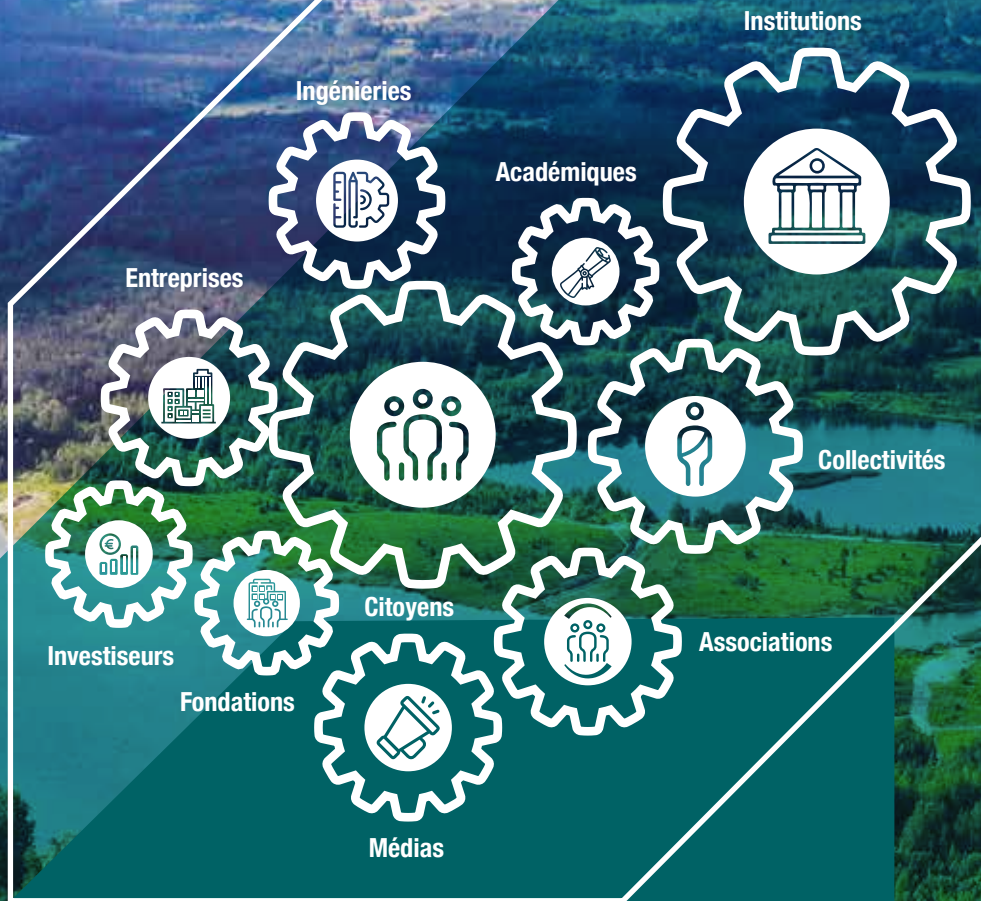


# CAHIER DE RECHERCHE(S)



## ODD 17\*: Quelles trajectoires territoriales ?

La place des acteurs académiques  
dans la territorialisation des transitions



**Caisse  
des Dépôts**  
GROUPE



## Institut pour la recherche

L'Institut pour la recherche de la Caisse des Dépôts soutient des projets de recherche s'inscrivant dans les champs d'intervention et les missions de la Caisse des Dépôts.

Son rôle est de favoriser la recherche dans les domaines liés aux activités de la Caisse des Dépôts, sur des thématiques variées telles que l'épargne, la finance long terme, le développement économique des territoires, la transition énergétique et écologique, les impacts du vieillissement, etc.

### \*17<sup>e</sup> Objectif de Développement Durable de l'Agenda 2030 des Nations-Unies

#### Le RAMEAU :

**Laboratoire d'innovations partenariales,** Le RAMEAU est à la fois un **observatoire** pour qualifier les enjeux des partenariats, un **centre d'expérimentations** pour faire émerger de nouveaux modèles et un **lieu de réflexions prospectives** pour déployer des solutions innovantes à grande échelle.

Ce cahier de recherche a été réalisé sous le pilotage de Charles-Benoit Heidsieck, Président-Fondateur du RAMEAU et d'Élodie Jullien, Directrice de la recherche.



---

## En synthèse

Face à l'effet ciseau de la raréfaction des ressources, conjuguée avec l'accroissement des fragilités, tous les modèles d'actions publiques et privées sont en questionnement. C'est le sens du **17<sup>e</sup> Objectif de Développement Durable de l'Agenda 2030**. Signé en 2015 à l'unanimité des 193 Nations Unies, ce Cap et ce cadre sont communs à tous les acteurs, dans tous les domaines, sur tous les territoires. Ils peuvent se résumer en une question : **comment allons-nous faire ensemble ce qu'aucun acteur seul ne peut réussir ?**

Ce 4<sup>e</sup> cahier de recherche commun entre l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU invite à explorer la diversité des trajectoires locales au travers du regard des acteurs de la recherche académique, mais aussi de leurs liens avec les « recherches » empiriques et participatives. Il s'inscrit dans la continuité des trois premiers cahiers de recherche afin de poursuivre le Récit d'un cheminement commun observable à partir des réalités territoriales.

---

## Introduction

### Valoriser les trajectoires territoriales durables et inclusives

Pour répondre concrètement à cette question, commençons par retracer le cheminement des publications précédentes. Le cahier de recherche « **ODD 17 : les impacts du faire alliance en France<sup>1</sup>** » a posé les conditions du pilotage de l'intérêt général dans un contexte en transition. Il doit articuler de nouveaux équilibres entre une vision partagée, une action collective transformatrice et une gestion régulatrice. Un Cap et cadre communs ont été co-construits entre « praticiens », institutions et acteurs académiques. L'enjeu est de garantir à la fois la cohérence des actions, la cohésion des acteurs et la pérennisation des ressources.

Ces résultats ont été éclairés par la **1<sup>re</sup> étude d'impact de l'ODD 17 à l'échelle de la France et de ses 13 régions métropolitaines<sup>2</sup>**. Sa synthèse a fait l'objet du cahier de recherche « **ODD 17 : les leviers d'un changement systémique<sup>3</sup>** ». Les travaux réalisés entre 2018 et 2022 ont permis de qualifier, mesurer et illustrer les effets de levier des alliances d'intérêt général sur la performance des organisations publiques & privées, sur l'innovation territoriale & sociétale, ainsi que sur la confiance individuelle & collective.

Le troisième cahier de recherche « **ODD 17 : Économie(s) et Territoire(s)<sup>4</sup>** » a (dé)montré **la capacité d'innovation des Territoires pour (ré)inventer des modèles de développement inclusifs et durables**. Il a qualifié le rôle des Territoires, ainsi que les liens entre les « Projets de territoire » et la diversité des modèles socio-économiques permettant de les mettre en œuvre.

Cette équation étant posée, il convient maintenant de **valoriser l'état d'avancement des Territoires dans leur capacité à conduire le changement systémique** décrit dans l'Agenda 2030. La France a rendu sa « copie » l'an dernier à l'ONU au travers d'une Revue Nationale Volontaire. L'Observatoire des partenariats - impliqué dans cet exercice - a souhaité en traduire les pratiques de terrain au travers de l'étude « **Savoir se situer dans un monde en mutation<sup>5</sup>** ». Publiée le 3 octobre, cette étude exploratoire s'est appuyée sur les travaux menés avec l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts depuis 2017 afin de mobiliser la recherche dans toutes ses dimensions pour éclairer la territorialisation des transitions.

### Le quatrième cahier de recherche répond à trois questions :

- 1/ Pourquoi valoriser la diversité des trajectoires territoriales ?
- 2/ Comment les « petits & moyens » territoires nous éclairent sur les mutations ?
- 3/ Quels rôles les acteurs académiques jouent-ils dans la territorialisation des transitions ?

---

1. [https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2022-04/220401\\_ODD17\\_ALLIANCE.pdf](https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2022-04/220401_ODD17_ALLIANCE.pdf)

2. <https://odd17.org/impacts-odd-17>

3. [https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2023-01/230119\\_CDD\\_Leviers\\_changement\\_syst\\_P.pdf](https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2023-01/230119_CDD_Leviers_changement_syst_P.pdf)

4. [https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2023-12/231220\\_CDR\\_ODD17\\_ECOTERR\\_P.pdf](https://www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/2023-12/231220_CDR_ODD17_ECOTERR_P.pdf)

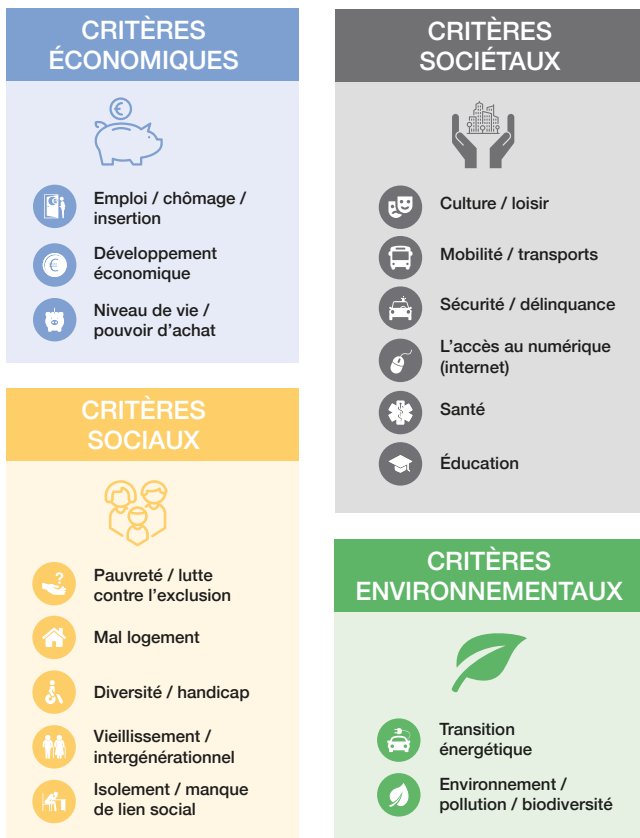
5. Étude disponible sur le site de l'Observatoire des partenariats : <https://observatoire-des-partenariats.fr/comprendre>

# 1. Pourquoi valoriser la diversité des trajectoires territoriales ?

Il est utile de relire le cheminement qui a permis de comprendre la valeur de la diversité des trajectoires territoriales, et de le relier aux défis communs tels qu'ils sont aujourd'hui vécus sur les Territoires.

## ► Pour appréhender la notion de fragilités

L'analyse de la diversité des modèles relationnels entre les organisations publiques et privées a permis de qualifier **16 domaines de fragilité**, représentatifs des défis économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux.



Dès 2015, ces fragilités ont été associées aux Objectifs de Développement Durable de l'Agenda 2030. Elles permettent en effet de les traduire dans la réalité vécue par les différents profils d'acteurs français, des citoyens aux institutions.

## Définir la notion de fragilité pour être en mesure de la décrypter

Cette notion de **fragilité** est **évolutive ET dépendante de son écosystème**. Elle se repère, non pas à partir d'un seuil idéal d'une Société se considérant épanouie, mais dans le suivi de l'écoute des vécus et ressentis. Elle se mesure par les écarts enregistrés entre des populations sur des territoires eux-mêmes bien définis. Dès 2015 les études de l'Observatoire des partenariats ont ainsi été déclinées au niveau régional afin de pouvoir mesurer les dispersions des fragilités selon les Territoires.

Il est très important de souligner que les fragilités ne se « moyennisent » pas. Le suivi quantitatif au travers d'études scientifiques représentatives aux différents univers concernés est structurant, mais il est crucial d'en comprendre et d'en illustrer la diversité. C'est la raison pour laquelle une « banque de cas pratiques », initiée dès 2013, la base IMPACT-Alliances, recense plus de 1 200 exemples inspirants représentatifs des pratiques.

## ► Pour cartographier l'articulation des acteurs sur l'intérêt général

Les programmes d'études ont permis de qualifier **les 10 profils d'acteurs** qui constituent l'écosystème du modèle français de pilotage de l'intérêt général<sup>6</sup>.



Pour y parvenir, l'originalité de la méthode a consisté en 2008 à observer les relations entre les deux acteurs les plus éloignés de l'écosystème : les entreprises d'une part, et les associations d'intérêt général d'autre part. Par extension progressive, l'ensemble des profils d'acteurs a pu être analysé dans leurs liens entre eux. Cette approche apprenante a permis de modéliser les interactions telles qu'elles sont schématisées ci-contre. Il est particulièrement intéressant de voir la place respective des organisations publiques & privées, qui structure une diversité de « médiations » entre les institutions et les citoyens.

L'étude d'impact 2018-2022 a ensuite permis d'en qualifier, mesurer et illustrer les effets sur la performance, l'innovation et la confiance. Le colloque conclusif<sup>7</sup> de cette 1<sup>re</sup> étude systémique a amorcé le défi du nouveau plan quinquennal ECOSYSTEME 2023-2027 : **Qualifier les effets de taille des organisations et des territoires pour permettre à chacun de définir des trajectoires durables et inclusives cohérentes avec sa situation.**

6. Voir rapport « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & CB. Heidsieck, novembre 2015).

7. [https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/01/Actes\\_LR\\_Colloque-03-11\\_BAD.pdf](https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2023/01/Actes_LR_Colloque-03-11_BAD.pdf)



## ► Pour éclairer la notion de « Projet de Territoire »

Pour permettre une analyse systémique, les travaux de recherche empirique ont amené à modéliser la place des Projets de Territoire dans les transitions. Elle est schématisée ci-dessous.

L'approche systémique des Projets de Territoire



### Clarifier le Cap et le cadre « Commun(s) »

Afin de favoriser l'agilité de l'action locale tout en conservant une unité nationale, garante de l'intérêt général, il est essentiel de poser **un Cap et un cadre communs**. Si l'Agenda 2030 en donne une architecture internationale au travers des 17 Objectifs de Développement durable, il revient à chaque Nation en fonction de ses spécificités de les décliner et de se les approprier. Les cahiers de recherche « ODD 17 : les impacts du faire alliance » et « ODD 17 : les leviers d'un changement systémique » en proposent une version en trois « Récits » philosophique, politique et stratégique.

### Mobiliser les engagements autour d'un Projet en « Commun(s) »

La notion de « Projet de Territoire » est **polysémique** et fonction de l'acteur qui en parle. Retenons dans ce cahier celle de l'association d'élus ANPP-Territoires de Projet décrite dans le Vadémécum « Faire territoire : osons avec et pour tous<sup>8</sup> ». La démarche invite à co-construire des Projets à 20/30 ans avec l'ensemble des acteurs locaux.

Dès lors, il convient de **faire converger trois dynamiques** : celle des Collectivités qui pilotent les politiques publiques<sup>9</sup>, celle des acteurs d'intérêt général et des initiatives citoyennes<sup>10</sup>, et celle des acteurs économiques dans leur diversité<sup>11</sup>.

Cette convergence est parfois difficile. **La mobilisation autour d'une « innovation territoriale »** pour répondre ensemble à un défi commun peut être un moyen simple de développer l'interconnaissance et les interactions.

### Définir les notions d'innovation territoriale et sociétale

D'un point de vue sémantique, il est utile de clarifier les notions d'innovation sociale, territoriale et sociétale. Là où l'innovation sociale est la réponse à une fragilité peu ou mal couverte selon la définition de la Loi ESS de 2014, l'innovation territoriale est une **réponse à la fragilité transversale de tout un écosystème**. Cette double définition invite à en retenir une troisième : l'innovation sociétale qui articule les deux premières.

Cette définition posée, il convient de préciser que l'innovation territoriale n'est pas à confondre avec l'innovation publique. Elle est la convergence entre cette dernière, l'innovation associative<sup>12</sup> et l'innovation économique<sup>13</sup>.

Dans le cahier de recherche « ODD 17 : Économie(s) & Territoire(s) », nous avons qualifié quatre leviers stratégiques pour accélérer l'innovation territoriale : la valorisation de la connaissance empirique, les parcours d'usage de la capitalisation numérique, l'investissement dans l'ingénierie locale et la qualification des compétences transversales<sup>14</sup>. L'articulation de ces leviers a été testée entre 2019 et 2024 dans le cadre du programme « Chef de projet innovation territoriale », sous l'égide de la Fondation des Territoires.

8. <https://www.anpp.fr/wp-content/uploads/2021/08/Vademecum-Projet-de-territoire-ANPP.pdf>

9. Voir les deux autres Vadémécums de l'ANPP-Territoires de Projet sur l'ingénierie locale et les coopérations

10. Voir la diversité des modes d'engagement sur la plateforme « Trajectoires socio-économiques » pilotée par la DJPEVA

11. Voir la série des guides MEDEF « Construire ensemble » et le guide « Coopérer efficacement » sur la plateforme odd17.org

12. Livre blanc « L'innovation associative » (GPMA & Le RAMEAU, décembre 2017)

13. Guide « L'investissement sociétal en actions » (AG2R LA MONDIALE & Le RAMEAU, octobre 2018)

14. Plus de détail sur la plateforme « L'innovation territoriale en Actions » : <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>

## 2. Comment les « petits & moyens » territoires nous éclairent sur les mutations ?

C'est au moment où l'État lançait son programme « Petites Villes de Demain » qu'il a été demandé à la Fondation des Territoires **d'étudier les spécificités de l'ingénierie des « petits & moyens » territoires.** En partenariat avec Le RAMEAU, et grâce au financement du Fonds ODD 17, le programme « Chef de projet innovation territoriale » a été lancé à l'automne 2019. Objectif : étudier comment les Collectivités territoriales s'organisent pour piloter l'émergence et le développement de solutions innovantes permettant de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs socio-économiques durables.

### ➤ Pourquoi cibler les « petits & moyens » territoires ?

L'étude IMPACT-Elus locaux<sup>15</sup> de 2020 a confirmé que **les Territoires entre 10 000 et 30 000 habitants ont des pratiques de pilotage de l'intérêt général très agiles, et pourtant peu valorisées.** En début de mandat, 92 % des élus locaux reconnaissent la pertinence de faire alliance pour répondre aux défis locaux. 64 % souhaitent ainsi mettre la co-construction des politiques publiques en place au cours de leur mandat ; mais 46 % reconnaissent que la pratique était tout juste émergente sur leur Territoire, et qu'ils ne savaient pas bien encore comment faire.

Entre 2020 et 2022, le suivi d'une expérimentation sur une cinquantaine de projets locaux soutenus par le Fonds ODD 17 a permis d'en comprendre mieux les modalités de fonctionnement. Fort de ces résultats, 12 territoires pilotes ont été ciblés et accompagnés durant 18 mois pour en qualifier les pratiques d'innovation territoriale.

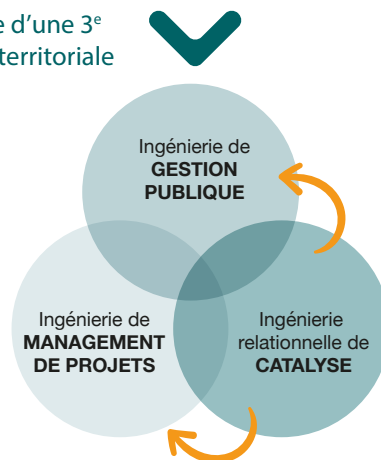
### ➤ Les 4 enseignements du programme « Chef de projet innovation territoriale »

La valeur des démarches apprenantes mises en œuvre - souvent informellement - dans les petits et moyens territoires est grande. Pour faire face aux défis de la multiplicité des transitions, ces Territoires sont très agiles, et développent des pratiques innovantes.

#### L'émergence d'une 3<sup>e</sup> ingénierie territoriale

Aux côtés de l'ingénierie de gestion publique et de l'ingénierie de management de projets, émerge une troisième ingénierie : **la catalyse territoriale**<sup>16</sup>. Son objectif est de faciliter l'interconnaissance et de développer les coopérations territoriales. « Ingénierie du lien », elle n'est pas à confondre avec celle du management de projet public ou privé. Si cette dernière se mobilise sur un objet, au contraire la « catalyse » est transversale à tous les domaines et tous les acteurs d'un territoire.

Émergence d'une 3<sup>e</sup> ingénierie territoriale



La « catalyse » n'est pas non plus à confondre avec la co-construction des politiques publiques. Elle permet de créer et de valoriser des interactions entre profils d'acteurs et d'actions qui ne se rencontrent pas nécessairement dans l'exercice de leurs fonctions. Elle est à ce titre à la périphérie des autres dynamiques pour en incarner et en favoriser les liens.

Dès lors, **le « Chef de projet innovation territoriale »** serait-il un catalyseur territorial qui assure le rôle de tiers de confiance entre les acteurs publics & privés mobilisés ensemble ? Dans les « petits et moyens » territoires, il a une autre fonction. Il est le « pivot » des politiques publiques lorsqu'elles sont peu dotées en ingénierie locale. Il est en charge de faire des liens entre les politiques publiques, et la capacité à mobiliser les énergies et les engagements du territoire pour en inventer des modes opératoires adaptés aux acteurs et aux actions locales, en intégrant des réalités de terrain très contraignantes en matière de frugalité.

Si les coopérations sont au cœur des trois modèles d'ingénierie, elles diffèrent ainsi par leur fonction et leur légitimité respective. Le rôle est respectivement celui du « pivot », de « l'expérimentateur » et du « tiers de confiance ». Sur les « petits et moyens » territoires, les « Chefs de projet innovation territoriale » peuvent s'appuyer sur l'action des autres ingénieries et en particulier des catalyseurs territoriaux qui ont souvent un périmètre territorial élargi.

Les 12 situations des territoires pilotes sont décrites dans le dossier « Coopération territoriale : la Clé de sol » réalisé pour le Salon des Maires 2023<sup>17</sup>, et le cas pratique du Barséquanais a été présenté en détail dans le webinaire « Cap 2030 vers l'ODD 17, les ingénieries territoriales à la manoeuvre !<sup>18</sup> ».

15. Étude IMPACT-Elus locaux pour l'Observatoire des partenariats (Comis & OpinionWay, novembre 2020)

16. Voir fiche Repères « Dynamique d'engagement des ingénieries » (Observatoire des partenariats, juillet 2022)

17. 4<sup>e</sup> dossier annuel JURIS Associations sur les coopérations territoriales, N°688, 15 novembre 2023

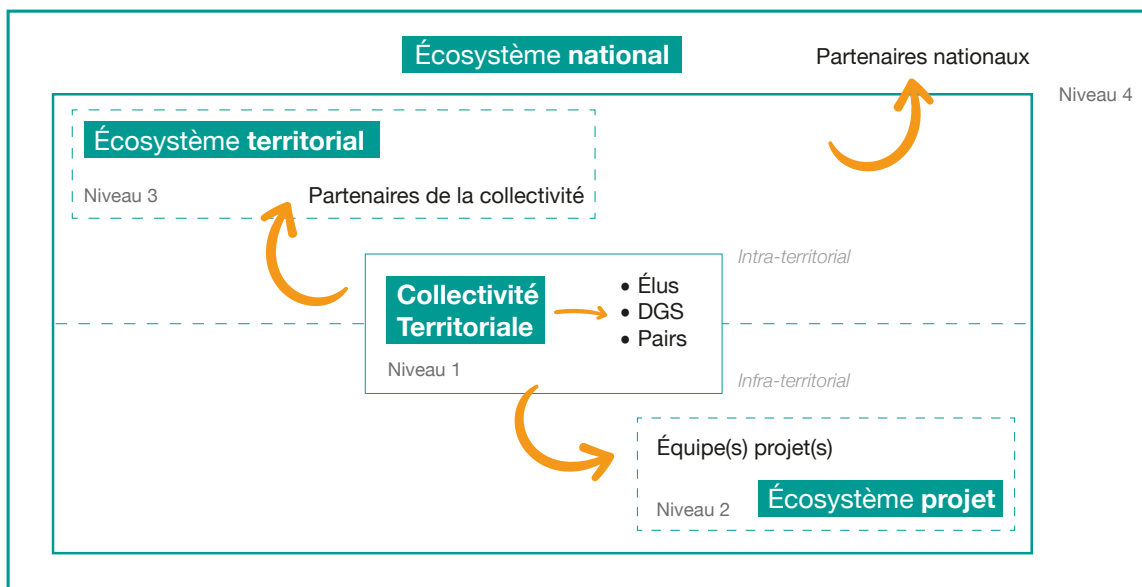
18. À voir en replay sur la plateforme « Trajectoires socio-économiques » : <https://trajectoires-socio-economiques.odd17.org/les-webinaires/>

## Des réalités territoriales encadrées

**Les acteurs publics locaux** sont confrontés à l'encastrement d'écosystèmes territoriaux radicalement différents. Pour réussir à piloter les transitions, ils doivent à la fois assurer leur coordination « interne » entre acteurs publics d'un même territoire, mais aussi intégrer la diversité des écosystèmes projets sur leur territoire, s'articuler avec les autres écosystèmes territoriaux, et assurer la gestion avec l'écosystème national. Les trajectoires locales sont au croisement de ces quatre réalités recouvrant des dynamiques d'actions, des rythmes et des usages différents.



### Des trajectoires locales à l'articulation de 4 écosystèmes territoriaux



En premier lieu, la trajectoire d'actions face aux mutations se doit de coordonner « l'interne » à la Collectivité territoriale - ou plutôt aux Collectivités territoriales - dans leur triple articulation : Commune, EPCI et Pays/PETR. La notion de « Projet de Territoire » dans les CRTE - Contrats de Relance et de Transition Écologique (devenus depuis Contrats de Réussite) a permis de mieux faire comprendre la valeur d'une gestion stratégique et prospective d'un Territoire, aux côtés de ses dimensions politiques et techniques. Si une lecture parfois trop normative ou contractuelle de la circulaire du 1<sup>er</sup> Ministre du 20 novembre 2020 sur les CRTE ne permet pas d'en comprendre l'intérêt, une prise de recul permet d'appréhender la nécessité de **croiser les approches politiques, techniques et stratégiques**. Les ancrer et les incarner dans des espaces publics différents permet de mieux en articuler la complémentarité. C'est un levier institutionnel structurant pour assurer un pilotage de l'intérêt général qui tienne compte de la conduite d'un changement systémique qui oblige à une gestion parfois paradoxale de temporalités différentes. Vraie pour tous les Territoires, cette réalité est particulièrement prégnante dans les petits et moyens territoires qui sont faiblement dotés en ingénierie pour y répondre. Les Agents locaux assurent, souvent informellement, une diversité de fonctions transversales, sans en avoir la légitimité politique, et parfois même la compétence technique. Cette réalité locale nécessite d'être bien appréhendée pour en comprendre la complexité.



À cette réalité « interne » à l'acteur public (1/4), s'ajoutent **trois autres écosystèmes territoriaux** :

- En premier lieu, celui **infra-territorial de la diversité des projets** qui ont lieu dans le même périmètre géographique sans être mandatés ou pilotés par les acteurs publics eux-mêmes (2/4). L'action historique des associations, et le développement des initiatives citoyennes ainsi que de l'engagement territorial des entreprises, viennent de plus en plus largement compléter, voire dans certains cas suppléer, l'action publique. La coordination avec les politiques publiques nationales et locales devient dès lors stratégique, tant pour créer plus de valeur que pour sécuriser une frugalité de moyens. Sur ce point, notons que plus aucun acteur ne peut se permettre de ne pas être très attentif à son propre équilibre socio-économique. L'enjeu d'une approche écosystémique de l'articulation des modes devient donc une nécessité vitale pour les plus petits acteurs.
- Dans le même esprit, les liens entre les Territoires deviennent stratégiques (3/4). Tant pour des raisons de création de valeur partagée que de frugalité, **l'inter-territorialité joue aujourd'hui un rôle stratégique** dans la conduite du changement lié aux transitions.
- Enfin, un **nouvel équilibre entre les légitimités nationales et territoriales** s'invente (4/4). À l'une celle de poser le Cap, le cadre et les moyens communs, à l'autre d'inventer des trajectoires durables et inclusives en tenant compte des spécificités locales. Après l'intégration d'un « droit d'expérimentation » dans la Constitution en 2001, il aura fallu attendre 21 ans pour que la loi 3 DS de février 2022<sup>19</sup> pose les conditions d'un nouveau cadre de dialogue et de contractualisation entre l'État et les Collectivités ; dont il reste encore à inventer les mécanismes.

C'est à l'articulation de ces quatre écosystèmes territoriaux que se positionne le « Chef de projet innovation territoriale ». Il n'est donc pas surprenant que les déclinaisons soient aussi nombreuses que la diversité des équilibres peut l'être. Cela veut-il dire pour autant qu'il ne soit pas possible d'en modéliser les pratiques ?

### Un effet de taille des Territoires

En 2015, les travaux de recherche empirique sur l'effet de taille des organisations avaient qualifié l'usage différencié de 4 leviers d'action : les relations interpersonnelles, l'agilité de l'action, la capacité entrepreneuriale, et l'efficacité des processus. Si toutes les organisations peuvent mobiliser en théorie ces quatre leviers, en pratique l'effet de taille rend leur équilibre principalement dépendant d'un levier prioritaire adapté à chacun. Ainsi, une TPE, une PME, une ETI et une grande entreprise ne relèvent pas du même modèle de fonctionnement. Cette analyse avait été utilisée entre 2010 et 2014 dans le cadre du programme « RSE & Partenariats des PME » pour (dé)montrer que les petites et moyennes entreprises n'étaient pas en retard dans leur mise en œuvre d'une Responsabilité Sociétale d'Entreprise ancrée et incarnée, mais qu'elles ne la traduisaient ni par le même langage, ni par les mêmes pratiques.

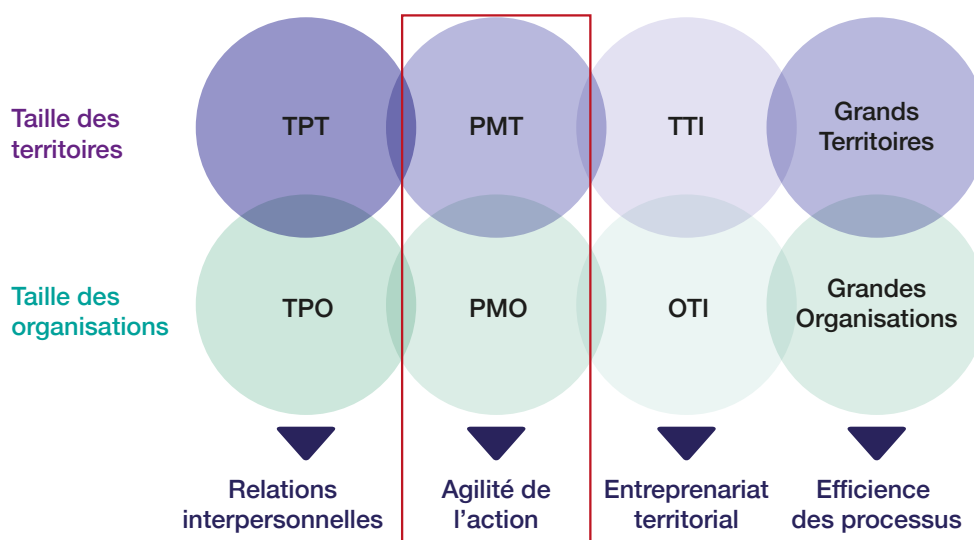
C'est sur la même hypothèse que le programme « Chef de projet innovation territoriale » s'est basé pour déterminer l'existence ou non d'un effet de taille sur la manière dont les Territoires assurent les transitions. L'étude IM-PACT-Elus locaux de 2020 en a confirmé l'hypothèse.

4 segments de taille : moins de 2 000 habitants (très petits territoires -TPT), plus de 20 000 (petits et moyens territoires - PMT), moins de 50 000 (territoires de taille intermédiaire - TTI) et plus de 50 000 (grands territoires).

19. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/jo/2022/02/22/0044>



### Leviers d'action prioritaires par taille d'organisation et de territoire





Les résultats du programme « Chef de projet innovation territoriale » confirment cette hypothèse, mais plus encore ils identifient que les coefficients de complexité se multiplient au regard de l'équation organisation/territoire.

C'est sur les petits et moyens territoire que se situe la plus grande agilité de l'action. Il est ainsi particulièrement intéressant de comprendre comment ils s'organisent pour faire émerger et piloter leurs trajectoires d'actions.

### Une grille de qualification des pratiques d'ingénierie territoriale

Dans ces conditions, les « Chefs de projet innovation territoriale » sont dans des positionnements complexes, au sein de petits et moyens territoires où ils jouent un rôle déterminant dans la cohésion sociale et territoriale.

Au travers d'une diversité de pratiques, ils assurent notamment une fonction importante autour de trois compétences transverses : l'innovation territoriale, les coopérations locales et l'hybridation des modèles socio-économiques.

À partir des travaux sur les trois leviers d'activation de l'intérêt général, de l'analyse de la diversité des situations professionnelles réalisée par AgroParisTech<sup>20</sup>, et du retour d'expérience des pratiques de terrain des catalyseurs territoriaux, il a été possible de parvenir à qualifier ces pratiques en proposant une grille d'analyse pour les comparer.

20. Un partenariat stratégique a été établi entre AgroParisTech et Le RAMEAU dans le cadre de la Chaire InterActions



### Grille de qualification des pratiques d'ingénieries locales

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

## ➤ Regards croisés sur les résultats

44 partenaires de profils radicalement différents se sont mobilisés autour du programme « Chef de projet innovation territoriale ». Pour en apprécier la valeur, trois types de compétences ont été mobilisées : de la recherche académique avec une équipe du Campus AgroParisTech de Clermont-Ferrand, de l'accompagnement de proximité avec Pierre-François BERNARD, Président-Fondateur d'EcceTerra, et de la recherche empirique avec l'équipe du RAMEAU. Ce croisement de regard a été précieux en fin de programme pour relire le cheminement, le relier aux enjeux qualifiés auprès des différentes parties prenantes, et pour identifier les méthodes et outils à (ré)inventer pour répondre à la complexité des situations vécues localement.

### Le regard de la recherche académique

Dans la note « **Chef de projet innovation territoriale : contours, compétences, métier<sup>21</sup>** » de Cécile COT et Laurent LELLI du Campus de Clermont-Ferrand d'Agro-ParisTech, l'équipe de recherche nous invite à faire la différence entre valoriser des pratiques en émergence et développer des compétences ; ainsi qu'à ne pas nous précipiter vers une forme de standardisation qui tuerait la valeur des pratiques des « Chef de projet innovation territoriale ». Rappelons qu'ils n'en ont ni le titre, ni même parfois la légitimité, mais que leurs actions sont pourtant déterminantes tant pour la cohésion sociale et territoriale d'aujourd'hui, que pour laisser « pousser » les solutions innovantes de demain sans vouloir trop vite les normaliser. L'espace de liberté dont disposent les Agents est déterminant pour s'adapter au contexte local, à la maturité des acteurs et à la priorisation des besoins. Il est donc important que le cadre ne se transforme pas en processus trop formalisés qui serait un contre-sens avec la démarche d'innovation territoriale engagée. Il convient donc de distinguer la valorisation des pratiques émergentes d'une part, du développement de compétences d'autre part. Le « juste équilibre » reste à trouver dans une dynamique transversale qui ne fait qu'émerger aujourd'hui dans la plupart des territoires.



### Le regard du « praticien », accompagnateur des Territoires

Tout aussi stratégique, et pourtant radicalement différent, le retour de Pierre-François BERNARD, Président-Fondateur du cabinet EcceTerra, incarne la diversité des approches sur le prototypage du parcours réalisé avec les 12 territoires pilotes. Son triple regard d'accompagnateur, d'élu local et d'innovateur social transparait dans sa capacité à se mettre lui-même dans la situation de ces « Chefs de projet innovation territoriale ». Ces derniers sont structurants pour leur Territoire... et pourtant invisibilisés au quotidien, parfois même au prix d'une relégation. Ils apportent une valeur collective non pas à un seul acteur, mais à l'ensemble de leur écosystème local. Ils fluidifient l'interactions entre tous au service d'un Projet de Territoire durable et inclusif. Cette valeur est bien souvent « sous les radars ». En 2014, Pierre-François BERNARD avait contribué à qualifier le rôle de « catalyseur » qui, en périphérie, joue un rôle de « faiseur de liens » ; il éclaire aujourd'hui cette nouvelle fonction de « pivot » du Projet de Territoire qui, par essence, doit veiller à ce que personne ne se l'approprie pour lui seul. Passer de la valeur de l'action de chacun à celle de l'interaction entre tous est loin d'être un « long fleuve tranquille ». La note d'EcceTerra en retrace à la fois la valeur et les limites<sup>22</sup>.

### Le regard de la « recherche » empirique

Le troisième regard est celui du laboratoire de recherche empirique. Après avoir modélisé les quatre enseignements du programme, Le RAMEAU insiste sur l'urgence d'être à l'écoute de la diversité des situations locales, et invite à se questionner collectivement sur les méthodes pour piloter la complexité. La note « Ensemble, apprenons à piloter la complexité !<sup>23</sup> » donne un éclairage sur trois **nouvelles méthodes issues de la recherche empirique : la démarche PHARE** pour se situer dans un écosystème de plus en plus mouvant, la **démarche Impacts & Trajectoires** pour se projeter dans des trajectoires durables et inclusives de performance, d'innovation et de confiance, et la démarche MEDOC pour piloter ses objectifs stratégiques.

Ce cheminement quinquennal suivi par une équipe de recherche académique, un accompagnateur de proximité et un laboratoire de « recherche » empirique nous invite à nous poser une question stratégique : quels rôles les acteurs académiques peuvent-ils jouer dans le pilotage de la territorialisation des transitions ? Face à la complexité que vivent les Territoires, comment l'approche académique peut-elle contribuer à piloter la complexité intrinsèque à un changement systémique ? Depuis 2017, les travaux menés permettent d'éclairer diverses pistes qui ont été mises en débat lors d'un séminaire dédié en mars 2024.

21. [https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2024/09/FdT-ProgrammeCPIT-ComiteSuivi-24092024\\_BAD.pdf](https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2024/09/FdT-ProgrammeCPIT-ComiteSuivi-24092024_BAD.pdf)

22. [https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2024/09/PFB-EcceTerra-Regard\\_Prototypage-CPIT-24-09-24.pdf](https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2024/09/PFB-EcceTerra-Regard_Prototypage-CPIT-24-09-24.pdf)

23. <https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2024/09/LR-PanoramaMethodesConduiteChangementSystemique.pdf>

### 3- Quels rôles les acteurs académiques jouent-ils dans la territorialisation des transitions ?

Face à l'ampleur de la transformation et des transitions à assurer, les réponses sont encore très largement en émergence. Personne ne peut aujourd'hui prétendre proposer des solutions à la hauteur de nos défis communs, en revanche, elles s'inventent chaque jour sur les Territoires. Les acteurs académiques ont un rôle structurant dans la captation des « signaux faibles », dans leur modélisation et dans la transformation d'expériences de terrain en savoir. Quel peut-il être ?

À ce stade, il serait illusoire de vouloir conclure sur une question aussi complexe. La démarche engagée depuis 7 ans n'est pas encore suffisamment conclusive ; mais il est d'ores et déjà possible d'illustrer la diversité des enseignements autour d'une matrice d'observation structurée autour de **deux axes** :

- > **les trois dimensions observées au sein d'un Établissement académique** : la recherche, l'enseignement et/ou la Responsabilité Sociétale de l'Établissement (RSE),
- > **les trois postures pratiquées par les équipes académiques** : une approche impliquée (où les partenaires externes sont associés à un travail académique), embarquée (où les partenaires externes en sont co-producteurs), et/ou « passerelle » (où l'équipe joue un rôle de « médiation » entre profils d'acteurs dont la rencontre produit de la valeur et/ou de la frugalité constitutive de l'action engagée).

Dans ce premier cadre de référence des pratiques émergentes, il est possible d'illustrer chacune des trois dimensions par un exemple sur chacune des trois postures utilisées par les équipes des acteurs académiques. À partir de cette diversité de situations, il est possible de poser les hypothèses sur les conditions de succès qui seront étudiées plus avant en 2025. Cette approche est utile à la fois pour les acteurs académiques eux-mêmes afin de rendre compte de la valeur de leurs approches, mais aussi pour les acteurs territoriaux afin de pouvoir se repérer dans un écosystème qui peut paraître éloigné des réalités de terrain.

#### > La recherche, vecteur de (re)connaissance d'une pratique émergente

Le premier angle d'analyse est le rôle de la recherche dans la territorialisation des transitions. Les nouveaux modèles émergents, relevant d'équilibres innovants et de notions nouvelles. Pour en capter la valeur, en vérifier la pertinence, et en faire la pédagogie, la recherche est stratégique. Elle permet - au juste temps - de passer de la connaissance empirique à la compétence stratégique. Pour prendre une comparaison, la recherche joue le rôle de « AMM - Autorisation de Mise sur le Marché » que joue les Agences dans l'accréditation des nouveaux médicaments. Trois exemples en illustrent la diversité des pratiques.



#### L'exemple de la recherche « impliquée »

Le 1<sup>er</sup> **Prix de thèse ADERSE-ORSE 2024** a été attribué à Anne-Valérie CRESPO, qualifiée Maître de Conférence à l'Université de Montpellier pour sa thèse sur le dialogue en co-responsabilité. La chercheuse s'est appuyée sur sa propre expérience professionnelle au sein du Groupe La Poste, notamment en tant que référente territoriale de l'Alliance Dynamique, ainsi que sur son engagement territorial, notamment au sein d'un Club territorial FACE.

#### L'exemple de la recherche « embarquée »

Le contrat CIFRE sur les CRTE au sein de l'**ANPP-Territoires de Projet**. L'association d'élus est très mobilisée sur la valeur des Projets de Territoires. Ses trois derniers Vadémécums en témoignent : l'un est sur sa définition et sa mise en œuvre, le second sur l'ingénierie locale nécessaire pour le porter, et le troisième sur les coopérations territoriales qui l'incarnent. En 2020, lors de l'émergence des CRTE dans leur nouvelle approche de la contractualisation de l'État et les Collectivités locales, l'association a choisi d'accueillir le doctorant du laboratoire de sciences sociales de Rennes, Romain VILLION, pour en suivre jusqu'en 2026 les évolutions. Entre l'esprit de 2020, la « lettre » contractuelle d'aujourd'hui, et les résultats sur un mandat local complet, quels auront été les impacts de cette politique publique ? Réponse à la fin de la thèse.

## L'exemple de la recherche « passerelle »

L'**IFMA** est l'Institut Français pour le Monde Associatif. Son objectif est de faire le lien entre le secteur associatif et les équipes de recherche pour développer la connaissance et la reconnaissance du fait associatif. Les travaux sur la valeur et les modèles socio-économiques associatifs, ou encore sur le fait associatif en Territoire, permettent d'objectiver un rôle des acteurs privés d'intérêt général qui reste encore très largement mal connu, et peu documenté.

Ces trois exemples nous éclairent sur l'apport de la recherche dans la territorialisation des transitions. Sans vouloir à ce stade conclure sur un travail qui s'amorce pour tirer les enseignements de ces différentes postures dans le domaine de la recherche, il est d'ores et déjà possible d'en poser trois hypothèses structurantes :

- > **La multidisciplinarité est indispensable pour en appréhender la valeur**, des sciences humaines aux sciences de gestion, en passant par les sciences politiques, la géographie, l'histoire et la philosophie, c'est une approche plurielle qui permet d'appréhender la systémie nécessaire à la conduite du changement des transitions,
- > La condition de succès de l'approche systémique est de **faire AVEC** les « praticiens » de terrain et les institutions, chacune des trois légitimités incarnant des réalités différentes, toutes indispensables au pilotage de l'intérêt général tel que le rappelle l'Agenda 2030 des Objectifs de Développement Durable, et le 17<sup>e</sup> Objectif,
- > L'apport de la démarche apprenante de recherche doit **répondre aux besoins du « 1<sup>er</sup> kilomètre de l'action » tout autant qu'à la constitution d'un savoir** qui peut être modélisé et publié. Telles les deux jambes de la même démarche, il est important qu'il n'y ait pas de « séquençement » de l'un par rapport à l'autre, mais la recherche d'une réponse synchronisée.

## > L'enjeu de l'enseignement, 1<sup>er</sup> moteur de conduite d'un changement

Le deuxième angle d'analyse du rôle académique est autour de leur « cœur de métier » : l'enseignement. Comment enseigner une territorialisation des transitions qui se vit en même temps qu'elle s'enseigne ? Face aux changements de paradigme, l'éducation et l'enseignement jouent un rôle déterminant dans la conduite du changement, tant dans la formation initiale que dans la formation continue. Trois exemples l'illustrent.

### L'exemple de l'enseignement « impliqué »

Co-créé en 2016 sous l'impulsion d'Isabelle NORMAND au sein de **Centrale Lille**, École d'ingénieur à Villeneuve d'Ascq avec des PME et des acteurs chargés d'accompagner l'innovation et la performance des PME sur le Territoire des Hauts de France, le programme Boost Haut-de-France permet de mobiliser les étudiants à

fort potentiel sur des projets d'innovation territoriale. Soutenus aujourd'hui par HDFID, REV3, Lille design et les incubateurs et lieux d'innovation de la région (Plaine Images, Euratechnologies, Eurasanté, 1kubator...), ce programme permet aux étudiants, aux PME impliqués et au Territoire d'expérimenter ensemble un mode projet apprenant « innover par l'action ».

### L'exemple de l'enseignement « embarqué »

La démarche du Master 2 QSE & RSE du **CNAM** est originale dans sa forme de « pédagogie inversée ». Les étudiants participent en octobre aux conférences de la Semaine de l'Entreprise Responsable et Inclusive, en choisissant celle dont ils vont faire la synthèse. Après avoir entendu les fondamentaux, leur est ensuite présenté en janvier trois projets : un sur l'innovation, un sur le management et un sur le lien entre l'entreprise et son Territoire d'implantation... avant qu'ils n'aient les cours correspondants. Déjà actifs en groupe sur le projet qu'ils ont retenus, les étudiants sont d'autant plus à l'écoute des contenus académiques. Leurs questions en sont plus ancrées et incarnées... et les résultats des travaux remis et notés en fin d'année en sont des illustrations vécues.

### L'exemple de l'enseignement « passerelle »

Le Master Territoires, Attractivité et Création de **l'école ESTHUA** d'Angers est une véritable passerelle entre les acteurs de la Culture et les acteurs publics locaux. En apprentissage, les étudiants en sont les « ambassadeurs » en pratiquant concrètement les liens entre le développement local, la culture, la préservation du patrimoine et les nouveaux équilibres socio-économiques pour en assurer des trajectoires durables et inclusives. L'immersion dans un voyage d'étude d'une semaine leur permet de mettre en application concrète leurs acquis... et de répondre très concrètement aux besoins de petits et moyens territoires à la recherche de nouveaux modèles.

Ces trois exemples nous rappellent la valeur du temps dans toute démarche d'enseignement. Comme pour la recherche, les conditions d'un travail en « Commun(s)<sup>24</sup> » pour appréhender et enseigner la territorialisation des transitions passent par des facteurs clés de succès :

- > **Le questionnement plus que l'affirmation** est de rigueur dans un changement systémique dont les nouveaux modèles s'inventent chaque jour, apprendre à s'interroger est devenu stratégique pour s'adapter,
- > L'implication dans le **raisonnement par sa propre expérience**, et ses propres limites, permettant ainsi une démarche pragmatique où la pédagogie de l'empirisme rejoint celle du savoir acquis,
- > **La diversification des formats d'apprentissage**, et notamment la distinction entre acquis de connaissances, développement de compétences... et valorisation des pratiques émergentes.

24. Livre « Commun(s) » : discours de la méthode vers le Pari de la confiance (Fondation pour la Co-construction du bien commun, octobre 2023)

## › L'exemplarité de la Responsabilité Sociétale des Établissements

Le troisième angle d'analyse n'est pas à négliger. Il s'agit de celui de la Responsabilité Sociétale des Établissements. Leur propre modèle évolue, et tout en accompagnant ceux des autres par la recherche et l'enseignement, ils se doivent eux-aussi de conduire leurs changements internes. Leur exemplarité est gage de crédibilité tant pour les équipes d'enseignants et de non enseignants, que pour les étudiants et les acteurs locaux de leur territoire d'implantation. Trois exemples l'illustrent parfaitement.

### L'exemple d'une RSE « impliquée »

**La Fédération professionnelle FNCAS** a été créée en 1976 pour accompagner, au quotidien comme au long terme, les établissements du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche dans l'élaboration de leurs politiques sociales et sociétales, ainsi que dans la rédaction de schémas directeurs. Elle a pour membres les établissements de droit public ou privé (personnes morales) de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, œuvrant en direction des personnels et étudiants. Elle fidélise les deux tiers des représentants de la communauté universitaire, tous statuts confondus. Dans une perspective globale d'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD), elle anime tous les ans un Colloque national. Celui de 2024 avait pour thème « Promouvoir le bien commun dans une autonomie annoncée : le pouvoir d'agir, le devoir d'innover ! ».

### L'exemple d'une RSE « embarquée »

Lauréat du Programme d'Investissement d'Avenir « Culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat » en 2015 qui a fait partie du plan gouvernemental « Une nouvelle donne pour l'innovation », le **Catalyseur de l'Université Paul Sabatier de Toulouse** anime depuis lors une démarche inspirante de co-construction territoriale où les étudiants sont acteurs de l'élaboration de la démarche. Cet espace d'innovation est ouvert sur le Territoire avec lequel il favorise de multiples liens. Cette ouverture permet des mutations tant en interne de l'Université, notamment dans les liens entre les enseignants, les étudiants et le personnel non enseignant, qu'en externe avec les acteurs publics et privés. Ce cheminement a fait l'objectif d'une évaluation sur 7 ans qui a été publiée dans le cadre du bilan du PIA « Culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat ». Les questions posées en 2015 sur l'accompagnement des projets innovants, le financement durable de l'innovation territoriale, et le co-développement entre projets soutenus dans les mêmes programmes nationaux sont plus que jamais d'actualité au regard des résultats concrets sur le territoire.

### L'exemple d'une RSE « passerelle »

**Le Campus AgroParisTech de Clermont-Ferrand** ne s'est pas contenté de suivre les expérimentations du Fonds ODD 17, et du programme « Chef de projet innovation territoriale », au travers de la Chaire InterActions. Au-delà, il s'est appuyé sur l'expérience de terrain pour revisiter ses propres orientations stratégiques d'Établissement. C'est très concrètement que la démarche co-construite avec ses partenaires lui a permis d'élaborer notamment un nouveau programme de formation qui sera lancé à la rentrée 2025.

Ces trois exemples incarnent le questionnement actuel des Établissements sur leur propre changement de modèle. Que ce soit en matière de gestion des richesses humaines, de mobilisation des étudiants ou de relation avec leur territoire d'ancrage, la dynamique de Responsabilité Sociétale des Établissements (RSE) est à l'œuvre, notamment depuis la Loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités. Comme pour tous les profils d'acteurs, des entreprises aux institutions, en passant par les associations et les collectivités territoriales, les changements de pratiques sont hétérogènes. Cette hétérogénéité est une question de maturité de l'acteur, mais aussi de son territoire d'implantation. Elle nous dit quelque chose du « faire ensemble » qui ne relève pas de la seule responsabilité individuelle des Établissements. C'est sans doute en vivant eux-mêmes les contradictions et les difficultés d'un changement de modèle que les acteurs académiques sont les plus légitimes pour accompagner le temps long des transitions. Si la « fin des arrogances » annoncée dès 2006<sup>25</sup>, a prouvé qu'elle était la condition sine qua non pour conduire le changement, il reste à chacun des acteurs à en vivre l'expérience à son propre rythme.

**En synthèse, ces 9 exemples inspirants éclairent sur la diversité des pratiques à l'œuvre**, tant en termes de recherche et d'enseignement, qu'en matière de RSE. Tout comme les autres profils d'acteurs, les établissements académiques font évoluer leur propre modèle afin de répondre au changement systémique que nous vivons.



25. Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! » (Éditions DALLOZ, décembre 2006)


Pour les Territoires, ils sont de véritables partenaires de long terme et de prise de recul. Ce sont des espaces « ancrés » où le dialogue entre acteurs de profils différents autour des défis locaux peut avoir lieu en neutralité et en confiance. Ils peuvent être les lieux d'expérimentation avant que les Collectivités ne prennent le relais pour en développer des solutions pérennes. L'exemple emblématique de ce « défrichage de l'intérêt général » est l'émergence de la 1<sup>re</sup> Plateforme RSE territoriale à Nantes au sein d'Audencia, avant qu'elle ne devienne la Plateforme RSE de Nantes Métropole. C'est notamment elle qui a inspiré la plateforme nationale en 2013 lors des Assises de l'entrepreneuriat organisés par le Gouvernement sous le Haut-patronage du Président de la République. Rappelons que c'est à l'occasion de ces mêmes Assises que les prémices de la Loi Pacte ont été discutés, ainsi que ceux du droit d'alliance d'intérêt général.

Une décennie plus tard, cet exemple montre qu'il est plus que jamais important de rappeler la valeur du temps long. Les transitions prennent du temps, et il n'est pas utile de tirer sur la plante pour la faire pousser plus vite... au contraire cela risque de la casser.

De par leur positionnement, les acteurs académiques sont les « gardiens du temps long ». La matrice des trajectoires issue de la démarche « intérêt général 2050 » nous invite à penser les transitions sur trois temporalités afin de mieux penser les fragilités dès aujourd'hui. Si les organisations publiques et privées sont les actrices de la performance, et si les Territoires sont les berceaux de l'innovation, les acteurs académiques - à l'écoute de toutes les formes émergentes d'engagement et de pouvoir d'Agir - sont sans doute des « catalyseurs » pour donner espoir dans un Avenir en « Commun(s) ».



### La matrice des trajectoires de la démarche intérêt général 2025



	PERFORMANCE	INNOVATION	CONFIANCE
	Tactique (18 mois)	Stratégique (7 ans - 2030)	Prospective (28 ans - 2050)
Gestion régulatrice (acteurs publics)	<b>Au cœur</b> (60 %)	<b>En aval</b> (25 %)	<b>En amont</b> (15 %)
Action collective transformatrice (organisations privées et publiques)	<b>En amont</b> (15 %)	<b>Au cœur</b> (60 %)	<b>En aval</b> (25 %)
Vision partagée (personnes)	<b>En aval</b> (25 %)	<b>En amont</b> (15 %)	<b>Au cœur</b> (60 %)

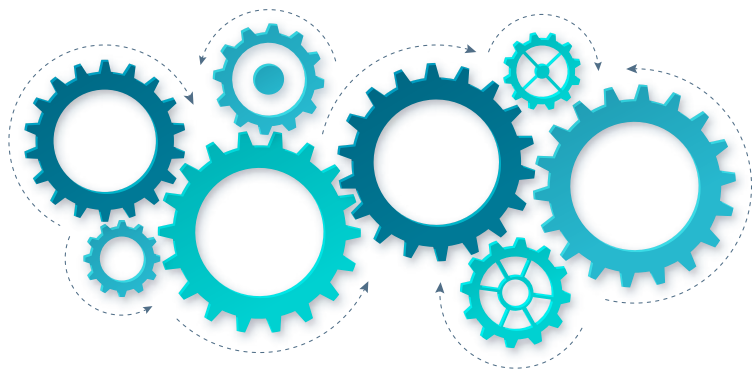
### Temporalités

**18 mois**

**7 ans**

**28 ans**

Soyons donc attentif aux méthodes et aux démarches que les acteurs académiques proposent pour analyser la territorialisation des transitions ; pour autant qu'ils soient eux-mêmes à l'écoute des besoins, des contraintes et des réalités de terrain des acteurs qu'ils étudient. N'est-ce pas là aussi l'une des formes d'expression du 17<sup>e</sup> Objectif de Développement Durable en pratiques ?



## En guise de conclusion !

Publié à l'occasion du Congrès annuel de l'Association des Villes Universitaires de France (AVUF) dont le thème 2024 est : « Recherche & Territoires », ce cahier de recherche insiste sur l'urgence de valoriser la diversité des trajectoires territoriales pour faire face aux transitions, ainsi que sur le rôle des acteurs académiques pour y contribuer.

La 10<sup>e</sup> Rencontre des pionniers des alliances en Territoire le 2 juillet dernier a illustré la place déterminante des nouvelles alliances qui se jouent entre les acteurs académiques et les acteurs territoriaux au plus près des réalités de terrain. Le programme « Chef de projet innovation territoriale » en est l'une des nombreuses illustrations. Citons aussi le programme de recherche & développement territorial du Cluster'Jura sur l'Entrepreneuriat collectif territorial<sup>26</sup>, ou celui des Fondations Terre & Fils et RTE pour Réactiver et Entretenir Ses Patrimoines par l'Innovation en Ruralité (RESPIR). Les initiatives ne manquent pas, et elles illustrent « l'envie d'alliance ».

### Mais qu'en est-il au niveau des acteurs publics locaux ?

La nouvelle étude Impacts & Trajectoires réalisée auprès des élus locaux permettra de situer cette dynamique dans les priorités des acteurs publics. Elle sera publiée à l'occasion du Salon des Maires 2024. Elle permettra d'analyser les évolutions depuis leur début de mandat en 2020.

Du côté des acteurs académiques, ce cahier de recherche est une invitation au dialogue. Ces premiers enseignements sur la qualification de leurs différentes fonctions vont faire l'objet d'un travail en 2025 pour approfondir les premiers enseignements partagés dans ce cahier de recherche. Chacune des trois dimensions – recherche, enseignement et RSO – et des trois postures – impliquée, embarquée et « passerelle » – feront l'objet de travaux qui seront débattus lors du séminaire annuel de recherche sur la Co-construction du bien commun, co-organisé par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU. Il aura lieu en octobre 2025, à l'occasion de la 8<sup>e</sup> Journée de (Re)Connaissance de la Co-construction du bien commun qui mettra à l'honneur le rôle des acteurs académiques pour accompagner les transitions.

## Pour aller plus loin

En décembre dernier, le cahier de recherche « ODD 17 : Économie(s) & Territoire(s) invitait à explorer **les quatre leviers stratégiques qui accélèrent l'innovation territoriale : les 4 C** (Connaissance, Compétences, Capitalisation et Capacité d'investissement).

Si ce cahier de recherche « ODD 17 : quelles trajectoires territoriales ? » éclaire notamment le C de **Compétences**, soulignons aussi que le C de :

- **Connaissance** vient d'être éclairée par l'étude « **Savoir se situer dans un monde en mutation**<sup>27</sup> » que l'Observatoire des partenariats a publié le 3 octobre 2024,
- **Capitalisation** vient d'être enrichie par **trois nouvelles méthodes : PHARE, Impacts & Trajectoires, et MEDOC, accessibles à partir de la plateforme odd17.org**,
- **Capacité d'investissement** se poursuit au travers du programme « Réussir ensemble la territorialisation des transitions » pilotée par le Fonds ODD 17 qui devrait être en mesure de couvrir 12 régions métropolitaines ainsi qu'un premier territoire ultramarin d'ici début 2025.

Rappelons aussi qu'à l'occasion du 10<sup>e</sup> anniversaire du Réseau des Catalyseurs territoriaux, la **plateforme « L'innovation territoriale en Actions**<sup>28</sup> » a été totalement revue<sup>29</sup>. Ces 350 animateurs locaux des partenariats entre Collectivités, entreprises et associations sont des observateurs attentifs de la territorialisation des transitions. Ne négligeons pas cette autre forme de « recherche », plus empirique mais tout aussi utile pour les acteurs locaux.

**Ensemble, accompagnons la diversité des Territoires dans leurs transitions !**

26. <http://www.cluster-jura.coop/recherche-et-developpement-territoriale/>

27. Disponible librement sur <https://observatoire-des-partenariats.fr/comprendre>

28. <https://innovationterritoriale.plateformecapitalisation.org/>

29. La plateforme « L'innovation territoriale en Actions » a été lancée en 2018 par le Groupe Caisse des Dépôts, le Groupe La Poste, et Le RAMEAU. En 2024, les Fondations GRDF et RTE, ainsi que l'association ACTED ont permis son actualisation.



## L'Observatoire des Partenariats

**L'Observatoire des Partenariats**, a pour vocation d'observer, de qualifier, de mesurer et d'illustrer le mouvement de co-construction en France. Après avoir réalisé l'état des lieux des partenariats (programme ARPEA 2008-2012), qualifié les fragilités territoriales prioritaires par territoire (programme PHARE 2013-2018), puis qualifier, mesurer et illustrer les impacts du faire alliance (programme IMPACT 2018-2023), il a lancé en novembre 2022 son 4<sup>e</sup> programme quinquennal : le programme ECOSYSTEME. Il a été copiloté par l'Institut pour la Recherche de la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le Ministère en charge de la Vie associative, la Caisse des Dépôts, Comisis, et le Fonds ODD 17.

Entre 2023 et 2027, ce 4<sup>e</sup> plan quinquennal d'études de l'Observatoire des partenariats va s'atteler à l'analyse et à la qualification des modèles en croisant les effets de taille à la fois des organisations et des territoires. Cette démarche donnera une meilleure connaissance des écosystèmes et de leurs articulations, mais aussi permettra de décliner les impacts des alliances d'intérêt général en matière d'innovation, de performance et de confiance par taille d'organisation et de territoire. L'enjeu est d'accélérer le mouvement de co-construction du bien commun qui a émergé sur les Territoires, et d'accompagner la capacité des organisations publiques et privées de s'approprier la diversité des modèles d'alliance en tenant compte de leur profil, de leurs objectifs, de leurs contraintes, de leurs moyens, de leur maturité... et de leur envie.

### En partenariat avec



## Le RAMEAU

Co-construisons demain

Laboratoire d'innovations partenariales, Le RAMEAU est à la fois un observatoire pour qualifier les enjeux des partenariats, un centre d'expérimentations pour faire émerger de nouveaux modèles et un lieu de réflexions prospectives pour déployer des solutions innovantes à grande échelle.

**Pour avoir accès à la capitalisation partagée sur les alliances d'intérêt général et le mouvement de co-construction en Territoire, et disposer d'une actualité hebdomadaire, n'hésitez pas à consulter :**

Retrouvez les données, outils et exemples et pratiques de l'ODD 17 sur la plateforme [www.odd17.org](http://www.odd17.org)



**Ensemble,  
faisons grandir  
la France**

[caissedesdepots.fr](http://caissedesdepots.fr)

