoire » ont été rappelées en introduction du vadémécum. En 2015, pour fêter les 15 ans de la démarche, le Réseau des catalyseurs territoriaux en a formalisé la méthode³⁴, et a structuré un transfert de savoir-faire pour les Territoires volontaires. Pour souligner la complémentarité de cette dynamique de « catalyse territoriale » avec les autres ingénieries locales, ces acteurs de l'ingénierie du lien ont rédigé le vadémécum « [Ingénieries territoriales : \(ré\)inventons nos liens et nos lieux](#) ». Il a été partagé au Salon des maires « Le meilleur en commun », en réponse avec l'étude Impact & Trajectoires – Elus locaux³⁵ présentée l'année précédente par l'Observatoire des partenariats.

Méthode « Agir ensemble en Territoire ».



De son côté, l'Observatoire des partenariats a formalisé la [démarche PHARE](#) pour permettre aux acteurs territoriaux de s'approprier les données de ses études. Pour Agir ensemble en confiance, il faut en effet disposer de données robustes, qui permettent notamment de se situer dans un contexte plus global. Cela permet notamment d'auto-évaluer sa maturité, et de ne pas se tromper de méthode pour engager une dynamique pertinente, adaptée aux réalités locales. Cette démarche a notamment été co-construite avec les étudiants du CNAM pour la réalisation du 1^{er} [cahier d'observatoire réalisé sur les territoires ultramarins à La Réunion](#), ainsi qu'avec les équipes de l'Eurométropole de Strasbourg dans le cadre d'une étude locale sur les pratiques partenariales réalisée dans le cadre du [Pacte pour une économie locale durable](#).

Du côté des partenaires et investisseurs, le Fonds ODD 17 a formalisé la démarche « dialogue d'investissement en confiance » qui permet de soutenir et d'accompagner ces démarches territoriales. Il est important de souligner que l'exigence de qualité et d'évaluation doit être toute aussi grande du côté de l'investisseur territorial que des acteurs locaux. Souvent, ces derniers sont soumis à de lourdes exigences sans que leurs partenaires ne s'appliquent à eux-mêmes la même rigueur. Cette « Responsabilité sociétale des investisseurs et partenaires » de l'intérêt général est pourtant une condition *sine qua non*, non seulement de la réussite de la territorialisation des transitions, mais aussi de la confiance entre les partenaires qui en est un levier stratégique. Dès 2009, lors de ses Ateliers annuels, le CFF en a souligné le défi.

³⁴ La présentation de la démarche est à retrouver dans le [replay](#) de la 11^{ème} Rencontre des pionniers des alliances en Territoire.

³⁵ Etude « Impact & Trajectoires » - Elus locaux pour l'Observatoire des partenariats (Comisis – OpinionWay, novembre 2024) @Le RAMEAU – 40, rue du Maréchal Leclerc à Saint Maurice (94410) – www.lerameau.fr

Dix ans plus tard, la méthode conçue et expérimentée par le Fonds ODD 17 repose sur la [Charte d'engagement réciproque au faire alliance](#)³⁶. Elle est fondée sur 4 étapes : écouter, activer, piloter et valoriser. Elle est résumée dans le schéma ci-après. Son évaluation fait l'objet de deux rapports, l'un en avril 2023 à la suite du bilan de la mission ministérielle 2019-2022 sur l'accélération des alliances stratégiques, et l'autre en août 2026 dans le cadre du programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ».

Méthode du dialogue d'investissement en confiance



Ce « contrat de confiance » a maintenant fait ses preuves. Il est structuré autour d'un **cadre partagé en amont** suffisamment souple et agile pour permettre à chacun de s'engager en confiance, ainsi que d'un **système d'évaluation simple & pertinent en aval**.

Un suivi de 4 critères de résultats et 7 critères de moyens mobilisés permet de retracer le chemin parcouru. C'est une démarche très adaptée aux expérimentations innovantes, et aux périodes de changement de modèle. C'est un excellent outil pédagogique pour un dialogue en confiance entre les différentes parties prenantes du projet.

Le kit pratique « Réussir ensemble les transitions »

Sur la base du retour d'expérience des 81 Territoires métropolitains et ultramarins partenaires du programme, le **kit pratique « Réussir ensemble les transitions »** a été publié en mars 2025. Il **répond à trois besoins** : mobiliser et accompagner les élus locaux, qualifier et valoriser les modèles socio-économiques d'intérêt général, et accélérer l'innovation territoriale.

Mobiliser et accompagner les élus locaux autour de 7 leviers stratégiques

L'[étude Impacts & Trajectoires – Elus locaux](#) nous éclaire sur la diversité des situations locales. Elle a été publiée par l'Observatoire des partenariats à l'occasion du Salon des maires 2024. Un point commun est à souligner : quels que soient les défis prioritaires et la taille des Territoires, les élus locaux sont à l'écoute des démarches de coopérations qui allient leurs services, les initiatives citoyennes, les associations, les entreprises et les établissements scolaires & universitaires. Respectivement 83% et 81% d'entre eux déclaraient que les alliances ont des impacts sur les fragilités et sur le développement économique durable.

Dans ce contexte, la [lettre ouverte aux élus locaux « Mettre l'Agenda 2030 au cœur des Municipales 2026 »](#) a décliné les **7 leviers mis à disposition des Collectivités territoriales**, et de leurs partenaires publics et privés. L'objectif est d'accélérer l'ancrage local des transitions, en allant de l'analyse de données sur les fragilités pour se situer jusqu'à la mobilisation des médias, en passant par l'usage de méthodes de coopérations territoriales efficaces.

³⁶ Voir en annexe 4

Depuis les élections 2026, l'action auprès des Collectivités a été renforcée, notamment au travers des associations d'élus pour tirer les enseignements du mandat 2020-2026, et fixer des trajectoires 2026-2033 en cohérence avec l'ampleur des défis actuels.

Qualifier et valoriser les modèles socio-économiques innovants

L'étude « [savoir se situer dans un monde en mutation](#) » a été publiée au moment de la diffusion du cahier de recherche « [ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ?](#) ». Elle décrypte les enjeux et pratiques de dix profils d'acteurs et de seize domaines d'actions à l'échelle de 5 échelons territoriaux. Tout au long de l'an dernier, le décryptage de « [10 défis en Commun\(s\)](#) » en a éclairé les pratiques actuelles pour les relever au plus près des réalités locales.

Cet état des lieux rappelle l'urgence de faire émerger de nouveaux équilibres socio-économiques. Le **rapport conclusif « Vers de nouveaux modèles socio-économiques »** a analysé les spécificités des modèles innovants. Il en détermine les facteurs clés de succès afin de créer de la valeur et de la frugalité en « Commun(s) ». Ce rapport décline les **leviers des innovations émergentes en matière de richesses humaines, de ressources financières et d'alliances stratégiques**. Il insiste sur les articulations entre ces trois piliers qui sont encore trop souvent un inconnu de l'équilibre d'un Territoire.

L'approche globale des modèles socio-économiques



La plateforme « Trajectoires socio-économiques » partage les connaissances acquises depuis deux décennies sur les modèles d'intérêt général. Tous les trimestres, un [webinaire « Impacts & Trajectoires socio-économiques »](#) incarne et illustre la diversité des pratiques. C'est à l'occasion de l'un d'eux, le 17 septembre 2026, qu'est diffusé en avant première ce vadémécum.

Accélérer l'innovation territoriale

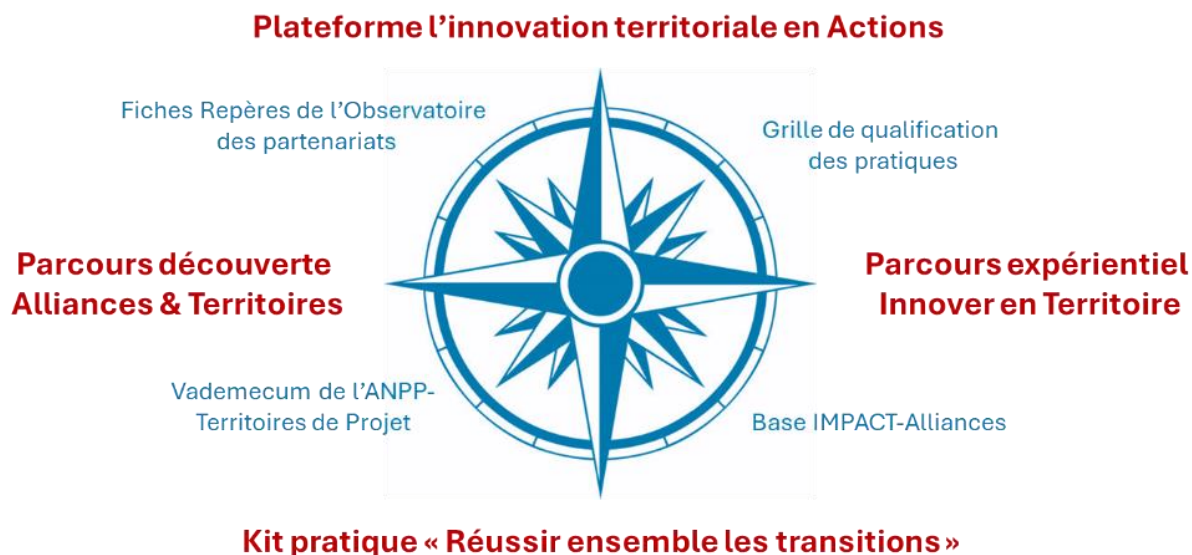
La Fondation des Territoires a publiée la [note « l'innovation territoriale en Actions »](#). Elle qualifie **4 leviers d'accélération** de l'innovation territoriale.



Chacun de ces leviers stratégiques a été étayé pour « **Créer de la valeur en Commun(s)** » grâce au cycle d'animation des connaissances et de la capitalisation « [l'ODD 17 en pratiques](#) ».

La boussole « Agir ensemble en Territoire »

Afin d'accélérer l'innovation territoriale et accroître l'impact des Projets de territoire, (re)découvrez 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

[Lien d'accès à la boussole](#)

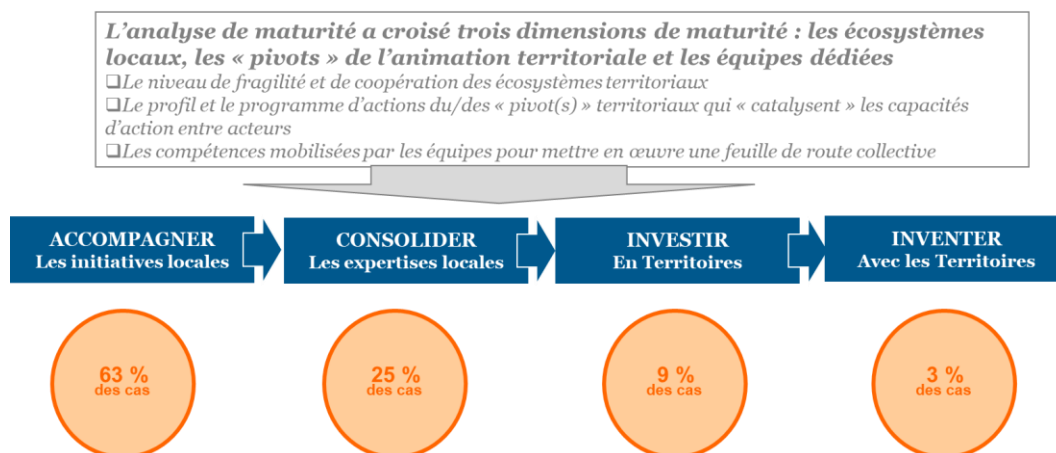
Répondre en cohérence aux 4 degrés de maturité territoriale

Le défi est aujourd'hui de favoriser le pilotage d'une trajectoire 2026-2033 à la hauteur des défis locaux. Pour cela, il sera nécessaire de mobiliser les engagements autour d'un Projet de Territoire fédérateur. Le double enjeu est donc de **permettre à chacun de créer de la valeur en « Commun(s) » selon son degré de maturité, et aux gouvernances territoriales d'en valoriser les effets concrets sur l'accélération des transitions.**

C'est en ce sens qu'il a été indispensable de **qualifier les niveaux de maturité des Territoires**. Les études de l'Observatoire des partenariats et les dialogues en confiance avec les 81 écosystèmes territoriaux du programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » ont permis de modéliser une méthode pour mesurer la maturité des Territoires. Pour y parvenir, il convient de **prendre en compte la maturité à trois échelles** : celle des spécificités territoriales (*fragilités, culture locale, typologie des acteurs*), celle des organisations « pivots » qui coordonnent les projets, et celle des équipes mobilisées. Ce croisement à trois niveaux – **Territoires, organisations & équipes** – a permis d'élaborer une grille de lecture qui permet aujourd'hui à chaque Territoire de pouvoir se situer.

Grâce à cette démarche, il a ainsi été mesuré que 63% des Territoires en sont à leurs premiers pas, 25% ont déjà des pratiques éprouvées mais non encore pérennisées, 9% ont structuré un dispositif dédiée, et 3% sont des « pionniers » qui inventent de nouveaux modèles.

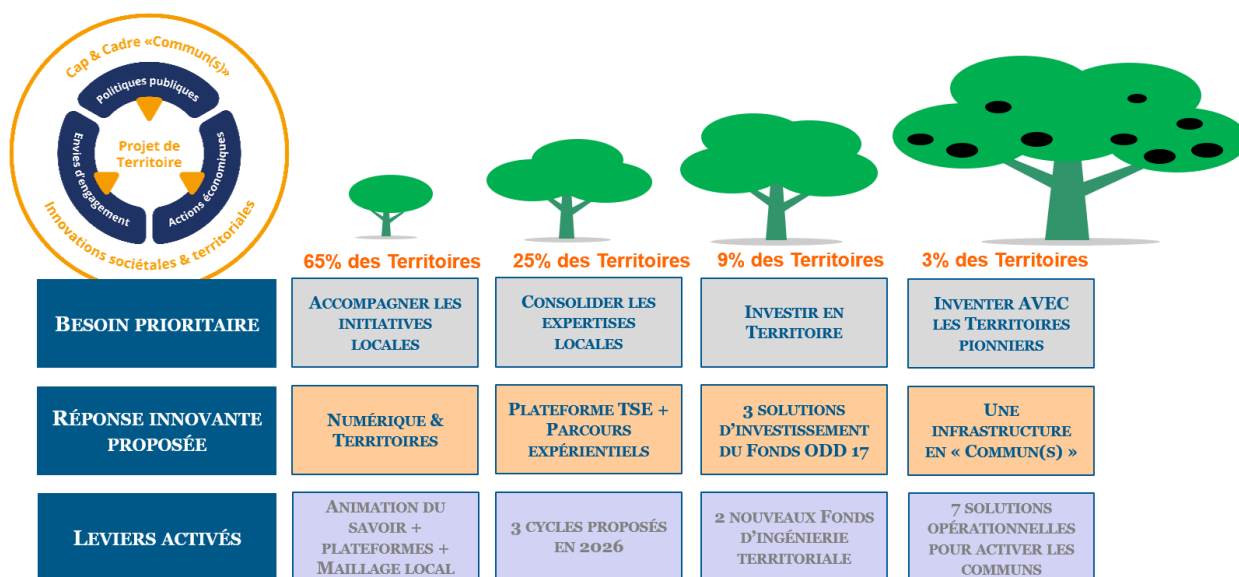
Cartographie des 4 degrés de maturité territoriale



Ces résultats sont stratégiques. En effet, pour filer la métaphore montagnarde, il serait dangereux de « pousser » un Territoire qui fait ses premiers pas à vouloir trop vite s'aventurer sur une « piste noire ». Pourtant, **la tendance actuelle de vouloir trop rapidement passer les étapes**, et de croire naïvement que chacun est en mesure de faire le grand « saut ». C'est une erreur politique et stratégique majeure. En matière de coopérations, comme en matière de transitions, toute précipitation est contre-productive. Comme aime à le rappeler une accompagnatrice des alliances d'intérêt général : « *Il ne sert à rien de vouloir tirer sur la plante pour la faire pousser plus vite ; au contraire cela risque de la casser* ». C'est la raison pour laquelle la convergence avec le « juste temps » est la clé de la conduite du changement.

Fort de ces résultats, il a été possible de croiser la diversité des besoins et des maturité avec la [cartographie](#) des méthodes, exemples, données, outils et compétences (MEDOC). Cette analyse a permis d'établir des « traitements de choc » adaptés dont la méthode d'élaboration est inspirée du chemin du médicament. En déclinant la pluralité des situations à l'échelle des trois dimensions du changement – celle des Territoires, des organisations et des personnes – un programme d'actions ajusté aux degrés de maturité de chacun a été initié. Il est résumé ci-après.

SYNTHESE DES RESULTATS DU PROGRAMME RETT 2024-2026 :
Une réponse adaptée selon la maturité de chaque Territoire



Le programme 2026 du Fonds ODD 17 a ainsi pour ambition d'**équiper les Territoires selon le niveau de maturité de chacun** (cf. en annexe 3). Il repose sur **4 objectifs** :

- Donner l'accès aux connaissances capitalisées** : les ressources forment un socle commun articulé de la vitrine « [Alliances & Territoires](#) » pour être régulièrement informé(e), à la boussole « [Agir ensemble en Territoire](#) » pour s'orienter vers les ressources pertinentes, en passant par la [base de données IMPACT-Alliances](#), véritable 4 en 1 pour piloter son action au quotidien.
- Valoriser et développer les compétences** : selon les besoins, 4 niveaux de développement des compétences sont proposés : les parcours « découvertes » pour faire ses premiers pas, les formations (« fondamentaux » en 7h et « expert » en 32h), les parcours « expérientiels » pour valoriser ses pratiques professionnelles, et les contenus académiques développés avec les Grandes Ecoles et Université de référence. Chacun peut ainsi s'acculturer à son niveau.
- Accompagner les innovations territoriales** : outre la méthode de dialogue, de pilotage et de valorisation du « Management de l'innovation territorial » (cf. annexe 4), trois formats innovants de financement ont été expérimentés et éprouvés (*Fonds d'ingénierie territoriale, Fonds d'innovation partenariale et Fonds d'investissement structurel*), et un démonstrateur territorial a été créé à l'échelle de Paris-Est Marne & Bois.
- Explorer la prospective « Intérêt général 2050 »** : le programme « Réussir ensemble le territorialisation des transitions » est l'un des trois programmes applicatifs de la démarche prospective « Intérêt général 2050 », avec les programmes « Jeunes & Territoires 2050 » sur l'engagement des jeunes, et « Vers de nouveaux modèles socio-économiques ». Chacun incarne plus spécifiquement à la fois l'un des 3 impacts de la co-construction du bien commun (*performance, innovation et confiance*), et l'une de ses trois dimensions (*à l'échelle d'un Territoire, d'une organisation publique ou privée, et de l'engagement d'une personne*).

Chacun peut donc aujourd'hui accéder aux ressources pour s'équiper comme il se souhaite, selon ses besoins, ses priorités et sa maturité. Les [2^{èmes} Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale](#) ont été l'occasion de mettre en débat ces résultats. Après deux décennies de recherche empirique, et la démonstration faite à l'échelle de 81 écosystèmes territoriaux volontaires, il est aujourd'hui possible d'accompagner les Territoires afin qu'ils puissent s'équiper en fonction de leur maturité respective.

Au moment où l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts diffuse le mook « [Territoires en mutation : une invitation à changer de regard](#) », où l'ADEME livre les résultats de son AMI « [Coop'Eco](#) », et où Cluster Jura vient de publier un cahier de recherche sur le concept d'[Entrepreneuriat Coopératif Territorial](#), la mise en partage de la **méthode de valorisation des coopérations stratégiques « Agir ensemble en Territoire »** vient conclure le programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ». Décryptée dans le 69^{ème} dossier trimestriel de veille et de capitalisation de l'innovation sociétale « [Cap 2033 : ensemble équipons les Territoires !](#) », elle est synthétisée dans ce vademécum.

Comment agir dès à présent ?

Il revient maintenant à chacun de **valoriser sa capacité d'action en « Commun(s) »**. Cela repose sur les **4 étapes** suivantes :

1. **Se situer à partir de la capitalisation mutualisée** des données, outils et compétences qui permettent de fixer son propre parcours d'usage afin de (re)définir sa trajectoire de changement en cohérence avec le « 1^{er} kilomètre » de son écosystème.
2. **Apprendre à compter, mais aussi à se compter et à conter** afin de mieux objectiver son positionnement en fonction non seulement de sa propre maturité, mais aussi de celle de son écosystème.
3. **Modéliser sa propre valeur** à partir des concepts et des méthodes existants. L'infrastructure en « Commun(s) » permet d'être accompagné pour dépasser son propre regard sur son utilité sociétale et sur ses externalités positives & négatives. Il convient d'identifier le tiers de confiance le plus adapté pour confronter sa « juste place » et sa « légitime performance » à une approche écosystémique ancrée et incarnée territorialement. En matière d'impact, seule une approche géolocalisée et temporalisée permet en effet de mesurer la valeur réelle de son action au regard des besoins de son écosystème de référence. Facile à dire... difficile à faire. Le guide pratique « Impact & trajectoires socio-économiques » en proposera une méthode. Il est à paraître le 25 septembre 2025, à l'occasion du 11^{ème} anniversaire de l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable.
4. **Faire valoir son Cap, son Cadre et sa Trajectoire** au regard des besoins objectivés en termes de performance, d'innovation et de confiance tels que les qualifie le 17^{ème} Objectif de Développement Durable de l'Agenda 2030 : réussir ensemble ce qu'il est impossible de faire seul. L'implication dans des démarches collectives telles que les Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale, et/ou les Rencontres Nationales de la Transition Ecologique dans les territoires, est un moyen simple et efficace de se situer, de valoriser ses spécificités et d'ajuster sa trajectoire en fonction des démarches inspirantes rencontrées.

Tous les moyens existent pour accélérer les transitions. Maintenant, agissons...

En guise de conclusion : de la valeur en « Commun(s) » !

Face à la complexité actuelle, il est utile de rappeler aujourd'hui la valeur des alliances d'intérêt générale. Pour sortir des impasses apparentes et des équations insolubles, elles produisent de la performance, de l'innovation et de la confiance. Pour cela, il convient d'apprendre à en piloter les spécificités au « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. C'est ce que propose la démarche « Agir ensemble en Territoire » initiée dans une diversité de territoires représentatifs de la diversité de nos maturités collectives. Aujourd'hui, 350 « catalyseurs territoriaux » - et bien d'autres – sont les accélérateurs de cette capacité collective à réussir ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul.

20 ans de recherche empirique n'auront pas été de trop pour arriver à la formulation de ce vadémécum ! Face à l'ampleur de nos défis communs, qui peut encore prétendre « savoir » ? Connaître et reconnaître nos fragilités, et créer des liens de confiance avec son écosystème territorial sont des leviers stratégiques pour conduire le changement. De nouvelles coopérations émergent partout en France métropolitaine et ultramarine pour répondre à nos défis communs. Il devient urgent de savoir en valoriser les impacts concrets, et d'en accélérer le développement.

Durant trois ans, le programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » a permis de prototyper une diversité d'approches. Elles permettent aujourd'hui à chacun de s'engager en toute sécurité dans des coopérations qui changent nos Territoires, nos organisations publiques & privées, et nos modes d'engagement individuel. En s'assurant de pouvoir agir au « juste temps », en donnant à chacun sa « juste place », les démarches de co-construction permettent de créer la valeur et la frugalité nécessaires à une trajectoire juste et durable.

Car ne « vendons » pas de rêve : les transitions que nous vivons ne sont pas simples, et les chemins pour les relever ne le seront pas plus... mais « Agir ensemble en Territoire » permet d'initier, de piloter et d'évaluer des avancées collectives ancrées et incarnées dans la réalité des contraintes et des opportunités actuelles. La dynamique est mobilisation des engagements personnels, de nouveaux équilibres pour les projets et d'une cohérence de Projets de Territoire fédérateurs. Les 7 prochaines années seront déterminantes pour notre avenir commun. C'est en Territoire que s'enracine les nouveaux modèles en émergence.

Gageons que ce vadémécum issu de la pratiques des « pionniers » permettra à celles et ceux qui ne sont pas encore engagé de prendre le risque d'expérimenter de nouvelles formes de partenariats, mais aussi à celles et ceux qui sont nos « éclaireurs » de garder courage dans un contexte de plus en plus difficile. En faisant le « Pari de la confiance », en s'engageant à son rythme, et en choisissant l'équipement adapté, la démarche « Agir ensemble en Territoire » est féconde à défaut d'être simple.

Bonnes trajectoires 2026-2033 à chacune et chacun !

ANNEXE 1 – Présentation du RAMEAU

Depuis deux décennies, de nouvelles formes d'alliance se développent. Consacrées par le 17^{ème} Objectif de Développement Durable en 2015, elles se traduisent à la fois par de nouvelles manière de piloter l'intérêt général, par l'émergence de nouveaux modèles socio-économiques, et par la Responsabilité Sociétale des Organisations, notamment des entreprises (RSE). Le RAMEAU en décrypte les enjeux, les pratiques et les impacts afin de permettre à chacun de se situer, de définir des trajectoires durables et inclusives, et de contribuer à répondre ensemble à l'ampleur des transitions que nous vivons.

Laboratoire d'innovations partenariales créé en 2006 sous statut associatif d'intérêt général, [Le RAMEAU](#) est à la fois un **observatoire** pour qualifier les enjeux et pratiques partenariales, un **centre d'expérimentations** pour faire émerger de nouveaux modèles, et un **lieu de réflexions prospectives** afin de déployer des solutions innovantes qui réduisent les fragilités et font émerger de nouveaux équilibres socio-économiques durables.

Après 19 ans de recherche empirique, et 5 ans d'étude d'impact du « faire alliance » en France, [Le RAMEAU propose d'accélérer le mouvement d'alliance d'intérêt général grâce à ses trois missions : éclairer, innover et transmettre.](#)

La preuve en chiffres et en actes

Laboratoire de recherche empirique,
sous statut associatif d'intérêt général, créé en 2006

19 ans de recherche empirique

500 organisations expérimentatrices

102 M€ mobilisés pour l'innovation sociétale

7 plateformes numériques d'Action

Co-fondateur de dispositifs en Commun(s) :



ECLAIRER – De l'état des lieux à l'exploration prospective, Le RAMEAU donne à voir la diversité des pratiques par profils d'acteurs, domaines d'actions et échelons territoriaux. Les données sur le mouvement de co-construction proviennent d'une **connaissance observée sur le temps long** (*au minimum 7 ans par programme*), **qualifiée** par des regards croisés entre écosystèmes différents, **mesurée** par des études statistiques, et **illustrée** par des exemples inspirants. **La preuve en actes** : Création en 2008 avec la Caisse des Dépôts de l'**Observatoire des partenariats** pour qualifier les enjeux des coopérations au service du bien commun, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.

INNOVER – à partir des « signaux faibles » captés, Le RAMEAU expérimente de nouveaux modèles. Les recherche-actions permettent de défricher, catalyser et/ou révéler les trajectoires innovantes. Les **chemins sont capitalisés, les résultats sont modélisés et les impacts évalués**. **La preuve en actes** : Plus de **500 recherche-actions** ont été réalisées avec des acteurs publics et privés représentatifs de la diversité des organisations en France, **120 écosystèmes territoriaux** ont été accompagnés dans leurs dynamiques collectives. Ces démarches apprenantes ont permis de mobiliser **102 M€**³⁷ pour financer plus d'une centaine d'innovations partenariales, dont la moitié territoriales.

TRANSMETTRE - Les résultats de la recherche empirique sont librement accessibles à tous au travers de différents formats d'appropriation (*publications, modules de formation, transferts de savoir-faire*). Le RAMEAU agit avec les institutions, les acteurs académiques et les réseaux de référence afin d'**outiller les Territoires et les organisations publiques & privées**. **La preuve en actes** : Création en 2021 de la **plateforme de capitalisation ODD17.org** pour rendre accessible la connaissance de la diversité des pratiques de coopération en France et au sein des Territoires. Elle est animée de manière hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle et annuelle.

³⁷ 70 M€ sur les projets à impact, 15 M€ d'ingénierie, 8 M€ de recherche, 5 M€ de capitalisation et 4 M€ d'investissements
@Le RAMEAU – 40, rue du Maréchal Leclerc à Saint Maurice (94410) – www.lerameau.fr

ANNEXE 2 – Programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions »



MINISTÈRE
DES SPORTS,
DE LA JEUNESSE
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

Liberté
Égalité
Fraternité

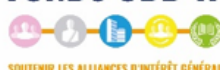
Direction de la jeunesse,
de l'éducation populaire
et de la vie associative

Type : Etude ☐ Expérimentation ☐ Recherche-Action ☒

Dénomination : Réussir ensemble la territorialisation des transitions



FONDS ODD 17



Objet : Démontrer la valeur créée en « Commun(s) » par les alliances d'intérêt général territorialisées. Après une phase d'expérimentation entre 2020 et 2022, puis de modélisation en 2023 à partir d'une quadruple évaluation, le programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » (dé)montre les impacts de performance, d'innovation et de confiance que ces nouvelles alliances d'intérêt général créent lorsqu'elles sont conduites au « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement. 81 écosystèmes territoriaux représentatifs de la diversité des besoins et des maturités des territoires métropolitains et ultramarins ont été sélectionnés pour co-construire cette démonstration en lien avec le Réseau des 350 « catalyseurs territoriaux ».

Pilotes : Collectif du Fonds ODD 17 (Acted, Réseau des Catalyseurs Territoriaux, Fondation RTE, Fondation GRDF, Fondation des Territoires, Observatoire des partenariats, Wimoov et Le RAMEAU). Le RAMEAU est chef de file de la recherche-action.

Partenaires : Plus de 80 partenaires nationaux et locaux, publics et privés

Principaux partenaires stratégiques du programme : l'ADEME, AG2R LA MONDIALE, AGIRC ARRCO, DJEVPA, Fondation GRDF et l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts

Territoires : 81 écosystèmes territoriaux répartis dans les 12 régions métropolitaines et 3 Territoires ultra-marins.

Budget global : 1 112 000 €

Calendrier (début/fin) et phasage succinct :

2024 : Mise en place des plans d'accompagnement individualisé avec les 81 écosystèmes territoriaux, publication du cahier de recherche « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? », refonte de la plateforme d'accompagnement « L'innovation territoriale en Actions ! », 10^{ème} anniversaire du réseau des « catalyseurs territoriaux », et modélisation de la grille de qualification des pratiques professionnelles des « chefs de projet innovation territoriale ».

2025 : Formalisation et diffusion des méthodes adaptées aux 4 niveaux de maturité des Territoires : kit « Réussir ensemble la territorialisation des transitions », boussole « Agir ensemble en Territoire », étude sur les besoins et la maturité partenariale des Territoires, et socle commun de connaissance pour « Créer de la valeur en Commun(s) » partagé lors du Salon des maires 2025 « Le meilleur en commun ».

2026 : Evaluation, capitalisation et stratégie de déploiement, en lien avec les institutions et les acteurs académiques : « feuille de route 2026 » déclinée selon les besoins des 4 niveaux de maturité territoriale, 2^{èmes} Rencontres Nationales de la Coopération Territoriale, formalisation du rapport d'évaluation (été 2026) et animation de 3 cycles de valorisation des compétences émergentes autour des parcours expérientiels : « Innover en territoire » (avril-septembre 2026), « Coopérer efficacement » (juin-octobre 2026) et « Piloter une trajectoire socio-économique territoriale » (juin-novembre 2026).

Fonds pour le développement de la vie associative

ANNEXE 3 – Feuille de route 2026 Fonds ODD 17



27 janvier 2026

AGISSONS ENSEMBLE EN TERRITOIRE !



Le Fonds ODD 17 s'engage à poursuivre son action en répondant aux différents besoins qui ont été qualifiés avec les 81 écosystèmes territoriaux du programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions ». Quelles en sont les principales orientations en 2026 ?

Le Fonds ODD 17 est une innovation partenariale dédiée à **l'accompagnement des acteurs, actions et alliances d'intérêt général**³⁸. Il cible particulièrement les coopérations territoriales et l'ingénierie de proximité qui favorisent l'innovation locale afin de répondre aux défis en « Commun(s) ». Le [bilan de 6 ans d'engagements](#) a été partagé en novembre dernier au moment de la publication du rapport « [Comment Agir ensemble en Territoire ? Panorama des solutions éprouvées par la pratique](#) », publié à l'occasion du Salon des maires 2025.

En partenariat avec l'ADEME, AG2R LA MONDIALE et le Fonds de Développement pour la Vie Associative (FDVA), le **programme 2024-2026 « Réussir ensemble la territorialisation des transitions »** s'est donné pour objectif de co-construire avec 81 écosystèmes territoriaux les moyens les plus efficaces pour valoriser les pratiques innovantes et favoriser le déploiement de nouvelles alliances qui accélèrent des réponses concrètes au plus près du « 1^{er} kilomètre » des besoins, des ressources et des envies d'engagement.

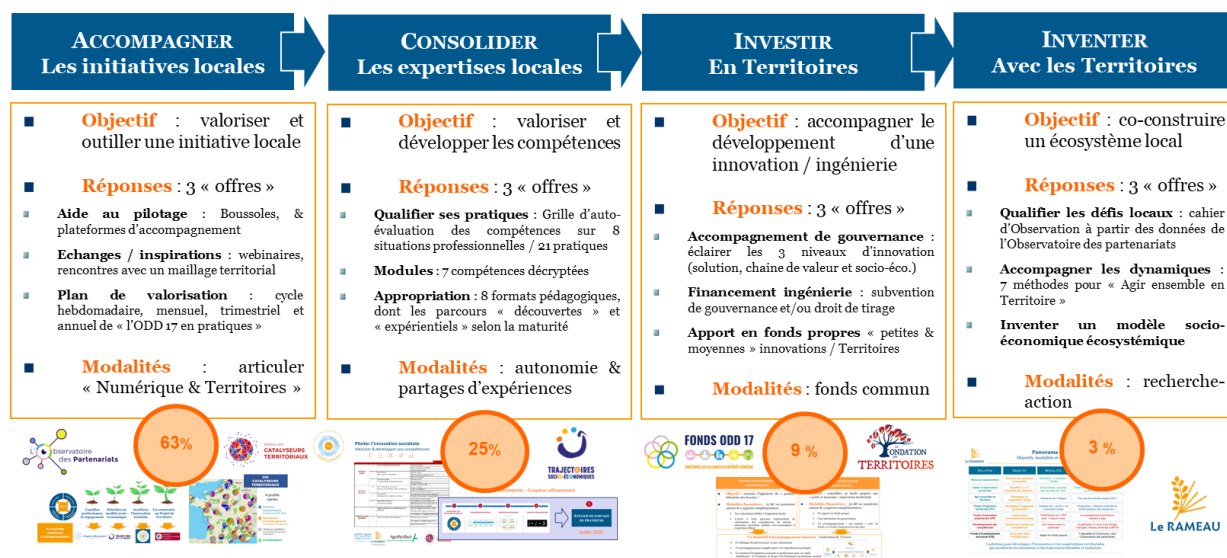
Un « dialogue de gouvernance » avec chacun des écosystèmes territoriaux a permis de mettre en œuvre une solution adaptée aux priorités locales, de manière frugale et efficace. L'analyse des besoins et des maturités de ce panel a aussi permis de **qualifier quatre niveaux de besoins et de maturité**. Ils ont été décryptés dans une [étude publiée en septembre](#) dernier.

³⁸ Le Fonds ODD 17 a été créé en 2020 dans le cadre d'une mission ministérielle pour accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales.

Fort de ces résultats, la mobilisation d'une vingtaine de partenaires publics et privés a également permis d'élaborer **un socle commun de savoirs et savoir-faire pour créer de la valeur en « Commun(s) »**. Il a été mis à disposition des Territoires lors du 107^{ème} Congrès des maires, en novembre dernier (cf. article « [Créer de la valeur : mode d'emploi](#) »).

Pour aller plus loin, le Fonds ODD 17 s'engage aujourd'hui à mettre en œuvre un **parcours adapté à chacune des quatre maturités qualifiées, mesurées et illustrées par la pratique de terrain**.

Panorama des solutions par niveau de maturité



Accompagner et partager les « premiers pas » des initiatives locales

Dans **63% des cas**, le besoin prioritaire est de s'informer, de s'inspirer et de se situer pour agir efficacement.

Les [plateformes d'accompagnement numérique](#), le [cycle d'information](#) « l'ODD 17 en pratiques », et le [maillage territorial](#) des 350 « catalyseurs territoriaux » permettent de répondre à ce besoin grâce à une animation de la capitalisation mutualisée depuis deux décennies. Cette dynamique **éclaire 4 objectifs** : comment piloter des partenariats stratégiques, transformer son modèle socio-économique, piloter une innovation ou encore co-construire un Projet de territoire durable et inclusif ?

Pour **piloter ses partenariats stratégiques**, la plateforme [Coopérer efficacement](#) s'adresse à celles et ceux qui souhaitent structurer leur démarche. On y trouve des repères concrets pour identifier les formes de coopération possibles, comprendre les rôles des partenaires, s'appuyer sur des exemples existants et poser les bases d'un cadre de travail commun. C'est une entrée utile pour articuler performance et engagement.

Pour **transformer son modèle socio-économique**, la plateforme [Trajectoires socio-économiques](#) s'adresse aux organisations qui souhaitent définir de nouveaux équilibres socio-économiques. Les différents leviers de richesses humaines, de ressources financières et d'alliances stratégiques y sont décryptés pour permettre à chacun de (re)trouver un modèle adapté à sa situation. Cette plateforme d'accompagnement numérique est associée à un référentiel méthodologique et à une boussole pour mieux se situer dans le contexte actuel.

Pour **développer son innovation**, la plateforme [Piloter l'innovation sociétale](#) permet à celles et ceux qui la pratique de valoriser et développer leurs compétences. Pour vous aventurer dans ces dynamiques à impact et forte valeur ajoutée, vous trouverez un guide pratique, un parcours « découverte » et des parcours expérimentiels pour qualifier vos pratiques.

Enfin, pour **co-construire en territoire des réponses adaptées à des défis communs**, la plateforme [l'innovation territoriale en action](#) valorise la diversité des ingénieries qui favorisent un Projet de Territoire avec une vision de long terme, afin de répondre durablement aux fragilités, aux défis et aux opportunités du « 1^{er} kilomètre » des réalités locales. Facile à dire, très difficile à faire, surtout dans le contexte actuel, et plus encore dans les « petits et moyens » Territoires faiblement dotés en ingénieries locales. Ces derniers sont pourtant un vivier d'initiatives et d'innovations très structurantes. Pour soutenir ces démarches locales, la plateforme est associée à un référentiel et à la boussole « Agir ensemble en Territoires » qui ont été co-construits avec les acteurs locaux et notamment un maillage de 350 « catalyseurs territoriaux » qui animent localement au quotidien les coopérations. N'hésitez pas à vous en inspirer si vous souhaitez faciliter le passage à l'action collective.

Ces quatre objectifs stratégiques, et la richesse des plateformes d'accompagnement numérique qui y sont associés, sont animés tout au long de l'année. Vous pouvez retrouver sur [odd17.org](#) les ressources qui vous correspondent le mieux (cf. « [Les méthodes & outils pour agir](#) »), et avancer à votre rythme, en fonction de votre situation. En complément, le cycle « [l'ODD 17 en pratiques](#) » permet de **partager une information régulière** pour en illustrer l'actualité.

Consolider et valoriser les expertises locales

Dans **25% des cas**, le besoin prioritaire est de valoriser et développer ses compétences.

La diversité des formats d'appropriation des savoirs et savoir-faire a été conçue pour répondre aux différents besoins : **faire « ses premiers pas »** (*parcours de 2 à 12h*), **mobiliser « sa gouvernance »** (*session de 3h*), **se former aux fondamentaux** (*format 7h*), **se perfectionner** (*cycle de 32h*), **et valoriser ses pratiques professionnelles** (*parcours numérique en autonomie, suivi d'un Atelier de partage de pratiques*).

En 2026, un focus particulier est mis sur la diffusion des formats pédagogiques pour [qualifier et/ou redéfinir son équilibre socio-économique](#), avec le **cycle « Trajectoires socio-économiques en/des Territoires »**. Un premier webinaire aura lieu dès le 18 février prochain. Que vous soyez Collectivité territoriale, association, fondation ou entreprise, chacun pourra bénéficier d'un cycle d'appropriation adapté à son profil.

De plus, les [parcours de valorisation des compétences et des pratiques professionnelles](#) seront déployés plus largement. Ils sont en effet essentiels pour **révéler les savoir-faire déjà actifs**, et pourtant souvent encore peu conscientisés.

Investir dans les innovations territoriales

Dans **9% des cas**, le besoin prioritaire est de pouvoir pérenniser une innovation territoriale qui a fait ses preuves. Il convient alors de passer de la « preuve de concept » au déploiement.

Le Fonds ODD 17 a testé **3 nouveaux modèles de financement et d'investissement** : les Fonds d'ingénierie territoriale, les Fonds d'innovation partenariale et les Fonds d'investissement structurel dans les dispositifs de capitalisation et de diffusion des communs. Expérimentés depuis 2020, **ces nouveaux outils seront évalués cette année**.

De plus, **deux nouveaux Fonds d'ingénierie territoriale** seront lancés en 2026, l'un pour soutenir les initiatives d'**engagement territorial des entreprises**, et l'autre le **développement des Fondations territoriales**.

Faire émerger de nouveaux modèles

Dans **3% des cas**, le besoin prioritaire est d'inventer un nouveau modèle face aux spécificités des défis locaux. Il s'inscrit alors dans une maturité des acteurs et une mobilisation de l'écosystème local qui permettent de co-construire des solutions innovantes.

Que ce soit pour qualifier les défis locaux, pour faire émerger, piloter et évaluer une démarche de coopération territoriale, et/ou pour (re)définir un modèle socio-économique robuste pour l'ingénierie de proximité, les méthodes et outils issus de la recherche empirique permettent aujourd'hui d'inventer de nouveaux modèles.

Les **liens avec la recherche et l'enseignement vont ainsi être renforcés en 2026** pour permettre aux Territoires les plus avancés de bénéficier du regard des acteurs académiques. Le cahier de recherche « [ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ?](#) » a permis de mobiliser un réseau d'enseignants-chercheurs à la pointe des nouvelles pratiques. Le 6^{ème} séminaire annuel sur la co-construction du bien commun co-organisé avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, le 8 avril prochain, permettra d'en prolonger les débats.

Une ambition 2026 : renforcer les acteurs, actions et alliances d'intérêt général au plus près des réalités de terrain !

Après [l'étude](#) « savoir se situer dans un monde en mutation », la [lettre ouverte aux élus locaux](#) « Mettre l'Agenda 2030 au cœur des municipales 2026 », le [kit pratique](#) « Réussir ensemble les transitions », la [boussole numérique](#) « Agir ensemble en Territoire », [l'état des lieux](#) « Tendances et fragilités économiques » et le [socle commun de connaissance](#) « créer de la valeur en Commun(s) », le plan d'action 2026 du Fonds ODD 17 constitue une nouvelle étape. Son objectif est d'impliquer de plus en plus de partenaires pour « Agir ensemble » au plus près des fragilités et des capacités d'innovation à la fois pour les réduire et pour faire émerger de nouveaux équilibres socio-économiques.

Gageons que cette **troisième année du programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » sera l'occasion d'un réel passage à l'échelle** de notre capacité collective à être à l'écoute des dynamiques locales et de leur valeur spécifique pour relever les défis actuels. En cette année où les Territoires se dotent de leur nouvelle gouvernance pour les 6 prochaines années, la synchronicité des temps n'est pas fortuite.

2026 sera aussi l'occasion de fêter les 20 ans du RAMEAU. Deux décennies de recherche empirique ont permis d'expérimenter de nouveaux modèles, de produire de la connaissance pour agir efficacement (les MEDOC – Méthodes, Exemples, Données, Outils et Compétences), ainsi que de faire émerger collectivement une infrastructure du « faire alliance » en France, dont le Fonds ODD 17 est l'un des exemples. Cette infrastructure en « Commun(s) » constitue un « corps en mouvement » pour accompagner l'accélération des transitions :

- A sa « tête », la **Fondation des Territoire** crée des espaces de « dialogue en confiance » pluri-acteurs publics et privés à l'écoute des dynamiques territoriales,
- Ses « bras armés » sont respectivement l'**Observatoire des partenariats** pour disposer de données fiables et d'exemples inspirants, le **Fonds ODD 17** pour prototyper de nouvelles formes de financement et d'investissement d'intérêt général, et le **Réseau des catalyseurs territoriaux** pour valoriser et développer les animateurs locaux des coopérations innovantes,
- Ses « jambes » sont constituées par un **maillage de 574 correspondants locaux**, dont 350 « catalyseurs territoriaux », qui agissent au « 1^{er} kilomètre » des besoins pour relever nos défis communs qu'ils soient économiques, sociaux et/ou environnementaux.

De la connaissance empirique capitalisée depuis deux décennies à la compétence stratégique pour être plus efficace, durable et inclusif aujourd'hui, il n'y a maintenant plus qu'un pas à franchir... alors franchissons le ensemble !

Ensemble, Agissons en « Commun(s) » pour réussir les transitions !

ANNEXE 4 – Charte d’engagement réciproque du faire alliance



Charte d’engagement réciproque du faire alliance

Les principes d’une co-construction féconde pour inventer ensemble l’ODD 17 en pratiques

Dans un contexte de profonde transformation, chacun est invité à « faire alliance ». Selon l’Observatoire des partenariats, 81% des Français, 92% des maires, 84% des dirigeants d’entreprise et 97% des responsables associatifs³⁹ considèrent qu’il est urgent de jouer collectif pour inventer collectivement des réponses face à nos défis communs. C’est ce qu’incarne le 17^e Objectif de Développement Durable (ODD).

Co-piloté par la Fondation GRDF et le RAMEAU, le Fonds ODD 17 se donne pour objectif de proposer une démarche apprenante afin de soutenir les alliances d’intérêt général. Cette Charte en définit les modalités, et met en débat le « contrat de confiance » que chacun des partenaires est invité à inventer.

18 octobre 2023

Document réalisé à partir de la « Charte du faire alliance » réalisée par la Fondation des Territoires

³⁹ Etudes IMPACT de l’Observatoire des partenariats (Comisis – Opinion Way, septembre 2021)
@Le RAMEAU – 40, rue du Maréchal Leclerc à Saint Maurice (94410) – www.lerameau.fr

Présentation du Fonds ODD 17

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

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

Le Fonds ODD 17 s'inscrit dans ce cadre pour soutenir les alliances d'intérêt général. Il se structure autour de **3 volets d'investissement** : les coopérations innovantes au service des Projets de territoire, les leviers de mutualisation de la connaissance sur les coopérations (*données, méthodes & outils, développement des compétences et recherche*), et les projets structurants d'ingénierie partenariale (*expérimenter la capacité de déploiement du mouvement de co-construction du bien commun en France*).

Le Fonds ODD 17 s'invente progressivement avec ses partenaires. Il s'est structuré autour de **3 étapes** :

- **2020** – 9 mois de conception à partir du 20/03/20 : comment accélérer les alliances à la fois pour répondre à la crise à court terme et sécuriser l'Agenda 2030 à moyen terme ?
- **2021-2023** – trois ans d'investissement dans un panel représentatif d'expérimentations nationales & territoriales qui illustrent la diversité des besoins d'ingénierie (domaine / acteur / territoire), et quadruple évaluation des impacts de l'investissement dans l'ingénierie du « premier kilomètre des besoins » en territoire.
- **2023-2025** – Une stratégie sur trois ans pour promouvoir et développer le financement et l'investissement dans les alliances d'intérêt général et les ingénieries pour les accélérer.

Au 18 octobre 2023, date de la nouvelle version de la « Charte », une cinquantaine de projets ont bénéficié du Fonds ODD 17 dans le cadre de sa démarche expérimentale.

Les objectifs de la « Charte d'engagement réciproque du faire alliance »

Après la sélection des projets qualifiés, le Fonds ODD 17 invente avec eux un modèle souple qui permet à chacun de créer plus de valeur à la fois pour les projets leur écosystème et les investisseurs sociétaux.

Fort de l'expérience de 15 ans de recherche empirique du RAMEAU, une « Charte du faire alliance » a été co-construite en 2021 sous l'égide de la Fondation des Territoires. Le Fonds ODD 17 l'a immédiatement déclinée afin d'établir un dialogue le plus clair, lisible et fécond avec les projets soutenus et les territoires dans lesquels ils s'inscrivent. Il s'agit d'un « contrat de confiance » qui pose les conditions d'une relation équilibrée, durable et à forte valeur ajoutée pour tous. Après trois d'application, elle en propose une nouvelle version enrichie grâce à trois ans d'expérimentations.

Le bon usage de la « Charte d'engagement réciproque du faire alliance »

Pourquoi ? L'art du « faire alliance » est complexe, il demande une **grammaire commune** et une **éthique partagée**. Disposer de ce cadre de référence permet d'engager un dialogue fécond.

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

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

Comment ? Les partenaires donneront leur avis sur les **modalités les plus adaptées pour valider ensemble l'usage de cette Charte**. Chacun pourra être force de proposition pour en ajuster les 21 leviers en fonction de sa situation propre.

La « Charte d'engagement réciproque du faire alliance »

Le Fonds ODD 17 propose une démarche apprenante au service de l'intérêt général. Elle s'appuie sur 4 indicateurs de réussite des actions engagées : l'impact sur leur écosystème, les enseignements et/ou la reproductibilité de leur cheminement, la valorisation possible pour illustrer la diversité des alliances d'intérêt général, et l'agilité permettant une frugalité des moyens mobilisés. Cette démarche se traduit au travers des 21 leviers suivants qui sont mis en débat avec chacun des partenaires du Fonds ODD 17.

Les 7 principes d'Action : une **vision partagée** des conditions du « faire alliance »

- Les parties s'engagent à **se respecter mutuellement**, et à travailler en **confiance**.
- Les **Objectifs de Développement Durable** sont retenus comme cadre commun de référence pour faciliter une sémantique partagée entre les partenaires.
- Le partage des objectifs de chacun et la recherche d'un enjeu commun a pour **finalité d'être traduit en actes**, dans le respect des règles de fonctionnement et des valeurs de chacune des parties prenantes, en tenant compte des spécificités des Territoires où elles agissent.
- Les actions engagées le sont dans un **principe de complémentarité** avec ce qui existe déjà, à la fois dans les réseaux des partenaires, et plus largement au sein de l'écosystème afin de garantir une démarche apprenante d'intérêt général utile à tous.
- Le Fonds ODD 17 privilégie une **réflexion entre les domaines économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux**, et recherche les liens opérants pour fluidifier les actions des partenaires et plus largement de l'écosystème. Avec ses partenaires, il contribue à décloisonner et à sortir des logiques en silos.
- Les **Territoires sont le creuset** des alliances d'intérêt général ; ils permettent d'incarner la réalité de terrain de l'intérêt général, en tenant compte des fragilités prioritaires des personnes et des espaces naturels. Ils sont les lieux privilégiés pour les expérimentations innovantes, et constituent donc un point essentiel du périmètre des actions engagées dans le cadre du Fonds ODD 17.
- La **co-construction du bien commun**, issue de l'action soutenue par le Fonds ODD 17, s'inscrit dans l'illustration de la « feuille de route » ministérielle de l'accélération des alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales.

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

- **Dialoguer** : la démarche engagée est fondée sur un dialogue constructif, à partir d'une interconnaissance qui a pour utilité de favoriser une confrontation féconde des positions et des actions de chacun.
- **Partager** : le partage de données, d'outils, de méthodes, de ressources contribue à mieux appréhender les modèles de chacun des partenaires. En fonction des objectifs, de la maturité et des envies des partenaires, il constitue le moyen de passer à l'action dans une temporalité conjointement définie.
- **Expérimenter** : l'action du Fonds ODD 17 s'inscrit dans une démarche apprenante. En ce sens, si l'objectif est préalablement défini en commun, le chemin s'invente progressivement pour tenir compte des enseignements du parcours effectué. Le Fonds ODD 17 reconnaît un mutuel droit à l'erreur.
- **Capitaliser** : l'attachement à garder mémoire non seulement des résultats mais aussi du chemin est un gage d'intérêt général. Il permet de retracer les étapes de la relation pour en comprendre les effets, tant sur les partenaires que sur leur écosystème. La capitalisation permet de discerner les « signaux faibles », et *in fine* de valoriser le chemin parcouru en commun.
- **Evaluer** : la valeur du chemin nécessite d'être évaluée conjointement, et faire l'objet d'une recherche de valorisation respective pour contribuer à l'intérêt général.
- **Innover ensemble** : le Fonds ODD 17 se donne pour objectif de co-construire les conditions d'une ingénierie des alliances d'intérêt général à la hauteur des enjeux en France. Les fruits du cheminement collectif seront partagés avec l'écosystème afin d'envisager les modalités de déploiement de cette innovation co-construite avec chacun des projets soutenus.
- **Mutualiser** : les démarches partenariales ont aussi pour objectif d'accroître la frugalité des solutions. Les partenaires veilleront à s'appuyer sur l'existant pour optimiser les moyens mobilisés, et à en transmettre les enseignements afin que d'autres puissent en bénéficier.

Les 7 moyens d'Action : les contributions mises à disposition des expérimentations

- **Données** : le Fonds ODD 17 investit dans des données par domaine, par acteur et par territoire pour éclairer les dynamiques à l'œuvre sur le terrain, notamment au travers des travaux de l'Observatoire des partenariats. Les partenaires pourront y puiser des informations utiles pour leurs actions. En retour, ils partageront les informations susceptibles d'aider les autres acteurs.
- **Outils** : le Fonds ODD 17 a investi dans la plateforme **l'ODD 17 en pratiques**, back office partagé, ainsi que dans la plateforme **l'innovation territoriale en Actions** qui propose notamment 7 parcours méthodologiques pour « Agir ensemble en Territoire ». Les partenaires auront un accès privilégié à ces outils et à leur mise en main. Leur propre usage permettra d'améliorer ces outils à la libre disposition de tous. En retour, les partenaires partageront leurs retours d'expérience afin d'inspirer d'autres acteurs.
- **Compétences** : dans le cadre de partenariats stratégiques, le Fonds ODD 17 permettra aux projets d'accéder aux compétences utiles à leur développement, notamment au travers du Réseau des « catalyseurs territoriaux » pour la co-construction locale, et du Fonds i pour le déploiement des projets à fort impact sociétal.
- **Ingénierie** : le Fonds ODD 17 pourra mettre en place, en fonction des besoins qualifiés conjointement, des missions d'ingénierie, notamment en matière de stratégie de développement, de transformation des modèles socio-économiques et/ou de management de projet afin d'accompagner un moment clé du projet.
- **Prise de recul et espace de confiance** : l'animation du Fonds ODD 17 prend en compte le besoin d'échanges et de prise de recul des porteurs des initiatives soutenues. Il se donne notamment pour mission de contribuer à « prendre soin » de ceux qui prennent soin, et à lutter contre la solitude des dirigeants des démarches innovantes parfois peu/mal comprises par leur environnement proche. L'ensemble des échanges est tenu à la plus stricte confidentialité afin de permettre à chacun de pouvoir s'y exprimer librement. Seules les informations mutuellement validées peuvent être plus largement partagées.
- **Contribution financière** : le Fonds ODD 17 pourra attribuer une subvention pour contribuer au financement structurel du projet soutenu, proposer un droit de tirage sur le financement d'ingénierie et/ou faire une convention d'apport avec droit de reprise pour favoriser le développement du partenaire.
- **Valorisation des contributions de chacun et de la valeur créée en commun** : les partenaires impliqués dans le Fonds ODD 17 veilleront au respect de l'équilibre de chacun. Les modèles socio-économiques associés aux alliances d'intérêt général sont encore à inventer. Ils contribuent à « l'équilibre de la maison », et chacun veillera à y contribuer, notamment en identifiant la juste « prime à l'alliance » nécessaire pour animer des démarches innovantes de co-construction.

Ces 21 leviers d'engagement réciproque sont librement à adapter en fonction de chaque situation, et donnent lieu à un dialogue avec les projets afin d'identifier comment les appliquer.

Cette « Charte d'engagement réciproque » est une invitation à découvrir progressivement ce qu'aucun ne peut encore savoir aujourd'hui, et à contribuer activement à la réussite des Objectifs de Développement Durable. Le Fonds ODD 17 considère qu'il n'y a pas de « grosse pierre » et de « petite pierre », mais seulement des contributions utiles pour édifier ensemble les conditions d'un XXI^{ème} siècle plus fraternel, équitable et durable.

Partagée le 18 octobre 2023, à Paris, à l'occasion du Forum National des Associations et des Fondations, signée par **la Ministre Prisca THEVENOT, Secrétaire d'Etat chargée de la Jeunesse, du Service national universel et de la Vie Associative, Jean-Paul DELEVOYE, Président de la Fondation des Territoires, Laurence POIRIER-DIETZ et Frédérique Le MONNIER**, respectivement **Présidente et Déléguée générale de la Fondation GRDF, Charles-Benoît HEIDSIECK et Brigitte GIRAUD**, respectivement **Président-Fondateur et Vice-présidente du RAMEAU, et Florence GILBERT, Directrice générale de Wimoov**, en présence de **Sylvain WASERMAN, Président de l'ADEME**

Co-signée le 22 novembre 2023, à Paris, à l'occasion du Salon des maires, par **la Députée Josiane CORNELOUP, Présidente de l'ANPP-Territoires de Projet, et Yannick BLANC, Président de l'Institut Français du Monde Associatif (IFMA).**

Co-signée le 2 juillet 2024, à Paris-Est Marne & Bois, à l'occasion du 10^{ème} anniversaire de la Rencontre des pionniers des alliances en Territoires, par **Frédéric ROUSSEL, Fondateur d'ACTED et de Convergences, Frédérique MARQUET et Delphine VANDEVOORDE, Co-présidentes du Réseau des catalyseurs territoriaux.**

ANNEXE 5 – Méthode « Management de l'innovation territoriale »

- ☑ **Objectif** : créer des liens et des coopérations à forte valeur ajoutée pour inventer ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul.
- ☑ **Modalités** : accompagner les démarches territoriales innovantes avec pertinence.

Après la formalisation des 7 savoir-faire nécessaires pour conduire efficacement un projet d'innovation⁴⁰, le kit pratique « Management de l'impact sociétal » en a proposé un mode opératoire dès juillet 2025 dans le cadre du programme européen éponyme copiloté par Paris 1 Panthéon Sorbonne et ESS France. Pour aller plus loin, la méthode de management de l'innovation territoriale ci-dessous propose **un mode opératoire simple et efficace aux projets territoriaux et à leur partenaire**.

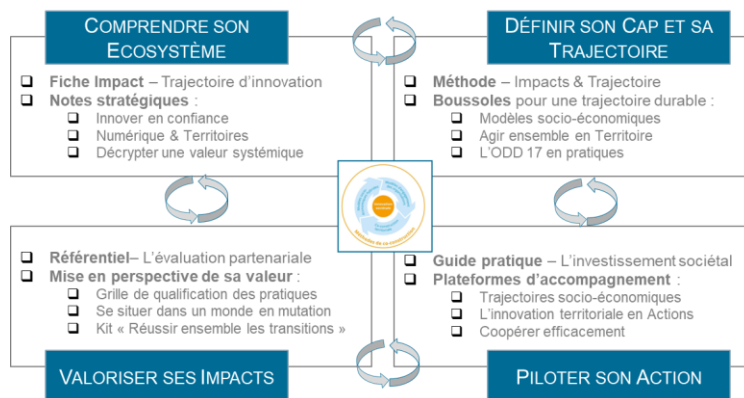
Le programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » a permis de tester et d'éprouver une **démarche en 3 temps** :

- 1- **Créer un dialogue en confiance autour de son Cap d'innovation** :
 - a. **Objectif** : assurer une cohérence entre les objectifs, les impacts attendus, les modalités mises en œuvre, la temporalité et la maturité de l'écosystème.
 - b. **Méthode** : la démarche « [Impact & Trajectoire](#) » propose une méthode de prise de recul pour (re)définir son Cap à partir des 3 impacts de performance, d'innovation et de confiance.
 - c. **Leviers d'activation d'un Cap d'innovation** :
 - i. **Comprendre son positionnement** : l'étude « [savoir se situer dans un monde en mutation](#) » permet d'objectiver sa démarche d'innovation, et de la situer auprès des différentes parties prenantes de son écosystème,
 - ii. **Agir efficacement** : la [cartographie des MEDOC des transitions](#) explicite l'usage des méthodes, exemples, données, outils et compétences pour définir sa trajectoire de transition en fonction de son profil et de sa maturité,
 - iii. **Pérenniser son innovation** : la [Charte d'engagement réciproque du faire alliance](#) permet de donner un cadre aux alliances stratégiques.
- 2- **Piloter sa trajectoire d'innovation territoriale** :
 - a. **Objectif** : savoir allier agilité de l'action, et cap & un cadre communs.
 - b. **Méthode** : la démarche « [Management de l'impact sociétal](#) » propose une approche pragmatique pour piloter l'innovation territoriale en s'appuyant sur la capitalisation en « Commun(s) » des pionniers des coopérations innovantes.
 - c. **Leviers d'activation d'une trajectoire d'innovation** :
 - i. **S'informer** : à partir d'une animation régulière des savoirs sur la plateforme [odd17.org](#), de la robustesse des données et [fiches Repères par acteurs, domaines & territoires](#) de l'Observatoire des partenariats, et du référencement de plus de 1.000 exemples inspirant dans la [base IMPACT-Alliances](#), véritable GPS 4 en 1 pour piloter une veille stratégique,
 - ii. **Se former** : retrouver les modules de formation aux 7 savoir-faire stratégiques pour piloter ses innovations sur la plateforme « [Piloter l'innovation sociétale](#) », et commencer par explorer le parcours « [découverte](#) » pour (re)découvrir l'ensemble des ressources disponibles pour qualifier son innovation,

⁴⁰ Les 7 savoir-faire ont été décryptés au sein de la plateforme « Piloter l'innovation sociétale » : [Développer vos compétences](#)
@Le RAMEAU – 40, rue du Maréchal Leclerc à Saint Maurice (94410) – [www.lerameau.fr](#)

- iii. **Agir efficacement** : découvrez les [plateformes d'accompagnement numérique](#), et participez aux 3 cycles 2026 proposés par le Fonds ODD 17 sur la valorisation des compétences stratégiques pour innover en Territoire, coopérer efficacement, et réinventer nos modèles socio-économiques territoriaux (cf. [présentation des 3 cycles](#)).

*La composition du kit « Management de l'innovation sociétale »
(social impact manager)*



3- **Valoriser ses pratiques innovantes** :

- Objectif** : faire connaître et reconnaître la valeur de son innovation, et en recueillir les « justes fruits », y compris économiques.
- Méthode** : la démarche innovante « Apprendre à valoriser l'action en commun » est développée dans le dossier « [CAP 2033 : équipons ensemble les territoires](#) ». Elle repose sur une quadruple dynamique de capitalisation, d'évaluation, de modélisation économique et de faire valoir (cf. schéma ci-dessous).
- Leviers d'activation d'une « juste valorisation »** :
 - De l'engagement** : la [grille d'évaluation des pratiques professionnelles](#) permet aux équipes de valoriser leurs spécificités,
 - De son modèle socio-économique** : le rapport conclusif « [Vers de nouveaux modèles socio-économiques](#) » invite à se situer dans l'émergence des nouveaux équilibres pour accélérer les transitions, et pérenniser les solutions innovantes,
 - Des partenariats stratégiques** : la grille d'évaluation du chemin parcouru en « Commun(s) » conçue par le Fonds ODD 17 (cf. infra) est un moyen de mettre en débat non seulement les résultats, mais aussi les moyens mobilisés. Pour aller plus loin, voir le référentiel [L'évaluation partenariale en pratique](#).

*La méthode de valorisation de son impact territorial
(dossier « [Cap 2033 : équipons ensemble les Territoires](#) »)*