

L'Observatoire des Partenariats

PROGRAMME ECOSYSTÈME

Valeurs & équilibres de l'ingénierie territoriale

Pour

L'Observatoire des partenariats

Novembre 2026

Programme en partenariat avec :

DJEPVA · ANPP Territoires de projet · Caisse des Dépôts Groupe – Institut pour la recherche · La Région Grand Est · Réseau des Catalyseurs Territoriaux · Fondation Territoires · Fonds ODD 17 · Le Rameau

Etude réalisée par :

comisis Competitive Insights Strategies · opinionway

De : Anne Robin, Directrice scientifique des études

Sommaire

01 La santé du territoire & le jouer collectif
Santé du territoire, jouer collectif et potentiel d'innovation

02 Le profil de l'ingénierie territoriale
Portage, sollicitation, reconnaissance et impacts perçus

03 Les pratiques de l'ingénierie territoriale
Actions menées, échelles d'intervention, partenariats, ODD

04 Les modèles socio-économiques de l'ingénierie territoriale
Richesses humaines, ressources financières, budget

05 Les coopérations & l'ingénierie territoriale
Avec qui, et pour faire quoi ?

06 Les besoins prioritaires
Analyse des réponses ouvertes et enseignements

07 Deux modèles d'ingénierie territoriale en articulation
Ingénieries publiques & ingénieries privées, quelles spécificités ?

Méthodologie

Une consultation en ligne auprès des réseaux partenaires de l'Observatoire des partenariats.

Commanditaire	Observatoire des partenariats — Le RAMEAU (programme ÉCOSYSTÈME)
Institut	Comisis- OpinionWay
Cible	Acteurs de l'ingénierie territoriale, publics et privés
Mode de recueil	Questionnaire auto-administré en ligne (environ 10 minutes)
Terrain	septembre – octobre 2026
Échantillon	72 répondants, recrutés via 6 réseaux partenaires
Structure du questionnaire	19 questions fermées et 3 questions ouvertes
Traitements	Tri à plat, tris croisés avec tests de significativité à 95 % / 90 %
Publication	26 novembre 2026 à l'occasion du salon des maires

Le questionnaire comportait une troisième question ouverte (exemple d'action pilotée) qui n'a recueilli que 5 réponses, toutes inexploitables : elle n'est pas traitée dans ce rapport.

Une consultation exploratoire sur l'ingénierie territoriale

Ces résultats décrivent un milieu professionnel mobilisé sous forme de consultation exploratoire

Un échantillon dédié à des réseaux connus

- Les 72 répondants ont été invités par 6 réseaux partenaires. L'ANPP (38 %) et Le RAMEAU (33 %) en fournissent les deux tiers. Les répondants sont donc, par construction, des acteurs déjà engagés dans des démarches de coopération territoriale.

Des sous-populations de faible effectif

- **Le clivage public (n=39) / privé (n=32) est le seul suffisamment robuste** pour être commenté. Les croisements par région, par taille d'agglomération ou par type d'action reposent sur des bases inférieures à 30 et ne sont pas exploités.
- Des pourcentages à lire comme des ordres de grandeur. A 72 répondants, un point de pourcentage représente 0,7 répondant.

Majoritairement public et très majoritairement en province

- 85 % des répondants exercent en province (61 sur 72) dont 39 % dans le Nord- Est.- effet du recrutement via le conseil régional Grand Est et l'ANPP.
- 35 % des répondants interviennent depuis une ville de 2000 à 20 000 habitants.

Des tendances d'une grande cohérence avec les autres études conduites par l'Observatoire des partenariats

1- Sur la qualification de la santé des territoires

2- Sur l'impératif du jouer collectif entre les acteurs

Profil de l’échantillon ayant répondu à la consultation

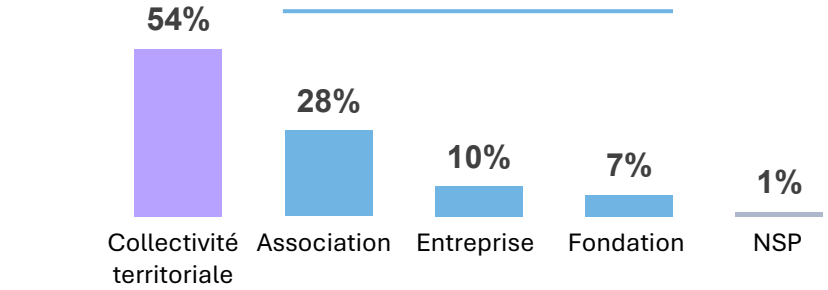
ORGANISME



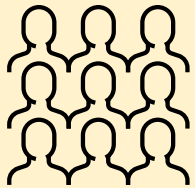
54% Public



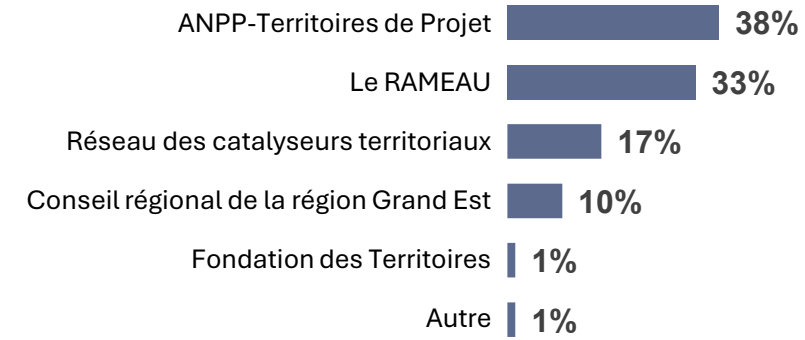
45% Privé



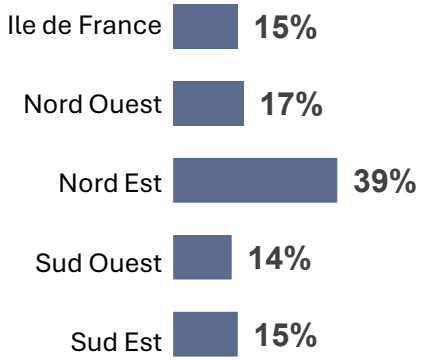
72 répondants

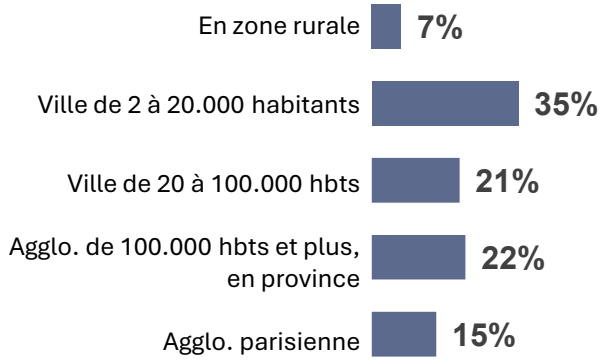


SOLLICITÉS PAR…

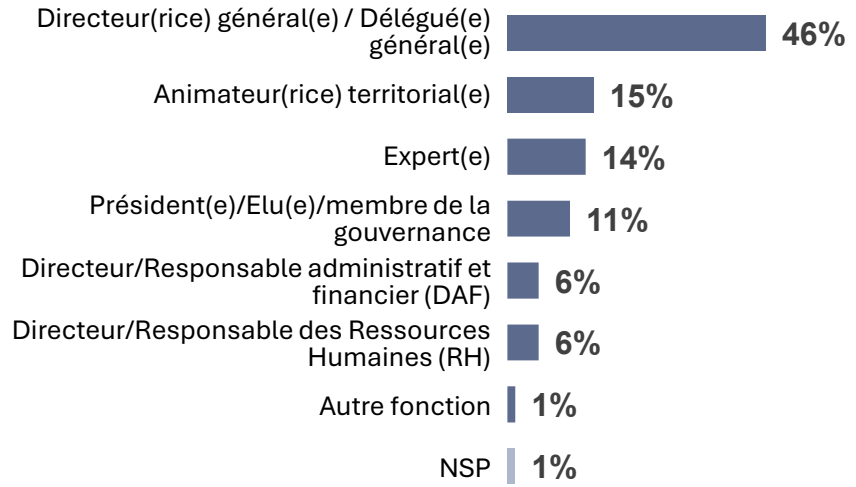


RÉGION & TYPE D’AGGLOMÉRATION





FONCTION DU RÉPONDANT



En synthèse : Les 7 enseignements de l'étude Valeurs & équilibres de l'ingénierie territoriale !

01 Face à la fragilisation des territoires, le « jouer collectif » s'impose comme un levier stratégique

79 % des répondants décrivent un territoire en difficulté ou sinistré ; 96% des acteurs jugent le jouer collectif incontournable ou utile.

02 Une ingénierie territoriale plurielle, plus sollicitée, mais pas toujours reconnue

L'ingénierie territoriale est multiple, avec 2 porteurs cités en moyenne. 53% se sentent plus sollicités depuis la crise, mais seulement 42 % plus reconnus.

03 Une ingénierie de proximité, avant tout ingénierie du et des liens… avant même le projet

,Les répondants décrivent d'abord une fonction de mise en relation (45%) – puis d'efficience (mutualisation et efficience des moyens - 28%).

04 Des modèles socio-économiques, radicalement différents et de plus en plus hybrides

Richesses humaines, ressources financières, budget… il ne faut rien « moyenniser » afin de comprendre des spécificités avant tout locales !

05 Des coopérations locales qui s'intensifient … et s'élargissent progressivement

La coopération n'est plus un objectif à atteindre pour ce public : c'est une pratique bien établie, mais un phénomène à deux vitesses !

06 Les besoins prioritaires multiples, en fonction du « 1er kilomètre » des réalités locales

Des moyens, de la reconnaissance et du temps, en cohérence avec la fonction exercée et la valeur ajoutée créée

07 Deux modèles d'ingénierie territoriale, publique & privée, dont l'articulation est à (ré)inventer

Ingénieries publiques & ingénieries privées, quelles spécificités : le public a besoin de souplesse, là où le privé a besoin de pérennité.

01 Santé & jouer collectif en territoire

Competitive Insights Strategies

opinionway

Synthèse : Devant la santé des territoires en berne, un jouer collectif devenu incontournable

01 La santé des territoires vue par ceux qui les accompagnent est jugée en difficulté par la majorité des répondants

- ***79 %*** des répondants décrivent un territoire **en difficulté ou sinistré** (57 sur 72).
- Ce constat perdure au fil des études conduites par l'Observatoire des partenariats, voire s'aggrave.
- En 2025, dans l'étude tendances et fragilités territoriales, seulement 3 répondants sur 10 considéraient leur territoire dynamique, ils ne sont plus que 2 sur 10 en novembre 2026.

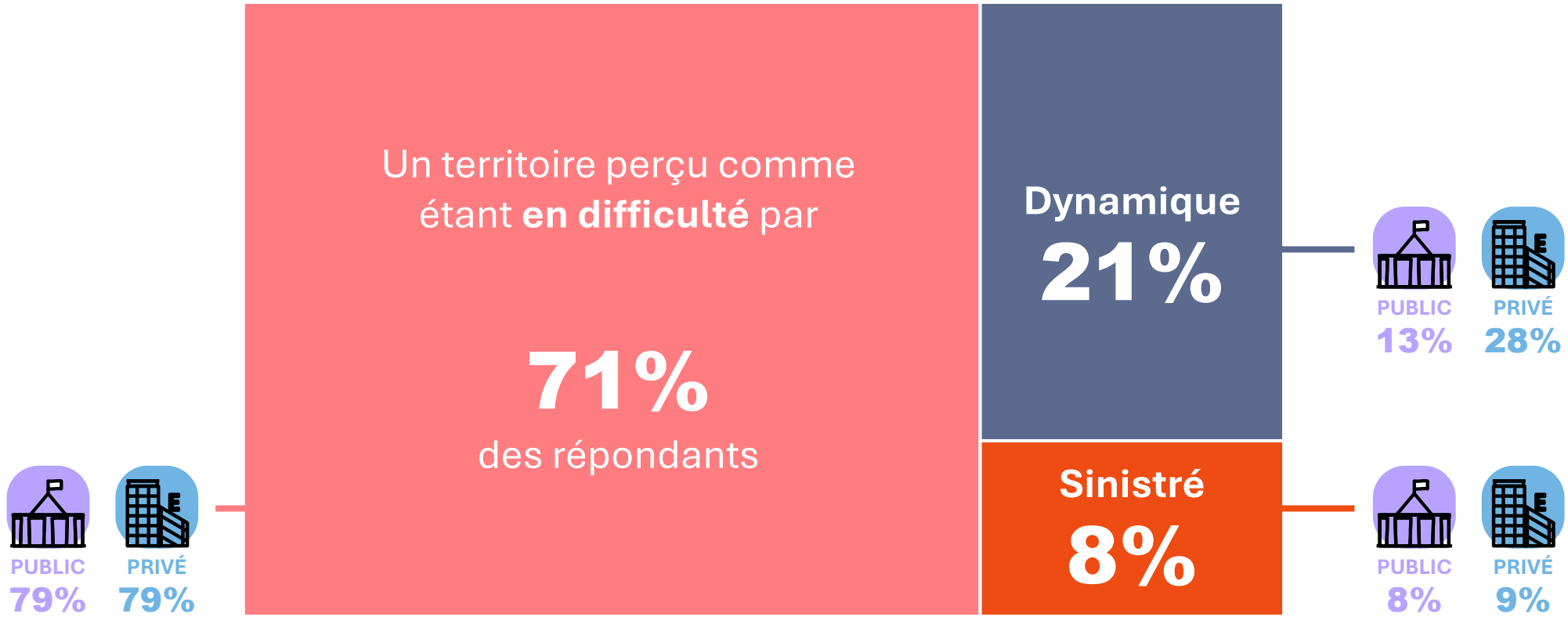
02 Un « Jouer collectif » incontournable pour tous les acteurs en faveur d'un potentiel d'innovation prévisible

- **96% des acteurs** jugent le jouer collectif incontournable ou utile.
- La conviction est totale pour les acteurs à la question qui n'obtient aucune réponse négative.
- Face aux deux dimensions testées, le jouer collectif semble être légèrement plus incontournable et utile (95%) pour faire émerger des nouveaux moteurs de développement économique durable que pour réduire les fragilités (93%). L'écart provient de 3% des répondants considérant que pour réduire les fragilités le jouer collectif pouvait être inutile, voire contreproductif
- Le potentiel économique est donc jugé très légèrement plus fort que le potentiel social.

Une santé de leur territoire qualifiée par les acteurs de l'ingénierie de proximité comme « en difficulté »

Q1 Dans le contexte actuel de tensions économiques, sociales et environnementales, comment qualifiez-vous la santé de votre territoire ?

Base : Ensemble des répondants (N = 72)

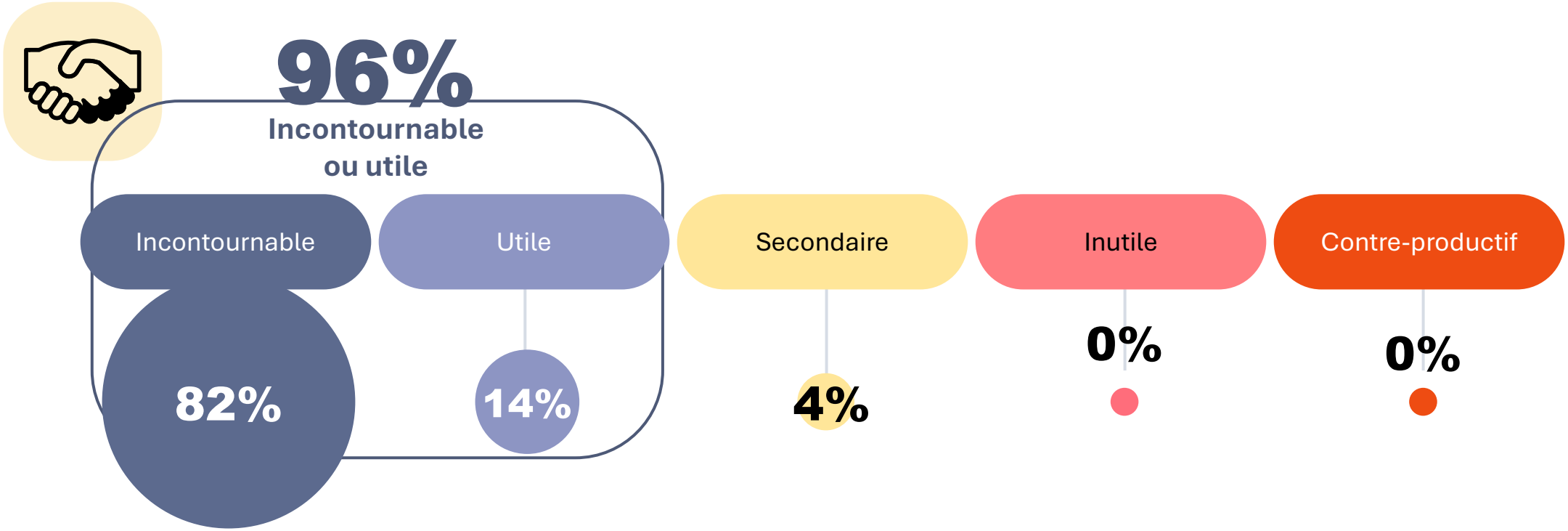


- Les acteurs de l'ingénierie territoriale évoluent avec un diagnostic homogène. La santé de leur territoire est en difficulté pour 7 répondants sur 10, voire sinistrée (8%). Seulement, 2 répondants sur 10 qualifient leur territoire de dynamique.
- Aucun sous groupe ne se distingue significativement ni par statut, ni par région ou taille d'agglomération.

Le « jouer collectif » : un impératif pour des réponses concrètes

Q2. Pour accélérer les réponses concrètes aux crises économiques, sociales et environnementales, vous estimez que le 'jouer collectif' entre acteurs publics, entreprises, associations et initiatives citoyennes est :

Base : Ensemble des répondants (N = 72)



- Dans le suivi des études conduites par l'Observatoire depuis des années , le jouer collectif entre les acteurs d'un territoire demeure le socle d'une avancée constructive pour faire face aux défis des territoires.
- Aucune réponse négative à la question du jouer collectif

Le « jouer collectif » : un consensus sans réserve pour tous les acteurs publics comme privés.

Q2. Pour accélérer les réponses concrètes aux crises économiques, sociales et environnementales, vous estimez que le 'jouer collectif' entre acteurs publics, entreprises, associations et initiatives citoyennes est :

Base : Ensemble des répondants (N = 72)





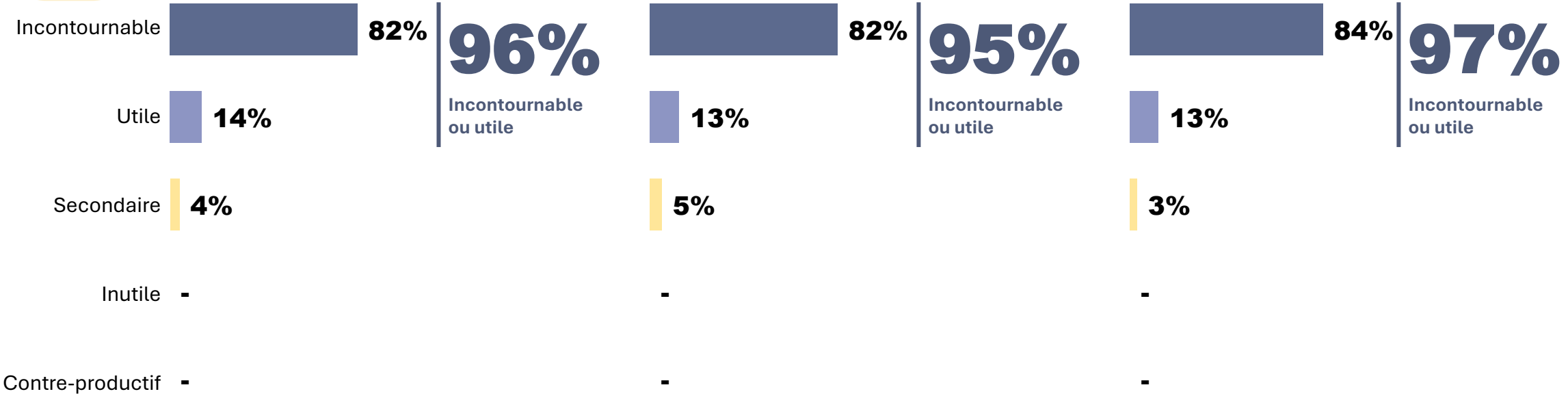
ENSEMBLE
72 personnes



PUBLIC
39 personnes



PRIVÉ
32 personnes



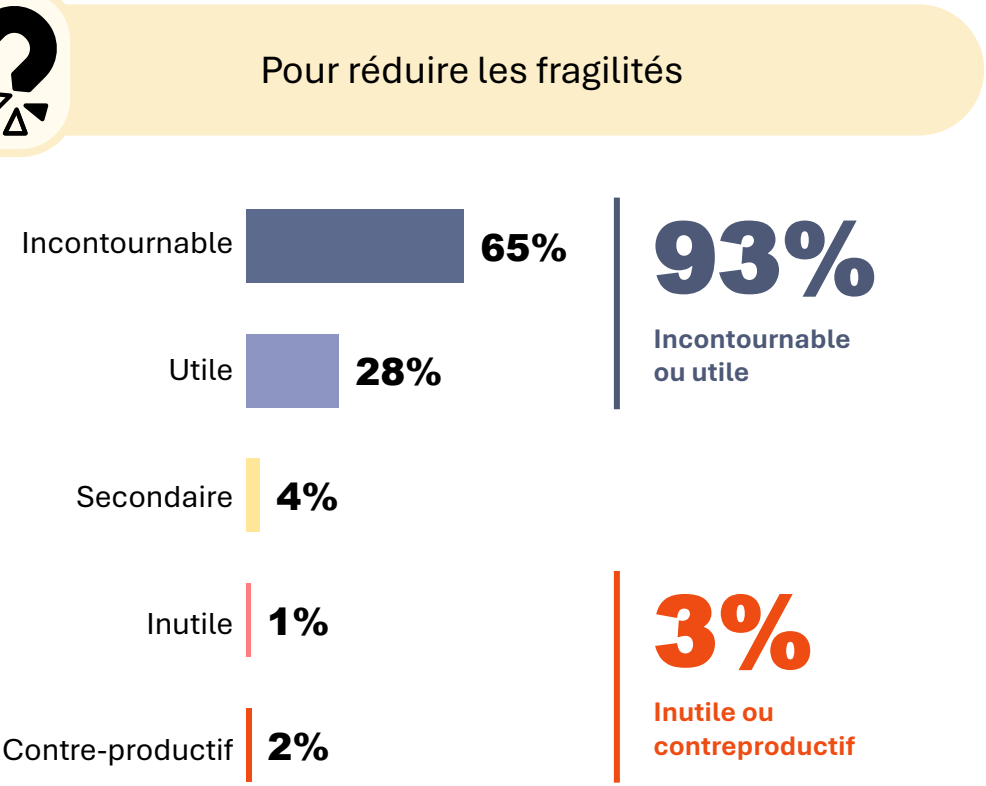
- Attention l'écart est peu significat**if** pour le léger plus enregistré par le secteur privé pour l'appréciation incontournable.

L’utilité du « jouer collectif » : le potentiel d’innovation des alliances (1/2)

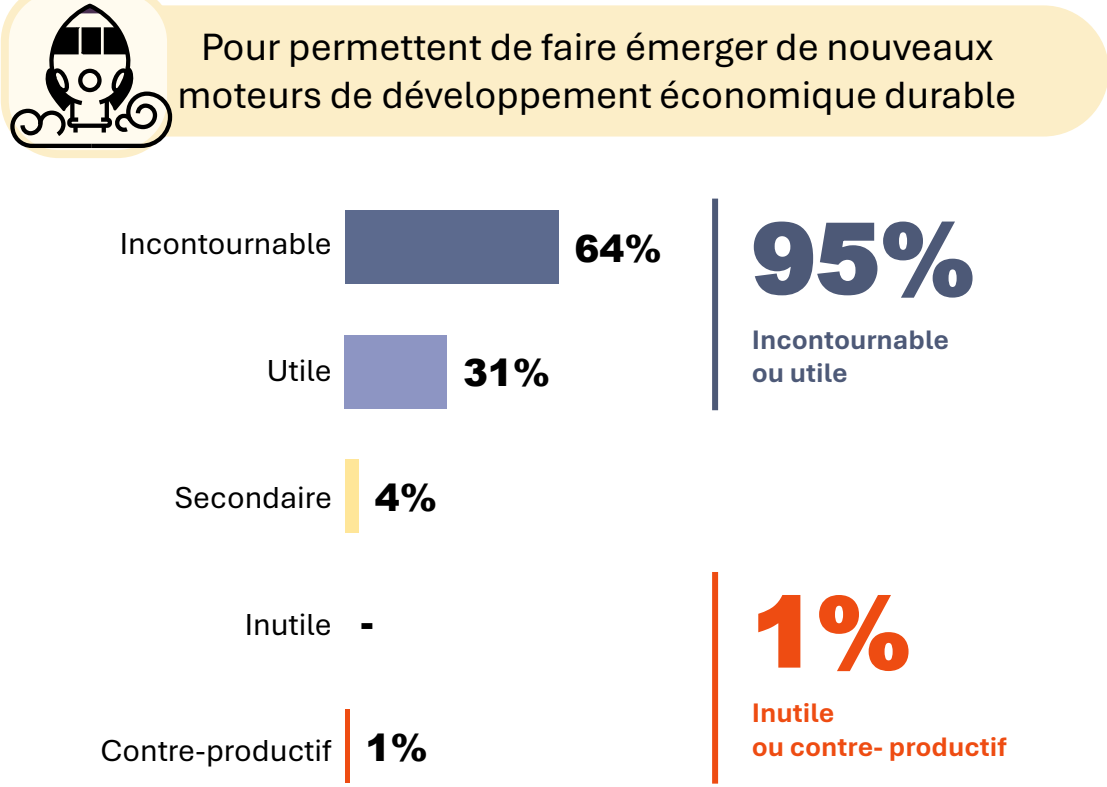
Q3. Les alliances entre collectivités territoriales, entreprises, associations et initiatives citoyennes permettent aux acteurs d'innover en matière de réponses sociétales. Comment jugez-vous ce potentiel d'innovation :

Base : Ensemble des répondants (N = 72)

Pour réduire les fragilités



Pour permettent de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable



- Un potentiel social qui semble légèrement plus faible que le potentiel économique

L'utilité du « jouer collectif » : le potentiel d'innovation des alliances (2/2)

Q3. Les alliances entre collectivités territoriales, entreprises, associations et initiatives citoyennes permettent aux acteurs d'innover en matière de réponses sociétales. Comment jugez-vous ce potentiel d'innovation :

Base : Ensemble des répondants (N = 72)

- **Plus de 9 répondants sur 10 jugent le potentiel des alliances incontournable ou utile.**
- **Une tendance des acteurs privés à mettre plus en avant l'appréciation incontournable vs utilité tant pour le potentiel social des alliances que le pour le potentiel économique.**

ENSEMBLE *72 personnes* | **PUBLIC** *39 personnes* | **PRIVÉ** *32 personnes*

Pour réduire les fragilités

	ENSEMBLE	PUBLIC	PRIVÉ
Incontournable ou utile	93%	92%	94%
...Incontournable	65%	59%	72%
...Utile	28%	33%	22%

Pour permettent de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable

	ENSEMBLE	PUBLIC	PRIVÉ
Incontournable ou utile	95%	92%	97%
...Incontournable	64%	56%	72%
...Utile	31%	36%	25%

02 L'ingénierie territoriale

Qui la porte, comment les acteurs se qualifient, quelles pratiques, pour quels impacts ?

comisis Competitive Insights Strategies

opinionway

Synthèse : Une ingénierie majoritairement publique mais non exclusive, une ingénierie qui se définit par le lien et non par le guichet

01 Qui porte l'ingénierie territoriale ?

- **Le portage de l'ingénierie territoriale est loin d'être exclusif, avec 2 porteurs cités en moyenne**.
- En premier, un portage perçu majoritairement avec **un acteur public** (90%) et principalement local (69% local vs 21% national).
- En second, à quasi part égale, ce sont les associations (40 %) ou un collectif d'acteurs (39%). Les deux derniers acteurs cités sont les fondations (8%) et l'initiative citoyenne (7%).
- Si le répondant est lui-même un acteur public, le portage est perçu à 79 % par un acteur public local.
- Les acteurs privés décrivent un écosystème nettement plus pluriel avec 2,6 porteurs cités en moyenne, contre 1,6 pour les collectivités, qui se voient d'abord elles-mêmes.

02 Comment se qualifient les acteurs de l'ingénierie territoriale ?

- **Une ingénierie qui se définit par le lien, avec des pratiques centrées sur a relation, et non pas comme un guichet**
- 83 % se qualifient de « catalyse » territoriale, contre 33 % de « gestion des politiques publiques ». Les pratiques dominantes sont la mise en relation (88 %) et l'accompagnement (85 %) ; le diagnostic (60 %) et la capitalisation (65 %) viennent ensuite.
- Un enseignement central : même les acteurs publics de l'ingénierie territoriale ne se définissent pas d'abord comme des opérateurs de politiques publiques mais comme des animateurs de relations entre acteurs.
- C'est précisément ce registre – l'animation, la mise en relation, le temps passé à faire se rencontrer, qui apparaît le plus difficile à financer et à objectiver dans les dispositifs existants.

Synthèse : Produire du lien, mobiliser, mutualiser , animer

Des impacts perçus en toute cohérence avec la qualification de catalyseur

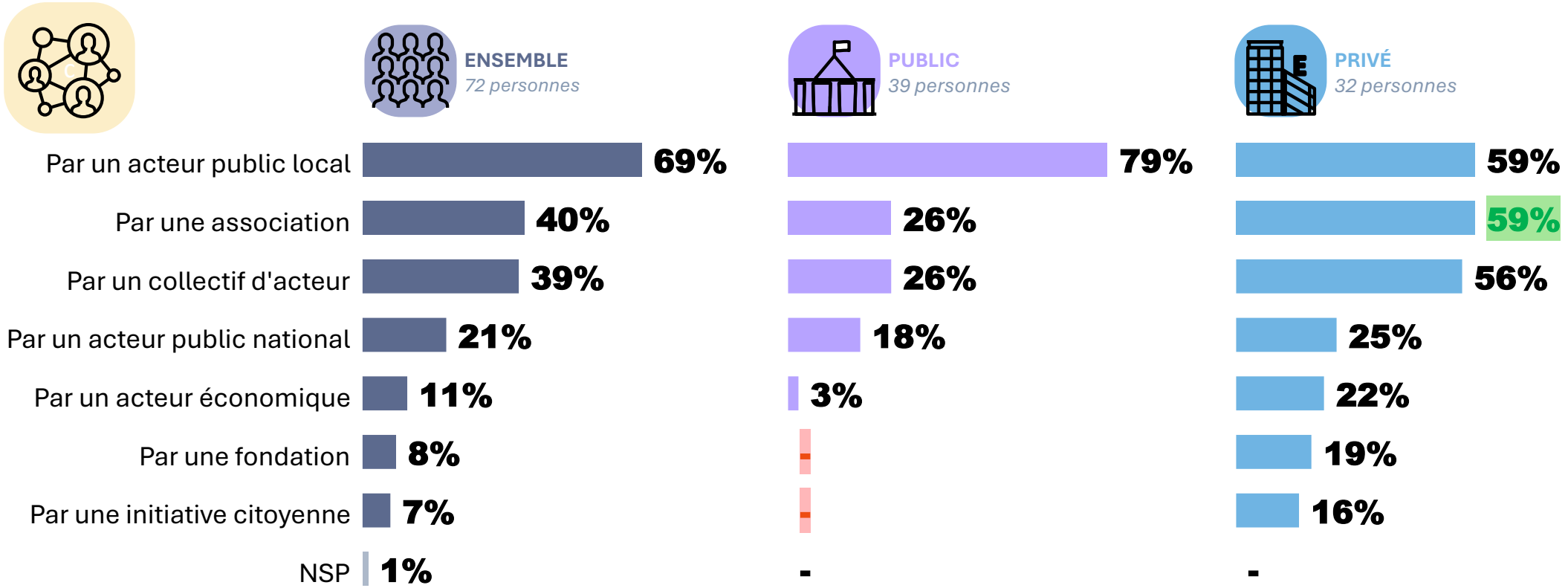
03 Ce que l'ingénierie produit, malgré l'effet ciseau de la reconnaissance ?

- Interrogés librement sur leurs impacts , les répondants décrivent **d'abord une fonction de mise en relation (45%) – puis d'efficience** (mutualisation et efficience des moyens - 28%). *« Elle crée du lien qualifié : c'est le préalable à l'interconnaissance, au dialogue, à la coopération ciblée, à l'innovation » collectivités.« c'est un diagnostic qu'aucun* acteur ne pourrait produire seul. Chaque structure ne voit qu'une partie de la situation »Association Les effets sur les bénéficiaires directs sont rarement mentionnés : l'ingénierie territoriale se décrit comme une fonction d'amont, pas comme une production de services
- **53% se sentent plus sollicités depuis la crise, mais seulement 42 % plus reconnus**. 17 répondants cumulent hausse de sollicitation et absence de reconnaissance supplémentaire. Un répondant de collectivité déclare : « Ce à quoi elle sert vraiment se voit quand elle disparaît »
- L'impact de la cohésion sociale et de la participation citoyenne est évoqué par près d'un tiers les répondants du secteur privé (28%, mais seulement par 10 % des répondants du secteur public

Qui porte l'ingénierie territoriale : un portage loin d'être exclusif

Q4. Sur votre Territoire, l'ingénierie territoriale est portée par :

Base : Ensemble des répondants (N = 72) / Plusieurs réponses possibles



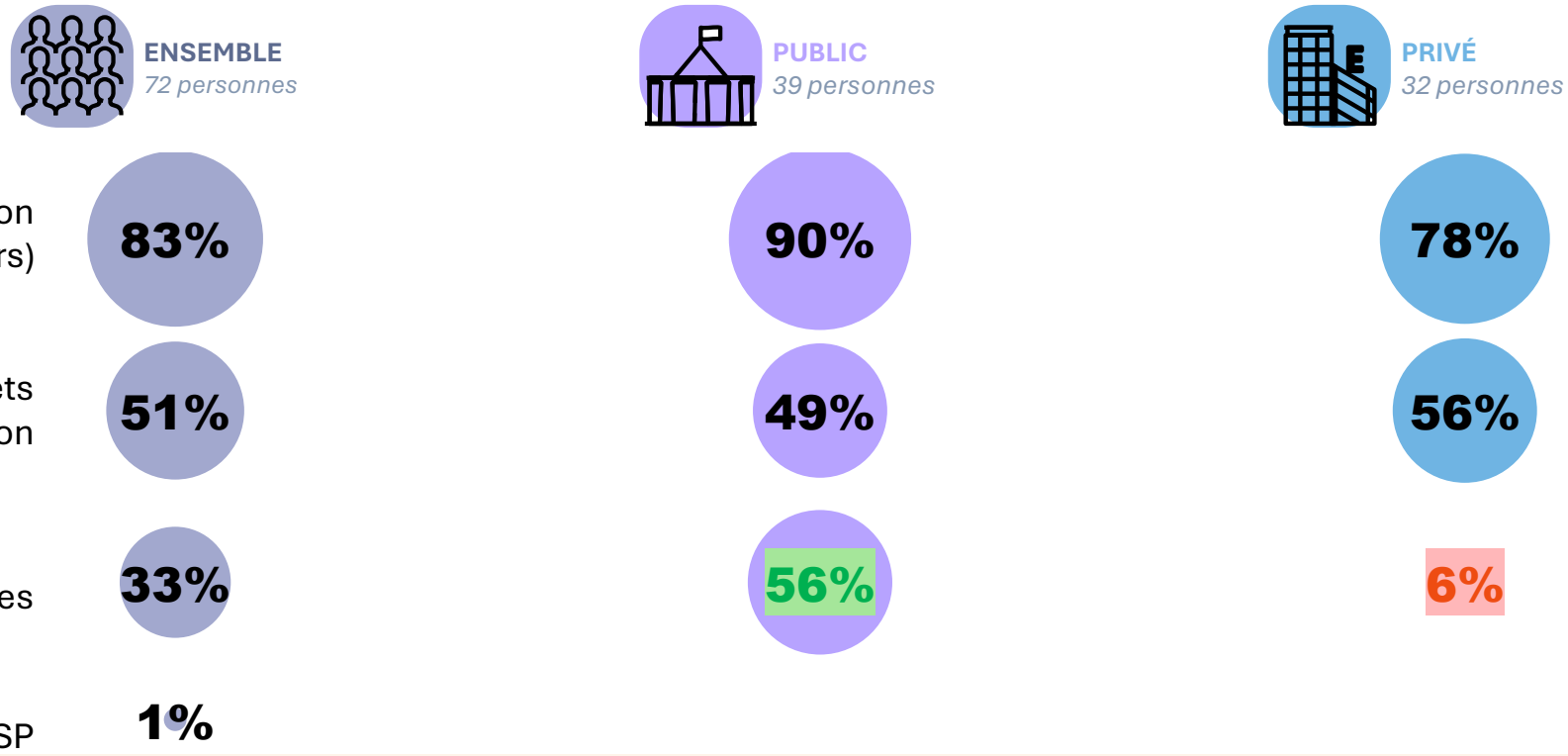
- Un portage majoritairement public, mais loin d'être exclusif : 2 porteurs cités en moyenne.
- Les acteurs privés décrivent un écosystème nettement plus pluriel : 2,6 porteurs cités en moyenne contre 1,6 pour les collectivités qui se voient d'abord elles-mêmes.

Comment les acteurs se qualifient : par le lien, pas par le guichet

Le registre dominant est la « catalyse » territoriale devant le management et la gestion publique

Q5. Vous qualifiez vous-même votre ingénierie de :

Base : Ensemble des répondants (N = 72) / Plusieurs réponses possibles

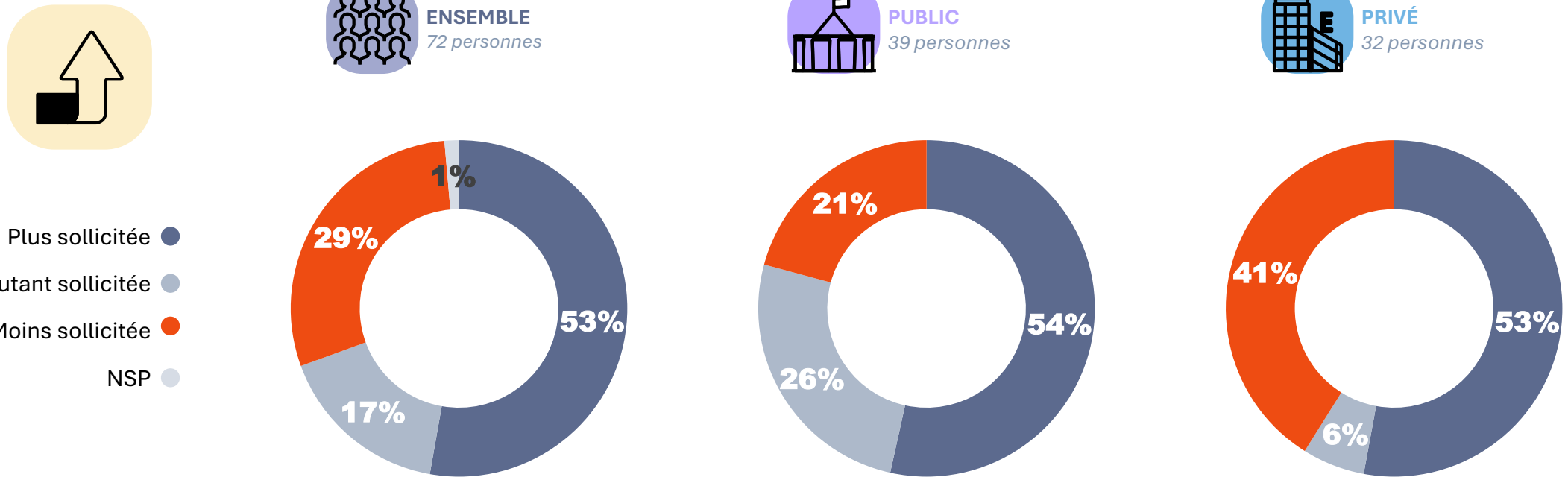


- 83% se qualifient de « catalyse » territoriale. La gestion de politiques publiques n'est revendiquée que par un tiers des répondants.
- Réponses multiples : 1,7 registre cité en moyenne. Les collectivités en cumulent davantage (1,95) que les acteurs privés (1,45) : **elles ajoutent la gestion publique aux deux autres registres plutôt qu'elles ne s'y limitent.**
- La gestion des politiques publiques est revendiquée par 56 % des collectivités (n=39) contre 6% des acteurs privés .

Une évolution en hausse du besoin d'ingénierie territoriale, un secteur privé moins sollicité

Q6. Dans un contexte de crise et d'accélération des transitions, avez-vous le sentiment que l'ingénierie territoriale est :

Base : Ensemble des répondants (N = 72)

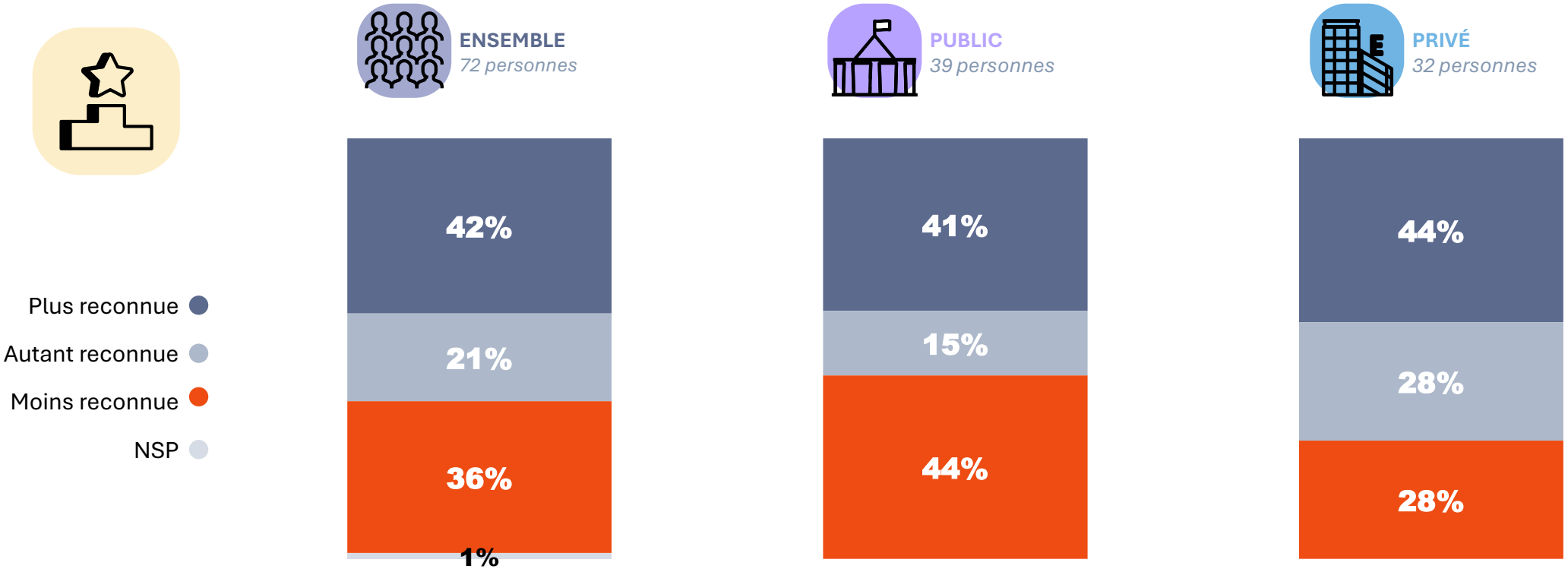


- 53 % des acteurs en général se sentent plus sollicités avec la crise et la nécessaire accélération des transitions.
- A noter que 41 % des acteurs privés se sentent moins sollicités, contre 29 % de l'ensemble.
- A l'inverse, les collectivités sont plus représentées parmi ceux qui se sentent autant sollicités(26% contre 17%)

L’effet ciseau de la reconnaissance : un écart notable entre sollicitation reconnaissance

Q7. Depuis quelques années, et notamment depuis 2020, avez-vous le sentiment que l'ingénierie territoriale est :

Base : Ensemble des répondants (N = 72)



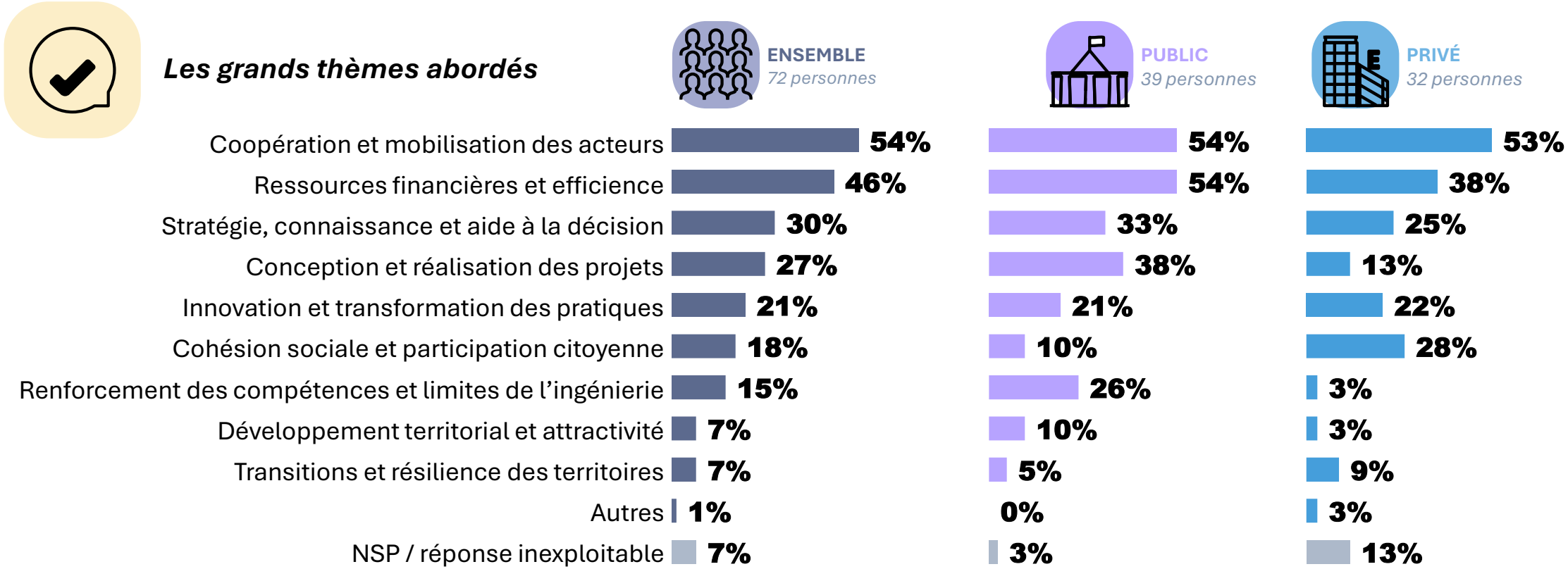
- 53% se sentent plus sollicités depuis la crise mais seulement 42 % se sentent plus reconnus et plus d’un tiers se sentent moins reconnus.
- Le secteur privé ressent moins le déficit de reconnaissance que le secteur public.

Les impacts perçus de l'ingénierie territoriale

Q8. Quels sont selon vous les principaux impacts de l'ingénierie territoriale dans le contexte actuel ? merci de préciser en quelques mots

Base : Ensemble des répondants (N = 72) / Question ouverte, réponses spontanées

Les grands thèmes abordés



- Des impacts qui selon les répondants renforcent la coopération et mobilisation des acteurs, et participe ainsi à produire de l'efficience sur le terrain .

  « L ingénierie territorial permet de construire à partir d'acteurs locaux des solutions cousues main, adaptée aux enjeux et aux moyens des territoires »
- La cohésion sociale et la participation citoyenne sont évoquées par près d'un tiers des répondants du secteur privé vs 10 % pour les répondants du secteur public

03 Les pratiques de l'ingénierie territoriale

Synthèse : Une palette de pratiques, en proximité interterritoriale, et un cadre de référence partagé

01 Des pratiques qui confirment un métier centré sur la mise en relation et l'accompagnement

- Le **socle relationnel** avec trois actions en tête: mettre en relation (88%) , accompagner (85%) faire dialoguer (75%).est partagé par la quasi-totalité des répondants
- Les **fonctions d'objectivations** – expérimentation (71%) capitalisation (65%) diagnostic (60%) sont nettement moins répandues et c'est sur elles que pèsent les contraintes et les moyens.
- Les **actions les plus contraintes sont aussi celles qui produisent la connaissance du territoire** : expérimentations (21%) capitalisation (19%) diagnostic (18%)
- **La gestion de tiers lieu** (17%) **relève d'un autre métier** : la moitié des répondants n'a pas l'intention de s'y engager

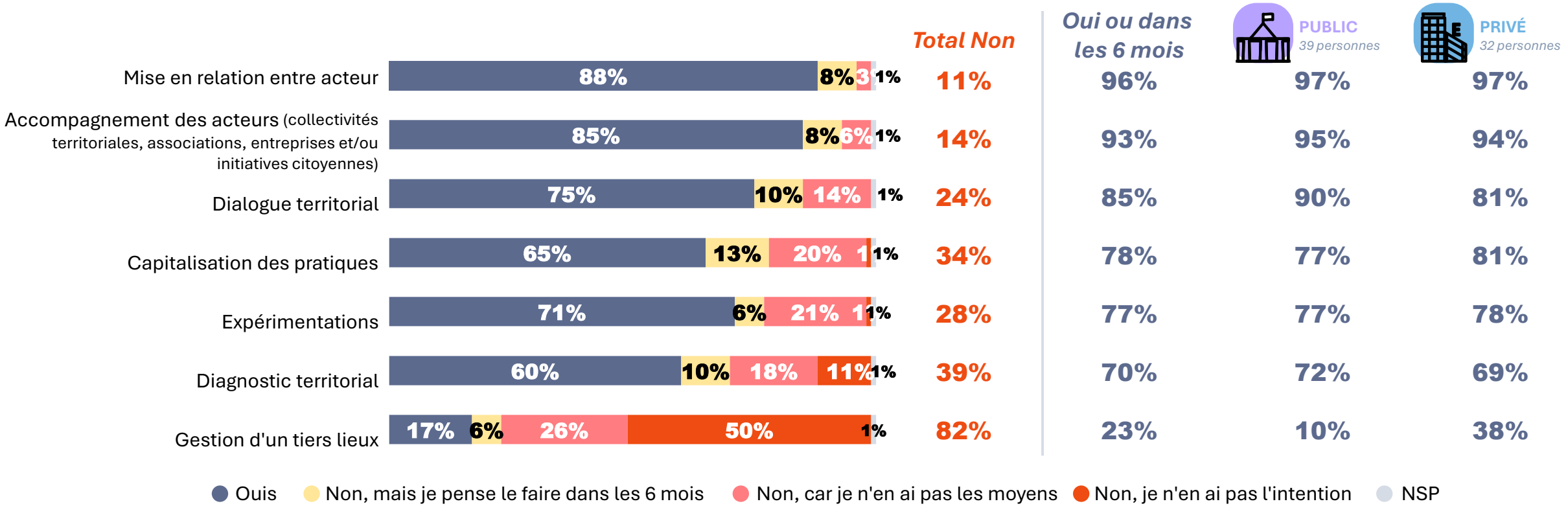
02 Un cadre de référence revendiqué : les Objectifs de Développement Durable, mais une réserve notable pour une approche normative des ODD

- **78 % des répondants travaillent déjà sur les ODD** mais **15 % seulement sur l'ensemble des objectifs**
- L'écart par statut est significatif pour les acteurs qui indiquent travailler sur l'ensemble des objectifs (28% pour les acteurs du privé contre 5% pour les collectivités)
- Les ODD fonctionnent ici **davantage comme un cadre de référence revendiqué par les acteurs privés, et comme un outil fonctionnel** plutôt que comme un outil de pilotage des politiques publiques locales.

Des pratiques centrées sur la mise en relation, l'accompagnement et le dialogue

Q9. Lesquelles de ces actions menez-vous sur votre territoire ?

Base : Ensemble des répondants (N = 72)

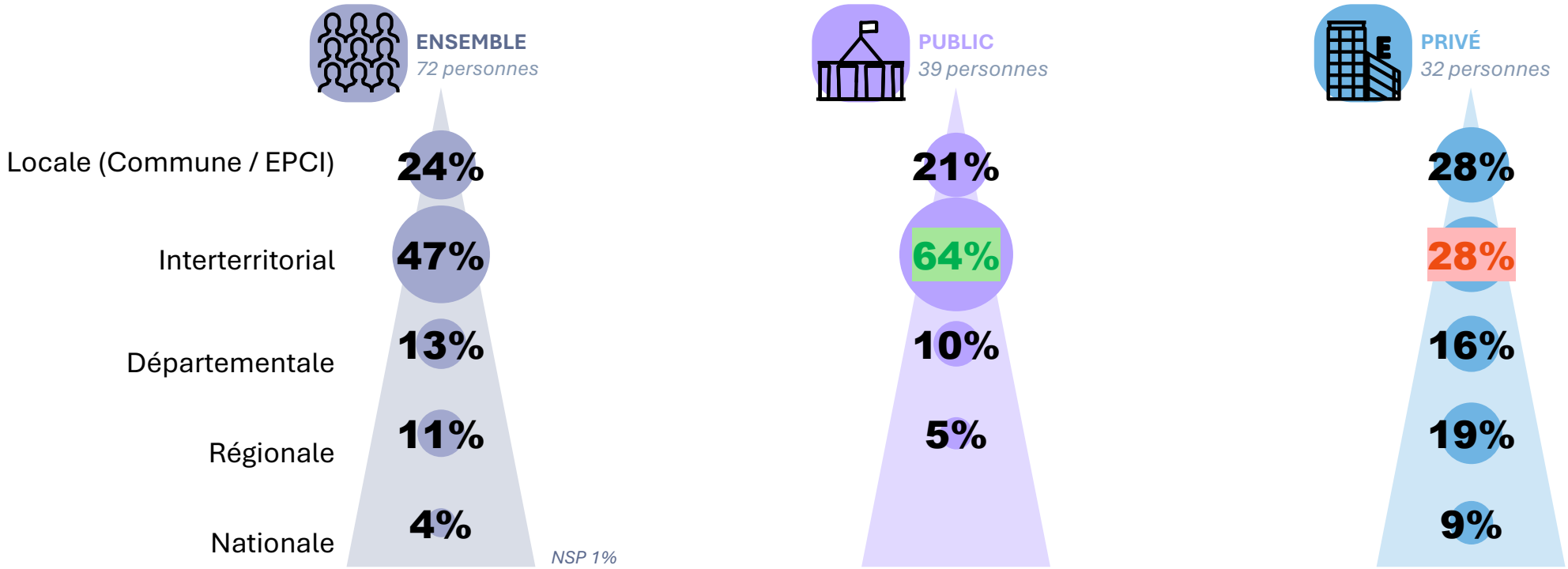


- Le cœur de métier est relationnel et va progresser avec les intentions des 6 prochains mois tant pour le secteur public que le secteur privé
- 39 répondants sur 72 citent au moins une action qu'ils ne mènent pas faute de moyens ..Ce qui n'est pas fait est donc empêché pas écarté.
- Le frein est un frein de moyens pas, non de projet ou de conviction pour expérimenter(21%) . Capitaliser (20%)diagnostiquer (18%)

L’échelle d’intervention des acteurs de l’ingénierie territoriale

Q10. Pouvez-vous préciser l'échelle d'intervention de vos actions ?

Base : Ensemble des répondants (N = 72)



- L’interterritorial est l’échelle dominante – devant l’échelle locale
- 64% des collectivités interviennent à l’échelle interterritoriale contre 28% des acteurs privés .
- Les acteurs privés se répartissent plus vers le local, le régional voire le national

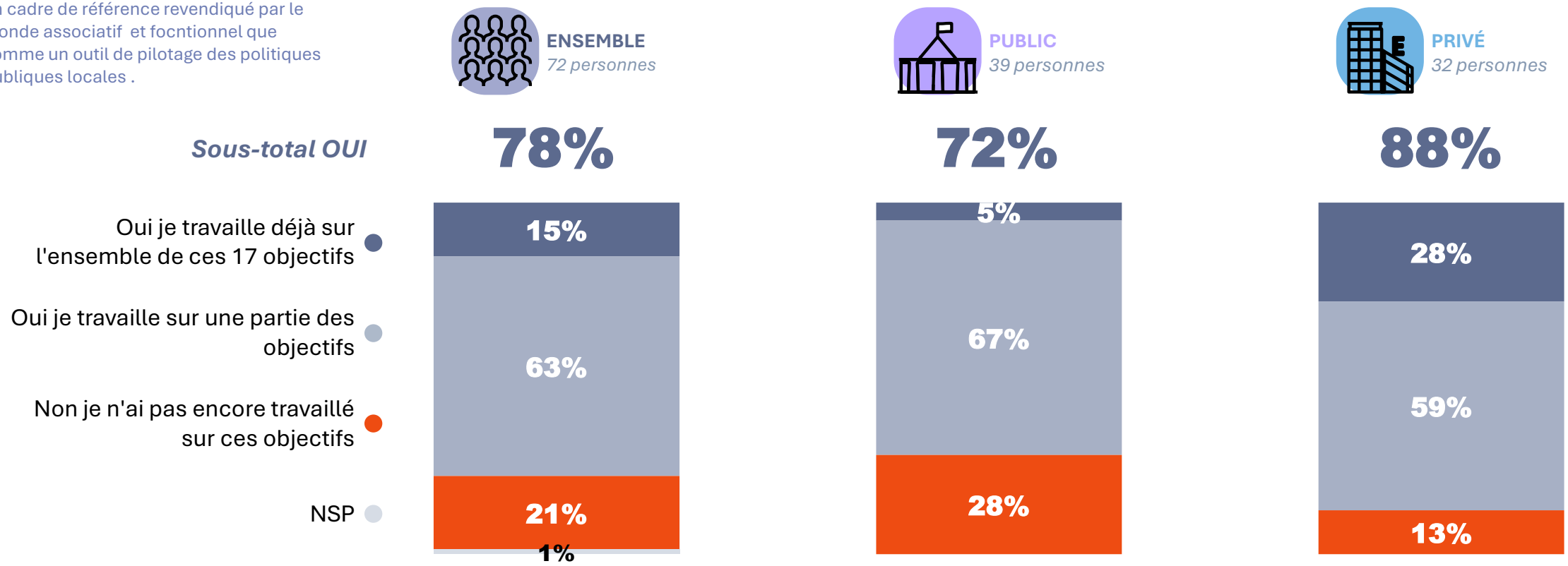
Les acteurs de l'ingénierie territorial et les ODD

Un cadre de référence revendiqué et un écart par statut significatif

Q19. Les 'Objectifs du Développement Durable' ont été signés en 2015 par les 193 pays membres des Nations Unies pour agir conjointement sur 17 priorités d'ici 2030. Avez déjà travaillé sur ces objectifs ?

Base : Ensemble des répondants (N = 72) / Plusieurs réponses possibles

- Les ODD fonctionnent ici davantage comme un cadre de référence revendiqué par le monde associatif et focntionnel que comme un outil de pilotage des politiques publiques locales .



- 78 % des répondants travaillent déjà sur les ODD mais 15 % seulement sur l'ensemble des objectifs
- L'écart par statut est significatif pour les acteurs qui indiquent travailler sur l'ensemble des objectifs **(28% pour les acteurs privé vs 5% pour els collectivités**
- **Une approche systémique à remettre en lumière dans les thématiques de travail des partenariats.**

04 Les modèles socio-économiques territoriaux

Synthèse : L'hybridation des modèles socio-économiques

01 Un modèle socio-économique en évolution

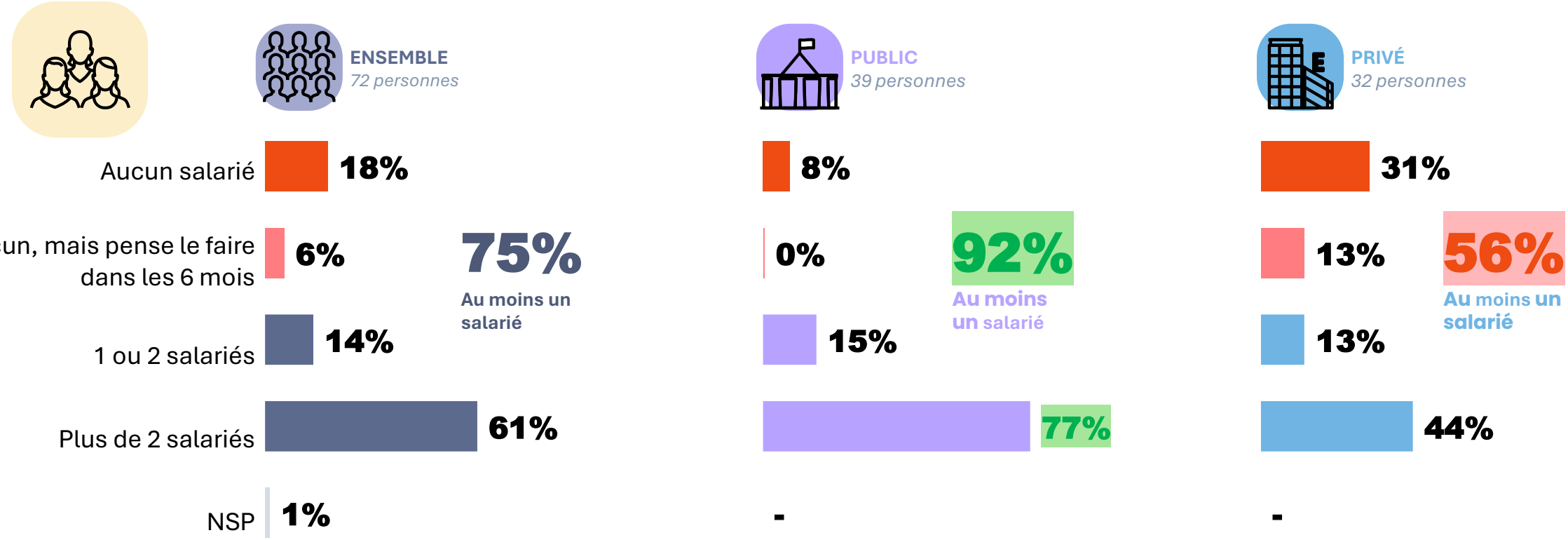
- **Un budget consacré à l'ingénierie territoriale très différent selon les acteurs et les territoires**
  - **4 répondants sur 10 disposent de moins de 100 K€ par an seul 1 sur 5 dépasse les 500K€**
  - En rappelant l'écart avec les richesses humaines mobilisées, le budget ne distingue pas significativement le public du privé : la contrainte budgétaire est partagée. Elle s'exerce simplement sur des structures aux modèles différents.
- **Les richesses humaines mobilisées** :
  - 3 structures sur 4 disposent au moins d'un salarié et deux modèles de ressources humaines se profilent.
  - **31 % des structures privées ne disposent d'aucun salarié dédié contre 8% des collectivités.** Le bénévolat de terrain et de gouvernance ainsi que le mécénat de compétences forment alors ce second modèle.
  - En renfort prévisible dans les mois à venier : dans les intentions stagiaire apprentis mais aussi le service civique plus attendu parle secteur privé
- **Les ressources financières mobilisées :**
  - **la subvention** reste la ressource dominante, et **plus d'un répondant sur deux facturent des prestations**. Le public vit de la subvention (90 %) et de la commande publique (51 %). Le privé se structure par le don (44 % contre 16 %) et le mécénat.
  - En ajoutant les projets à six mois, le mécénat atteint 53 % et le don 36 % : **une part notable des répondants envisage d'élargir son mix de ressources, sans y être encore parvenue**.

Le nombre de salariés impliqués dans l'ingénierie territoriale

3 structures sur 4 disposent au moins d'un salarié

Q13. Combien de salariés sont impliqués dans l'ingénierie territoriale

Base : Ensemble des répondants (N = 72)



- Deux modèles de ressources humaines : 31% des structures privées n'ont aucun salarié dédié contre 3% des collectivités. Si l'on se projette dans les intentions à 6 mois 92 % des collectivités auront tés auront au moins un salarié contre 56% s.
- L'organisation même de l'ingénierie ne peut- être la même entre public et privé.

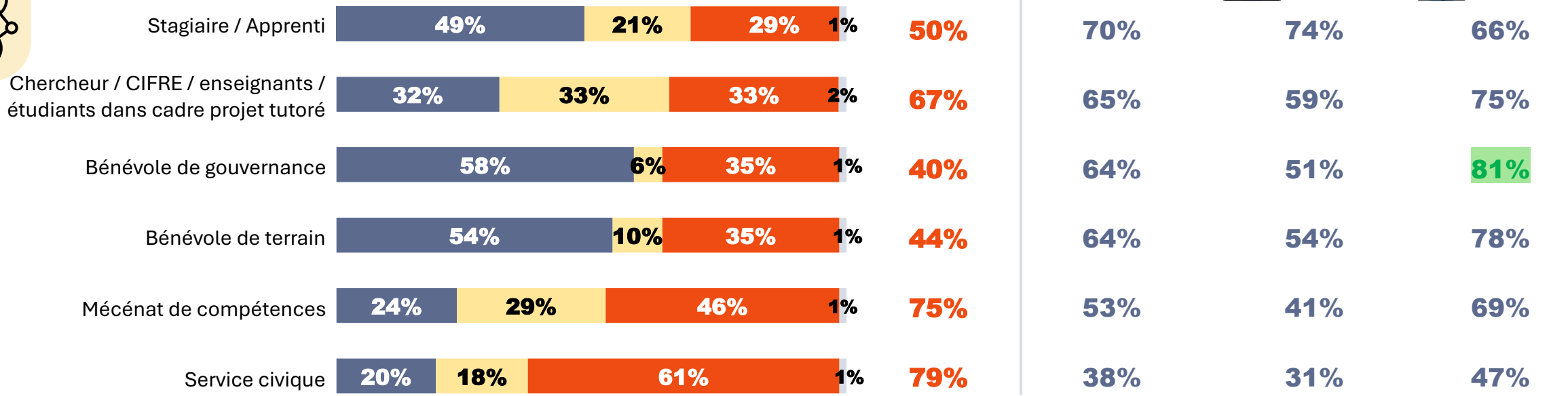
Les richesses humaines mobilisées

Le bénévolat :une ressource complémentaire tant pour le terrain que pour la gouvernance

Q12. Lesquelles de ces richesses humaines mobilisez-vous ?

Base : Ensemble des répondants (N = 72)





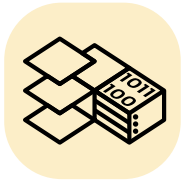
- Le bénévolat compense systématiquement le manque de salarié impliqué dabs l'ingénierie surtout dans le secteur privé (81% bénévolat de gouvernance, 78% bénévolat de terrain) Les stagiaires / apprentis et service civique deviennent des renforts d'avenir .pour les deux secteurs
- Le service civique est plus attendu pour compenser dans le secteur privé .

Les ressources financières mobilisées

La subvention reste la ressource dominante

Q14. Lesquelles de ces ressources financières mobilisez-vous ?

Base : Ensemble des répondants (N = 72)



- La subvention reste la ressource dominante, mais plus d'un répondant sur deux facturent des prestations.
- Le public vit de la subvention (90%)avant intention et de la commande publique (51% avant intention)
- Le privé compense par le don et le mécénat.

Le budget dédié à l'ingénierie territoriale

4 répondants sur 10 disposent de moins de 100 K€ par an.

Q15. De quel budget disposez -vous pour votre l'ingénierie territoriale :

Base : Ensemble des répondants (N = 72)





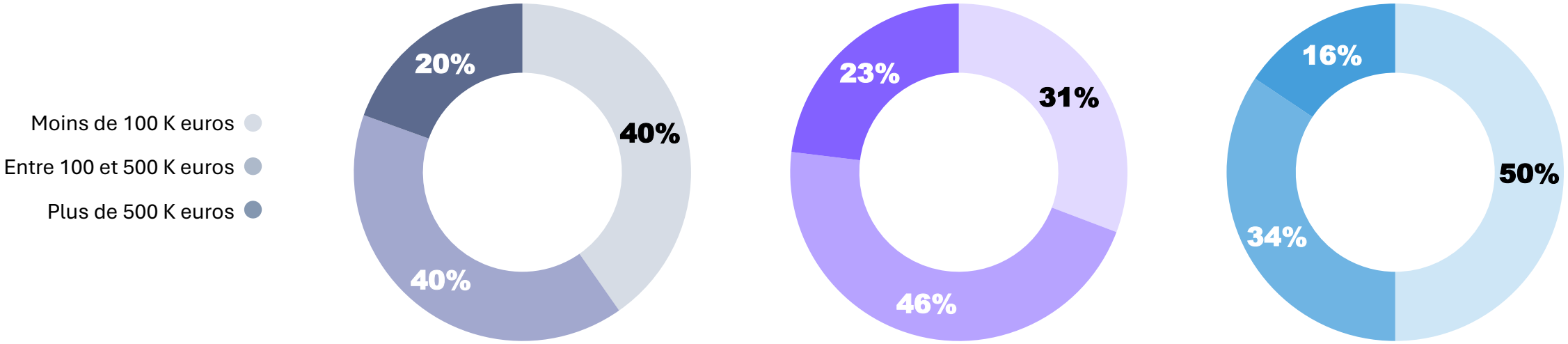
ENSEMBLE
72 personnes



PUBLIC
39 personnes



PRIVÉ
32 personnes



- En se rappelant l'écart avec les richesses humaines mobilisées, le budget ne distingue pas significativement le public du privé : la contrainte budgétaire est partagée. Elle s'exerce simplement sur des structures aux modèles différents.

05 Coopérations & ingénieries territoriales

Synthèse : Des modes de coopérations bien installés

4,6 partenaires différents en moyenne mais un point de vigilance

01 Des modes de coopération bien installés dans les pratiques

- **La coopération n'est plus un objectif à atteindre pour ce public : c'est une pratique bien établie**
- En ajoutant les projets prévus dans les 6 mois, trois modes de coopération testés atteignent les 94 % de pratiques (Le diagnostic / identification des besoins, la mutualisation des moyens et des ressources, l'animation du territoire en commun).
- **La réponse collective aux besoins atteint même 98%.**
- De significatif entre les statuts publics vs privés, seul le mode de coopération animation du territoire en commun distingue les deux statuts avec 92% des collectivités la pratiquent contre 82% de l'ensemble..

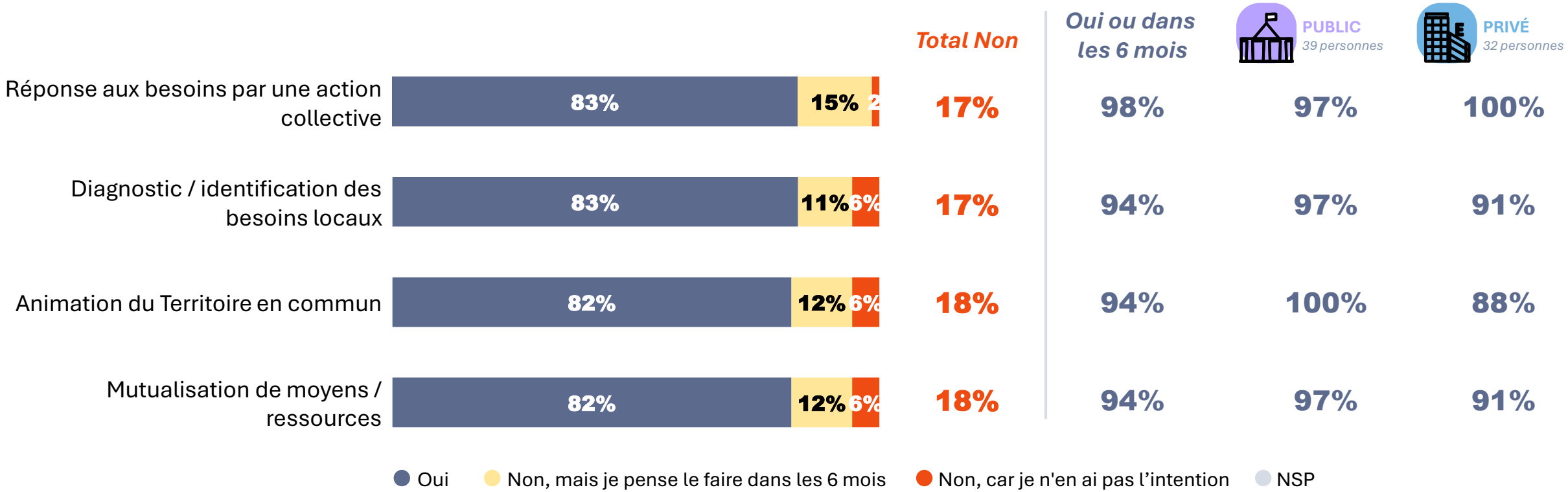
02 Des écosystèmes larges mais inégalement ouverts

- **Un écosystème à deux vitesses :**
  - Le **noyau des partenariats noués est institutionnel** i: acteurs publics locaux (85%) associations et fondations (69%)acteurs publics nationaux (63%)
  - Le **monde économique et éducatif reste en périphérie** : fédérations professionnelles (36%) structures d'insertion (33%) établissements scolaires (32%)
- Cette limite est un point de vigilance au regard de l'ambition affichée d'alliances entre l'ensemble de l'écosystème territorial : collectivités, entreprises, associations et citoyens

Les modes de coopération testés sont bien pratiqués

Q16. Lesquelles de ces modes de coopération mobilisez-vous ?

Base : Ensemble des répondants (N = 72)

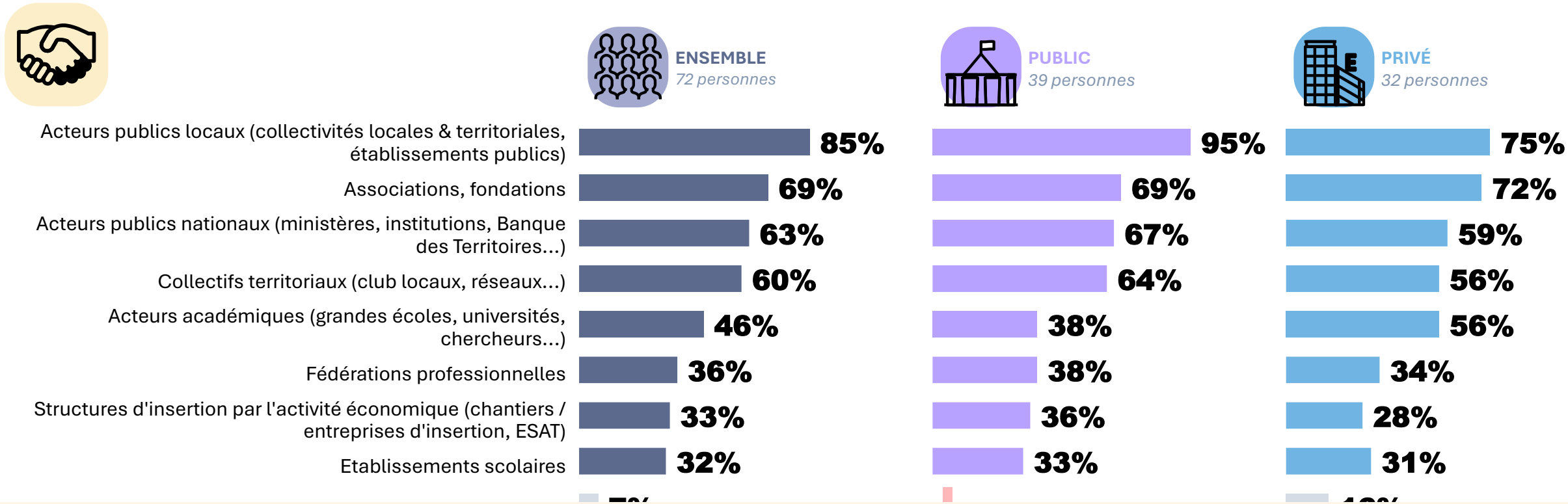


- En ajourant les projets à 6 mois , chacun des quatre modes de coopération testés dépasse 94% et la réponse collective aux besoins atteint 98%
- L'animation des territoires en commun distingue les deux statuts : 92% des collectivités la pratiquent contre 82% pour l'ensemble
- Les quatre modes de coopération sont pratiqués par plus de 8 répondants sur 10 : la coopération est installée.

Les partenariats noués 4,6 profils de partenaires différents en moyenne

Q17. Avec le(s)quel(s) de ces profils d'acteurs êtes vous en partenariat ?

Base : Ensemble des répondants (N = 72) / Plusieurs réponses possibles



- Un écosystème à deux vitesses :
- **Le noyau est institutionnel** : acteurs publics locaux (85%) associations et fondations (69%)acteurs publics nationaux (63%)
- Le monde économique et éducatif reste en périphérie : fédérations professionnelles (36%) structures d'insertion (33%) établissements scolaires (32%

06 Les besoins prioritaires et enseignements

Synthèse : les besoins prioritaires

un modèle économique qui est le point de rupture pour une ingénierie aboutie

01

Des actions non conduites faute de moyens, mais aussi un réel besoin de reconnaissance et de légitimité… dans un temps cohérent avec l'action engagée, et la (re)structuration nécessaire !

Le tiercé des besoins :

- **Le financement est cité par plus d'un répondant sur deux.** 39 répondants sur 72 citent au moins une action qu'ils ne mènent pas faute de moyens.
- **La reconnaissance est souvent formulée comme une fatigue** ; ne plus avoir à justifier l'utilité de la fonction, voire l'utilité de la démarche
- **Le temps long enfin**, pluri-annualité et stabilité des politiques publiques sont les deux « pivots » pour une frugalité réelle des moyens mobilisés… durablement ; mais aussi structuration & gouvernance territoriale élargie pour une implication plus forte de la diversité des parties prenantes.

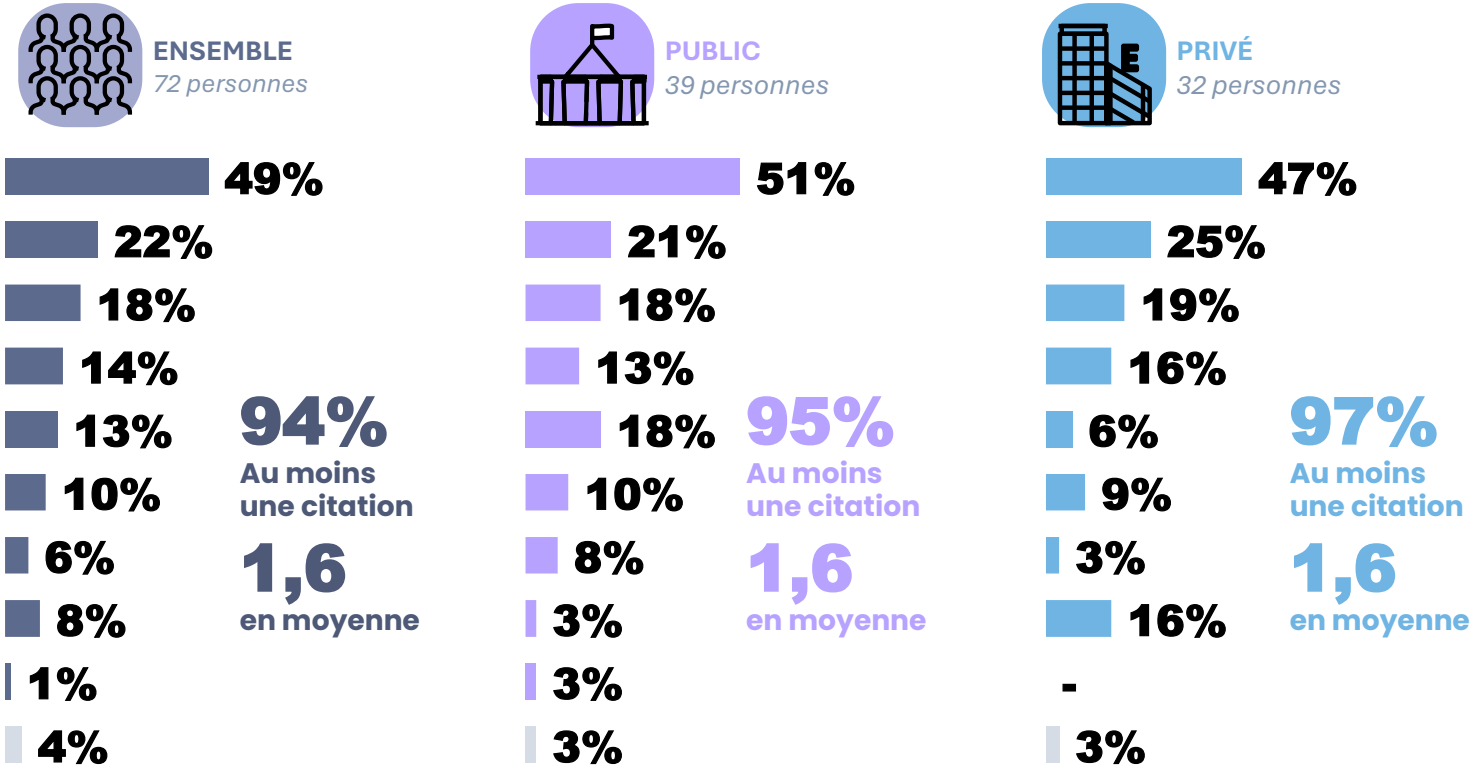
Les besoins prioritaires pour une ingénierie aboutie

Soutien stabilité et temps long sont attendus par un mode de financement reconnu légitime

Q18. Quels sont vos besoins prioritaires ?

Base : Ensemble des répondants (N = 72) / Question ouverte

Les grands thèmes abordés spontanément



- Le financement d'abord mais rarement le financement de projet. C'est le fonctionnement des postes et de l'animation qui est demandé
- La reconnaissance ensuite, souvent formulée comme une fatigue ; ne plus avoir à justifier l'utilité de la fonction
- Le temps long enfin pluri-annualité des politiques publiques

07 Les deux modèles d'ingénierie territoriale

Synthèse : deux modèles fragiles, mais complémentaires !

01 Deux modèles d'ingénierie territoriale avec des écarts notables en fonction de leur positionnement

- **Sur le vécu des acteurs et de leurs actions, ce n'est pas la même carte du territoire qui est décrite par les acteurs selon leur statut public / privé**

  La collectivité se voit comme l'opérateur principal : elle cumule les registres, se désigne elle-même comme porteuse et travaille à l'échelle interterritoriale. L'acteur privé décrit un écosystème pluriel dont il n'est qu'une des composantes — 2,6 porteurs cités contre 1,6 — avec un ancrage local, mais aussi national, et une présence trois fois plus forte sur les tiers-lieux.

- **Sur le modèle socio-économique : modèle public et modèle de l'engagement se répondent et se complètent**
  - **Salariat et subvention d'un côté, bénévolat et générosité de l'autre.**
  - **La fragilité n'est pas du même ordre : 31 % des structures privées n'ont aucun salarié dédié**, contre 8 % des collectivités. Leur modèle repose exclusivement sur des ressources fondées sur l'engagement, plus flexibles mais « non garanties » par essence — bénévolat, mécénat, don — ; là où **le public dispose de ressources contraintes mais prévisibles**.

- **Quels enseignements retenir :**
  - Le public a besoin de souplesse et le privé de pérennité.
  - Les pratiques de chacun ne sont pas les mêmes…. et il y a donc une complémentarité à (ré)inventer
  - Le cadre de référence des ODD est partagé, mais uniquement s'il est une boussole en commun, et non un outil de pilotage d'indicateurs.

Constat de deux modèles d'ingénierie territoriale : les écarts de vécus

- **Collectivités et acteurs privés ne se définissent pas de la même manière été décrivent pas le même territoire**

Comment chacun se définit et vit son territoire	Public (n=39)	Privé (n=32)
Se qualifie de « gestion des politiques publiques (en plus de la catalyse)	56 %	6 %
Registres d'ingénierie cumulés (moyenne sur 3)	1,95	1,45
Porteurs d'ingénierie cités sur le territoire (moyenne sur 7)	1,6	2,6
Décrit un portage par une association	25 %	59 %
Décrit un portage par un collectif d'acteurs	26 %	56 %
Intervient à l'échelle interterritoriale	64 %	28 %

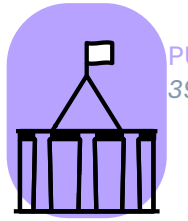
Les actions effectivement menées	Public (n=39)	Privé (n=32)
Mise en relation entre acteurs	95 %	82 %
Accompagnement des acteurs	95 %	75 %
Dialogue territorial	85 %	65 %
Animation du territoire en commun	92 %	72 %
Gestion d'un tiers-lieu	8 %	28 %

Ce n'est pas la même carte du territoire qui est décrite par les acteurs selon leur statut

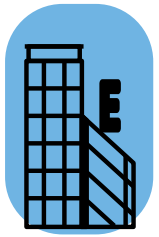
La collectivité se voit comme l'opérateur principal : elle cumule les registres, se désigne elle-même comme porteuse et travaille à l'échelle interterritoriale. L'acteur privé décrit un écosystème pluriel dont il n'est qu'une des composantes — 2,6 porteurs cités contre 1,6 — avec un ancrage local mais aussi national, et une présence trois fois plus forte sur les tiers-lieux.

Constat de deux modèles d'ingénierie territoriale :
les écarts sur les modèles socio-économiques

- L'analyse des moyens humains dédiés et des ressources financières selon le statut -public et privé- renvoie à deux réalités bien distinctes.



PUBLIC
39 personnes



PRIVÉ
32 personnes

- **Salariat et subvention d'un côté , bénévolat et générosité de l'autre.**
- **La fragilité n'est pas du même ordre :**
  - 31 % des structures privées n'ont aucun salarié dédié, contre 8 % des collectivités. Leur modèle repose sur des ressources d'engagement plus flexibles, mais « non garanties » par essence — bénévolat, mécénat, don — …
  - … là où le public dispose de ressources contraintes, mais prévisibles.



L’Observatoire des partenariats

L’observatoire des **Partenariats**

L'Observatoire des partenariats

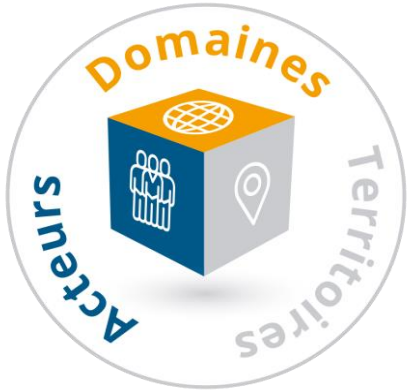
L'Observatoire des partenariats a pour **objectif de qualifier les enjeux des relations partenariales, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.** Il permet de capter les « signaux faibles » et de disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction en France.

Il a été **créé en 2008 par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU,** en partenariat avec le MEDEF et Le Mouvement associatif.

Les programmes quinquennaux

Après avoir réalisé l'état des lieux des partenariats en France (programme ARPEA 2008-2012), qualifié les fragilités territoriales prioritaires par territoire (programme PHARE 2013-2018), puis mesuré les impacts des alliances d'intérêt général en France et dans ses 13 régions métropolitaines, l'Observatoire des partenariats a lancé en novembre 2022 son **4ème programme quinquennal : le programme ECOSYSTEME. Entre 2023 et 2027, il a pour objectif d'observer, de qualifier, de mesurer et d'illustrer le passage de l'action de chacun à l'interaction en tous**, en fonction de la taille des acteurs et des écosystèmes d'implantation.

Ce programme a été mené en partenariat avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts, le Fonds ODD 17 et Le RAMEAU.



La direction scientifique

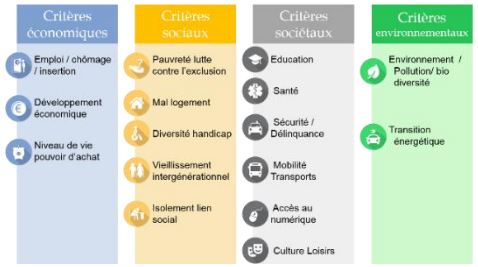
Les études sont conduites sous la **Direction scientifique d'Anne ROBIN**, statisticienne, philosophe et sociologue spécialisée dans l'analyse des mouvements de fond et des « signaux faibles »

18 ans d'observation du mouvement de co-construction du bien commun en France

© Observatoire des partenariats - 2024

Une approche systémique :
Croiser domaines, acteurs et territoires

16 FRAGILITÉS



10 PROFILS D'ACTEURS





5 ÉCHELONS DE TERRITOIRE



Croiser les données de 16 domaines d'actions, de 10 profils d'acteurs et de 5 échelons territoriaux pour se doter d'une vision systémique

© Observatoire des partenariats - 2024

Un chemin apprenant :
Des plans quinquennaux d'étude

Création 2008

Fondé par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et Le Mouvement associatif

ARPEA 2008-2012

Quels partenariats (ré)concilient économie et intérêt général ?



4 catégories complémentaires

PHARE 2013-2017

Quelles fragilités prioritaires selon les Territoires ?



16 fragilités qui s'entrechoquent

IMPACT 2018-2022

Quels impacts du faire alliance en France ?



3 impacts selon la temporalité visée

ECOSYSTÈME 2023-2027

Comment passer de l'action de chacun aux interactions entre tous ?



Un pilotage systémique autour de 3 dimensions

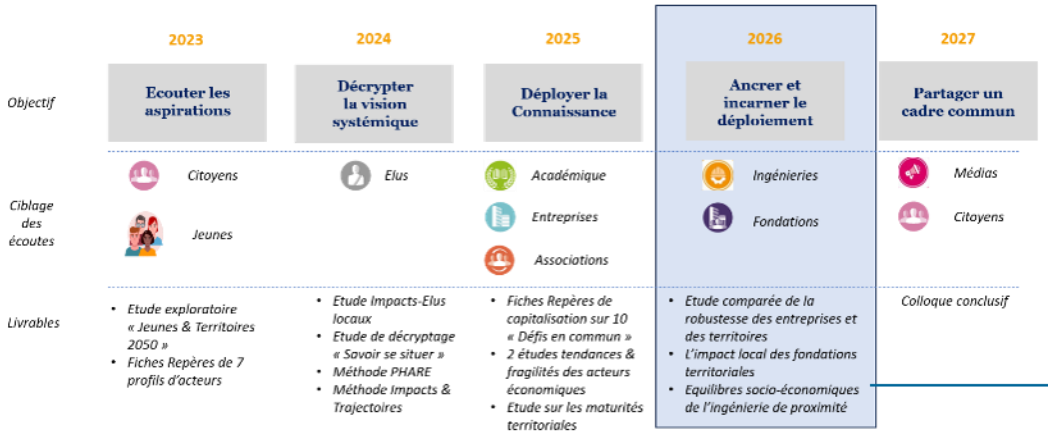
Un cheminement éclairant pour conduire le changement des transitions

© Observatoire des partenariats - 2024

Programme ECOSYSTÈME :

DE L'ACTION AUX INTERACTIONS

Programme quinquennal 2023-2027 « ECOSYSTÈME »



Zoom 2026

Richesses humaines

Quels équilibres socio-économiques de l'ingénierie de proximité ?
Comisis-OpinionWay

Nouveaux modèles de financement

Quels impacts locaux des Fondations territoriales ?
AgroParisTech-Le RAMEAU

Robustesse des alliances

Robustesses comparées des liens entreprises & Territoires ?
Isabelle CUSSAC

5 ans pour comprendre et valoriser la diversité des pratiques et leurs articulations :

Après les jeunes (2023), les élus locaux (2024) et les acteurs économiques (2025), ce sont les ingénieries locales qui sont explorées en 2026

© Observatoire des partenariats - 2024

08 Annexes

Les impacts de l'ingénierie territoriale

Q8. Quels sont selon vous les principaux impacts de l'ingénierie territoriale dans le contexte actuel ? merci de préciser en quelques mots

Base : Ensemble des répondants (N = 72) / Question ouverte, réponses spontanées

Le détail (1/3)

Thème	Exemple verbatim issu du corpus	Comptage	Total %	Public	Privé
A. Coopération et mobilisation des acteurs		**38**	**54%**	**54%**	**53%**
A02 Coopération / synergies / partenariats	*rassurer, engager les projets, argumenter, faire ensemble*	18	**25%**	**21%**	**31%**
A03 Dialogue / concertation / apaisement	*Communication, échanges entre les publics*	16	**23%**	**21%**	**25%**
A01 Mise en réseau / interconnaissance	*fidarec.eu <QT> creer des liens pour dénouer les noeuds<QT>*	13	**18%**	**18%**	**19%**
A05 Mobilisation / fédération autour de projets communs	*fédération d'acteurs et de projets, création de consortium*	6	**8%**	**8%**	**9%**
A04 Coordination / articulation des acteurs	*Meilleure coopération. Lien public/privé. Interface communes/Etat, Région, Département. Soutien au développement rural.*	5	**7%**	**10%**	**3%**
C. Ressources financières et efficience		**33**	**46%**	**54%**	**38%**
C03 Optimisation des ressources / économies	*éviter de faire des doublons*	13	**18%**	**18%**	**19%**
C01 Recherche / mobilisation de financements	*Aide à la définition et à la mise en oeuvre de projets, conseil en matière d'ingénierie financière*	12	**17%**	**28%**	**3%**
C02 Mutualisation des moyens / ressources	*Engendrer des mutualisations et des transversalités ; rendre plus efficiente la dépense publique*	9	**13%**	**23%**	**0%**
C04 Effet levier / renforcement des capacités d'action	*Invention de nouveaux équilibres*	9	**13%**	**8%**	**19%**

Les impacts de l'ingénierie territoriale

Q8. Quels sont selon vous les principaux impacts de l'ingénierie territoriale dans le contexte actuel ? merci de préciser en quelques mots

Base : Ensemble des répondants (N = 72) / Question ouverte, réponses spontanées

Le détail (2/3)

Thème	Exemple verbatim issu du corpus	Comptage	Total %	Public	Privé
D. Stratégie, connaissance et aide à la décision		21	30%	33%	25%
D01 Diagnostic / connaissance des besoins locaux	*Acculturation, expertise, accompagnement*	8	11%	13%	9%
D05 Priorisation / évaluation / mesure d'impact	*impact social d'appropriation collective*	6	8%	8%	9%
D02 Vision stratégique / prospective / anticipation	*Permet de prioriser les actions sur le moyen et long terme en donnant davantage de sens dans les projets en axant sur le qualitatif*	5	7%	10%	3%
D03 Cohérence / stratégie territoriale partagée	*Elle invite à prendre un peu de recul pour envisager une cohérence à une échelle territoriale, plutôt qu'une succession d'actions individuelles et décorellées*	5	7%	10%	3%
B. Conception et réalisation des projets		19	27%	38%	13%
B02 Accompagnement / appui aux porteurs de projets	*Acculturation, expertise, accompagnement*	7	10%	15%	3%
B03 Montage / structuration / sécurisation des projets	*Cela permet de construire des projets ou des expérimentations plus grandes avec des moyens mutualisés.*	7	10%	13%	6%
B04 Concrétisation / mise en œuvre opérationnelle	*rassurer, engager les projets, argumenter, faire ensemble*	6	8%	10%	6%
B05 Développement / changement d'échelle des projets	*Émergence de projets*	4	6%	8%	3%
E. Innovation et transformation des pratiques		15	21%	21%	22%
E01 Innovation / nouvelles solutions	*réponse plus complète, innovations, hybridation des projets*	9	13%	10%	16%
E03 Transversalité / décloisonnement	*réponse plus complète, innovations, hybridation des projets*	7	10%	8%	13%
E02 Expérimentation / recherche-action	*Celle-ci permet l'expérimentation, la coopération de différentes typologies d'acteur, la capitalisation entre plusieurs territoires et la mise en pratique de nouveaux modèles*	6	8%	10%	6%

Les impacts de l’ingénierie territoriale

Q8. Quels sont selon vous les principaux impacts de l’ingénierie territoriale dans le contexte actuel ? merci de préciser en quelques mots

Base : Ensemble des répondants (N = 72) / Question ouverte, réponses spontanées

Le détail (3/3)

Thème	Exemple verbatim issu du corpus	Comptage	Total %	Public	Privé
G. Cohésion sociale et participation citoyenne		13	18%	10%	28%
G01 Cohésion sociale / solidarité / inclusion	*Vision partagée, actions collectives, solidarité, mutualisation et optimisation, protection des saveurs faire, confiance et arguments pour l’attractivité, soutien aux chefs d’entreprises et aux élus.*	6	8%	8%	9%
G03 Réponses adaptées aux besoins des populations	*L'ingénierie territoriale permet d'apporter des réponses fines et adaptées à des besoins locaux*	6	8%	5%	13%
G02 Participation citoyenne / coconstruction	*CO-construction des politiques publiques avec les citoyens*	5	7%	0%	16%
I. Renforcement des compétences et limites de l’ingénierie		11	15%	26%	3%
I03 Fragilisation / manque de moyens ou de reconnaissance	*Malheureusement, impact faible. Chacun possède son ingénierie sans travail de concertation ou alors concertation de façade.*	7	10%	18%	0%
I01 Montée en compétences / autonomisation des acteurs	*Acculturation, expertise, accompagnement*	3	4%	5%	3%
I02 Accès à l’ingénierie / soutien aux petites structures	*une écoute, un appui, un accompagnement personnalisé notamment à l'attention des porteurs (publics/ privés) plus petits et/ou qui dispose de moins de compétences en interne*	2	3%	5%	0%
F. Développement territorial et attractivité	*un impératif pour équilibrer la dynamique de territoire et la volontaire de faire ensemble des EPCI*	5	7%	10%	3%
H. Transitions et résilience des territoires	*Même si l'ingénierie territoriale se heurte encore à des préjugés (coûteuse, chronophage, effets indirects,...), ses impacts sont d'une part la remise en confiance de bien des territoires en situation de fragilité, d'autre part l'appropriation locale et collectives de défis imposés sous forme d'injonctions, et le premier pas vers une autonomisation des territoires.*	5	7%	5%	9%
Autres	-	1	1%	0%	3%
NSP	-	5	7%	3%	13%

Les besoins prioritaires

Q18. Quels sont vos besoins prioritaires ?

Base : Ensemble des répondants (N = 72) / Question ouverte

Le détail (1/2)

	ENSEMBLE *72 personnes*	PUBLIC *39 personnes*	PRIVÉ *32 personnes*
Besoins financiers	**49%**	**51%**	**47%**
Financement pérenne et pluriannuel	**17%**	10%	25%
Financement de fonctionnement courant	**17%**	21%	13%
Financement de postes et recrutement	**15%**	21%	9%
Financement de projets et actions	**11%**	10%	13%
Simplification administrative des financements	**3%**	3%	3%
Reconnaissance et légitimité	**22%**	**21%**	**25%**
Reconnaissance et légitimité institutionnelle	**15%**	13%	19%
Visibilité de l'action et de l'expertise	**7%**	8%	6%
Soutien et stabilité politique	**18%**	**18%**	**19%**
Autonomie face aux cadres institutionnels	**10%**	10%	9%
Engagement et vision politique clairs	**6%**	8%	3%
Stabilité des politiques publiques	**4%**	3%	6%
Structuration et gouvernance territoriale	**14%**	**13%**	**16%**
Clarification des rôles entre acteurs	**4%**	5%	3%
Structuration et complémentarité des ingénieries	**4%**	5%	3%
Gouvernance partagée avec les citoyens	**4%**	3%	6%
Mutualisation des moyens et services	**1%**	-	3%

Les besoins prioritaires

Q18. Quels sont vos besoins prioritaires ?

Base : Ensemble des répondants (N = 72) / Question ouverte

Le détail (2/2)

	ENSEMBLE *72 personnes*	PUBLIC *39 personnes*	PRIVÉ *32 personnes*
Moyens humains et temps	**13%**	**18%**	**6%**
Temps disponible pour les missions de fond	6%	8%	3%
Recrutement et renfort d'équipe	4%	5%	3%
Montée en compétences internes	3%	5%	-
Réseaux et mise en relation	**10%**	**10%**	**9%**
Accès aux réseaux territoriaux et partenaires	6%	8%	3%
Identification de prestataires et financeurs	3%	3%	3%
Relais national auprès des institutions	1%	-	3%
Capitalisation et diffusion	**6%**	**8%**	**3%**
Outils de cartographie et de visibilité	4%	5%	3%
Valorisation et essaimage des expérimentations	1%	3%	-
Autre	**8%**	**3%**	**16%**
Rien / Aucun	**1%**	**3%**	**-**
Ne sait pas	**4%**	**3%**	**3%**

Lignes de communication et conditions de diffusion

- **Lignes de communication pour toutes questions :**
- La direction de la recherche du programme Ecosystème est assurée par Anne Robin anne.robin@comisis.com
- Toutes les étapes de collectes et de traitements (Cawi ou CATI) seront supervisées sous la direction conjointe de Anne Robin et Alexandre Mutter datascientist OpinionWay
- Datadesign et mise en forme par Nicolas Curtelin & Factoviz
  - En rappel OpinionWay applique la norme ISO 20252 et procède à un contrôle strict de chaque étape de la réalisation d'une étude.
  - Comisis et OpinionWay en qualité de membres Esomar respectent les exigences légales et déontologiques de la profession
  - Comisis et OpinionWay s'engagent à respecter les impératifs fixés par la CNIL
- Ce projet décrit des résultats qui sont la propriété de l'Observatoire des partenariats et de Comisis. Toute publication même partielle est soumise à des conditions de diffusions indiquant le nom de l'étude, le nom du programme, l'année de publication ainsi que l'auteur des analyses.

L'Observatoire des Partenariats

ESOMAR member