

*LE RÉFÉRENTIEL*

# CO-CONSTRUCTION TERRITORIALE

En partenariat avec:







# Sommaire

<b>Éditos</b>	5
<b>Récit d'une décennie de recherche sur la co-construction territoriale</b>	8
<b>Première partie : Les enjeux des territoires</b>	10
<b>1.1 Le territoire, une notion composite</b>	10
1.1.1 Une définition multidimensionnelle	10
1.1.2 Des territoires riches de leur diversité	11
1.1.3 La caractérisation du territoire par ses pratiques d'innovation	12
<b>1.2 3 prismes pour qualifier les enjeux des territoires</b>	13
1.2.1 L'interaction sectorielle	15
1.2.2 La cohérence territoriale	19
1.2.3 Les alliances entre acteurs différents	21
<b>1.3 La place des acteurs</b>	22
1.3.1 La place des personnes	22
1.3.2 La place des Pouvoirs publics	22
1.3.3 La place des organisations privées	25
<b>Deuxième partie : La co-construction territoriale</b>	31
<b>2.1 Le besoin de co-construction en territoire</b>	31
2.1.1 Les alliances, une réponse aux fragilités des territoires	32
2.1.2 Une percée des pratiques de partenariats	32
2.1.3 La co-construction territoriale, un mouvement en émergence	35
<b>2.2 Les formes de co-construction en territoire</b>	36
2.2.1 Le dialogue territorial	36
2.2.2 Les partenariats entre organisations	37
2.2.3 L'expérimentation collective	40
<b>2.3 Les impacts de la co-construction territoriale</b>	41
<b>Troisième Partie :</b>	
<b>Comment mettre en place une dynamique de co-construction territoriale ?</b>	43
<b>3.1 Comment identifier les enjeux des territoires ?</b>	44
<b>3.2 Comment piloter la co-construction territoriale ?</b>	48
3.2.1 Qualifier les solutions d'ingénierie	48
3.2.1.1 L'animation du dialogue territorial	48
3.2.1.2 L'accompagnement des partenariats	50
3.2.1.3 L'accompagnement des expérimentations collectives	50
3.2.2 Qualifier la chaîne de valeur des contributions respectives	53
3.2.3 Qualifier le modèle économique de l'ingénierie territoriale	56
<b>3.3 Comment pérenniser l'ingénierie de co-construction territoriale ?</b>	60
3.3.1 Questionner la pertinence d'une structure dédiée	60
3.3.2 Repenser la gouvernance collective	61
3.3.3 S'inscrire dans un cadre technique adapté	64
<b>Quatrième partie :</b>	
<b>11 exemples inspirants d'ingénierie de co-construction territoriale</b>	65
<b>Conclusion</b>	89
<b>Remerciements</b>	90
<b>Annexe 1. Glossaire</b>	91
<b>Annexe 2. S'informer : le programme PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire</b>	92
<b>Annexe 3. Se former : les MOOCs ESSEC / Le RAMEAU</b>	93
<b>Annexe 4. Agir : le Centre de Ressources Numériques Co-construction territoriale</b>	94





# ÉDITOS

## Le Commissariat général à l'égalité des territoires

L'innovation sociale connaît un véritable développement. Initialement urbain, le phénomène se diffuse désormais dans les zones péri-urbaines et rurales. A partir d'une mobilisation croisée d'acteurs (entrepreneurs, associations, institutions), les territoires redéfinissent leurs besoins, optimisent leurs potentialités et, surtout, se mettent en mouvement.

Depuis une dizaine d'années, l'association Le RAMEAU initie ou accompagne de telles démarches au sein desquelles les entreprises et les associations occupent une place centrale. Il en fait aujourd'hui un bilan riche d'exemples et de perspectives, auquel le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), service du Premier ministre, est particulièrement heureux d'associer son nom et son expérience. La démarche du RAMEAU est dans la lignée de l'action du CGET, qui incarne une nouvelle approche des politiques publiques, non plus cloisonnée et segmentée mais fondée sur une vision transversale, globale de l'action publique.

Ce premier référentiel de « co-construction territoriale » est un outil pratique offrant une méthodologie pour appliquer de nouvelles démarches sur les territoires. Il s'agit d'accompagner l'évolution de la société, en proposant de nouvelles formes de pilotage, d'organisation et de financement de l'action publique.

Bref, de nouvelles modalités d'aménagement du territoire se mettent en place. Et cet ouvrage, coédité par Le RAMEAU et le CGET, en témoigne.

Il ne me reste qu'à vous souhaiter bonne lecture, en espérant que l'envie de faire et d'expérimenter dans les territoires nous ouvre, ensemble, de belles perspectives d'alliances.

**Jean-Michel Thornary**  
Commissaire général à l'égalité des territoires



## La Fédération Nationale des Caisses d'Epargne

Les Caisses d'Epargne partagent deux convictions fortes avec Le RAMEAU.

La première est que la coopération, le travail en réseau et la co-construction sont sources d'innovations utiles et durables.

La seconde est que le niveau local demeure le plus pertinent et le plus efficace opérationnellement pour la réussite de ces pratiques.

Depuis bientôt 200 ans, les Caisses d'Epargne sont engagées sur leurs territoires, souvent pionnières, elles ont une vision long terme au service de l'innovation économique et sociétale.

A l'écoute des besoins des territoires, elles continuent d'œuvrer avec conviction en faveur de l'épargne, de la prévoyance, de l'éducation et de l'inclusion financière, du développement économique local et du logement social...

Cet engagement durable, pleinement assumé, s'incarne aujourd'hui tout particulièrement dans les Orientations RSE des Caisses d'Epargne.

Dès 2009, ces Orientations préconisaient de « *définir nos priorités d'actions à l'issue de démarches de diagnostics de territoires* ». Elles insistaient également sur la nécessité de « *co-construire avec les acteurs du territoire des programmes d'envergure, sélectionnés pour leur capacité à produire un résultat sur le plan social* ».

A travers ces Orientations se dégage un modèle « d'investisseur sociétal », cher au RAMEAU et à Charles-Benoît Heidsieck, aux côtés duquel les Caisses d'Epargne et leur Fédération nationale sont devenues contributeurs du programme de recherche « Partenaires d'avenir » en 2014, puis du programme « Territoires d'avenir » en 2015.

Nous tenons à saluer la qualité de ces travaux ayant conduit à ce référentiel. Nous avons la conviction qu'il inspirera d'autres entreprises soucieuses, comme le sont les Caisses d'Epargne, du bien commun.

**Florence Raineix**  
**Directeur général**  
**Fédération Nationale des Caisses d'Epargne**



## Le RAMEAU

Le XXI<sup>ème</sup> siècle sera co-construit ou ne sera pas ! Face à l'ampleur des défis, une dynamique d'alliances innovantes au service du bien commun se développe presque naturellement. 87% des maires, 69% des citoyens, 81% des dirigeants d'entreprises et 86% des responsables associatifs pensent que ce mouvement de co-construction est source d'innovation tant pour réduire les fragilités que pour faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois<sup>1</sup>. C'est sur les territoires que s'incarne ce « devoir d'alliances ».

Devant cette volonté générale, il est nécessaire de se questionner : où en sommes-nous de notre capacité collective à inventer des solutions pertinentes face aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux ? C'est ce qu'observe et expérimente Le RAMEAU depuis 2006. Cette décennie de recherche empirique montre que nous sommes passés progressivement d'un « signal faible » à un réel mouvement structurel qui prend sa source dans l'inventivité des territoires. Il mobilise l'ensemble des acteurs - citoyens, associations, entreprises, Pouvoirs publics, monde académique, médias... - autour des enjeux communs. Bien que très empirique et souvent informelle, cette dynamique mérite notre attention collective car elle est porteuse de performance pour les organisations, d'innovations pour les territoires et de confiance pour les personnes capables d'accroître leur envie d'engagement. Cette nouvelle forme de mobilisation s'inscrit clairement dans une tendance lourde de transformation de notre Société.

Encore faut-il que ce mouvement de co-construction, qui n'en est qu'à ses prémices, soit reconnu, encouragé et surtout respecté pour ce qu'il est : une volonté des personnes et des organisations de contribuer au bien commun en agissant ensemble, chacun à sa « juste place ». Toute tentative d'instrumentalisation ou même de vouloir accélérer artificiellement la dynamique serait contre-productive. Il convient de lui laisser le temps de prendre racine.

Loin de se contenter d'observer, il convient en revanche d'informer, de former et d'aider à agir en donnant les moyens à ceux qui veulent suivre les pas des pionniers pour s'engager dans cette aventure collective riche d'enseignements.

C'est tout le sens de ce référentiel qui vient conclure une décennie de recherche, du MOOC « Les alliances qui changent les territoires »<sup>2</sup> réalisé avec l'ESSEC au centre de ressources numériques « Co-construction territoriale »<sup>3</sup>, pour outiller les territoires volontaires pour lancer et/ou piloter une démarche de co-construction territoriale au service du bien commun.

Gageons que ces outils seront utiles aux territoires pour initier ensemble une nouvelle décennie d'alliances innovantes qui répondra concrètement à nos enjeux collectifs !

**Charles-Benoît Heidsieck**  
**Président – Fondateur**  
**Le RAMEAU**

1. Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats – Etudes PHARE-Institutions, Citoyens, Entreprises et Associations (COMISIS, 2015)

2. MOOC « Les alliances qui changent les territoires » (ESSEC & Le RAMEAU, septembre 2016). Disponible gratuitement sur la plateforme Coursera : <https://www.coursera.org/essec>

3. Disponible sur : <https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>



# RÉCIT D'UNE DÉCENNIE DE RECHERCHE SUR LA CO-CONSTRUCTION TERRITORIALE

Fondé en 2006, Le RAMEAU est un laboratoire de recherche sur les alliances innovantes au service du bien commun. Parti d'une intuition sur les impacts structurants d'une démarche de co-construction, il observe et expérimente des solutions pour en qualifier les enjeux, en comprendre les mécanismes et en démontrer la pertinence. Conscient de la nécessité de se doter d'une vision systémique et de prendre le temps de la construire, Le RAMEAU se donne en moyenne 5 à 7 ans sur chacun des programmes de recherche qu'il initie.

**2006 :** Le RAMEAU pose l'hypothèse que la co-construction du bien commun va progressivement s'imposer comme un modèle d'actions pertinent face à l'augmentation des besoins sociétaux et à la raréfaction des ressources. Pour construire une vision systémique, il ne privilégie à l'origine ni un domaine particulier, ni un territoire spécifique, mais la relation entre les associations d'intérêt général et les entreprises. Il s'agit en effet des organisations qui ont alors le moins structuré leurs relations. Ce champ quasi vierge est un terrain de recherche idéal pour capter les « signaux faibles » et étudier s'ils se confirment ou non dans le temps.

**2008 :** Avec la Caisse des Dépôts, Le RAMEAU crée l'Observatoire des partenariats pour établir un état des lieux des relations partenariales en France. Volontaire pour prendre bénévolement la Direction Scientifique des études, Anne ROBIN propose de lancer un programme d'études quinquennal nommé ARPEA (Analyse des Relations de Partenariat entre Entreprises et Associations). La première étude lancée auprès des dirigeants de grandes entreprises révèle deux facteurs clés : l'innovation et les territoires. C'est sur ces derniers que s'incarne la dynamique partenariale et que peuvent être testés de nouveaux modèles innovants.

La même année, Alsace Active décide d'ajouter un troisième métier à son action, complémentaire à celui de financeur et d'accompagnateur de l'ESS. Il propose alors au RAMEAU d'être le premier terrain d'expérimentation territorial du mouvement émergent.

Dès l'année suivante, la première étude territoriale est menée avec le Comité Bassin d'Emploi de Lille Métropole. Elle implique plus d'une quinzaine d'institutions territoriales.

**2010 :** L'Observatoire des partenariats publie l'étude ARPEA – Collectivités territoriales. Cette dernière indique clairement que les institutions du territoire – local, départemental et régional – commencent à se questionner sur les relations à établir avec l'ensemble des acteurs territoriaux pour contribuer concrètement à la conception et la mise en œuvre de leurs politiques publiques territoriales.

A cette même période, une dizaine de pionniers se lancent dans l'animation territoriale des relations associations – entreprises. En lien avec les collectivités territoriales, cette relation à trois reste alors totalement à inventer pour trouver la « juste place » de chacun.

Afin d'analyser les différences sectorielles, une déclinaison régionale en Rhône-Alpes de la recherche-action « Partenariats PME – Associations en matière d'environnement » est lancée en partenariat avec le CLER et la CRESS Rhône-Alpes.

**2012 :** Les premières expérimentations territoriales commencent à porter leurs fruits. De la dynamique « Agir Ensemble à Charenton - Saint-Maurice » de cette communauté de communes du Val de Marne à celle au niveau régional de la Poste en Poitou-Charentes, en passant par les premières rencontres des Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste en Rhône-Alpes ou la structuration d'une articulation nationale/territoriale des partenariats d'un réseau comme les Jardins de Cocagne, la diversité des formes de co-construction et des échelons territoriaux montre le potentiel du mouvement.

Initiée par l'Avisé, la Caravane des partenariats réalise un tour de France en 6 étapes pour partager les fruits des expériences et analyser les différences de maturité des territoires.

Alsace Active opère un changement structurant et crée le premier labo régional des partenariats en Alsace. Une nouvelle étape est franchie.

Le RAMEAU initie alors une réflexion sur le déploiement et la structuration du mouvement en France. En partenariat avec l'Association des Régions de France (ARF), il étudie en particulier la place que peuvent avoir les régions dans les démarches de co-construction territoriale. Il prépare alors le deuxième plan quinquennal de l'Observatoire des partenariats, nommé PHARE, en ciblant les enjeux et les pratiques des alliances territoriales.

**2014 :** Le temps d'une dynamique collective est venu. Avec le labo régional des partenariats en Alsace, Le RAMEAU initie le réseau des pionniers des alliances en territoires pour proposer aux 200 acteurs territoriaux identifiés de partager leurs pratiques. La première rencontre a lieu en janvier 2015 à la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, partenaire de cette initiative aux côtés de la Caisse des Dépôts, de l'ARF, du Ministère en charge de la vie associative, du MEDEF et du Mouvement Associatif.

L'étude exploratoire de Coordin'Actions en Ile-de-France confirme les intuitions du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats. Ce dernier se lance donc avec l'ambition d'analyser 16 domaines représentatifs des enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux. Il étudie les spécificités des 13 nouvelles régions au travers du regard croisé des citoyens, des dirigeants d'entreprises, des représentants associatifs et des institutions.

De plus, les résultats du programme « Partenaires d'avenir » sur l'évaluation de l'utilité sociétale des partenariats, réalisé avec une douzaine d'entreprises matures<sup>4</sup>, montrent l'importance de l'articulation entre le niveau national et les territoires pour réussir les alliances stratégiques. Le RAMEAU prépare alors le programme « Territoires d'avenir » pour étudier cette articulation avec une dizaine d'entreprises à maillage territorial<sup>5</sup>.

Fort des enseignements du programme « RSE et partenariats » auprès des PME, le Cercle « RSE et partenariats » est initié pour réunir les dirigeants fortement mobilisés dans des dynamiques de partenariats territoriaux. La soirée de lancement à Reims acte de l'utilité de partager entre « pairs » les enjeux et les pratiques innovantes de ce mouvement de co-construction.

En parallèle, un travail est engagé avec le CELAVAR sur les enjeux et les pratiques de co-construction des territoires ruraux. Ces derniers semblent en effet présenter des spécificités particulièrement utiles à comprendre.

**2016 :** Après une décennie de recherche et l'analyse des remontées des besoins du réseau des pionniers des alliances en territoire, Le RAMEAU formalise et met à disposition des territoires en « open source » les outils grâce à un partenariat avec la Fondation Bettencourt Schueller, la Caisse des Dépôts et le Ministère en charge de la vie associative. Le triple objectif est de :

- Informer sur le mouvement de co-construction en développement, notamment au travers du programme PHARE de l'Observatoire des partenariats,
- Former, grâce à une série d'outils pédagogiques, dont le MOOC « Les alliances qui changent les territoires » développé en partenariat avec l'ESSEC,
- Aider à agir, en fournissant un kit pratique aux territoires, accessible numériquement au travers d'un centre de ressources dédié.

Pour mettre en débat les enseignements et présenter les outils disponibles, un voyage d'études est organisé autour de 30 étapes en territoires en 2016, dont trois à l'international (Allemagne, Belgique et Canada). Il se poursuivra en 2017. De plus, une étude de comparaison internationale permet aussi de positionner la France dans ce mouvement de co-construction qui se développe partout dans le monde.

Afin de réfléchir aux modalités de diffusion les plus adaptées de l'ensemble de ces outils et aider les territoires à développer leurs démarches de co-construction au service du bien commun, un partenariat est mis en place avec le Commissariat général à l'égalité des territoires.

4. ADP, AG2R LA MONDIALE, Carrefour, Crédit Foncier, Danone, Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, Française des Jeux, GDF SUEZ, La Poste Enseigne, Renault, Schneider Electric, SNCF.

5. Fondation Accenture, Adecco, ADP, Caisses d'Épargne, Fondation EDF, La Poste, Suez Eau France, Orange, Fondation RATP, Renault



# PREMIÈRE PARTIE:

## LES ENJEUX DES TERRITOIRES

Les territoires font face à de nombreux défis : économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux. La réponse à ces défis est un art complexe qui questionne l'ensemble des acteurs territoriaux, qu'il s'agisse des Pouvoirs publics dans leur mission d'intérêt général, des associations dans leur vocation d'animation du vivre ensemble, des entreprises dans leur développement économique et leur empreinte sociétale, des acteurs académiques dans leur mission de consolidation des savoirs et de péda-

gogie, des médias dans leur mission d'information, ou encore des citoyens dans leur engagement.

Il apparaît clairement que les enjeux des territoires ne peuvent être appréhendés par une solution unique et universelle. Parce que les territoires sont de natures différentes, même s'ils partagent des similitudes et interagissent. Parce que les enjeux des territoires peuvent être appréhendés par différents prismes, constitutifs de leur richesse. Parce que

la définition même de la notion de territoire est composite et variable. Ainsi, pour créer des solutions globales et adaptées à leurs enjeux, les territoires appellent une compréhension multi dimensionnelle.

Cette première partie vise à donner des grilles de lecture permettant de saisir la complexité de la notion de territoire et des enjeux auxquels les territoires font face aujourd'hui.

### 1.1 Le territoire, une notion composite

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

#### 1.1.1 Une définition multidimensionnelle

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

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

#### Les 5 angles de définition du territoire



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

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

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

**C'est un « bassin de vie ».** Le bassin de vie représente le territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants au quotidien (services aux particuliers ; commerces ; enseignement ; santé ; sports, loisirs et culture ; transports)<sup>6</sup>. Il s'agit d'un espace dans lequel les habitants se forgent une identité et des souvenirs. L'échelle du bassin de vie se définit en fonction des habitudes de vie de ses habitants.

**L'approche anglo-saxonne de community s'approche des notions de lieu d'incarnation des projets et de bassin de vie.** Elle pose la question de l'identité du territoire : « qu'est-ce qui fait aujourd'hui que les personnes se reconnaissent comme appartenant à un même territoire ? ». Partant d'une démarche de « conversation territoriale », elle vise à partager entre parties prenantes les perceptions du/des territoires et de leurs besoins, pour élaborer des projets en petits comités.

#### **Enfin, un territoire est un lieu d'incarnation des projets.**

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

### **1.1.2 Des territoires riches de leur diversité**

**La France compte une forte diversité de territoires. Ces territoires - ruraux, urbains, péri-urbains, ou zones sensibles - possèdent de fortes différences, mais également des similitudes<sup>7</sup>.**

**Les territoires ruraux représentent 76% de la surface de notre pays. Ils sont des lieux idéaux** pour comprendre et analyser à la fois la réalité et la pertinence de la co-construction. Etant par nature des territoires plus contraints, ils ont naturellement développé des alliances innovantes, souvent sans même s'en rendre compte. Leur observation est donc structurante car, d'une part, elle permet de voir comment leurs expériences peuvent éclairer le mouvement en marche, et d'autre part, ces derniers sont généralement moins investis donc plus innovants.

6. INSEE

7. Note de réflexion stratégique « Les enjeux des territoires ruraux et la co-construction sur ces territoires » (CELAVAR & Le RAMEAU, janvier 2016)

**Les territoires ruraux** ont longtemps été définis « par soustraction de ce qu'il n'est pas ». Pourtant, la notion de ruralité est pertinente, ne serait-ce que dans la représentation qu'en ont nos concitoyens. Les territoires ruraux comportent trois types de spécificités :

- Les territoires ruraux comportent des particularités politiques. Un très grand nombre d'élus administrent les territoires ruraux, et ils représentent une grande partie des 36.000 communes.
- Les territoires ruraux se distinguent également par des spécificités démographiques. Par exemple, le vieillissement de la population y est souvent plus marqué que dans les autres territoires.
- Les territoires ruraux disposent de spécificités sociétales. La pauvreté y est grandissante, même si elle paraît moins visible que sur les autres territoires. L'habitat individuel est majoritairement répandu en territoires ruraux (90 % des intercommunalités de ces territoires réunissent 43 % de la population). Les habitants actifs y sont très mobiles, notamment avec le phénomène des « pendulaires », qui travaillent en ville mais habitent en territoires ruraux. Enfin, « l'exode urbain » s'accélère, notamment pour des raisons financières.

**Les territoires urbains** et ruraux possèdent, malgré leurs grandes différences, un certain nombre de points communs. En effet, ces deux types de territoires possèdent une histoire qui leur est propre, sont délimités par des frontières naturelles, et sont des territoires « choisis » par leurs habitants. Pourtant, dans les territoires urbains, il est plus facile d'accéder à la culture et aux services, la population y est très dense, le degré d'urbanisation est fort, les rythmes de vie sont plus stressants, les habitants vivent largement dans des habitats collectifs et non individuels. Les élus sont professionnalisés et non bénévoles comme en territoires ruraux.

**Les territoires péri-urbains**, quant à eux, ont peu de points communs avec les territoires ruraux. Ils ont une moindre identité et peu d'histoire commune. Ce sont des sortes de « no man's land ». Ils se sont construits en « étau » à la périphérie des villes ou autour des villages suivant le point de vue posé, et sont peu à peu englobés par les métropoles. Ce sont souvent des territoires plutôt subis que choisis.

**Enfin, les zones urbaines sensibles** ont une mixité culturelle très forte, mais une mixité sociale plus faible. Ce sont des territoires subis, des zones de transition. Leur culture est spécifique et différente des autres territoires.

Ce tableau ci-dessous permet de prendre la mesure des similitudes et distinctions existant concrètement entre les territoires. Il part du point de vue des territoires ruraux et les compare avec les autres types de territoires : urbains, péri-urbains et zones urbaines sensibles.

Points communs et différences entre territoires ruraux et territoires urbains, péri-urbains et ZUS

	Territoires urbains	Territoires péri-urbains	ZUS
Points communs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une histoire du territoire,</li> <li>• Un territoire « choisi »,</li> <li>• Des délimitations « naturelles ».</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une culture différente.</li> </ul>
Différences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un accès plus facile à la culture et aux services,</li> <li>• Une forte densité de population,</li> <li>• Un fort degré d'urbanisation,</li> <li>• Des rythmes de vie plus stressants,</li> <li>• Un habitat collectif (versus un habitat individuel),</li> <li>• Une professionnalisation des élus (en zone rurale les élus sont bénévoles et souvent très engagés dans le monde associatif).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu d'identité et d'histoire commune, sorte de « no man's land »,</li> <li>• Territoire subi,</li> <li>• Territoire en « étau », qui s'est construit autour des villages, et qui est peu à peu englobé par les métropoles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une mixité culturelle très forte mais une mixité sociale plus faible,</li> <li>• Territoires subis: les ZUS sont des zones de transition.</li> </ul>
Conclusions	Des territoires que tout oppose en surface mais qui sont choisis par leurs habitants pour leurs spécificités.	Des territoires péri-urbains sans identité propre qui cohabitent avec le monde rural et le monde urbain tout en s'y opposant.	Des territoires très différents.

### 1.1.3 La caractérisation du territoire par ses pratiques d'innovation

Les travaux du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), réalisés sur l'innovation et les territoires de faible densité<sup>8</sup>, montrent l'intérêt d'une approche de l'innovation sur un territoire.

La définition classique de la densité d'innovation désigne « le fait, pour un territoire donné, d'être doté en certains facteurs censés soutenir l'innovation au sens classique du terme ». Les 6 facteurs classiques pour définir un territoire à forte densité en matière d'innovation sont :

- La concentration de talents et de classes créatives (nombre de diplômés, de cadres, ...),
- La recherche et développement (nombre d'emplois en conception et recherche, ...),
- Les réseaux de transport et de communication (présence de réseaux haut débit et accès aux gares, aéroports, ...),
- La taille du marché de la demande (avec la présence notamment d'« early adopters », premiers acheteurs de l'innovation, etc.),
- La présence d'un réseau de compétences et de partenaires,
- L'accès au financement de l'innovation et au foncier à vocation économique.

Un travail au niveau intercommunal a permis de constater que ces facteurs de l'innovation sont extrêmement concentrés sur 200 des 2.000 intercommunalités françaises. Cela pose la question de l'existence de l'innovation dans les 1.800 intercommunalités restantes, concentrant 41% de la population française.

#### Trois modèles se dessinent pour ces territoires « à faible densité d'innovation » :

- **Le territoire pépète**, qui s'organise à partir d'une ressource clé, naturelle, culturelle, un savoir-faire artisanal, un patrimoine, etc. Par exemple, le village de Vannes-le-Châtel de 600 habitants qui face à l'effondrement du secteur des arts verriers, du fait de la concurrence internationale, s'est transformé en un centre de formation et de transfert technologique. Il rayonne aujourd'hui au niveau français.
- **Le territoire laboratoire**, dans lequel les acteurs ont décidé de créer un espace d'expérimentation pour des nouvelles solutions, par exemple pour repenser l'accès à certains services, la mobilité, l'agriculture durable, etc. Une illustration emblématique est celle d'un territoire de haute montagne qui s'est allié avec des laboratoires de recherche pour travailler sur la télémédecine, ceci en lien avec des usagers du territoire.
- **Le territoire coopératif**, sur lequel la stratégie d'innovation et de développement est fondée sur la coopération avec d'autres territoires. Un bon exemple est celui de la ville des Mureaux en Ile-de-France, qui a développé des nouvelles activités innovatrices basées sur la coopération systématique entre les agriculteurs et la ville, ceci à travers des circuits courts mais aussi du logement étudiant dans la ferme, l'insertion de personnes en situation de handicap, etc.

8. Rapport « Innovation et territoires de faible densité » (CGET, juin 2015) et Compte-Rendu de la deuxième rencontre des pionniers des alliances en territoire (Le RAMEAU, 2016)

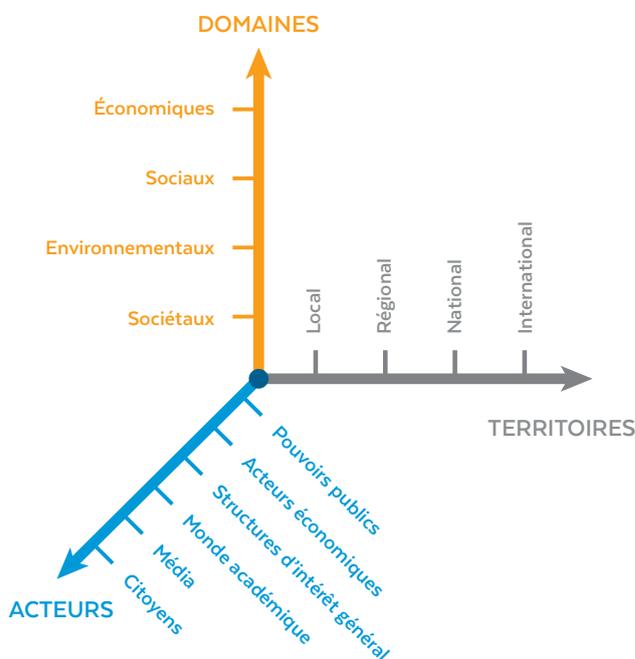
## 1.2 3 prismes pour qualifier les enjeux des territoires

Les enjeux des territoires sont multiples et protéiformes. Selon le prisme par lequel ils sont observés, ils donnent une connaissance variable, parfois partielle. Le fait de traiter un enjeu selon un prisme peut avoir des répercussions sur d'autres dimensions, ce qui n'est pas forcément anticipé. Une appréhension globale des enjeux des territoires est nécessaire pour trouver des solutions pertinentes.

Cette vision systémique des enjeux territoriaux doit articuler trois prismes d'observation :

- **L'interaction sectorielle**<sup>9</sup> : l'ampleur des défis exige des solutions transversales qui doivent être multidimensionnelles, recoupant plusieurs domaines. Il n'est en particulier plus possible de séparer la dimension économique des dimensions sociale, environnementale et sociétale.
- **La cohérence territoriale**<sup>10</sup> : l'articulation entre les différents territoires, du local à l'international, est indispensable pour assurer une cohérence entre spécificités territoriales et cadre commun d'un « faire société ».
- **Les alliances entre acteurs de différents « mondes »**<sup>11</sup> : de la co-définition des besoins à la co-création des solutions, la co-construction devient un levier stratégique pour que les différents acteurs soient en mesure d'inventer collectivement les réponses adaptées aux nouveaux besoins.

La vision systématique peut se synthétiser selon le schéma suivant :



9. Etude PHARE- Diagnostics sectoriels (Observatoire des partenariats, juillet 2016)

10. Etudes PHARE-Territoires au travers des 13 rapports régionaux (Observatoire des partenariats, mai - octobre 2016) et exposé des motifs du programme de recherche « Territoires d'avenir » (Le RAMEAU, octobre 2015)

11. Rapports quinquennaux de l'Observatoire des partenariats (décembre 2012 et décembre 2016)



## FOCUS

### Le programme PHARE de l'Observatoire des partenariats : la triple vision domaines / territoires / acteurs

Créé en 2008 par Le RAMEAU, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, 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. Le 1<sup>er</sup> cycle quinquennal d'études, nommé ARPEA (2008 – 2012), a permis d'établir un état des lieux des partenariats en France, et de comprendre le mouvement d'alliances sur les territoires.



Depuis 2013, un 2<sup>ème</sup> cycle quinquennal d'études est mené pour mieux percevoir l'impact de ces alliances. Le programme d'études PHARE a pour objectif d'éclairer les fragilités territoriales pour lesquelles les stratégies d'alliances sont pertinentes, au travers du traitement de 3 grandes questions :

- Quelles sont les principales fragilités des territoires ? Quels en sont les indicateurs et comment sont-elles perçues par les acteurs des territoires ?
- Quelles sont les pratiques de co-construction sur les territoires ?
- Quel rôle peut jouer la co-construction pour répondre à ces fragilités ?

Le programme d'étude PHARE propose **3 prismes d'analyse : par domaines, par territoires et par acteurs.**

La lecture de ces 3 prismes permet de disposer d'une vision globale et systémique des enjeux des territoires et des réponses à leur apporter.



## 1.2.1 L'interaction sectorielle

Les enjeux de nos territoires peuvent être appréhendés par les domaines.

Après 18 mois d'analyse, et fort des résultats de l'étude exploratoire réalisée par Coordin'Actions<sup>12</sup>, l'Observatoire des partenariats propose de distinguer 16 fragilités<sup>13</sup> territoriales, regroupées en 4 critères, selon la segmentation présentée ci-dessous :



Ces 16 fragilités permettent d'éclairer la situation d'un territoire et d'analyser les priorités d'action en fonction de la situation relative de chacun des territoires par rapport aux autres. Il est intéressant d'analyser à la fois la situation objective d'un territoire, mais aussi la perception qu'en ont les acteurs.

Un des enjeux majeurs est le décroisement et l'articulation de ces domaines, afin d'être à même de traiter des enjeux multidimensionnels. Les **interactions ne sont pas une évidence, bien au contraire**. Lorsqu'en 2010, l'étude « habitat solidaire et durable »<sup>14</sup> a été réalisée, elle a souligné qu'aucun des acteurs agissant sur les domaines associés à cette thématique n'avait une démarche réellement fondée sur une approche à la fois environnementale et sociale. L'une des deux dimensions était systématiquement première, et l'équilibre était de ce fait complexe à garantir. Seule la question de la précarité énergétique permettait de concilier les deux approches.

Dans la même lignée d'analyse, il a été intéressant de constater la **corrélation entre la récence de la prise de conscience des sujets et leur caractère transversal**. Le cloisonnement par domaine a retardé notre capacité collective à nous saisir des sujets systémiques. Précarité énergétique<sup>15</sup>, mobilité<sup>16</sup>, aide aux aidants<sup>17</sup>, citoyenneté des jeunes<sup>18</sup>... sont ainsi autant de sujets qui ne peuvent s'appréhender que dans une vision globale. Ils n'étaient que très peu traités en tant que tels jusqu'alors, et prioritairement abordés en marge d'un ou de plusieurs domaines qu'ils impactent. Aujourd'hui, l'appréhension globale est privilégiée. Par exemple, une conférence territoriale de l'action publique permet une gouvernance territoriale (Etat, collectivités) qui associe également la société civile (SPRO, politiques jeunesse...).

Enfin, **plus le sujet est émergent et transversal, et plus la co-construction doit être utilisée comme levier stratégique** de développement de réponses adaptées. Cette démarche partenariale doit devenir naturelle alors qu'elle est historiquement rare en première approche d'une initiative.

12. Etudes des fragilités en Ile de France (Coordin'Actions, 2015)

13. « La notion de fragilité est évolutive et dépend de son environnement. Ainsi, une fragilité se repère à partir du « seuil idéal » d'une société se considérant comme épanouie. Elle se définit à travers l'écoute des vécus et des écarts enregistrés entre des populations. Par ailleurs, une fragilité territoriale demande une définition stricte des territoires considérés », Anne ROBIN, Directrice scientifique du RAMEAU

14. Etude « habitat solidaire et durable » (Le RAMEAU, 2010)

15. Etude « précarité énergétique » (Le RAMEAU, 2013)

16. Etude « mobilité durable pour tous » (Le RAMEAU, 2010)

17. Etude « Maintien à domicile, un levier du prendre soin » (Le RAMEAU, 2008)

18. Voir l'exemple d'Unis-cité au travers du programme MediaTerre



## FOCUS

### L'interpénétration des enjeux économiques, sociaux et environnementaux<sup>19</sup>

Avant d'agir, il convient d'identifier avec précision les besoins et leurs évolutions. Il relève de la capacité d'intérêt général que de répondre aux besoins individuels et collectifs, notamment des plus fragiles. Or, nous sommes confrontés de plein fouet par une triple crise : environnementale, sociale et économique. Rares ont été les moments dans l'histoire de l'humanité où l'ensemble des leviers étaient aussi inextricablement liés.

#### La crise environnementale, un révélateur de l'impossibilité de faire « comme avant »

Dernière venue dans l'ordre des préoccupations du politique, la crise environnementale est sans doute aujourd'hui la plus commentée. La prise de conscience collective est récente mais puissante. Depuis plus de 30 ans, les associations et ONG environnementales se battent pour faire reconnaître l'urgence de se préoccuper du sujet. Cette démarche est à comparer à plus de 100 ans de débats et de combats sur les enjeux économiques et sociaux liés historiquement à la révolution industrielle du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle. L'écoute sur l'environnement a profondément changé lorsque les environmentalistes sont passés d'un argument qui était « sauvons la planète » à « sauvons l'humanité » ; autrement dit lorsqu'il ne s'agissait plus de faire un arbitrage entre la planète et les hommes, mais bien de comprendre que l'un ET l'autre étaient inévitablement liés. Cette vision humaniste de l'environnement réconciliait alors les positions entre ceux qui avaient fait le choix résolu de la planète quitte à réduire l'humanité, et ceux qui affirmaient, dans la droite ligne des Lumières, que l'humanité avait la primauté sur la nature. Cette opposition conceptuelle a longtemps expliqué le fossé entre les acteurs économiques et sociaux d'une part, et les environmentalistes d'autre part. N'ayant plus lieu d'être, un consensus sur l'urgence d'agir a pu naître malgré les résistances de certains corporatismes dont les intérêts étaient remis en cause. Les prises de positions fortes de Bill CLINTON aux Etats-Unis jusqu'à celle de Michel ROCARD, Ambassadeur aux Pôles en France, en sont des exemples marquants. Plus encore, la position du Pape François<sup>20</sup>, quelques mois avant la tenue de la COP21 en France, a marqué une rupture politique forte avec la tradition de neutralité du Vatican sur ces sujets.

Pourtant, malgré l'urgence d'agir, les solutions sont particulièrement complexes dans la mesure où le défi ne réside pas seulement dans un mode de consommation « prédateur » au Nord, mais aussi par la démographie galopante au Sud. Les déclarations qui résident à limiter l'enjeu à réduire la consom-

mation et/ou la démographie sont donc un peu simplistes. Outre le fait qu'il est plus facile d'invoquer ces arguments que d'en trouver les moyens pratiques, l'effet conjugué des deux crée un phénomène exponentiel dont toutes les courbes mathématiques font froid dans le dos. A 7,5 milliards de personnes, nous consommons d'ores et déjà 1,5 fois la planète, et en 2030 à 10 milliards, nous puiserons 2 fois ses capacités<sup>21</sup>. Le changement climatique n'est malheureusement pas la seule injonction paradoxale que nous ayons à résoudre.

Certaines solutions existent, et les raisons d'espérer sont nombreuses et largement commentées<sup>22</sup>. Cependant, elles exigent des changements de comportements radicaux des personnes, des organisations et des systèmes politiques sur un plan mondial. Il importe de gérer la complexité que posent ces questions sur un plan planétaire, mais soulignons d'abord que la problématique majeure est que cette crise environnementale se double d'une crise sociale.

#### La crise sociale, une tension qui loin de s'apaiser s'amplifie

En matière sociale, et notamment en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, la question du périmètre étudié est structurante. S'agit-il de parler de la pauvreté absolue (27% de la population mondiale vit avec moins de 2 euros par jour pour vivre) ou relative dans les pays du Nord ? 1 milliard de personnes, soit 1 terrien sur 7, souffrent de la faim. Là se pose en conscience la question des solidarités internationales. S'il faut souligner que « globalement » le progrès a permis d'améliorer significativement tant la santé que le niveau de vie, même des plus pauvres, ce sont les inégalités qui ont explosé durant les 70 dernières années. Autrement dit, même si le progrès est incontestable certains en ont largement plus profité que d'autres.

Ce constat établi, il convient d'observer par ailleurs qu'au Nord, malgré les systèmes sociaux plus ou moins protecteurs selon les pays, la fragilité sociale ne s'est pas réduite, bien au contraire. La France, qui a pourtant l'un des modèles sociaux les plus enviés au monde, n'est pas exclue de cette difficulté à couvrir les besoins sociaux. Le modèle mis en place depuis l'après-guerre, longtemps efficace, montre aujourd'hui ses limites. Le seuil de pauvreté augmente de manière inquiétante pour concerner aujourd'hui 14,1% de nos concitoyens, soit 8,6 millions de personnes. Si le taux de grande exclusion (environ 600 000 personnes) a peu évolué en 30 ans, le nombre de personnes en fragilité sociale a considérablement augmenté.

19. Rapport collectif « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. Allier & CB. Heidsieck, novembre 2015)

20. François (Encyclique Laudato si sur la protection de la nature du 18 juin 2015)

21. Chiffres de l'économie positive (LH Forum, 2014)

22. Changer ou disparaître : mode d'emplois pour atteindre le XXI<sup>ème</sup> siècle (Charles MAGNIER, 2012)

**FOCUS**

Certes le taux de chômage explique en partie cette situation, mais comme l'explique parfaitement Michel BERRY<sup>23</sup>, ce sont les fondements mêmes de notre postulat social qui sont remis en cause. Depuis l'après-guerre en effet, la corrélation entre la croissance, l'emploi, la lutte contre la pauvreté était établie. Autrement dit, il « suffisait » d'avoir un emploi pour sortir du risque de pauvreté. Aujourd'hui avec 1,8 millions de travailleurs pauvres, cette équation n'est plus vraie. Les rapports annuels de la Fondation Abbé Pierre et du Secours Catholique sont là pour nous le rappeler année après année. C'est donc l'ensemble de notre modèle social qui est ébranlé au-delà même de l'accroissement du chômage qui ne fait qu'amplifier le phénomène. Est-ce donc du côté économique que l'espoir peut venir ?

### **La crise économique, des marges de manœuvre de plus en plus réduites**

Il convient là encore de recentrer le débat sur les vraies questions, en évitant de nous focaliser sur les « arbres qui cachent la forêt ». La première erreur serait de confondre la financiarisation de l'économie avec l'économie, la seconde serait de rendre l'entreprise seule responsable de cette dérive. Il est incontestable que la finance qui est la « matière première » de l'économie, et qui ne devrait être qu'un outil à son service, est devenue une finalité en soi. La spéculation devenant parfois plus rentable que la création de valeur, toute une partie des moyens destinés à financer l'économie réelle a été détournée vers une activité purement spéculative. Le jour du crash de la Bourse en 2008, celle-ci avait traité 97% de mouvements spéculatifs contre 3% de financement de l'économie réelle. Si les dérives de la financiarisation de l'économie sont une évidence, elles ne sont pas à confondre avec l'économie. Les entreprises et leurs financeurs n'ont pas les mêmes enjeux. Le rapport de force s'est inversé depuis le milieu des années 1970 en faveur de la finance. Devenant le principal moteur, les premières victimes sont les entreprises elles-mêmes, devant privilégier la rentabilité à la création de valeur dans la durée.

De plus, en moins d'un siècle, l'objet économique s'est largement diversifié. D'une économie encore largement agricole après-guerre, nous sommes progressivement passés à une économie industrielle puis de service, avant d'évoluer vers une économie post-tertiaire. Comme le définit Roger SUE<sup>24</sup>, l'économie de la connaissance qui émerge va encore bouleverser l'ordre établi en transformant en profondeur les relations socio-économiques. La place respective du capital financier, des ressources matérielles (*matières premières, énergies*), des richesses humaines, et des autres capitaux immatériels

structurels (*la culture de l'organisation, son fonctionnement, sa capacité d'innovation*) et relationnels (*marque, relations avec les parties prenantes*) ont profondément changé. Le modèle agricole n'est en rien comparable au modèle industriel, ni au modèle tertiaire et encore moins à celui de la connaissance. De plus, au sein de chacun des grands secteurs, il existe des différences structurelles profondes (*par exemple dans le secteur tertiaire, la distribution, les transports, les services financiers et les télécoms ont des modèles radicalement distincts*). Outre les diversités culturelles, et les changements de paradigme qu'exige le passage d'un secteur d'activité à l'autre, il convient de garder en mémoire que ces modèles ne se substituent pas l'un à l'autre mais qu'ils s'additionnent. Cette superposition rend difficile une lecture homogène de l'économie. L'application d'une mesure peut se révéler très favorable à l'une et totalement contre-productive pour l'autre. Afin d'éviter cette standardisation, une lecture par « branche » a été privilégiée dans le dialogue paritaire entre syndicats patronaux et de salariés. Plus de 700 angles de vue différents sont ainsi pris en considération. Pourtant à l'inverse, la construction d'une vision consolidée est indispensable pour se doter collectivement de leviers d'action. Dans ce sens, il est particulièrement intéressant de constater que depuis 2005, indépendamment de l'impulsion des pouvoirs publics, les partenaires sociaux se sont engagés dans une démarche de dialogue économique en complément de leur mandat de gestion du dialogue social. Cette démarche dont l'objectif est de développer un diagnostic commun sur les forces et faiblesses de l'économie française a notamment produit trois outils de référence<sup>25</sup>. Celui sur les sept leviers de croissance est particulièrement instructif sur la façon dont les acteurs économiques perçoivent les pistes privilégiées pour entreprendre dans des secteurs porteurs d'avenir.

23. Voir référence Ecole de Paris (Michel BERRY, 2010)

24. Roger SUE (Révolution dans la connaissance, 2009)

25. Tableau de bord issu du dialogue économique (2009), Approche de la compétitivité française (2011) et Réinventer la croissance (2013)

**FOCUS**

Dans la continuité de la diversité et de la transformation des métiers, les mutations dans les modèles économiques ne sont pas moins bouleversantes. Ce n'est pas tant dans les adaptations qu'elles exigent que dans la rapidité des ruptures que se trouve la difficulté à gérer. Du yield management<sup>26</sup> aux modèles du gratuit, de la propriété à l'usage, de l'économie circulaire à l'économie collaborative, l'introduction d'innovations en matière de modèle économique s'est aussi rapidement développée que le cycle de vie des produits eux-mêmes. Pour mémoire, ce dernier est passé de cinq ans de durée de vie en moyenne à moins de 18 mois en une décennie. Comme pour les métiers, les modèles économiques ne se substituent pas l'un à l'autre mais se superposent avec des effets de rupture plus ou moins rapides. Là où la médecine personnalisée dans la santé transforme progressivement mais radicalement le modèle économique des laboratoires pharmaceutiques depuis 15 ans, la « disruption » (accès le plus rapide et le plus large à un service de masse grâce aux nouvelles technologies) crée un véritable traumatisme. Elle a été introduite avec les photos numériques, et s'applique aujourd'hui à l'hôtellerie (Airbnb), à la mobilité (BlaBlaCar) ou à l'éducation (Mooc, Khan Academy). L'affaire UBER en France montre à quel point la rapidité de ces mutations fragilise l'ensemble de l'économie au point d'invoquer l'intérêt général pour en interdire l'application.

Ainsi, loin de n'être plus qu'une question de « partage de la valeur » comme ce fut longtemps le cas, la question fondamentale de l'économie est bien la création de valeur. Il ne s'agit pas seulement de voir comment les pratiques peuvent contribuer à cette création de valeur, au travers de démarches RSE notamment, mais plus profondément d'inventer des réponses adaptées aux nouveaux besoins, tenant compte des conditions d'exécution exigées par le contexte actuel. L'innovation devient le centre de la capacité de pérennisation de tout acteur économique. Après l'ère de l'expansion d'après-guerre - à partir de la reconstruction jusqu'à la production de masse-, puis celle de la rationalisation débutée dans les années 1970, puis encore celle des nouvelles technologies à partir du milieu des années 1990, vient maintenant celle du retour à l'innovation. Là encore, ces quatre mouvements ne se substituent pas mais s'additionnent au travers de temporalités et de mécanismes différents.

Dès lors, se pose la complexité du modèle d'économie souhaitable pour répondre aux besoins des personnes et de territoires, notamment des plus fragiles. Se pose aussi la question de la contribution des acteurs économiques au modèle social collectif. Comment et où investir ? Quelles justes contributions définir sans mettre en risque le système ? Comment inventer les solutions en se donnant le temps nécessaire pour les expérimenter et les déployer ? Quelle justice sociale avoir entre ceux qui travaillent et ceux qui n'y ont pas accès ?... Autant de questions structurantes pour que le moteur économique puisse rester la source de contribution à notre modèle social. Loin des postures simplistes trop souvent invoquées, la réalité de l'équation à résoudre impose une réflexion en profondeur.

---

26. L'objectif du yield management est d'optimiser le revenu global, en faisant varier les prix en fonction d'un arbitrage permanent entre la demande et l'offre restante, le tout dans le respect d'une politique commerciale cohérente (exemple : hôtellerie)

## 1.2.2 La cohérence territoriale<sup>27</sup>

**Le second prisme de compréhension des enjeux des territoires est l'échelon territorial. Les réponses à un enjeu seront différentes selon qu'on l'aborde à l'échelon international, européen, national, régional, local ou infra-local.** Le succès à un échelon local ne donne pas nécessairement la capacité à démultiplier d'un point de vue global et inversement, une solution nationale n'est pas forcément adaptable de manière uniforme à un niveau local.

**Il convient aujourd'hui de passer d'une logique verticale des territoires au travers des approches « top down » ou « bottom up » - qui peuvent induire dans les faits une forme de hiérarchie entre les échelons - à une logique horizontale, cette dernière donnant sa « juste place » à chacun des échelons en les articulant à niveau égal.** Ainsi, en conciliant les approches top down et bottom up sans les opposer, une innovation peut s'articuler sur différents échelons territoriaux :

- En local, par la capacité d'initiative et d'entrepreneuriat et par l'essaimage des bonnes pratiques d'autres territoires,
- En national, au travers d'une remontée des pratiques pour modéliser, analyser, capitaliser les expériences, et industrialiser les innovations,
- Et en régional, au travers d'un rôle d'intermédiation entre le national et le local.

**Cette dynamique « horizontale » articule la force d'une ingénierie pointue avec la capacité de proximité territoriale, pour répondre de manière spécifique et non pas standardisée aux besoins des personnes et des territoires.** Elle est particulièrement structurante dans la capacité d'innovation. A l'inverse de la pensée classique « think global, act local », la réalité de notre système est plutôt « innovate local, duplicate global ».

**Il est important de noter que les régions jouent un rôle structurant. Elles sont les « médiatrices » entre un cadre nécessairement national pour assurer une cohérence globale, et une action nécessairement locale pour tenir compte des spécificités de chaque territoire.** Ce rôle de « médiation » est totalement à inventer dans un contexte où historiquement cet échelon a été le moins investigué par les organisations publiques et privées. Cela laisse un espace d'expérimentation particulièrement stratégique en matière d'articulation des domaines, des territoires et des acteurs. Il convient de souligner qu'en matière de conduite du changement, moins l'historique est prédominant, plus il est facile de tester de nouveaux modèles.

**Il est très intéressant de constater que l'OCDE, dans une étude<sup>28</sup> sur les liens entre performance sociale et performance économique, a démontré une corrélation forte entre ces deux types de performances, mais surtout que la différence entre les territoires les plus et les moins performants était parfaitement corrélée à la capacité d'articuler les gouvernances sur les différents niveaux territoriaux.** Les analystes de l'OCDE ne s'attendaient pas à cet enseignement. Par ailleurs, ce sont 90% des pionniers des alliances en territoire<sup>29</sup> qui considèrent aujourd'hui que les niveaux territoriaux ne sont pas suffisamment articulés entre eux sur les sujets de la co-construction.

27. Livre collectif « Bien commun - Vers la fin des arrogances ! » (Le RAMEAU, décembre 2016)

28. Promoting growth in all regions (OECD, 2012)

29. Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire, pour Le RAMEAU (Isabelle GULPHE-LACHAUD, 2016)



## L'articulation des niveaux territoriaux dans la politique d'engagement sociétal des Caisses d'Épargne

Avec 24,4 millions de clients et 4.195 agences, **les Caisses d'Épargne représentent un acteur majeur de l'économie**. Elles sont notamment aujourd'hui le premier financeur privé de l'économie sociale, du logement social et du secteur public territorial et hospitalier, ainsi que la première banque du microcrédit personnel.

Structurées en un réseau de **17 banques coopératives régionales animées par une fédération nationale**, elles tiennent leur singularité d'une **organisation résolument tournée vers les besoins des territoires**, et d'une **gouvernance ouverte et démocratique** avec 5 millions de sociétaires et plus de 3.000 administrateurs élus.

### 17 Banques Coopératives régionales



**L'engagement sociétal est inscrit dans les gènes des Caisses d'Épargne**, qui sont depuis l'origine à l'écoute des régions et des besoins de leurs habitants. La première Caisse d'Épargne a été créée en 1818 à Paris pour mettre en place des outils d'épargne comme outil de lutte contre le paupérisme. Par la suite, les Caisses d'Épargne, établissements de crédit à but non lucratif puis banques coopératives, ont continué à placer l'engagement sociétal au cœur de leurs actions, qu'il s'agisse de développement d'une offre d'**inclusion financière** pour les plus fragiles ou d'actions de **philanthropie** sur les territoires.

**Aujourd'hui, les Caisses d'Épargne représentent l'un des premiers mécènes des territoires** et nouent une diversité de partenariats avec leurs acteurs, allant du mécénat aux pratiques responsables, en passant par l'innovation sociétale ou la coopération économique.

**Cet engagement sociétal se réalise grâce à une forte complémentarité entre les niveaux territoriaux clés des Caisses d'Épargne :**

- Le niveau national, au travers des partenariats nationaux tissés par la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne (FNCE), par sa fondation (Belem) et ses associations opératrices (Finances & Pédagogie, Parcours Confiance),
- Le niveau régional, par les partenariats noués sur les territoires par les Caisses Régionales et le relais régional des initiatives nationales,
- Et le niveau local, où les Sociétés Locales d'Épargne (SLE) et leurs administrateurs sont fortement impliqués dans les actions d'engagement sociétal (participation à la sélection des structures partenaires, évaluation des partenariats...)

**La majorité du mécénat est réalisé en régional et en local**, chaque Caisse d'Épargne régionale adaptant sa stratégie sociétale et sa politique partenariale à son territoire.



**La Fédération Nationale des Caisses d'Épargne porte, elle, une animation vers le « faire ensemble »**, se concrétisant par l'animation d'un réseau de 17 correspondants (partage d'informations et de bonnes pratiques, formations), la co-construction d'orientations nationales (diagnostic de territoire, implication des administrateurs et collaborateurs, évaluation / impact,...),

la mise à disposition d'outils communs (gestion et pilotage, méthodes d'analyse des pratiques, « kits »,...) et la communication au sein du groupe et en externe.

**Ainsi, les Caisses d'Épargne représentent un exemple particulièrement intéressant d'articulation des niveaux territoriaux dans une logique horizontale, sortant des fonctionnements descendants ou ascendants.**

### 1.2.3 Les alliances entre acteurs différents

Le dernier prisme d'approche des enjeux des territoires est le prisme des acteurs.

Nos territoires sont riches d'une diversité d'acteurs. Ils peuvent être segmentés ainsi :

- **Pouvoirs publics**<sup>30</sup> : collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat.
- **Acteurs économiques**<sup>31</sup> : grandes entreprises, ETI, PME/PMI, TPE, artisans et commerçants, experts et consultants, dont les statuts peuvent être variés (*entreprises « classiques », coopératives, mutuelles, structures d'insertion par l'activité économique, entreprises sous forme associative*).
- **Structures d'intérêt général**<sup>32</sup> : têtes de réseaux et associations d'intérêt général, fondations.
- **Monde académique, de l'éducation et de la formation** : universités, grandes écoles, centres de formation, etc.
- Médias
- ... et naturellement les **citoyens**, qui sont tout à la fois les bénéficiaires et les contributeurs à la dynamique.

Chaque acteur possède sa propre appréhension des fragilités. Pour exemple, le prisme des associations est principalement celui des personnes, le prisme des entreprises est plutôt lié à l'utilisation des produits et services, et le prisme des pouvoirs publics est celui du territoire. **Ces prismes sont complémentaires et permettent d'appréhender des réalités par différents angles. C'est d'ailleurs le regard croisé de ces différentes approches qui explique le facteur innovant de la relation.** Même si la prise de conscience d'une nécessaire co-construction se développe et qu'un «devoir d'alliances» est plébiscité par les citoyens, les associations, les entreprises et les maires<sup>33</sup>, il est difficile de passer du diagnostic partagé sur la nécessité de co-construire à sa mise en œuvre effective. Chacun des acteurs est confronté à ses propres paradoxes, et il est essentiel de bien les comprendre afin d'engager un dialogue constructif entre acteurs de mondes complémentaires, riches de leurs différences, mais nécessairement culturellement très divers.

30. Rapport « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle » (SGMAP - Secrétariat Général pour la Modernisation Publique et CGET - Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, décembre 2015). Disponible sur <http://www.modernisation.gouv.fr/>

31. Note de réflexion sur l'entreprise responsable, Assises de l'entrepreneuriat (Le RAMEAU, 2013)

32. Notes de réflexion prospective « Panorama et enjeux du secteur associatif » (Le RAMEAU, 2013) et « Pourquoi investir dans le secteur associatif » (Le RAMEAU, 2012)

33. Etudes PHARE, Comisis, 2015

Néanmoins, le **mouvement de co-construction est en marche**<sup>34</sup>. En 10 ans, les relations partenariales sont passées de pratiques d'exception à un développement rapide des alliances stratégiques.

C'est la **nécessité d'innovation** qui l'impose. Si les raisons morales de solidarité et de responsabilité grandissantes des organisations sont importantes, elles n'expliquent pas l'ampleur de la dynamique de co-construction. En effet, elles n'auraient pas la capacité seules à lever l'inertie qui freine une démarche partenariale stratégique. Si l'une et l'autre l'ont incité il y a une dizaine d'années, ce mouvement d'alliances innovantes se développe grâce à la prise de conscience de la nécessité d'inventer de nouveaux modèles, et du constat qu'aucune organisation ne peut y parvenir seule.

La co-construction **exige une temporalité adaptée**<sup>35</sup>, car elle repose sur une capacité à se faire confiance, ce qui se construit d'autant plus progressivement pour des acteurs intrinsèquement différents. Plus la relation est structurante pour les parties, plus elle demande du temps d'appropriation. Vouloir imposer un partenariat dans une temporalité qui n'est pas adaptée mène non seulement à un échec assuré, mais aussi à une capacité retardée de pouvoir engager une réelle démarche d'ouverture.

34. Rapport sur l'état des partenariats en France (Observatoire des partenariats, décembre 2016)

35. Référentiel « Evaluation de l'utilité sociétale des partenariats associations-entreprises » (Le RAMEAU, avril 2015)



## 1.3 La place des acteurs

Il importe de bien qualifier les acteurs. Ils se structurent en trois groupes distincts à l'action complémentaire : les personnes, les Pouvoirs publics et les organisations privées.<sup>36</sup>

### 1.3.1 La place des personnes

**Le rôle des personnes est au cœur du modèle. Elles sont les moteurs de l'action, comme citoyen, salarié, bénévole, consommateur et porteur de liens sociaux.**

Rien ne se fait sans la mobilisation humaine d'une volonté de changement. Chacun d'entre nous est forgé par la relation aux autres. Que ce soit avec les personnes qui nous ont construits (notre famille, l'écosystème de notre éducation, nos mentors, ceux qui ont été à l'écoute dans nos propres faiblesses...), celles que nous avons choisies (notre conjoint(e), nos amis, nos partenaires de projets sociaux et professionnels...) et/ou celles que nous avons aidées à construire (nos enfants, ceux que nous avons aidés...), c'est dans la relation que nous avons pleinement conscience de notre responsabilité. L'engagement de chacun, pour qui qu'il soit, y compris pour lui-même lorsqu'il fait face à ses fragilités, est un signe de l'intérêt général. S'il ne commence pas par l'attention à l'autre, alors il ne commence jamais.

### 1.3.2 La place des Pouvoirs publics

Le rôle des Pouvoirs publics a évolué au fil du temps. L'étude sur la rénovation de l'intérêt général en France<sup>37</sup> nous rappelle la triple position historique de l'Etat : souverain, protecteur et régulateur. Historiquement plutôt souverain et régulateur, il a développé depuis l'après-guerre son apport protecteur au travers d'un large éventail de services publics. Certains de ses services ont pu être proposés préalablement par des acteurs privés, mais le service public, en tant qu'offre de services pour une qualité de vie décente apportée à tous les citoyens, est le seul fait de l'Etat. Cette évolution en tant que régulateur a profondément modifié sa relation avec le citoyen, devenu par ailleurs usager de ses services. La qualification de régulateur caractérise le rôle et l'évolution actuels de l'Etat vis-à-vis des acteurs de la société civile. Autant ses missions régaliennes se sont concentrées sur un noyau de champs d'intervention plus circonscrits que par le passé, autant il a aujourd'hui un rôle de régulateur.

36. Rapport collectif « Intérêt général : nouveaux enjeux, nouvelles alliances, nouvelle gouvernance » (H. ALLIER & CB. HEIDSIECK, novembre 2015)

37. Etude sur la rénovation de l'intérêt général en France (Sciences Po sous la direction de Philippe-Henri DUTHEIL, 2013)

## FOCUS

### L'évolution de la posture des Pouvoirs publics en matière d'alliances

Dans le cadre du programme d'études PHARE, les citoyens, les dirigeants d'entreprises, les représentants associatifs et les élus territoriaux ont été interrogés sur leur perception des principales fragilités territoriales et des dynamiques d'alliances existant dans leurs territoires respectifs.

La vision des élus territoriaux en matière d'alliances entre associations, entreprises et collectivités territoriales et en quoi ces dernières peuvent participer à trouver des solutions innovantes face aux fragilités détectées a fait l'objet d'une étude nommée PHARE-Institutions. Cette dernière a été réalisée auprès d'un échantillon de 304 élus (maires ou maires adjoints) avec 85% d'élus interrogés œuvrant en zones rurales et 15% en zones urbaines.

A l'instar du programme d'études ARPEA (2008-2012) et de l'analyse de la perception et du rôle des collectivités territoriales dans les relations associations-entreprises, **les résultats de PHARE-Institutions présentent la vision des maires quant à l'importance des partenariats pour répondre aux enjeux de leur territoire.**

#### Des maires convaincus de la capacité d'innovation portée par les alliances territoriales

**PHARE-Institutions met l'emphase sur le nombre croissant d'élus territoriaux convaincus par le potentiel d'innovation porté par la co-construction en territoire.**

87% des maires de France estiment que les alliances sont sources d'innovation pour leur territoire et la moitié d'entre eux pensent qu'il est très important de les développer dans des domaines tels que l'emploi, le développement économique, l'environnement, la santé ou encore l'éducation. Cette vision de la nécessité de co-construire apparaît d'autant plus accrue dans les territoires urbains, notamment en matière d'emploi, de lien social et de pauvreté.

Les élus s'accordent de plus en plus sur l'intérêt du rapprochement entre associations et entreprises. Les raisons varient selon l'échelon territorial. A échelle locale, la collectivité voit dans les partenariats un moyen de subvenir aux financements des associations, pour pallier le désengagement des financements publics. Aux niveaux départemental et régional, les partenariats sont perçus comme une source d'attractivité pour le territoire et un élément de consolidation sur certaines thématiques: l'insertion, la culture ou le sport (pour des raisons historiques).

#### Une action collective territoriale jugée nécessaire dans de nombreux domaines clés

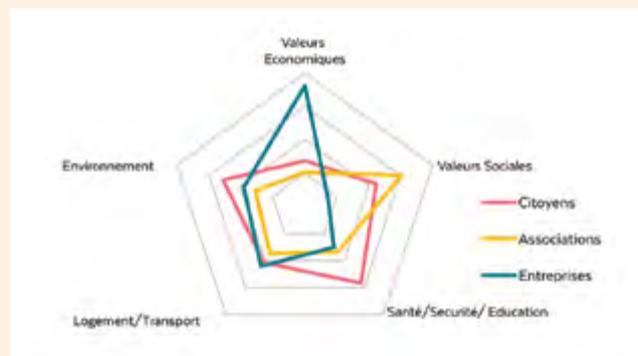
**Les maires ont vu leur conviction renforcée quant à la nécessité d'action collective entre associations, entreprises et collectivités territoriales dans le cadre de partenariats au service du bien commun, et ce dans divers domaines clés.**

Pour les entreprises, auparavant cantonnées à un rôle de contribuables, elles sont désormais considérées par les collectivités comme des partenaires essentiels pour les territoires. PHARE-Institutions met en effet l'emphase sur leur participation cruciale au développement économique de leur territoire, notamment en favorisant l'emploi et l'insertion professionnelle.

Quant aux associations, 9 maires sur 10 reconnaissent leur rôle prégnant en matière de création du lien social, de développement de la culture et des loisirs ainsi que de mobilisation autour des thématiques liées à la diversité, dont le handicap. En 2010, les associations pâtissaient pourtant d'une vision nuancée de la part des collectivités locales lors du programme d'études ARPEA, du fait de certains aspects perçus négativement (difficultés de financement, manque de professionnalisme, etc.) et en dépit de leur rôle reconnu de garantes du lien social et de la cohésion territoriale.

En outre, PHARE-Institutions apporte la perception du rôle des citoyens par les maires des communes françaises. Le pouvoir d'agir citoyen est considéré comme une réponse forte à tous les enjeux des territoires, principalement en matière d'environnement, d'éducation et de lien social.

#### Perception du rôle des acteurs par domaine<sup>38</sup>



38. Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats – Etudes PHARE-Maires (COMISIS, 2016)



## FOCUS

Les maires perçoivent l'importance de l'implication de chaque acteur autour de leurs domaines de prédilection. Cette approche montre une véritable complémentarité des acteurs.

### **Une dynamique de co-construction assurément émergente ... avec des obstacles qui restent à surmonter !**

Pour 76% des maires leur territoire est déjà actif. La moitié d'entre eux affirment que leur territoire connaît récemment l'émergence d'une dynamique de co-construction. Déjà 17% affirment que la co-construction entre associations, entreprises et collectivités territoriales est fortement ancrée dans leur territoire et 13% que les initiatives en ce sens sont de plus en plus nombreuses. L'évolution est tout à fait notable au vu des résultats du programme ARPEA de 2010. Ces derniers attestent, qu'aux yeux des collectivités, les partenariats en étaient encore à leurs balbutiements entre des acteurs qui se côtoyaient, mais n'interagissaient que de manière sporadique.

Si la dynamique de co-construction territoriale est résolument en marche, des freins sont toutefois encore à lever pour que des relations organisées entre les 3 acteurs se mettent en place. Au sein des collectivités 4 freins majeurs ont été identifiés :

- Un manque de coordination entre les collectivités, alimenté par la concurrence et les divergences politiques entre territoires,
- Un manque de transversalité entre Directions techniques au sein des collectivités,
- Une absence de réelle volonté politique pour des actions perçues plus comme des moyens que des finalités,
- La crainte d'un engrenage complexe, difficile à maîtriser.

Les collectivités pointent également des obstacles propres aux deux partenaires : un manque d'implication de la part des entreprises et une méfiance de certaines associations par rapport aux entreprises.

Pour surmonter ces obstacles et favoriser des relations concertées entre entreprises, associations et collectivités, ces dernières soulignent l'importance d'évaluer les retombées des partenariats. Pas toujours évidentes à saisir, celles-ci sont pourtant essentielles pour prouver l'impact positif du partenariat tant pour les partenaires que pour le territoire. Évaluer le partenariat constitue donc un des leviers pour encourager les collectivités à se saisir activement de la question des partenariats entreprises / associations.

### 1.3.3 La place des organisations privées

**Les organisations privées sont nombreuses** : acteurs économiques, structures d'intérêt général, monde académique, et médias. Chacun dispose de rôles complémentaires, qu'il convient d'articuler pour répondre aux enjeux des territoires.

**Les acteurs économiques, qu'il s'agisse d'entreprises « traditionnelles », publiques, de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) ou d'entrepreneurs sociaux.** Lors des Assises de l'entrepreneuriat en 2013, le groupe de travail « L'Entreprise Responsable » a souligné l'importance de promouvoir la diversité des modèles d'entreprendre en France. A cette occasion, Le RAMEAU a publié un rapport pour en démontrer la complémentarité<sup>39</sup>.

Quel que soit leur statut, leur modèle économique repose sur les revenus d'activité. Leur mission est de créer des produits et services qui répondent aux besoins des personnes et des territoires, y compris des plus fragiles. La richesse créée permet non seulement de satisfaire ces besoins, mais aussi de contribuer à la construction collective, notamment au travers de l'impôt. Grâce à leurs activités, ils permettent aussi de créer de l'emploi, « capital immatériel » indispensable à leur réussite.

Cette double fonction de création de richesse et de création d'emplois constitue la première contribution à l'intérêt général émanant des acteurs économiques. Jean-Paul DELEVOYE rappelle que c'est d'ailleurs cela que les Français demandent aux entreprises : « ils leur demandent seulement d'être efficaces sur un plan économique. L'acte d'entreprendre et d'embaucher est devenu le plus important »<sup>40</sup>. Certains acteurs vont jusqu'à dire que cela fait des entreprises des actrices « au cœur » de l'intérêt général<sup>41</sup>. L'Institut Montaigne a publié un livre autour des 10 contributions d'intérêt général de l'entreprise<sup>42</sup>.

Par ailleurs, la manière dont les richesses sont conçues, produites et partagées doit relever d'une démarche responsable, qu'elle soit formalisée au travers de politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise, ou menée de manière informelle, notamment pour les plus petites entreprises. Le mécénat est l'une des manières supplémentaires de contribuer au développement des territoires et/ou d'une cause au travers du soutien à des initiatives de terrain.

Enfin, soulignons en particulier le rôle spécifique de l'ESS qui a fait l'objet de nombreux travaux sur son utilité au service du développement des Hommes et des territoires (citons notamment les travaux de Jean GADREY ainsi que le rapport sur l'évaluation de l'apport de l'ESS de Philippe FREMEAUX<sup>43</sup>).

39. Note de réflexion stratégique sur l'Entreprise Responsable (Le RAMEAU, 2013)

40. Jean-Paul DELEVOYE (interview Ecoréseau N°17, 2015)

41. Auditions d'un juriste et d'un dirigeant associatif dans le cadre du présent groupe de travail

42. Intérêt général, Que peut l'entreprise (Institut Montaigne, 2013)

43. Philippe FREMEAUX (L'évaluation de l'apport de l'ESS, 2013)

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS qualifie les principes et la définition de l'Economie Sociale et Solidaire. La feuille de route 2015 du MOUVES spécifie quant à elle l'action de terrain des entrepreneurs sociaux<sup>44</sup>. Enfin, une thèse<sup>45</sup> permet d'illustrer concrètement au travers de l'exemple des structures d'insertion par l'activité économique l'utilité sociale de ces modèles qui ont un double projet : social et économique.

#### Les structures d'intérêt général (associations et fondations)

Porteuses de missions d'intérêt général, elles ont un modèle socio-économique qui ne repose pas principalement sur un revenu d'activité. Le bénévolat contribue notamment à être le moteur de leur dynamisme. Leurs initiatives de terrain sont aussi porteuses d'innovation grâce à leur proximité avec les besoins des Hommes et des territoires. Lieu d'incarnation de l'engagement, elles ont un rôle d'alerte, d'expérimentation, d'innovation et d'éclairage sur les solutions à déployer. Elles peuvent aussi avoir un rôle d'opérateur, notamment des solutions qu'elles ont inventées. Pierre ROSANVALLON souligne ainsi trois rôles essentiels : une dimension sociale, une dimension fonctionnelle, une dimension gestionnaire. Le Mouvement Associatif souligne le rôle indispensable de l'engagement associatif comme « moteur de la cité »<sup>46</sup>.

#### Le monde académique

Tant en matière de recherche que d'enseignement, il porte une mission de compréhension et de transmission du savoir. Sa place privilégiée, en toute indépendance (reconnue dès 1215 par Philippe II « Philippe Auguste »), a marqué notre histoire et celle du monde du savoir : en 1257, le Collège de Robert de SORBON, en 1500 le Collège des lecteurs royaux qui deviendra le Collège de France, en 1635 l'Académie Française, en 1794 l'Ecole des Ponts & Chaussées, en 1794 l'Ecole Polytechnique, en 1820 le Conservatoire National des Arts & Métiers, en 1881 l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, pour ne citer que les plus anciens ... Forts de cette histoire et de la richesse multidisciplinaire de la France, nous avons une capacité extraordinaire, tant en profondeur historique des connaissances qu'en transversalité des disciplines. Le livre de Cédric VILLANI<sup>47</sup> montre combien la transversalité est tout aussi fructueuse que l'approfondissement d'un sujet... même en mathématiques ! Il est ainsi nécessaire de redécouvrir l'art que les anciens maîtrisaient avec talent et d'utiliser la multidisciplinarité pour mieux comprendre le monde dans lequel ils vivaient. Les territoires regorgent en effet d'une multitude de structures académiques dont les apports au bien commun sont généralement sous-utilisés par les autres acteurs.

44. Feuille de route (MOUVES, 2015)

45. L'utilité sociale des associations : à la recherche d'une convention de coordination (Hélène TROUVE & Patrick JOLIVET, 2009)

46. L'engagement associatif comme moteur de la cité (La Vie Associative – N°22, 2015)

47. Théorème vivant (Cédric VILLANI, Grasset et Fasquelle, 2012)



## Les médias

Ils permettent de relayer l'information, mais ils ont bien d'autres fonctions. Dans un monde où la communication a pris une place structurante, ils forgent les esprits. La manière dont ils traitent l'information n'est pas sans impact dans notre capacité collective à redonner confiance et à répondre de manière pertinente aux enjeux auxquels nous sommes confrontés. La méthode est importante. Lors de l'événement « La France des solutions » en 2015, organisé par Reporter d'Espoirs, le film projeté en introduction était éclairant. Il présentait une dizaine de constats d'actualité ; une première lecture en donnait une vision pessimiste, une seconde une vision d'espérance. Il ne s'agit nullement d'influencer les médias, mais bien de les inciter à traiter l'information en captant les signaux positifs qui ne manquent pas d'apparaître. Cette lecture de l'actualité est essentielle pour permettre une information « juste et sincère » pour reprendre des termes juridiques.

**Plus que dans l'action de chacun, c'est dans l'articulation entre les acteurs que se joue notre capacité à agir collectivement.** Il convient de voir comment chacun peut prendre en compte les articulations qu'il doit trouver à la fois pour répondre à ses propres enjeux, mais aussi pour contribuer à la construction collective. Cette nécessité d'alliances reste une véritable révolution culturelle à mener, surtout en France qui n'en a historiquement pas la tradition. Elle exige des changements profonds à la fois des personnes, des Pouvoirs publics et des organisations privées.

Pour être en mesure de co-construire, encore faut-il que chacun des acteurs ait analysé avec précision ses propres tensions afin d'appréhender la relation partenariale avec les autres de manière constructive et objective. Les travaux de recherche du RAMEAU soulignent les « tensions » suivantes au sein de chacune des trois sphères :

- **Pouvoirs publics** : « tensions » entre les légitimités représentative, participative et délibérative. L'équilibre à inventer entre les trois n'est pas simple. Fondé sur la première, le système politique a du mal à laisser la place aux deux autres.
- **Pouvoir d'agir des personnes** : « tensions » entre l'engagement bénévole, l'entreprenariat et l'intrapreneuriat. Ces trois formes d'engagement relèvent de motivations et de leviers d'action différents. Bien que profondément complémentaires, il est complexe de les articuler.
- **Organisations privées** : « tension » entre le cœur de métier / la vocation de l'organisation, ses pratiques au travers de sa Responsabilité Sociétale d'Organisation (RSO) ainsi que la part de solidarité dont chaque organisation peut faire preuve (qui se traduit par exemple par du mécénat au sein des entreprises). Ces trois dimensions ne doivent pas être confondues, car elles ne relèvent pas de la même nature et ne présentent ni la même légitimité ni la même marge de manœuvre.

# FOCUS

## La vision des fragilités du territoire par les citoyens, les associations et les entreprises

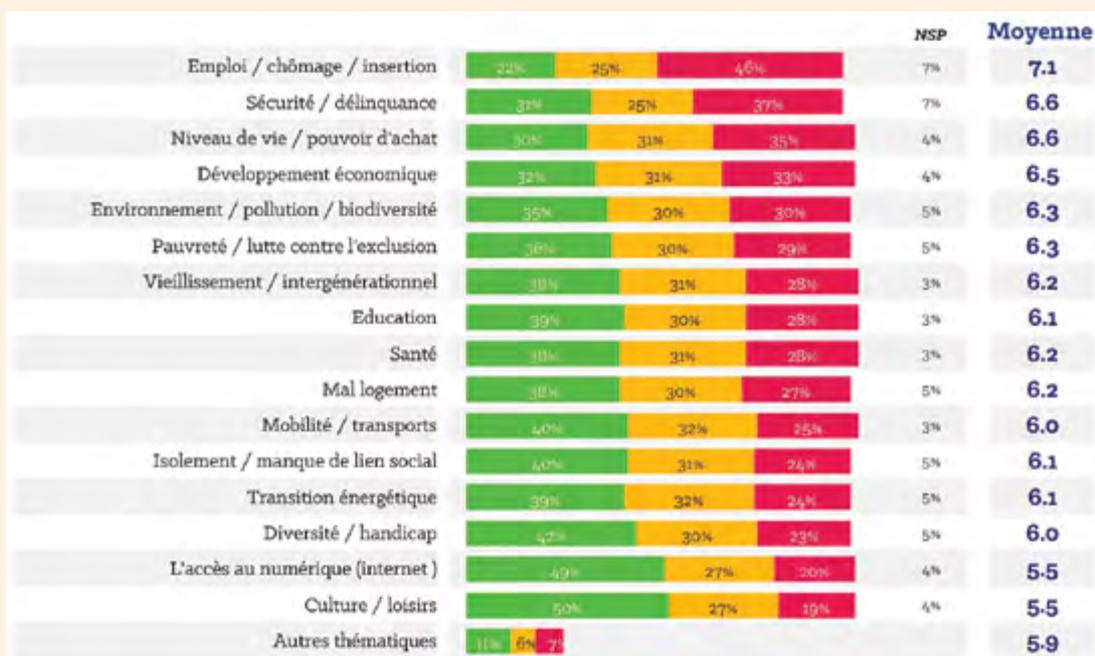
Le programme d'étude PHARE<sup>48</sup>, mené par l'Observatoire des partenariats, a analysé la perception des citoyens, des associations et des entreprises, des fragilités de leur territoire. Les résultats de cette étude illustrent la perception spécifique que chaque acteur possède des fragilités.

### La vision du citoyen

Parmi les 16 fragilités d'un territoire, les questions économiques sont en tête des préoccupations des citoyens. Elles se traduisent par l'emploi (note de 7,1/10 représentant le caractère important donné par les citoyens en moyenne), mais aussi par le niveau de vie (6,6) et le développement économique (6,5).

La 2<sup>ème</sup> préoccupation des Français porte sur « la sécurité / délinquance » : 7 citoyens sur 10 la ressentent comme une fragilité. Viennent ensuite les questions environnementales (6,3) et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion (6,3).

Pragmatique, le citoyen se sent le premier concerné et impliqué par les fragilités de son territoire. **C'est en fonction de son propre vécu qu'il les classe.** Il place ainsi son emploi, son niveau de vie et sa sécurité, avant les enjeux plus globaux de développement économique, d'environnement et de lutte contre la pauvreté.



48. Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats – Etudes PHARE-Citoyens, Entreprises et Associations (COMISIS, 2015)



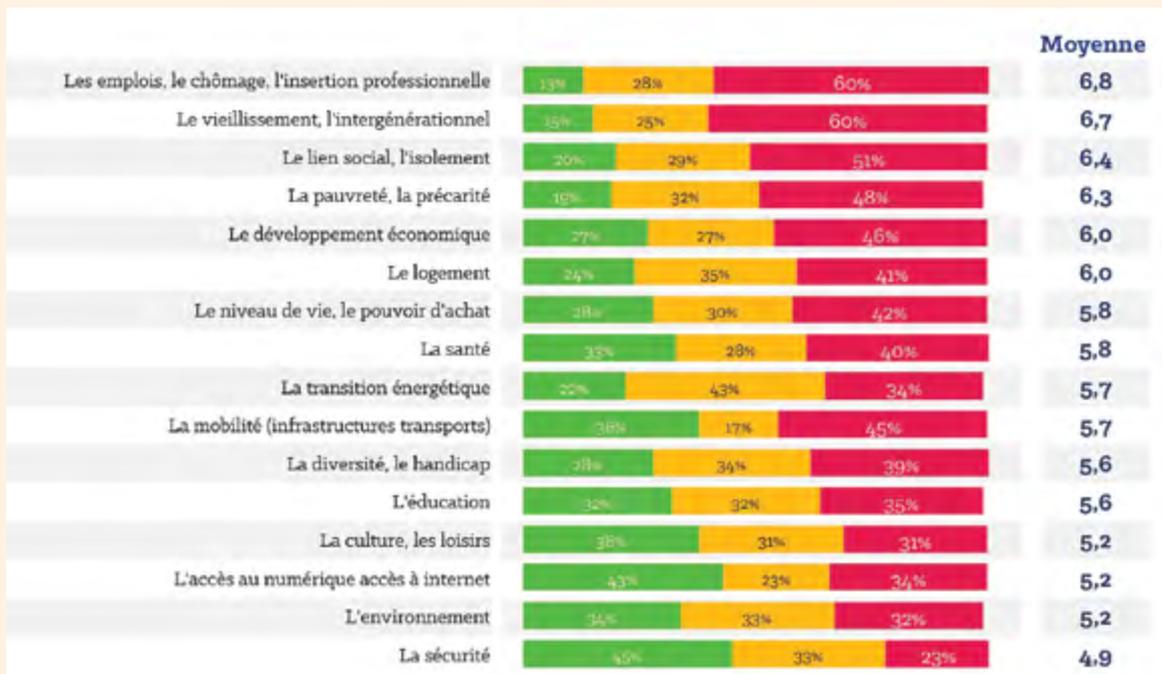
# FOCUS

## La vision des associations

Parmi les fragilités territoriales, les dirigeants associatifs identifient en priorité, les difficultés économiques et sociales des personnes : c'est-à-dire l'emploi (note de 6,8/ 10), le vieillissement (note de 6,7) et le lien social (note de 6,4). A noter que la pauvreté (6,3) suit de près ce trio.

Ces acteurs perçoivent également les dynamiques économiques et sociétales de leur territoire : le développement économique et le logement (6 chacun), le niveau de vie et la santé (5,8 chacun), ainsi que la transition énergétique et la mobilité (5,7 chacun).

Ainsi, les dirigeants associatifs mettent en avant les difficultés vécues par les populations qu'ils côtoient dans le cadre de la réalisation de leurs missions de terrain. Cette perception globale est à nuancer selon la nature des associations : les associations employeuses sont plus sensibles au lien social, alors que celles exclusivement bénévoles priorisent le vieillissement.



## La vision des entreprises

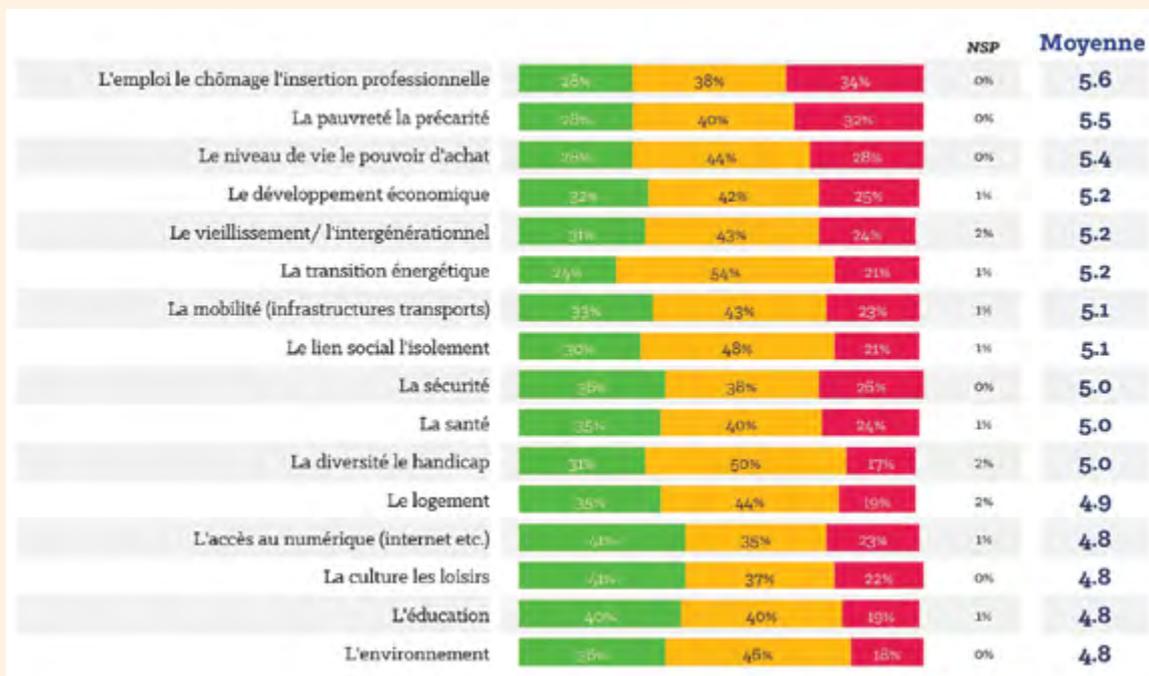
Les dirigeants d'entreprises se soucient en priorité des difficultés des personnes sur leur territoire. Ils classent ainsi prioritairement l'emploi (note moyenne de 5,6/ 10), la pauvreté (note de 5,5) et le pouvoir d'achat (note de 5,4) ; autrement dit ce qui semble être le « vital » du citoyen.

Les dirigeants mettent aussi en avant la nécessité d'un territoire dynamique : développement économique, vieillissement, transition énergétique (5,2 chacun), ainsi que la mobilité (5,1). Le socle sociétal avec la culture, l'éducation ou l'environnement (4,8) ne semble pas être pour les dirigeants des fragilités propres à leur territoire, mais à traiter plus globalement et collectivement.



# FOCUS

Les fragilités perçues peuvent ainsi être associées à trois espaces : « le vital » du citoyen, la dynamique du territoire et ses leviers, et le socle sociétal.



## Le regard croisé des citoyens, des associations et des entreprises

Le regard croisé des citoyens, des associations et des entreprises sur les fragilités prioritaires du territoire permet de faire ressortir comme fragilité n°1 l'emploi / le chômage / l'insertion professionnelle. Viennent ensuite les questions de pauvreté/ précarité, de niveau de vie / pouvoir d'achat, ainsi que celles qui y sont associées.

Si la sécurité/délinquance est un sujet qui ressort fortement dans les attentes des citoyens, il est intéressant de noter qu'elle ne ressort pas comme fragilité prioritaire dans la vision des associations et des entreprises.





*Cette première partie sur les enjeux des territoires nous amène à prendre conscience de la richesse de nos territoires, de la complexité de leurs enjeux et de la pluralité des acteurs qui contribuent à leur développement. Afin de trouver les solutions qui permettront de répondre aux défis et mutations que vivent nos territoires, il est essentiel de disposer d'une vision systémique de ces éléments, permettant de les articuler et de concevoir des solutions globales, adaptables aux spécificités des domaines, des niveaux territoriaux et des acteurs. Cette vision est la clé d'une co-construction équilibrée, durable et à fort impact.*

# DEUXIEME PARTIE : LA CO-CONSTRUCTION TERRITORIALE

Face à l'ampleur des défis des territoires, la co-construction s'impose progressivement comme une clé de voûte de l'émergence de solutions innovantes et pertinentes. Associations, entreprises, collectivités territoriales, universités, médias, experts... Chacun a en effet une partie des leviers pour répondre aux défis collectifs.

Le mouvement de co-construction est en marche sur les territoires. Les enjeux y sont de mieux en mieux perçus, et les illustrations sont multiples. Les expérimentations comme celles du Labo régional des partenariats en Alsace<sup>49</sup>, le collectif Silver Geek<sup>50</sup> ou « Agir ensemble à Charenton - Saint-Maurice »<sup>51</sup> sont des exemples de démarches qui ont permis d'arriver à des projets concrets co-construits et cogérés entre les acteurs du territoire. Ces démarches sont porteuses de multiples fruits tant pour les organisations qui les ont menées que pour le territoire lui-même. C'est ce qu'illustre Michel GODET au travers du Prix des Bonnes Nouvelles des Territoires, et la description des lauréats<sup>52</sup>. Les territoires sont les lieux d'incarnation de l'action, et sont donc de parfaits laboratoires d'expérimentations pour inventer des solutions nouvelles.

La deuxième partie de ce référentiel a pour but de décrire ce qu'est la co-construction territoriale : où en est-elle aujourd'hui, quelles en sont les différentes formes, et comment se construit-elle dans le temps ?

## 2.1 Le besoin de co-construction en territoire

Comme le montrent les résultats du programme PHARE, un véritable « devoir d'alliances » est exprimé sur les territoires par les citoyens, les associations, les entreprises et les maires. Cette attente s'accompagne d'une percée des alliances innovantes et des pratiques partenariales.

Il est important de définir les termes d'alliances et de partenariats, qui renvoient à des réalités complémentaires mais distinctes.

Le partenariat s'inscrit dans un esprit d'action entre plusieurs organisations. Autrement dit, la relation implique un échange équilibré entre structures pour répondre aux enjeux de chacun. C'est par exemple lorsqu'une entreprise apporte un soutien financier, humain ou matériel à une association, et que celle-ci apporte à l'entreprise son expertise pour l'aider à résoudre sa problématique. Le partenariat se traduit en matière d'actions, de moyens et de résultats. Il est souvent formalisé sous forme de convention.

L'alliance renvoie à une position plus qu'à une action, qui traduit une capacité d'ouverture à l'autre et une volonté de co-construction. Il n'y a pas de mode d'emploi préétabli. L'alliance est une histoire de cheminement collectif, de tâtonnement, d'expérimentation, qui fait la part belle à la co-construction. Les structures inventent ensemble, et au fur et à mesure, le chemin pour mettre en œuvre leur projet commun en faveur de l'intérêt général. Cette forme d'agir-ensemble demande du temps pour atteindre son rythme de croisière. L'alliance suppose d'être dans une posture de dialogue et d'écoute mutuels.

En synthèse, alors que l'alliance renvoie à la dimension politique de la co-construction, le partenariat en incarne la dimension technique.

49. Lelabo-partenariats.org

50. collectifsilvergeek.tumblr.com

51. [http://www.charenton.fr/economie\\_emploi/entreprises\\_association\\_entreprises.php](http://www.charenton.fr/economie_emploi/entreprises_association_entreprises.php)

52. Bonnes Nouvelles des Territoires (Michel GODET et Jean-Claude BOULY, 2015 et 2016)

## 2.1.1 Les alliances, une réponse aux fragilités des territoires

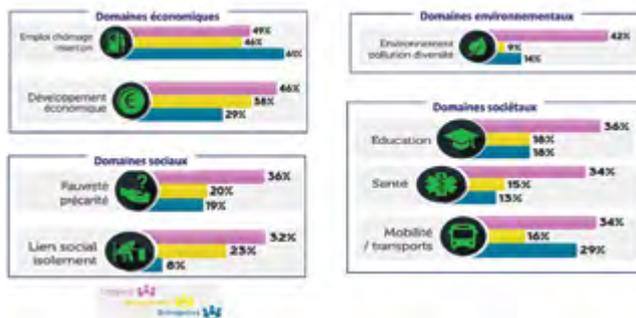
Les résultats du programme d'études PHARE de l'Observatoire des partenariats montrent que de nombreuses fragilités sont considérées par les citoyens, les associations et les entreprises comme des terrains d'application propices aux alliances.

Le regard croisé des citoyens, des associations et des entreprises fait ressortir **8 fragilités clés<sup>53</sup>, pour lesquelles les alliances sont considérées comme particulièrement pertinentes : l'emploi, le développement économique, la lutte contre la précarité, le lien social, l'environnement, l'éducation, la santé et la mobilité.**

Il est intéressant de voir que l'étendue d'application des alliances est large et touche tous types de domaines : économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux.

Ajoutons que citoyens, associations et entreprises reconnaissent les alliances comme un facteur clé dans la réponse à ces fragilités. Ainsi, 69% des citoyens, 86% des associations, 81% des entreprises et 87% des maires mentionnent les alliances comme une « source d'innovation »<sup>54</sup>.

### Les domaines prioritaires pour co-construire



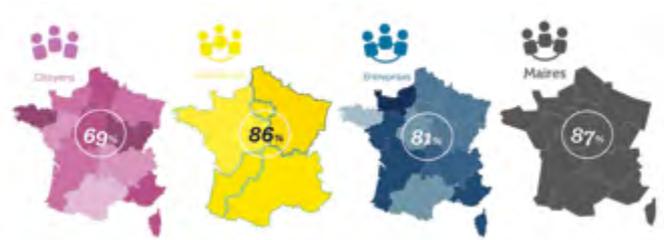
Ces chiffres se lisent de la manière suivante : 49% des citoyens, 46% des associations et 60% des entreprises, au niveau national, estiment que l'emploi, le chômage et l'insertion constituent un domaine prioritaire pour co-construire entre acteurs du territoire.

53. Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats – Etudes PHARE-Citoyens, Entreprises et Associations (COMISIS, 2015)

54. Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats - Etudes PHARE-Citoyens, Entreprises, Associations et Institutions (COMISIS, 2015)

C'est ainsi un véritable « devoir d'alliance » qui s'exprime pour inventer ensemble des solutions pertinentes aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux.

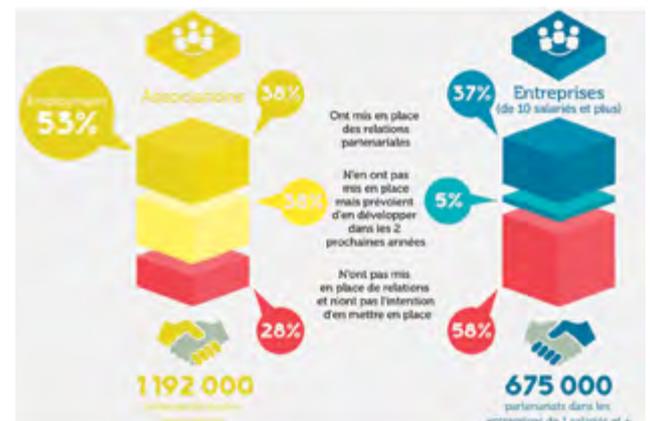
### Les partenariats, source d'innovation



## 2.1.2 Une percée des pratiques de partenariats

Parmi les pratiques de partenariats, il est particulièrement intéressant d'observer la dynamique de partenariats entre associations et entreprises, ces deux acteurs jouant des rôles différents et complémentaires autour des enjeux d'intérêt général. On observe une augmentation de ces partenariats sur les 5 dernières années.

### Les domaines privilégiés pour co-construire



Les entreprises de 10 salariés et plus sont aujourd'hui 37% à avoir mis en place des partenariats, contre 28% il y a 5 ans. Cela représente 675.000 partenariats avec les associations, et une moyenne de 5,1 partenariats par entreprise<sup>55</sup>.

De leur côté les associations sont 38% à avoir mis en place des partenariats. Cela représente 1 192 000 partenariats avec les entreprises avec une moyenne de 4,5 partenariats par association. Si l'on regarde plus spécifiquement les associations employeuses, elles sont 53% à avoir mis en place des partenariats. Par ailleurs, 38% des associations n'ont pas mis en place de partenariats mais ont l'intention d'en développer dans les 2 prochaines années.

55. Programme PHARE de l'Observatoire des partenariats – Etudes PHARE-Citoyens, Entreprises et Associations (COMISIS, 2015)

Il est important de constater que près de la moitié des partenariats en France sont mis en place par des entreprises de moins de 10 salariés. C'est ce qui explique la différence entre le nombre de partenariat menés par les associations, et celui des entreprises d'au moins 10 salariés. Près de 517.000 partenariats relèvent donc d'entreprises de moins de 10 salariés. Cela confirme les résultats déjà observés par ailleurs<sup>56</sup> : le mouvement en marche touche toutes les catégories d'entreprises, y compris les TPE.

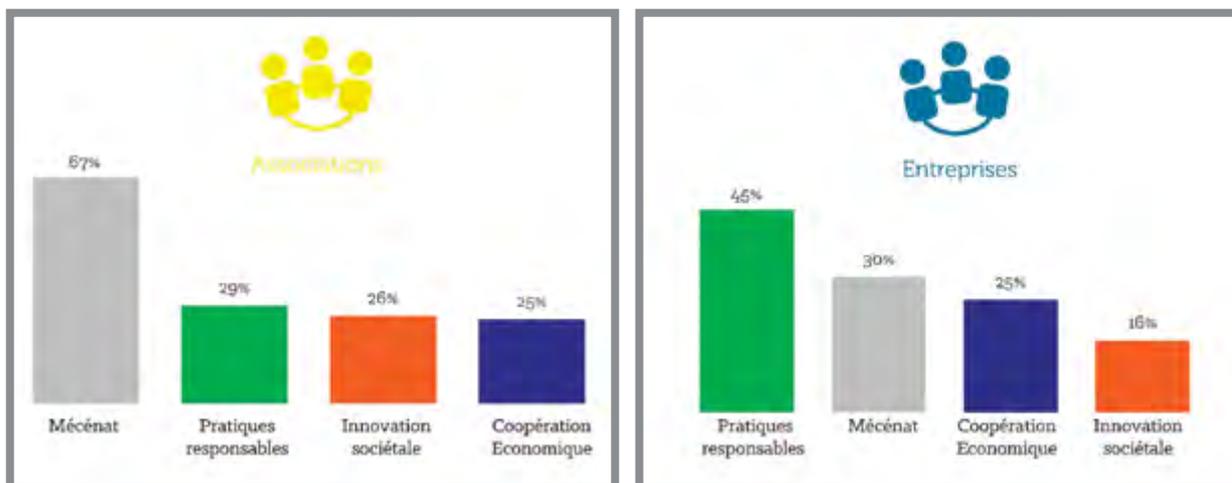
Au-delà du taux de pratique des acteurs, il est intéressant d'analyser la nature des partenariats réalisés.

67% des associations réalisent des partenariats de mécénat. C'est pour elles la porte d'entrée des partenariats.

Côté entreprises, les partenariats les plus usités sont les pratiques responsables, qui représentent 45% des partenariats réalisés. Viennent ensuite les partenariats de mécénat pour 1 entreprise sur 3.

Tant pour les associations que pour les entreprises, la coopération économique (25%) et l'innovation sociétale (16%) sont des modes de partenariats en émergence. **Ainsi, après le mécénat (début 1990) puis les pratiques responsables (milieu 2000), ce sont les partenariats de co-construction qui sont en émergence aujourd'hui.**

### Les types de partenariats mis en œuvre



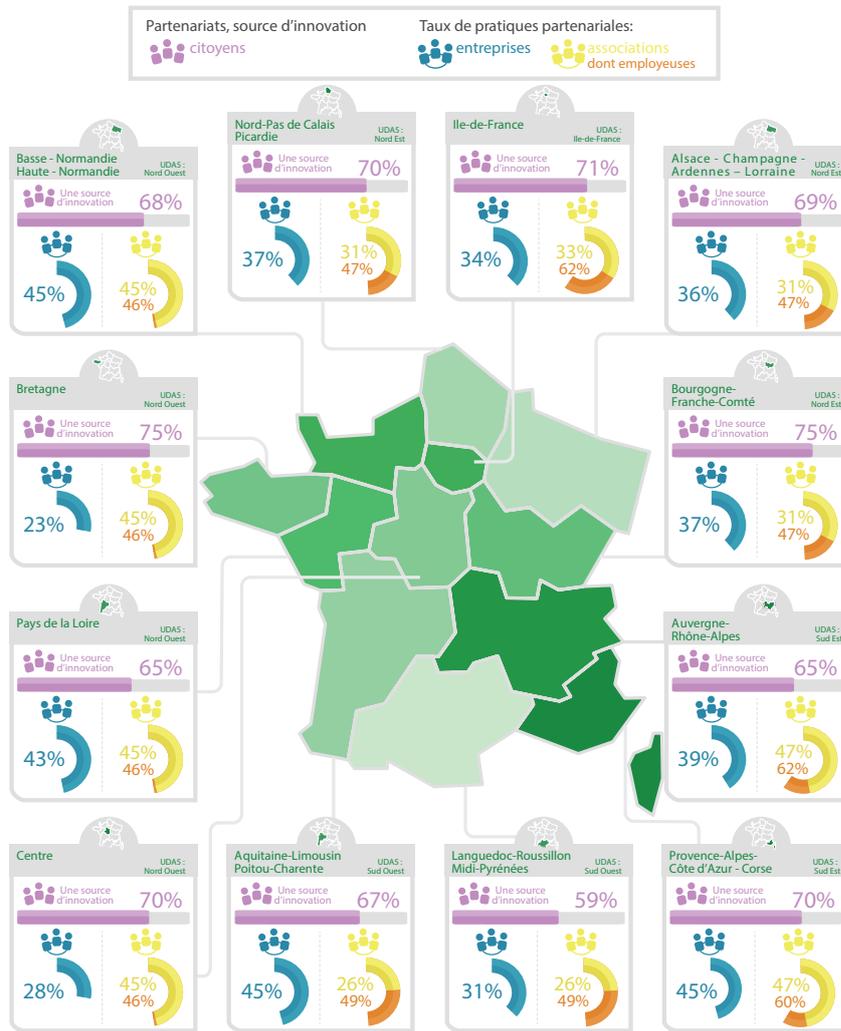
La France entre dans la 3<sup>ème</sup> ère des relations entre associations et entreprises. Le mouvement s'est progressivement co-construit tel qu'il est exposé dans le schéma ci-dessous. Sans se substituer aux deux premières toujours d'actualité, la 3<sup>ème</sup> ère vient compléter la dynamique des deux premières. La dynamique d'alliances se structure ainsi en strates successives qui répondent à des enjeux sociétaux et à des objectifs pour les partenaires différents. C'est cette diversité des enjeux qui explique celle des types de partenariats mis en place.

56. Etude ARPEA-Entreprises pour l'Observatoire des partenariats (Comisis, 2011)

## La 3ème ère des relations partenariales



## Carte de France des pratiques partenariales des entreprises et des associations



**Il existe enfin, selon les territoires, des différences quant aux types de partenariats mis en œuvre entre les associations et les entreprises.** Ainsi, les partenariats de pratiques responsables sont particulièrement développés en région Grand Est, alors qu'en région Bourgogne Franche-Comté, ce sont les partenariats d'innovation sociétale et de coopération économique qui atteignent des taux bien supérieurs à la pratique nationale.

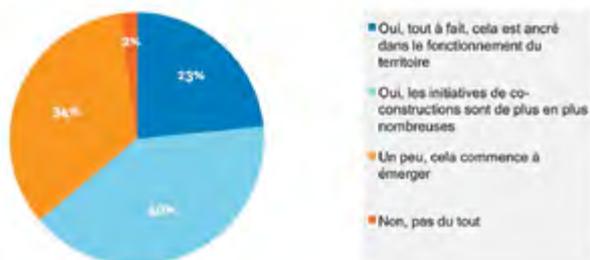
Ces diversités territoriales, qui dégagent une tendance commune au développement des alliances, invitent à décliner territorialement les actions partenariales en fonction des enjeux prioritaires identifiés sur les territoires.

Si des différences territoriales apparaissent sur les territoires en termes de pratique et de maturité, il ressort néanmoins un mouvement général en marche autour du développement des alliances en territoire.

### 2.1.3 La co-construction territoriale, un mouvement en émergence

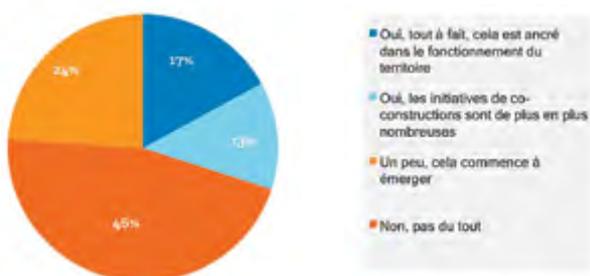
Aujourd'hui, **63% des pionniers des alliances en territoire<sup>57</sup> considèrent que leur territoire porte une dynamique de co-construction**, qu'elle soit pleinement ancrée dans le fonctionnement du territoire ou qu'elle relève d'initiatives multiples. De plus, ils sont 34% à constater que cette dynamique commence à émerger sur leurs territoires<sup>58</sup>.

Selon vous, votre territoire est-il porteur d'une dynamique de co-construction pour le bien commun entre acteurs de différentes origines ?



De leur côté, les maires des communes de France voient cette **dynamique de co-construction** encore plus développée. Ils sont 76% à déclarer qu'elle est déjà active sur leur territoire.

**Votre territoire est-il porteur d'une dynamique de co-construction entre les différents acteurs (associations, entreprises et collectivités territoriales) ?**



La co-construction territoriale représente un mouvement plus récent que celui des partenariats associations-entreprises. Des organisations précurseuses se sont questionnées dès la fin des années 2000 sur le sujet :

- Dès 2008, Alsace Active s'est posé la question de l'animation collective de son territoire sur les pratiques d'alliances. Cette réflexion a amené, 4 ans plus tard, à la création du Labo régional des partenariats d'Alsace,
- Le Comité de Bassin d'Emploi de Lille métropole a mené en 2009 une étude territoriale pour identifier comment développer les dynamiques d'alliance sur son territoire,
- La Poste, en 2010 en Poitou-Charentes, dans sa volonté d'explorer de nouvelles approches économiques et sociales, a réalisé une cartographie des acteurs de son territoire et une identification des pistes envisageables pour répondre à la fois aux objectifs de La Poste, de ses salariés, des associations partenaires et des besoins du territoire. Cette étude a permis le lancement d'une démarche d'animation collective du territoire, dont un des résultats parlants est une dynamique collective sur le bien-vieillir et le numérique : Silver Geek,
- ...

57. Les pionniers des alliances en territoire sont les acteurs qui animent localement la relation entre entreprises, associations et Collectivités Territoriales depuis plusieurs années. Ils inventent au quotidien les manières de faciliter le dialogue entre ces acteurs.

58. Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire, pour Le RAMEAU (Isabelle GULPHE-LACHAUD, 2016)

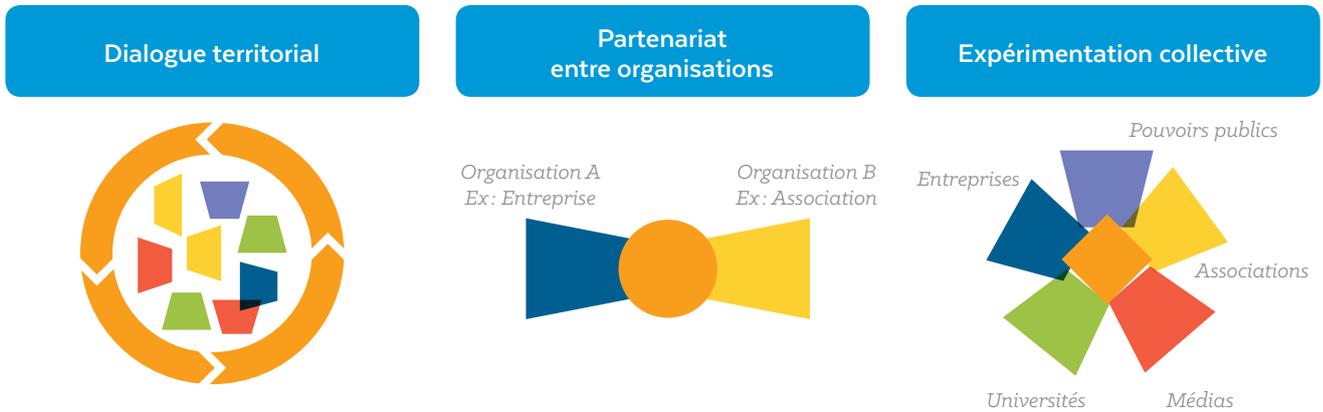


## 2.2 Les formes de co-construction en territoire

Trois formes de co-construction peuvent être distinguées sur les territoires :

- Le dialogue territorial,
- Les partenariats entre organisations,
- Les expérimentations collectives.

### Les 3 formes de co-construction en territoire



### 2.2.1 Le dialogue territorial



Le dialogue territorial est une dynamique d'animation collective. Il permet la mobilisation des acteurs autour d'une conscience partagée de leur territoire. Il facilite l'éveil à la notion d'alliances entre « mondes » pour répondre à des enjeux partagés. Le dialogue territorial vise à croiser les regards des différents acteurs (associations, entreprises, Pouvoirs publics, universités, experts, médias) pour partager leurs connaissances : les fragilités de leur territoire, ses atouts, ses spécificités... Ce dialogue permet la création d'un écosystème favorable au développement d'alliances innovantes ainsi qu'à l'émergence de solutions pertinentes pour répondre aux enjeux du territoire. Qu'il s'agisse de réduire les fragilités ou de créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emplois, le dialogue est un catalyseur d'initiatives.

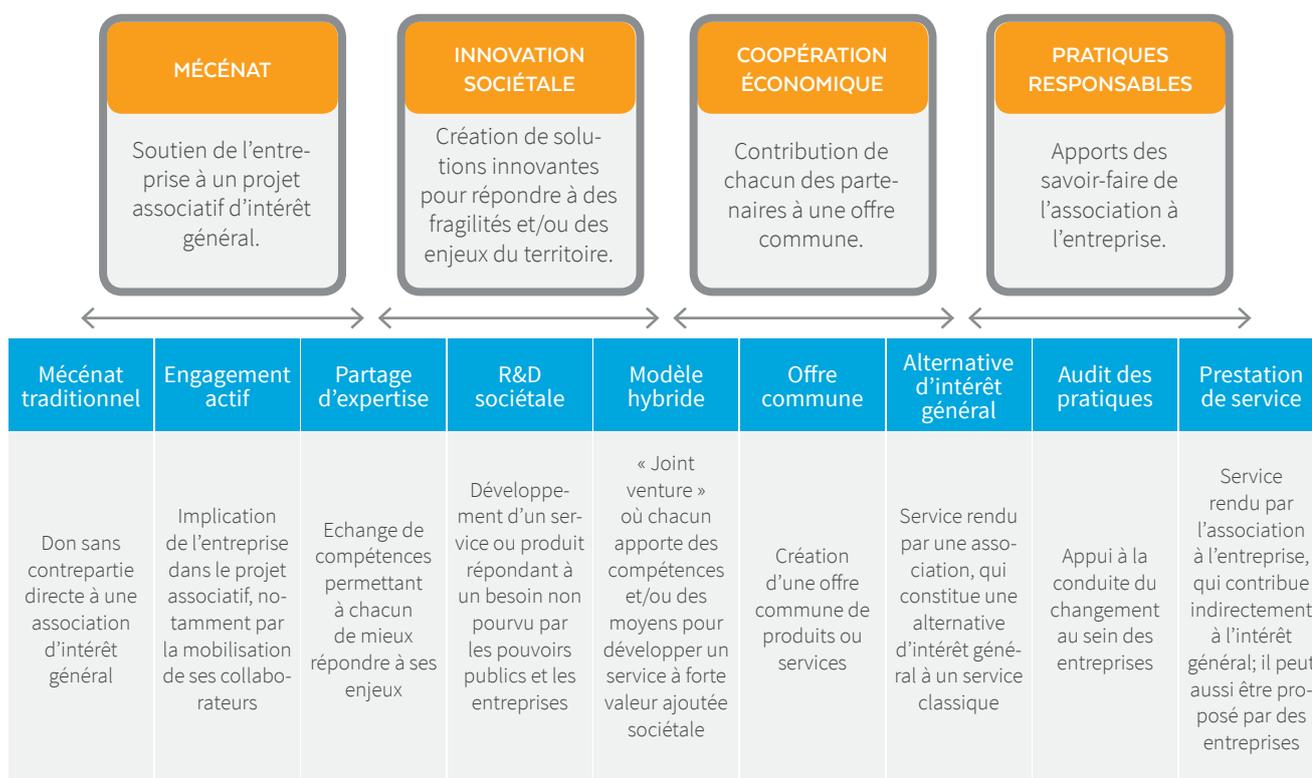
La communauté de communes de Charenton - Saint-Maurice a engagé un dialogue territorial au travers de la démarche « Agir ensemble à Charenton - Saint-Maurice » depuis 2012. La dynamique, autour de 3 axes : insertion des jeunes, handicap et précarité, a permis d'établir un plan d'actions concertées entre associations, entreprises et collectivités territoriales, et a fait émerger l'initiative « Quand Elèves et Entreprises se rencontrent ».



## 2.2.2 Les partenariats entre organisations



**Les partenariats entre organisations** relèvent d'une capacité à agir ensemble autour d'un objectif commun. Ils répondent aux enjeux des territoires, mais aussi aux objectifs respectifs des partenaires engagés. Ils partent majoritairement d'un projet et/ou d'un besoin qualifié par l'un d'eux, auxquels sont associés les autres afin d'optimiser les résultats possibles. Les travaux du RAMEAU ont permis d'établir une typologie de 9 modalités de partenariats autour de 4 grandes catégories<sup>59</sup>.



Ces partenariats nécessitent pour chacun des partenaires d'identifier ses propres objectifs avant de s'engager dans une action commune. Ils nécessitent aussi de clairement définir les impacts pour le territoire, les partenariats ayant pour vocation de créer une valeur complémentaire pour le territoire, « 1+1 = 3 ».

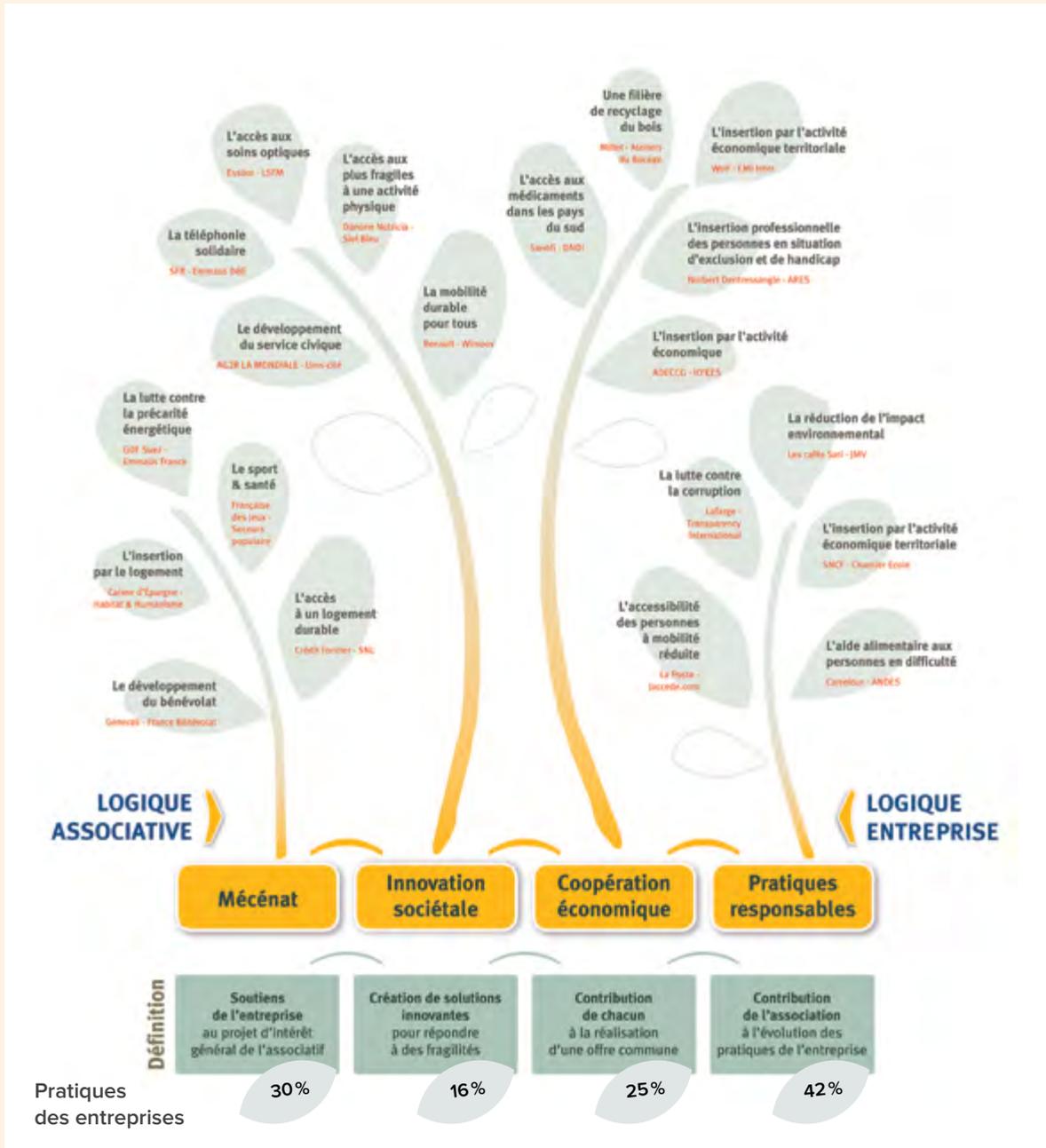
59. Guide « Construire ensemble » (MEDEF & Le RAMEAU, avril 2014)



# FOCUS

## Exemples de partenariats associations-entreprises

De nombreux exemples de partenariats permettent d'illustrer cette diversité des relations partenariales entre associations et entreprises :



Pour de plus amples exemples sur les différentes formes de partenariats, vous pouvez consulter le guide ORSE – Le RAMEAU sur les partenariats, illustré par une trentaine d'études de cas représentatives des 4 catégories de partenariat, d'une diversité de taille et de territoires des partenaires, ainsi que d'une variété de domaines d'application. Consultable sur le site du RAMEAU – Rubrique « Illustrations ».

# FOCUS

## Exemples de partenariats territoriaux

ILE DE FRANCE



### Mécénat

**Accompagnement des personnes et familles vers un logement durable**, en leur permettant d'accéder à un logement passerelle.

Apport par l'entreprises d'un soutien financier, d'un accompagnement pour la stratégie et l'évaluation de l'impact social du projet, ainsi que de son expertise et son réseau pour aider l'association à se développer

DEUX-SÈVRES



### Pratiques responsables

**Economie circulaire : récupération de l'exoderme de la production de café comme compost, et des sacs en toile de jute usagés comme paillage au sol, pour l'activité de maraîchage de JMV**

Relations complémentaires : point de dépôts paniers biologiques JMV pour les salariés SATI, entretien d'une prairie bordant les locaux de SATI par JMV,...

DEUX-SÈVRES



### Innovation sociétale

**Co-invention d'une filière de recyclage du bois sur le territoire**

L'entreprise MILLET, souhaitant recycler le bois non utilisé de son activité industrielle rencontre une association du groupe Emmaüs spécialisée dans les activités de recyclage. Ensemble, ils constituent une filière de recyclage incluant d'autres entreprises du territoire.

ALSACE



### Coopération économique

**Co-création d'aires de jeux de « nouvelle génération »**, totalement accessibles et sécurisées pour les enfants en situation de handicap, et permettant un accès aux enfants valides.



### 2.2.3 L'expérimentation collective

**L'expérimentation collective** est également une action mobilisatrice du territoire. A la différence des partenariats, elle ne part pas des objectifs et des actions d'un ou plusieurs des partenaires, mais d'une réflexion commune face aux enjeux partagés. Elle consiste à concevoir et mettre en œuvre une solution qui ne préexistait pas, sur la base de la mobilisation d'acteurs divers du territoire (*associations, entreprises, Pouvoirs publics, universités, experts, médias*), autour d'un défi d'intérêt général partagé (*par exemple : l'emploi, le recyclage, l'éducation, le numérique...*). Cette expérimentation a pour objectif de cheminer ensemble vers une solution concrète en mobilisant les énergies de chacun.



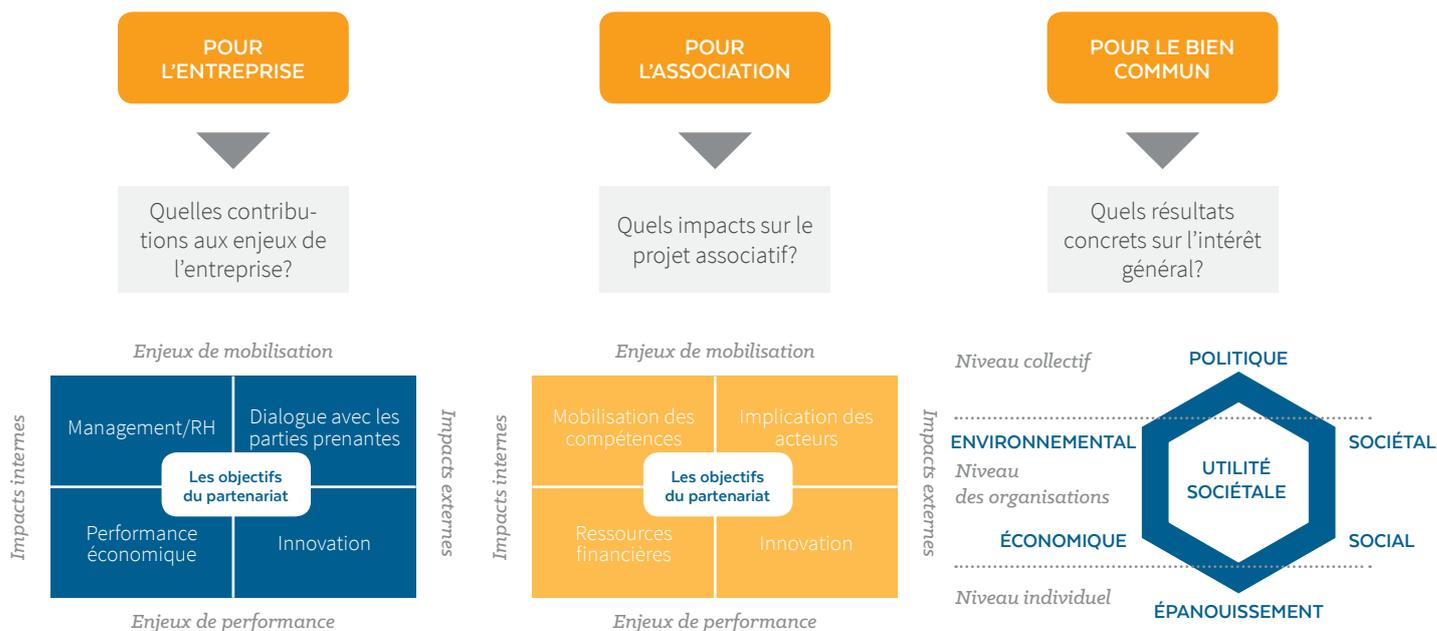
Silver Geek est une solution collective territoriale en Poitou-Charentes organisant des sessions numériques ludiques pour les seniors, animées par des jeunes en service civique. Silver Geek a été créée par 13 partenaires publics, privés lucratifs et privés associatifs en réponse à deux enjeux clés du territoire : le bien-vieillir et l'inclusion numérique.

Dans sa phase d'expérimentation, Silver Geek a mobilisé 18 structures d'accueil participantes (EHPAD, Foyers, Centres sociaux, MJC...), 72 volontaires en service civique, avec plus de 600 ateliers Wii + Tablettes. Au-delà des animations réalisées en structures d'accueil, Silver Geek contribue à la création d'un écosystème autour de l'accompagnement des seniors, porteur pour demain de logiques de co-construction.

## 2.3 Les impacts de la co-construction territoriale

Il est essentiel pour les territoires de qualifier les résultats et les impacts de la co-construction.

Le RAMEAU a mené un travail de recherche sur l'évaluation de l'utilité sociale des partenariats. Une étude sur les pratiques des associations et des entreprises<sup>60</sup> ainsi qu'un référentiel ont été publiés en 2015<sup>61</sup>. Les résultats peuvent être synthétisés selon le schéma suivant :



Ces travaux de recherche, au travers de 10 ans d'accompagnement de partenariats et de co-construction territoriale, ont permis d'identifier 3 impacts majeurs des alliances :

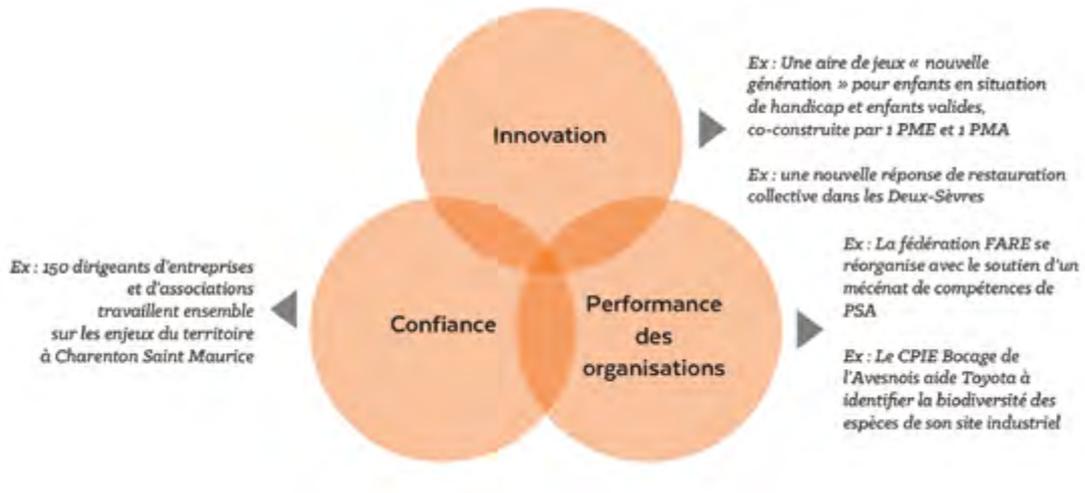
- L'**innovation** sociétale et territoriale, levier de réduction des fragilités et moteur de croissance et d'emplois,
- La **performance des organisations** qui participent aux dynamiques d'alliances,
- La **confiance** dans notre capacité collective à relever les défis du XXI<sup>ème</sup> siècle, nécessaire pour mobiliser les énergies et l'engagement.

Ces 3 impacts concrets pour les territoires ont été démontrés et peuvent-être illustrés par de nombreuses études de cas (cf. 4<sup>ème</sup> partie du référentiel).

60. Etude sur les enjeux et les pratiques d'évaluation des partenariats (Le RAMEAU, 2015)

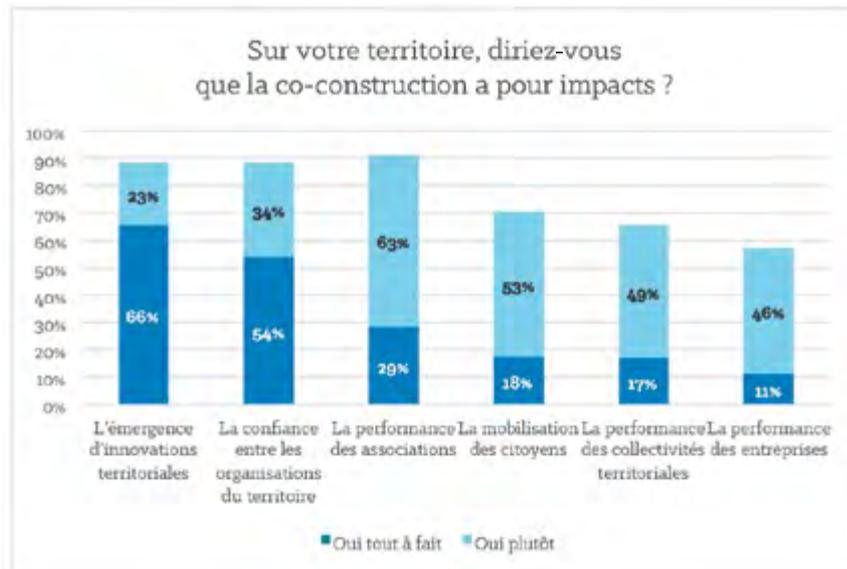
61. Référentiel sur l'évaluation de l'utilité sociale des partenariats associations-entreprises (Le RAMEAU, 2015)

## Illustrations des 3 impacts de la co-construction pour les territoires



Une étude menée auprès des pionniers des alliances en territoire a permis de montrer que les impacts les plus fortement perçus sont l'innovation et la confiance<sup>62</sup>.

Il est également important de souligner que la mobilisation des citoyens est facilitée par l'implication de tous les acteurs territoriaux autour d'un objectif commun.



62. Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire, pour Le RAMEAU (Isabelle GULPHE-LACHAUD, 2016)

# TROISIEME PARTIE: COMMENT METTRE EN PLACE UNE DYNAMIQUE DE CO-CONSTRUCTION TERRITORIALE ?

Pour développer les 3 formes de co-construction existant sur les territoires (le dialogue territorial, le partenariat entre organisations et l'expérimentation collective), il est nécessaire de s'appuyer sur une ingénierie dédiée, soutenant et éclairant les initiatives prises par les acteurs territoriaux. Sans une réelle dynamique d'animation et

d'accompagnement, on observe que les « belles histoires » de co-construction en territoire restent rares, et quand elles existent, elles s'essouffent ou rencontrent un plafond de verre qu'elles ont du mal à dépasser. Nouvelle pour les territoires, cette ingénierie de la co-construction territoriale représente une véritable forme d'innovation.

Ainsi, Le RAMEAU distingue 3 formes d'ingénierie territoriale : l'animation du dialogue territorial, l'accompagnement des partenariats, et l'accompagnement des expérimentations collectives.

## L'ingénierie des 3 formes de co-construction territoriale

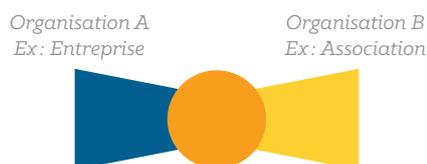
### Dialogue territorial



Cette troisième partie décrit les étapes à suivre pour mettre en place ces différentes ingénieries. Ces étapes sont au nombre de 3 :

**1. L'identification des enjeux du territoire**, pour se doter d'une vision systémique telle que décrite en première partie et pouvoir prioriser entre acteurs les axes à développer collectivement,

### Partenariat entre organisations



**2. La création d'un modèle adapté d'ingénierie de co-construction en territoire**, en définissant les solutions à mettre en place, les acteurs à mobiliser, et le modèle économique permettant de soutenir ces actions,

**3. La pérennisation du modèle**, au travers d'une réflexion sur la structure et la gouvernance nécessaire pour consolider la dynamique créée ainsi que le cadre technique adapté (juridique, fiscal, social).

### Expérimentation collective





### 3.1 Comment identifier les enjeux des territoires ?

La première étape de l'ingénierie de co-construction territoriale est l'identification des enjeux locaux et leur partage auprès des acteurs du territoire, afin de créer un langage commun. On parle de « diagnostic territorial ». Dans l'approche américaine de *community*, c'est le terme de « conversation territoriale » qui est utilisé, renvoyant à une méthode interactive du partage de ses connaissances.

Un diagnostic territorial a pour objectif d'obtenir une vision systémique et partagée de la situation en matière d'enjeux territoriaux (économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux) et des pratiques d'alliances existantes. Ce travail permet de prendre conscience de la maturité des acteurs locaux. C'est aussi l'occasion de susciter l'intérêt des parties prenantes à s'impliquer dans une dynamique de co-construction territoriale. Le diagnostic a ainsi pour finalité de mettre à disposition la matière nécessaire à l'émergence de pistes d'action adéquates à la situation territoriale.

Il est à noter que de nombreux diagnostics sur les enjeux des territoires existent déjà, réalisés par des acteurs publics ou privés. Il ne s'agit donc pas de réaliser un diagnostic supplémentaire, mais de croiser les regards apportés par ces différents diagnostics au sein d'une vision commune.

En revanche, les diagnostics sur les pratiques d'alliances en territoires sont plus rares. En l'absence de telles données, il est utile de mener une étude territoriale sur le sujet, au travers d'une enquête auprès des acteurs clés du territoire. Cette étude sera d'autant plus intéressante qu'elle représentera la première étape de mobilisation du territoire autour d'une dynamique de co-construction.

Le contenu d'une telle étude est à adapter en fonction des spécificités du territoire. Néanmoins, **4 éléments récurrents** sont à aborder :

- **Le partage des enjeux actuels du territoire**, qui peut par exemple est réalisé sur la base d'une analyse des fragilités du territoire,
- **La cartographie des parties prenantes** potentiellement concernées par une dynamique de co-construction,
- **Les enjeux des alliances** perçus par chacun,
- **Des idées d'actions** pour développer les synergies entre acteurs.

# FOCUS

## Les rapports régionaux du programme PHARE : les données sur la co-construction en région mises à disposition des territoires



Le programme PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire, mené par l'Observatoire des partenariats, a décliné son étude au travers de 13 rapports régionaux comprenant :

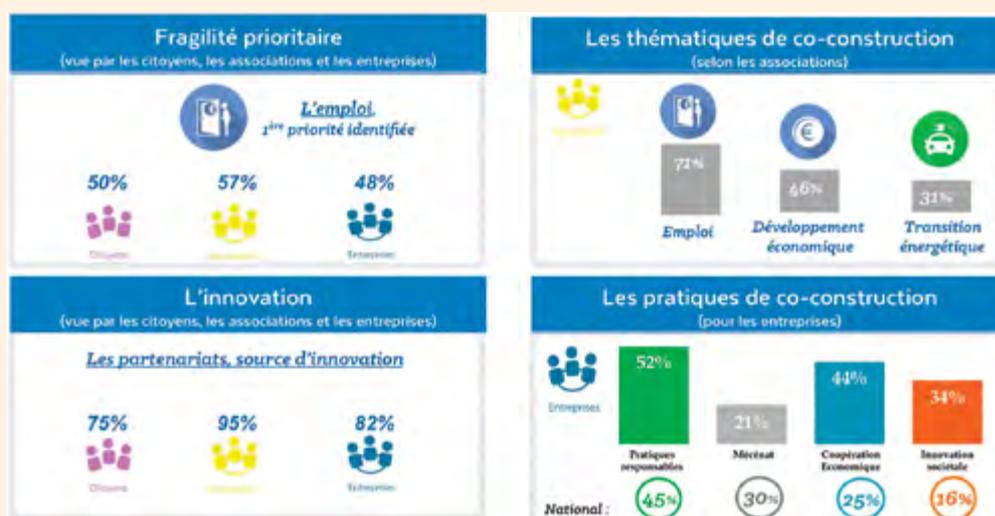
- Une présentation des fragilités principales du territoire, au travers de l'analyse de plus de 300 indicateurs INSEE sur 16 domaines ; et du regard des citoyens, des associations et des entreprises sur les fragilités prioritaires,

- Une analyse des pratiques partenariales existant sur le territoire, et notamment des liens entre les entreprises et associations,

- Le regard des citoyens, des entreprises, des associations et des communes sur le rôle de la co-construction pour répondre aux fragilités et contribuer au développement du territoire et le mouvement en marche.

Ces rapports régionaux peuvent constituer une base intéressante d'échange entre acteurs sur l'état des lieux de la situation territoriale. Ils sont mis gracieusement à disposition des territoires et consultables en ligne sur le site du RAMEAU.

### Exemple : chiffres clés de la région Bourgogne Franche-Comté



La région Bourgogne Franche Comté en pointe sur les partenariats d'innovation et de coopération économique



## FOCUS

### Questionner les différents acteurs d'un territoire (exemple du questionnaire du Comité de Bassin d'Emploi de Lille Métropole)

**Objet de l'étude :** construire un plan d'action territorial collectif pour développer les partenariats sur le territoire de Lille.

**Objectifs de l'entretien pour le CBE :**

- Recueillir le point de vue et les attentes des parties prenantes sur les partenariats
- Susciter / renforcer l'intérêt pour le sujet
- Identifier les actions pouvant être mises en place sur la Communauté Urbaine de Lille Métropole pour développer les partenariats

**Identité de la personne interviewée :** Nom, Prénom, Structure, Fonction au sein de la structure

*Représenter les modalités de l'entretien : durées, confidentialité, utilisation des données, restitution*

**1. À propos des partenariats entre associations et entreprises (mécénat financier, de compétences, co-construction de projets communs...)**

- Selon vous, quelle est l'évolution des partenariats depuis 3 ans ?
  - En France ?
  - Sur le territoire lillois ?
- Pensez-vous que les partenariats entre associations et entreprises sont amenés à se développer ? Pourquoi ?
- En spontané : Quels sont selon vous les apports d'un partenariat pour :
  - Les entreprises ?
  - Les associations ?
  - Le territoire ?
- En assisté : Pour ces 3 parties prenantes, les partenariats répondent à 4 types d'objectifs respectifs. Quels sont selon vous les objectifs à favoriser ?
  - Pour les entreprises : optimiser la gestion des ressources humaines ; favoriser le dialogue avec les parties prenantes ; bénéficier d'impacts économiques ; participer à une innovation sociale et sociétale.
  - Pour les associations : mobiliser des ressources humaines et compétences ; impliquer des acteurs ; développer des ressources économiques ; innover.
  - Pour le territoire, les partenariats influent sur 4 axes : attractivité, développement économique, cohésion sociale, qualité de vie.
- En assisté : Quelles sont selon vous les catégories de partenariat à développer ?
  - Présentation des 4 catégories de partenariat : mécénat, pratiques responsables, coopération économique, innovation sociétale.
  - Selon vous qu'est-ce qui peut freiner le développement des partenariats ? Au contraire, qu'est-ce qui peut le favoriser ?
  - Pensez-vous qu'une action en faveur du développement des partenariats soit importante pour votre territoire et ses acteurs ? Pourquoi ?

**2. Bilan de l'existant**

- Votre organisation a-t-elle déjà engagé des actions en faveur du développement de partenariats asso-entreprises ? si oui, lesquelles ? avec quels partenaires ?
- Quels enseignements en tirer : leviers, freins identifiés ?
- Connaissez-vous des exemples réussis de partenariats asso-entreprises ?
- Avez-vous identifié des bonnes pratiques ?

**Quelles actions mettre en œuvre sur le territoire de la Communauté Urbaine de Lille Métropole pour favoriser les partenariats ?**

**a. Quoi ?**

- Quelles actions vous sembleraient intéressantes à développer / expérimenter sur ce territoire pour favoriser les partenariats ?

**b. Comment ?**

- Quels acteurs vous semble-t-il indispensables d'impliquer pour réaliser ces actions ?
  - Selon vous, quel est ou quels sont le/s acteur/s le/s mieux placé/s pour porter la dynamique de partenariat ?
- Quels seraient les rôles respectifs ?
  - Quels rôles souhaiteriez-vous pour votre structure dans cette action ?
- Quels moyens vous semble-t-il nécessaires de mobiliser pour réaliser ce projet ?
  - Comment votre structure pourrait concrètement contribuer à ce projet (temps de travail, financement, contacts...)?

**c. Où ? Rappel du périmètre territorial prédéfini : arrondissement de Lille Métropole (communauté urbaine de Lille + quelques communes alentour)**

- Est-ce que certaines zones de la Communauté Urbaine de Lille (zone d'activité, quartiers sensibles, centre-ville...) vous semblent pertinentes / prioritaires pour lancer des actions de partenariat ?

# FOCUS

## Accompagner la réflexion d'une entreprise sur l'analyse des enjeux de son territoire (l'outil de diagnostic « Entreprise & Territoire »)

La méthode de diagnostic « Entreprise & Territoire » présente un triple objectif :

- Rendre compte d'une vision globale de la stratégie RSE de l'entreprise (performance économique, sociale, sociétale et environnementale) et de sa stratégie partenariale,
- Réaliser un diagnostic des enjeux prioritaires du territoire où se situe l'entreprise et des contributions qu'elle apporte à ces enjeux,
- Identifier les possibilités de renforcement de la stratégie RSE par le développement de partenariats territoriaux.

Cette méthode se fonde sur un **triple principe** :

- **Principe de pertinence** : l'approche « Entreprise & Territoire » vérifie que la politique RSE répond aux priorités du projet d'entreprise ainsi qu'aux enjeux prioritaires du territoire,
- **Principe de cohérence** : la démarche étudie la cohérence entre les 4 axes de performance (économique, sociale, environnementale et sociétale), ainsi que le modèle relationnel de l'entreprise avec les parties prenantes de son territoire,
- **Principe de subsidiarité** : l'un des objectifs de l'analyse est d'identifier les partenaires potentiels pour aider l'entreprise à mettre en œuvre une politique RSE simple et efficace sur son territoire.

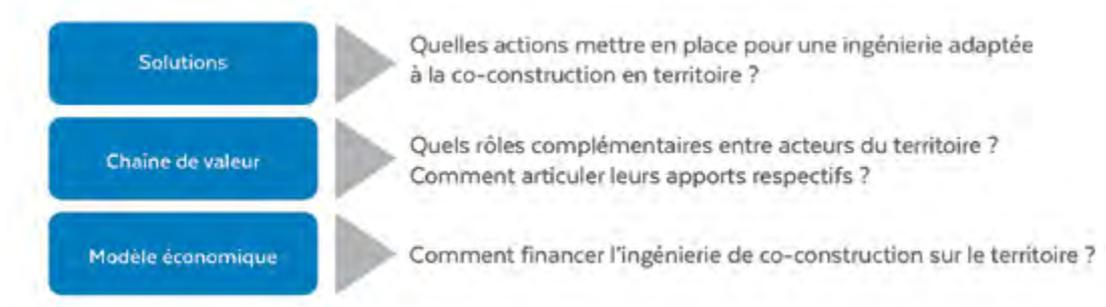
Elle aborde successivement les points suivants :



## 3.2 Comment piloter la co-construction territoriale ?

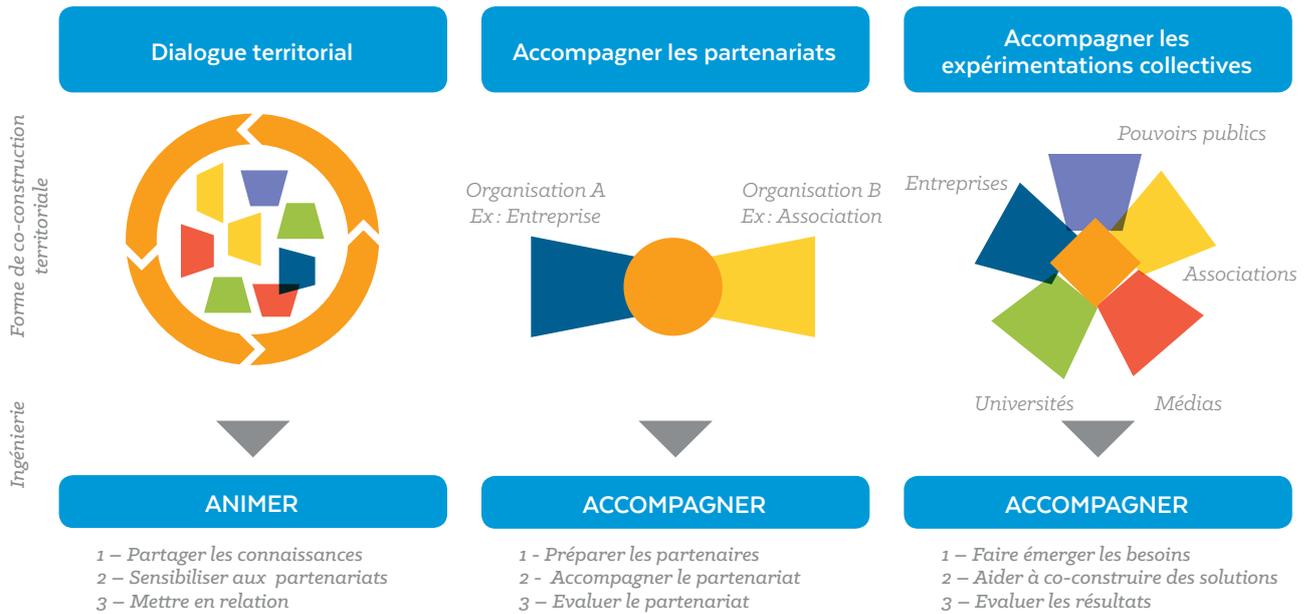
Une fois un diagnostic des enjeux du territoire et des pratiques d'alliances établi, doit être abordée la question du modèle de l'ingénierie territoriale. Ce modèle s'articule autour de 3 questions clés :

### 3.2.1 Qualifier les solutions d'ingénierie



3 ingénieries complémentaires sont nécessaires pour développer la co-construction territoriale : l'animation du dialogue territorial, l'accompagnement des partenariats, et l'accompagnement des expérimentations collectives. Ces ingénieries nécessitent la mise en place d'un certain nombre d'actions, détaillées ci-après.

#### Les 3 ingénieries de la co-construction en territoire



#### 3.2.1.1 L'animation du dialogue territorial

L'ingénierie de l'animation du dialogue territorial repose sur 3 types d'actions :

**1. Le partage de connaissances territoriales entre acteurs du territoire** (entreprises, associations, collectivités territoriales, universités, médias, experts...),



Autrement appelées « conversations territoriales », ce dialogue peut se traduire par le partage d'un diagnostic des fragilités du territoire, ou encore par un état des lieux de la co-construction entre acteurs sur le territoire (cf. partie 3.1 Comment identifier les enjeux du territoire ?)

Par exemple, en 2012, lorsque La Poste lance une réflexion sur la co-construction en Poitou-Charentes, elle commence par réaliser une étude sur les besoins d'alliances sur le territoire, sur les pratiques existantes ainsi que sur le rôle que les autres acteurs lui souhaitent voir jouer. Les résultats de cette étude ont été partagés avec des acteurs publics, associatifs et entreprises. Celle-ci a permis d'initier un débat entre acteurs sur les fragilités du territoire ainsi que la volonté d'y répondre ensemble.

Autre exemple, l'association Coordin'Actions a lancé en 2014 un diagnostic des fragilités de 5 territoires franciliens. Il a permis de rassembler autour de cet état des lieux des forces et difficultés des territoires, entreprises, associations et pouvoirs publics afin de promouvoir la construction de programmes d'action communs.

## 2. La sensibilisation aux partenariats.

L'objectif de cette phase est d'organiser sur le territoire des temps de sensibilisation (conférences, ateliers de travail, formations, ...) sur les alliances entre acteurs. Différents thèmes peuvent être traités : le mouvement d'alliances en marche aujourd'hui sur les territoires, les différents types de partenariats possibles, les objectifs pour chaque acteur, les exemples de partenariats ayant réussi...

Par exemple, le 8 juin 2015, sur la métropole de Lyon, l'ADMICAL, les AEH (Ateliers de l'Entrepreneuriat Humanistes), Pro Bono Lab et RDI (Rhône Développement Initiative), ont organisé une conférence sur les partenariats associations-entreprises, au travers d'un regard sur le mouvement existant au niveau national et la présentation de partenariats innovants existants en région Rhône-Alpes.

Le 4 décembre 2015, le Laboratoire d'Innovation Publique de la région PACA a organisé sur une journée la rencontre « Vers de nouvelles coopérations associations-entreprises-collectivités » rassemblant entreprises, associations et collectivités territoriales. Cette journée s'est construite autour d'un éclairage sur les partenariats associations-entreprises et d'un atelier de mise en situation.

## 3. La mise en relation des organisations.

Il s'agit dans ce cas d'organiser des temps de rencontres entre acteurs du territoire qui souvent ne se connaissent pas, malgré une forte proximité géographique et des enjeux territoriaux communs. Cette mise en relation peut prendre une diversité de formes, par exemple celui d'un « speed-dating ».

Par exemple, le Labo régional des partenariats d'Alsace fait se rencontrer des dirigeants d'entreprises et des responsables associatifs d'un même territoire sur des temps courts. Les participants ont 8 minutes à chaque tour pour présenter leurs structures respectives, échanger sur leurs enjeux et imaginer des pistes de partenariats innovants. Sur un événement d'une durée d'environ 1h30, les participants rencontrent en moyenne 7 à 8 personnes de l'autre catégorie (entreprise ou association). A la fin de l'événement, les coordonnées des participants qui souhaitent mutuellement se revoir sont échangées pour approfondir les échanges et travailler ensemble.

### 3.2.1.2 L'accompagnement des partenariats

Le lancement et la pérennisation de partenariats entre acteurs sur un territoire demande une ingénierie d'accompagnement.

Une démarche en 3 temps résume le cheminement nécessaire à l'émergence et au développement de partenariats équilibrés, durables et à forte utilité sociétale :

#### Accompagner les partenariats



#### ACCOMPAGNER

- 1 - Préparer les partenaires
- 2 - Accompagner le partenariat
- 3 - Evaluer le partenariat

– Préparer les partenaires (entreprises, associations, Pouvoirs publics), au travers d'une réflexion individuelle sur leur stratégie partenariale,

– Une fois les partenaires préparés, aider au lancement du partenariat, qui nécessite un cadrage et une définition claire de son pilotage,

– Enfin, l'évaluation de l'utilité sociétale du partenariat doit venir *in fine* démontrer la pertinence tant pour les partenaires que face aux besoins du territoire.

Naturellement, il n'est pas toujours nécessaire d'être accompagné pour concevoir et réaliser un partenariat. Cependant, l'expérience montre que ces partenariats empiriques sont souvent confrontés à un « plafond de verre » que les partenaires ont envie de dépasser pour aller plus loin et pour bénéficier pleinement de la dynamique et de la confiance qu'ils ont suscitées. L'accompagnement est alors garant de la réussite des partenariats. Il permettra aussi aux territoires de disposer de « belles histoires » qui pourront inspirer d'autres acteurs et alimenter une forte dynamique de co-construction territoriale.

Par exemple, depuis 2008, le Labo régional des partenariats en Alsace a accompagné la création de près d'une centaine de partenariats entre associations et entreprises. Cet accompagnement se décline en 4 étapes : l'identification du champ des possibles, les propositions et mises en relation, l'appui à la mise en place du partenariat, le suivi ainsi que l'évaluation de ce partenariat

### 3.2.1.3 L'accompagnement des expérimentations collectives

Afin de favoriser les expérimentations collectives, l'accompagnement permet de :

#### Accompagner les expérimentations collectives



#### ACCOMPAGNER

- 1 - Faire émerger les besoins
- 2 - Aider à co-construire des solutions
- 3 - Evaluer les résultats

– Faire émerger les besoins existant autour d'un enjeu d'intérêt général partagé,

– Co-construire des solutions, en capitalisant sur les compétences et expériences complémentaires de chacune des parties prenantes,

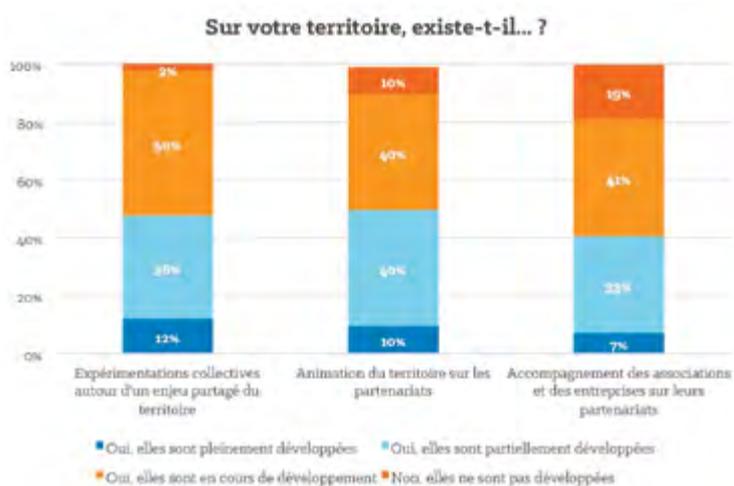
– Evaluer les résultats de cette expérimentation de co-construction.

Par exemple, le programme « émergence » en Franche-Comté accompagne les territoires en apportant de l'ingénierie, son expertise, sa capacité de mobilisation des acteurs et partenaires, pour faire émerger des activités économiques qui répondent aux besoins du territoire. En impliquant les différents réseaux locaux, la démarche consiste à progressivement identifier les idées de services, à instruire ces pistes puis à accompagner la création de nouvelles activités dont l'analyse d'opportunité puis de faisabilité se sont révélées positives. Outre la création d'activités et d'emplois, cette dynamique est aussi source de créativité pour le territoire.

En conclusion, notons que **ces 3 ingénieries** (animation du dialogue territorial, accompagnement des partenariats et accompagnement des expérimentations collectives) **sont plus ou moins développées selon les territoires.**

Selon les pionniers des alliances en territoire<sup>63</sup>, le modèle le plus présent aujourd'hui est l'expérimentation collective, vient ensuite l'animation du territoire, puis l'accompagnement des partenariats<sup>64</sup>.

L'enjeu pour les territoires souhaitant mettre en place une démarche d'alliances est de définir la solution qui leur correspond. Pour cela, ils peuvent s'inspirer de ce qui existe sur d'autres territoires, et progressivement mettre en œuvre la démarche qui leur est la mieux adaptée.



Pour le permettre réellement, il existe aujourd'hui un fort besoin :

- De lieux de partage d'expériences et d'échanges entre animateurs des alliances,
- De développement de méthodes et d'outils (d'animation, de facilitation, d'évaluation, etc.) permettant de se saisir et de se former sur des nouvelles compétences d'animateur, de facilitateur ou encore de catalyseur sur le territoire. L'animation de la co-construction en territoire se dessine en effet comme un nouveau métier, se professionnalisant et nécessitant de fait son propre référentiel méthodologique<sup>65</sup>.

Ainsi, afin de faciliter le partage entre « pairs » et d'améliorer la transversalité des expérimentations, Le RAMEAU et le Labo régional des partenariats d'Alsace ont initié en 2014 un réseau informel des pionniers de l'animation des alliances en territoire. Aujourd'hui constitué de plus de 200 membres, ce réseau a eu l'occasion d'organiser 2 rencontres nationales, en 2015 et 2016, et de mettre en place un centre de ressources partagées pour faciliter le partage de bonnes pratiques et favoriser une co-construction entre territoires.

63. Op.cit définition des Pionniers des Alliances en territoire, Partie 1.

64. Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire, pour Le RAMEAU (Isabelle GULPHE-LACHAUD, 2016)

65. Des travaux en ce sens sont actuellement en cours au sein du RAMEAU, au travers l'analyse de l'émergence de 3 nouveaux métiers liés aux alliances, dont celui de catalyseur territorial de la co-construction



## FOCUS

### Le cheminement des territoires

**Des similitudes de cheminement que réalisent les territoires pour s'approprier la co-construction territoriale ont été observées :**

- Au départ, les territoires repèrent des partenariats pionniers, notamment entre associations et entreprises : les « belles histoires » qui permettent de mobiliser les « pairs » autour de retour d'expériences inspirants,
- Ces exemples de partenariats incitent le territoire à passer à une organisation plus systémique du dialogue entre différents « mondes » : c'est alors que la notion d'animation du dialogue se dessine et que s'organisent des temps collectifs de partage de connaissances territoriales, rencontres et sensibilisations,
- Ces temps collectifs permettent ensuite l'émergence de nouveaux partenariats innovants et d'expérimentations collectives, ainsi que le développement progressif de leurs méthodes d'accompagnement.

Les territoires qui souhaitent s'engager et/ou renforcer leur dynamique de co-construction ont tout intérêt à s'inspirer de ce qui existe sur les autres territoires. Si chacun des récits est différent et profondément adapté aux spécificités de chaque territoire, ils sont tous structurants. La culture de co-construction n'étant pas une caractéristique en France, les parcours ont été souvent complexes, parfois risqués et toujours semés d'embûches. Il est intéressant de relire ces histoires de cheminement.

Plus globalement, la confrontation des expériences est aussi une voie d'amélioration de la performance et de la pertinence des démarches engagées. Personne ne peut déclarer aujourd'hui avoir atteint des résultats justifiant d'imposer un modèle unique. Bien au contraire, tout reste encore à construire en s'appuyant sur les « preuves de concept » et sur les bonnes pratiques que les territoires pionniers ont engrangées. Pour cela l'ingénierie de la co-construction est un levier essentiel de la réussite des territoires.

#### Les 3 temps de la co-construction territoriale



Il n'existe pas de démarche standardisée. En fonction de la maturité des territoires, des enjeux prioritaires et de la mobilisation des acteurs, le cheminement est spécifique à chaque territoire. Il est néanmoins nécessaire de constater des « traits communs » à travers les territoires. C'est ce travail que réalise Le RAMEAU à travers ses recherches. Il est en effet essentiel de capitaliser sur les expériences des territoires pionniers.

### 3.2.2 Qualifier la chaîne de valeur des contributions respectives

**Après les solutions à mettre en œuvre vient la question de la chaîne de valeur.** La chaîne de valeur permet principalement de répondre à la question « qui fait quoi ? » en s'interrogeant sur l'ensemble des points suivants :

- Quels acteurs mobiliser sur le territoire pour co-construire ? Quel doit être le rôle de chacun ? Comment articuler les multiples complémentarités des acteurs du territoire ?
- Comment favoriser la mobilisation initiale de ces acteurs ? Comment les impliquer activement ? Comment fidéliser leur engagement et rendre leur implication durable ?

Comme nous l'avons vu en première partie de ce référentiel, une diversité d'acteurs est présente sur les territoires :

- **Pouvoirs publics**<sup>66</sup> : collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat.
- **Acteurs économiques**<sup>67</sup> : grandes entreprises, ETI, PME/PMI, TPE, artisans et commerçants, experts et consultants, dont les statuts peuvent être variés (*entreprises « classiques », coopératives, mutuelles, structures d'insertion par l'activité économique, entreprises sous forme associative*).

66. Rapport « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle » (SGMAP - Secrétariat Général pour la Modernisation Publique et CGET - Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, Décembre 2015. Disponible sur <http://www.modernisation.gouv.fr/>

67. Note de réflexion sur l'entreprise responsable, Assises de l'entrepreneuriat (Le RAMEAU, 2013)

- **Structures d'intérêt général**<sup>68</sup> : têtes de réseaux et associations d'intérêt général, fondations.

- **Monde académique, de l'éducation et de la formation** : universités, grandes écoles, centres de formation, etc.

#### – Médias

- ... et naturellement les **citoyens**, qui sont tout à la fois les bénéficiaires et les contributeurs à la dynamique.

Il est important de souligner la différence de démarche qui existe entre la mobilisation des organisations et celle des individus. Si l'une et l'autre sont indispensables sur un territoire, et profondément complémentaires, elles ne sont pas à confondre. En effet, les objectifs, les modalités et les pratiques ne peuvent pas être les mêmes en fonction que la mobilisation cible principalement les organisations ou les individus au sein de ces organisations. L'ingénierie de co-construction devra prendre en compte cette différence et les spécificités qui en découlent.

Le tableau ci-après résume ce que chaque acteur peut apporter au territoire, ainsi que les raisons qui peuvent l'amener à contribuer à une dynamique de co-construction.

68. Notes de réflexion prospective « Panorama et enjeux du secteur associatif » (Le RAMEAU, 2013) et « Pourquoi investir dans le secteur associatif » (Le RAMEAU, 2012)

### Equilibre entre l'apport au territoire et la réponse aux enjeux de chacune des parties prenantes

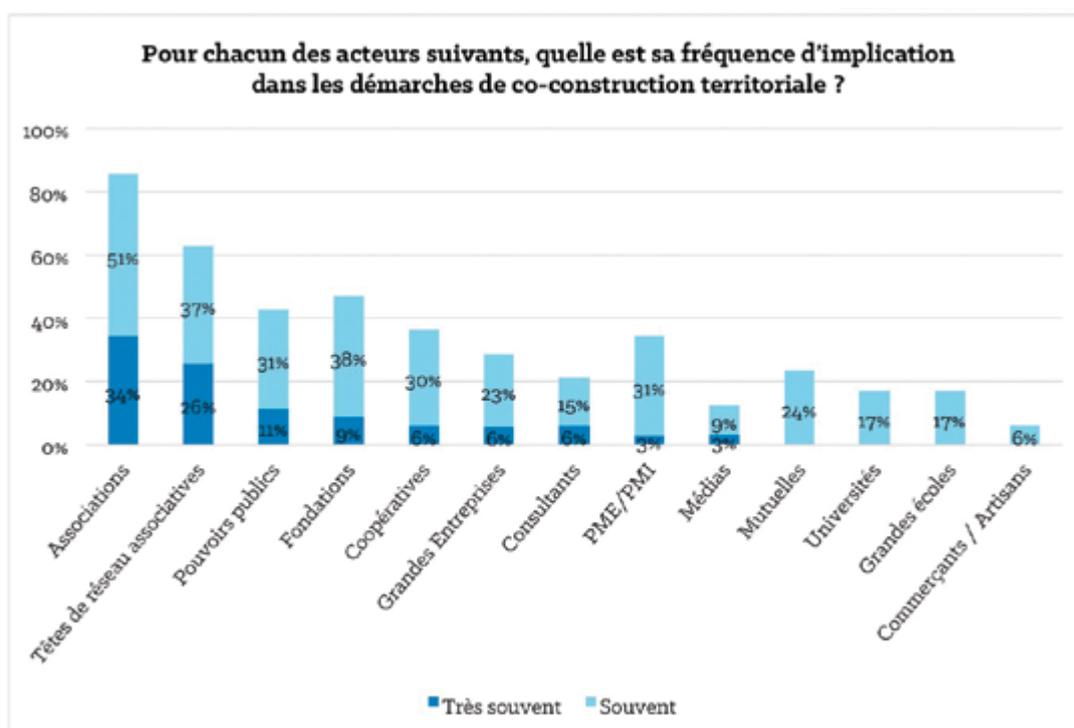
Parties prenantes du territoire	Apports au territoire	Apports pour l'acteur
<b>Pouvoirs Publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portage politique</li> <li>• Connaissance du territoire</li> <li>• Financement de l'ingénierie</li> <li>• Mobilisation / facilitation / action (animation territoriale, mise en réseau)</li> <li>• Valorisation des initiatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emulation du territoire</li> <li>• Création de valeur économique</li> <li>• Développement du bien social</li> <li>• Développement de la qualité de vie</li> <li>• Développement de l'attractivité du territoire</li> </ul>
<b>Associations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance du territoire et expertise domaine</li> <li>• Engagement militant</li> <li>• Mise en relation / mise en réseau</li> <li>• Animation territoriale</li> <li>• Moyens humains</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement / consolidation de l'activité</li> <li>• Consolidation du modèle économique</li> <li>• Mobilisation de compétences complémentaires</li> <li>• R&amp;D / innovation</li> </ul>
<b>Entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise métier et connaissance du territoire</li> <li>• Crédibilité dimension économique</li> <li>• Moyens financiers, techniques et humains</li> <li>• Mise en relation / mise en réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancrage territorial / RSE</li> <li>• Motivation des salariés</li> <li>• Nouveaux marchés</li> <li>• R&amp;D / innovation</li> </ul>
<b>Citoyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idées</li> <li>• Enthousiasme</li> <li>• Vision citoyenne</li> <li>• Compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaces de participation, concrétisation de l'engagement citoyen</li> <li>• Qualité de vie territoriale</li> <li>• Lien social</li> </ul>
<b>Universités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caution académique</li> <li>• Veille territoriale</li> <li>• Capitalisation</li> <li>• Mobilisation des jeunes (compétences, futurs porteurs de projets)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancrage territorial</li> <li>• Objets d'étude / recherche</li> </ul>
<b>Media</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérage de projets</li> <li>• Valorisation des initiatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expériences concrètes locales parlantes</li> </ul>

Comme le montre le graphique ci-après<sup>69</sup>, l'ensemble de ces acteurs peut être impliqué dans les démarches de co-construction territoriale.

Chaque acteur dispose d'un rôle et d'enjeux spécifiques sur lesquels il convient de capitaliser pour co-construire.

Les prismes étant complémentaires, il s'agit **d'articuler les différentes visions de chacun et d'optimiser les synergies**. L'enjeu réside donc dans :

- Le **décloisonnement** de ces différents mondes, déjà plus ou moins amorcé sur les territoires selon leur historique,
- **L'identification des rôles complémentaires de chaque acteur sur le territoire.**



Par exemple, c'est cette dynamique que promeut le laboratoire d'initiatives citoyennes, créé par le CELAVAR pour répondre aux défis des territoires ruraux. La note de réflexion sur les enjeux et les pratiques de la co-construction dans ces territoires ruraux récemment publiée en souligne la valeur ajoutée<sup>70</sup>.

De même, il est intéressant de souligner que le Pacte Civique, initié par Jean-Baptiste de FOUCAULD, met en lumière la nécessité d'agir selon 3 sphères pour réussir la mutation de notre société : la sphère publique, la sphère des organisations et la sphère des individus. Il propose un plan d'actions coordonnées qui implique l'ensemble des acteurs chacun à sa « juste place » pour réussir une transformation qui relève les défis de ce début de XXIème siècle<sup>71</sup>.

69. Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire (réalisée par Isabelle Guelphe-Lachaud, Janvier 2016)

70. Enjeux et pratiques de co-construction en territoires ruraux (Le RAMEAU & Le CELAVAR, janvier 2016)

71. <http://www.pacte-civique.org/Accueil>

## FOCUS

### L'apport des outils numériques dans la mobilisation des acteurs

Le développement du numérique transforme en profondeur notre Société. Bien plus qu'un simple outil, il structure nos modes de relations, nos modes de pensée, nos modes d'éducation, et pose la question du projet collectif que nous souhaitons. Le numérique est ainsi au cœur de la co-construction territoriale. Au travers de ses fonctionnalités techniques (partage, immédiateté, interactivité...), il permet de contribuer à l'enjeu d'articulation des acteurs d'un territoire entre eux.

**Plusieurs outils numériques voient le jour pour aider les territoires à faciliter la mobilisation et l'articulation d'acteurs complémentaires.** Pour exemple :



La plateforme web **KOOM** ([www.koom.org](http://www.koom.org)) a pour but de faire agir ensemble, au travers de défis, les particuliers, les entreprises et les villes, sur des enjeux liés au développement durable. Chaque citoyen peut ainsi agir sur des actions concrètes au quotidien, découvrir les actions déjà menées par d'autres et constater l'impact collectif de son action individuelle. Grâce aux défis, chaque action de citoyens déclenche celle d'une entreprise ou d'une ville.



La plateforme **ResEnTer** ([www.resenter.net](http://www.resenter.net)) facilite les rencontres de communautés d'acteurs autour d'enjeux d'intérêt général. Elle permet aux organisations (entreprises, associations) de décrire leur implication RSE et d'exprimer les sujets sur lesquels elles seraient prêtes à échanger avec d'autres, pour co-construire des solutions.



eLocus ([www.elocus.com](http://www.elocus.com)) est un outil numérique interactif de management des enjeux territoriaux. Il permet de recueillir simplement et automatiquement les données de l'Open Data et les données privées afin de visualiser les données clés du fonctionnement des territoires, repérer les fragilités et prendre les décisions en temps réel. Outil de partage de l'information et de coordination entre acteurs, eLocus facilite la mise en place de stratégies d'alliance et permet d'animer les services aux habitants en renforçant la vitalité sociale, sociétale, économique et environnementale en territoires.

**Les plateformes de financement, qu'il s'agisse de prêt ou de don, permettent également de mobiliser les différents acteurs d'un territoire dans le soutien de projets locaux.**



La plateforme nationale de don en ligne **ESPACE DONNS**, mise en place par la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, permet aux particuliers de faire un don auprès de projets d'intérêt général, identifiés par territoire.



En Rhône-Alpes, la plateforme **Prêt de chez moi**, mise en place par la Nef, propose d'emprunter pour les projets en Rhône-Alpes.



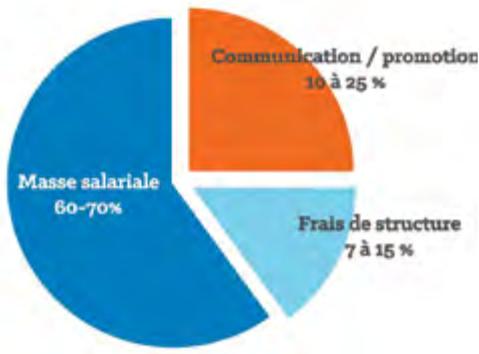
C'est également par exemple le territoire du Pilat qui a mis en place l'outil de **financement participatif territorialisé**, construit en partenariat avec HelloAsso et KissKissBankBank.



### 3.2.3 Qualifier le modèle économique de l'ingénierie territoriale

L'ingénierie de la co-construction territoriale présente une structure de coûts<sup>72</sup> assez similaire d'un territoire à l'autre : en moyenne, de 60 à 70% de coûts de mobilisation de compétences, de 10 à 25% de coûts de communication/promotion, et de 7 à 15% de frais structurels.

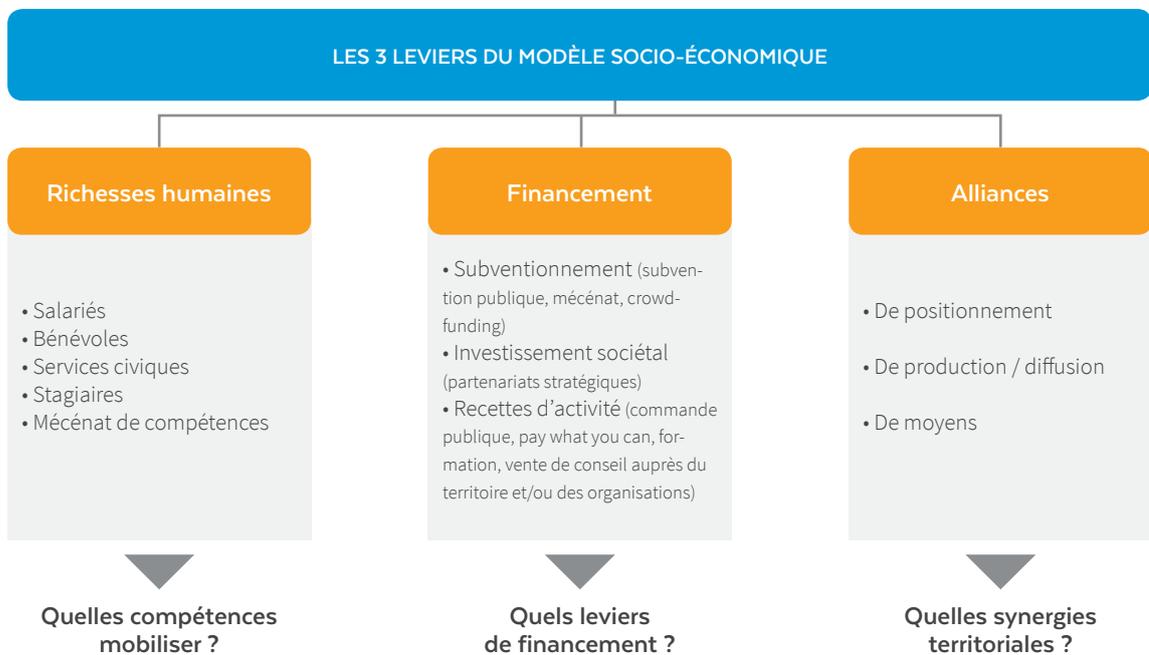
Structure des coûts de l'ingénierie territoriale



**Cette structure de coûts pose la question du modèle économique pour la soutenir** (il s'agit bien ici de réfléchir au modèle économique de l'ingénierie de la co-construction, et non pas du modèle économique des projets partenariaux qui peuvent naître de cette dynamique de co-construction).

**Le modèle socio-économique peut être défini comme la structure des moyens nécessaires pour mettre en place, de manière durable, l'ingénierie territoriale.** Il représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de la mettre en œuvre. **Son périmètre comprend trois axes : les richesses humaines mobilisées, les leviers financiers et les alliances.**

Dans le cadre d'une démarche partenariale, une diversité de leviers peuvent être mobilisés, provenant de sphères différentes. Ceux relevant des acteurs économiques, publics et de structures privées d'intérêt général ne sont en effet pas les mêmes. L'intérêt d'un modèle partenarial est de pouvoir les hybrider. Ainsi, pour prendre l'exemple de la co-construction territoriale, les projets concernés peuvent mixer l'ensemble des composantes suivantes :



72. ATTENTION : la structure de coûts ne signifie pas que ce soient des dépenses : le modèle hybride permet de bénéficier de la complémentarité des positionnements et d'agir avec une stratégie de coûts évités. Il s'agit donc d'analyser et de valoriser tous les coûts induits, même s'ils sont pris en charge par d'autres, afin d'avoir une image réelle de la valeur de l'ingénierie nécessaire

## Axe richesses humaines

Etant donné que la mobilisation des compétences est le poste principal de dépenses de l'ingénierie de co-construction, il est essentiel de réfléchir à la **structuration de la richesse humaine mobilisée** au service de cette dynamique. En effet, selon que l'implication est assurée par des bénévoles, des volontaires, le recours à des salariés ou à du mécénat de compétences, le modèle économique ne se structure absolument pas de la même manière.

Il est intéressant de noter que toutes les formes de mobilisation sont en progression :

- Le **bénévolat** : l'évolution depuis 2010 montre une croissance de 16,8% du bénévolat associatif avec 13,2 millions de bénévoles<sup>73</sup>,
- Le **salariat** : avec l'équivalent de 1,3 million d'emplois<sup>74</sup> à temps plein, le secteur associatif est toujours porteur d'une réelle dynamique,
- Le **service civique** : depuis la loi de 2010, 147.000 jeunes ont pu s'engager<sup>75</sup>,
- Le **mécénat de compétences** : le MEDEF illustre la dynamique en publiant en juillet 2016 un guide qui explique la diversité des formes d'engagement de l'entreprise pour mobiliser ses équipes<sup>76</sup>,
- Le **recours aux stagiaires** : une initiative comme celle de Stagiaires sans Frontières implique les stagiaires dans une dynamique d'engagement innovante.

Face à cette capacité de mobilisation, il reste à bien les articuler entre elles. Il est essentiel que les missions confiées soient cohérentes avec la forme choisie. Si elles sont complémentaires, elles ne se substituent pas : un bénévole et un salarié ne font pas la même chose. De par leur statut, leurs fonctions ne sont pas les mêmes. De même, le service civique est une formidable occasion pour les jeunes d'être associés sur un projet d'intérêt général... si on ne confond pas la découverte de la citoyenneté avec un « travail » à faible coût ! Il ne s'agit donc pas de définir son modèle en fonction d'une optimisation financière des dépenses, mais bien d'une maximisation de la valeur ajoutée produite en choisissant la nature du « capital humain » la plus adaptée au projet.

## Axe financement

Second axe du modèle socio-économique, **l'axe financier** recouvre une diversité de leviers. Le graphique ci-contre expose les leviers que les pionniers de l'animation des alliances en territoires considèrent susceptibles d'être mobilisés afin de financer l'ingénierie de co-construction territoriale<sup>77</sup>.

Ces différents leviers sont structurés en 3 catégories :

- Le subventionnement, public et/ou privé,
- L'investissement partenarial<sup>78</sup>, notamment dans une dynamique de R&D sociétale, et avec de nouveaux outils émergents comme les Contrats à Impact Social,
- Les recettes d'activité, sous forme de prestation et/ou de manière plus innovante comme les contributions volontaires de type « pay what you can ».

73. Etude « L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2016 » (Recherche & Solidarités, 2016)

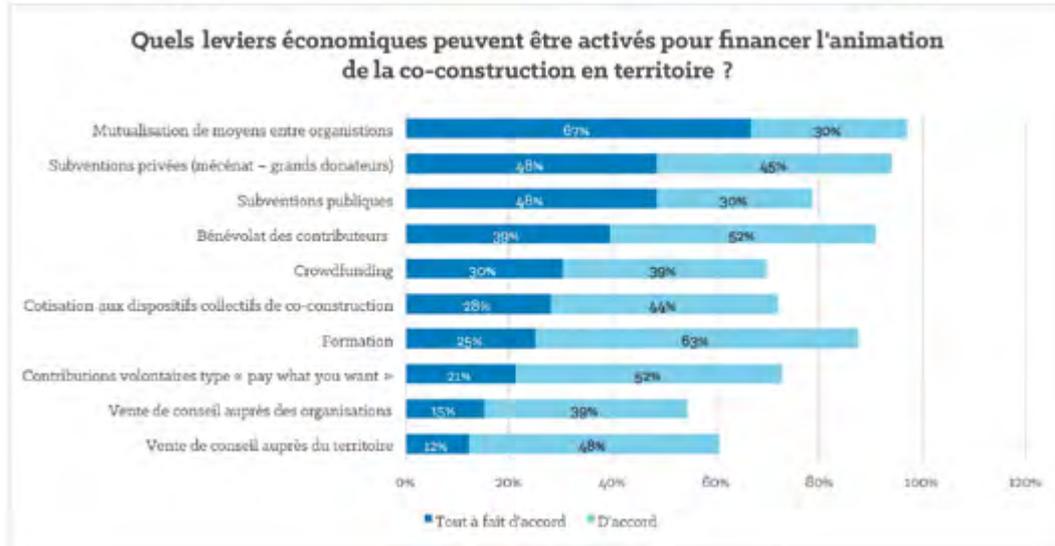
74. Note « 9 associations sur 10 fonctionnent sans salarié » (INSEE, 2016)

75. Site du gouvernement : <http://www.gouvernement.fr/action/le-service-civique>

76. Guide « Construire ensemble l'engagement des salariés » (MEDEF – Le RAMEAU, 2016)

77. Op.cit, Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire, pour Le RAMEAU (Isabelle GULPHE-LACHAUD, janvier 2016)

78. Référentiel « modèle d'investisseur sociétal » (Le RAMEAU, juin 2015)



### Axe alliances

Enfin, la **stratégie d'alliances** des porteurs de l'ingénierie de co-construction impacte significativement le modèle économique de cette dernière. Leur capacité à réaliser leurs actions en synergie avec d'autres, voire à mutualiser des moyens, a en effet une influence très forte sur leurs besoins et la manière dont ils captent les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs. La stratégie des coûts évités et de la valorisation des apports est au cœur du modèle économique de la co-construction territoriale. Ce qui peut avoir un coût important pour l'un peut être marginal pour l'autre. Par exemple, la mise à disposition d'un local ou le transport d'un matériel peut faire l'objet d'un apport sans que cela ne pénalise fortement celui qui en est à l'origine. L'optimisation des synergies est ainsi l'un des leviers essentiels du modèle socio-économique des alliances.

Aujourd'hui, la démultiplication des partenariats est notable avec tous les « univers » d'acteurs :

- **Entre acteurs d'intérêt général** : les synergies se multiplient,
- **Avec les entreprises** : les résultats du programme PHARE<sup>79</sup> de l'Observatoire des partenariats montrent que les modes de partenariat se diversifient très largement,
- **Avec la Puissance publique** : le rapport « Ensemble, accélérons ! »<sup>80</sup> du SGMAP et du CGET propose différents rôles possibles de la Puissance publique pour soutenir l'innovation sur les territoires.

79. Dossier « Associations-Entreprises : un mariage pour tous ! » (JURIS Associations 537, avril 2016)

80. Rapport « Ensemble, accélérons ! » (SGMAP-CEGET, décembre 2015)

Il est important enfin de noter que le modèle économique de l'ingénierie de la co-construction se construit en **deux grandes étapes** :

- Lors de **l'expérimentation de l'ingénierie** : le modèle économique permet de soutenir les premières expérimentations de co-construction du territoire. Il repose sur des subventions publiques ou des contributions privées permettant de donner le temps de faire la « preuve de concept » de la démarche avant de stabiliser un modèle pérenne.
- Lors du **déploiement de l'ingénierie** : le modèle économique doit permettre une solution pérenne qui ne peut perdurer grâce au modèle initial de subventionnement qui n'est plus adapté. Ce modèle économique de déploiement nécessite l'invention d'un modèle hybride. Il repose souvent sur la règle des « 4 tiers » : **1/3 de subventionnement, 1/3 de financement d'investissement, 1/3 de recettes d'activité... et 1/3 de valorisation du bénévolat**. Dans les faits, l'articulation de ces 4 composantes relève naturellement de proportions adaptées au contexte du territoire, à l'implication de ses acteurs et à la valeur des dynamiques mises en œuvre.

Si les modèles économiques expérimentaux ont souvent été trouvés, ce sont les modèles socio-économiques hybrides de déploiement qui restent aujourd'hui largement à inventer. C'est bien à l'échelle des territoires, dans une dimension « à taille humaine », qu'ils sont en cours de consolidation et de pérennisation.

# FOCUS

## Prendre en compte la temporalité d'une démarche innovante de co-construction

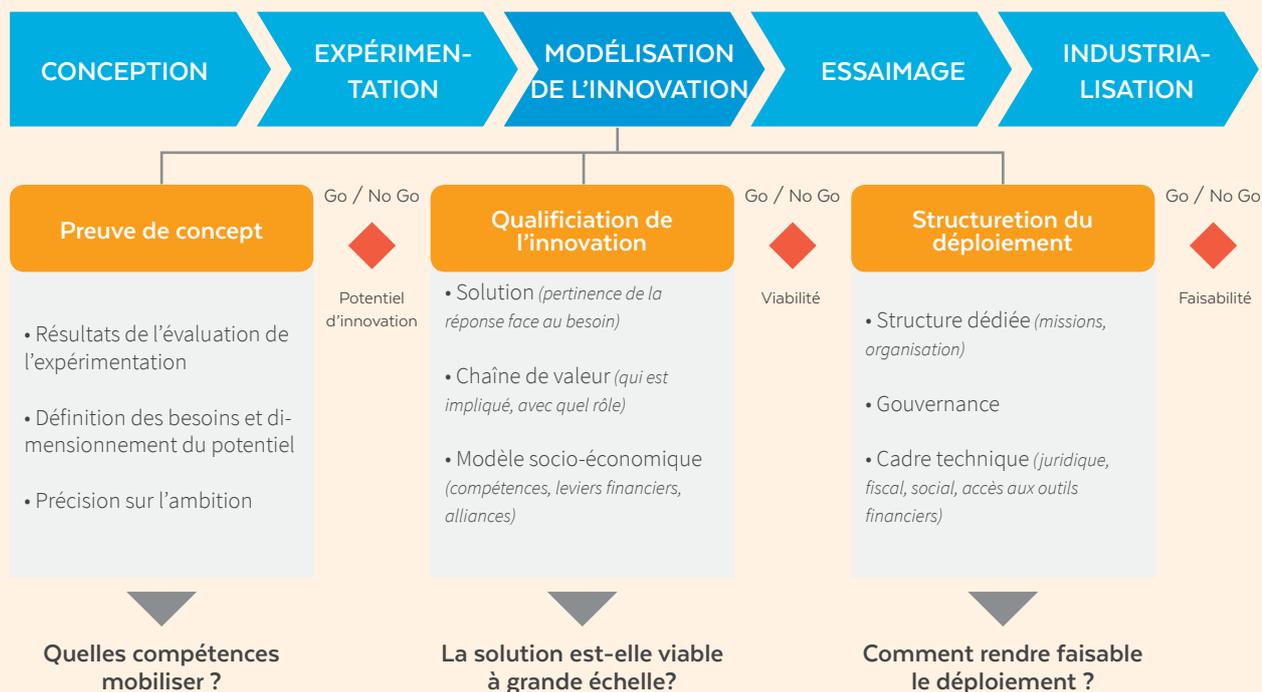
**Comme pour toute innovation, il est particulièrement important, lors de la construction d'un modèle d'ingénierie de co-construction territoriale de prendre en compte la temporalité du projet mené.** Le processus se structure en 5 grandes phases : la conception, l'expérimentation, la modélisation, l'essai et l'industrialisation.

La définition de solutions, d'une chaîne de valeur et d'un modèle économique, se pose tout au long de ce processus d'innovation

et est amenée à évoluer à chacune de ses étapes. **Néanmoins, la question d'une réflexion approfondie sur ces questions se pose particulièrement fortement en phase de modélisation**, étape cruciale pour passer d'une dynamique d'expérimentation à une dynamique de pérennisation.

En phase de modélisation, cette réflexion doit pouvoir se nourrir d'une « preuve de concept », résultat d'une évaluation de l'impact social, d'une dé-

finition et d'un dimensionnement des besoins auxquels répond le projet et d'une réflexion partagée sur l'ambition du projet. Ces travaux préalables seront essentiels à la construction d'un modèle de déploiement, qui pourra, en dernier lieu, aborder les questions de structuration du déploiement : le projet doit-il posséder une structure dédiée ? Quelle gouvernance mettre en œuvre pour garantir une vision partagée du territoire ? Dans quel cadre technique (juridique, social, fiscal et financier) l'inscrire ?



Il est à noter qu'en France, la question de la structure dédiée et de la gouvernance est souvent posée en amont d'une preuve de concept fiable. Pourtant, il est préférable de ne la traiter qu'en aval afin que les débats qu'elle suscite, et parfois même les tensions qu'elle peut créer entre acteurs du territoire, ne viennent

se substituer à la force de la preuve fondée sur un principe de réalité. Ce sont les résultats d'une expérimentation réussie qui peuvent aider à lever les inerties, et à ne pas tomber dans les travers des postures initiales dans lesquelles chacun des acteurs impliqués se trouve avant de s'engager dans une démarche collec-

tive de progrès où chacun doit pouvoir trouver sa « juste place ». La culture de l'alliance n'étant pas une caractéristique en France, reporter les questions concernant le dispositif cible et sa gouvernance est donc une preuve de sagesse.



### 3.3 Comment pérenniser l'ingénierie de co-construction territoriale ?

La pérennisation d'une ingénierie de co-construction territoriale pose **3 questions** :

- **La dynamique créée doit-elle avoir une structure dédiée pour être pérenne ?** Si oui, laquelle, afin de respecter le caractère collectif de la démarche ?
- **Quelle doit en être la gouvernance ?** Comment s'assurer d'une gouvernance garantissant la réponse aux besoins du territoire et l'équilibre entre les intérêts des acteurs participant ? Comment se doter d'une gouvernance permettant de maintenir la mobilisation collective dans le temps ?
- **Dans quel cadre technique inscrire la démarche pérenne ?** Autrement dit, à quel cadre juridique, fiscal, social et financier rattacher la démarche

#### 3.3.1 Questionner la pertinence d'une structure dédiée

A la fin d'une phase d'expérimentation de l'ingénierie de co-construction territoriale, une question structurante se pose : faut-il inscrire cette ingénierie dans une structure dédiée pour la pérenniser, ou garder une organisation informelle ? Quelle structure peut-être à même de l'accueillir dans une dynamique collective, participative et équilibrée entre acteurs ?

4 solutions s'offrent aux acteurs des territoires :

- Intégrer cette mission dans une organisation existante du territoire, quelle que soit sa nature (Pouvoirs publics, association, entreprises, acteur académique,)
- Articuler les dispositifs favorisant les synergies existant déjà sur le territoire, en y intégrant la question des alliances multi-acteurs,
- Créer une structure ad hoc,
- Choisir de conserver un dispositif informel pour favoriser le dialogue sans nécessairement le structurer.

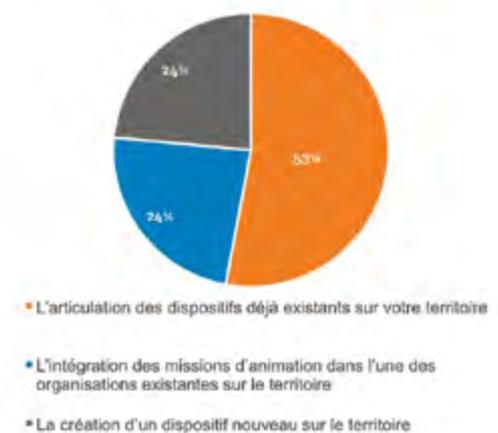
Nécessairement différente d'un territoire à l'autre, cette question est néanmoins au cœur des stratégies de déploiement des solutions pour faciliter le dialogue, les relations et la co-invention entre les acteurs riches de leurs différences. L'étude menée auprès des pionniers de l'animation des alliances en territoire déjà citée<sup>81</sup> montre que 77% pensent que la question majeure est de savoir mieux mettre en synergie les dispositifs déjà existant sur les territoires.

81. Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire, pour Le RAMEAU (Isabelle GULPHE-LACHAUD, 2016)

Ainsi, après 2 ans d'expérimentation, le projet collectif Silver Geek en Poitou-Charentes, organisant des sessions numériques ludiques pour les seniors, animées par des jeunes en service civique, se pose la question de sa pérennisation via une structure dédiée.

Si l'expérimentation s'est réalisée au sein d'un collectif informel (comportant 13 acteurs variés du territoire), le maintien de l'implication de chacune des organisations au-delà des engagements des individus, et le souhait de développer l'activité à plus grande échelle, tendent à favoriser l'idée du portage du projet par une structure dédiée, ne serait-ce qu'en termes de recherche de financements. Dès lors, les membres de Silver Geek se posent la question d'intégrer le projet dans une des organisations fondatrices du projet et de créer à plus long terme une structure ad hoc.

Selon vous, la solution pour animer la co-construction sur les territoires relève plutôt de ...



Coordonner les solutions existantes plutôt que d'en créer de nouvelles, tel est donc le défi de nombreux territoires.

Les solutions existantes sont nombreuses. Plusieurs dispositifs locaux sont en charge de créer des synergies et de gérer de manière positive les interdépendances entre acteurs territoriaux. Leur nombre et leur diversité se sont accentués ces dernières années. Le RAMEAU a établi un état des lieux de ces différents dispositifs de co-construction territoriale<sup>82</sup>. L'objectif de ce benchmark est de disposer d'un panorama des principaux dispositifs locaux réunissant des acteurs de natures diverses en vue d'animer la co-construction territoriale. Ceci permet de mettre en lumière les différents modèles d'organisation et de gouvernance qui ont été choisis pour mener à bien leurs missions. La comparaison et l'analyse de ces choix permet d'en comprendre leur complémentarité.

82. Benchmark des dispositifs de co-construction territoriale (Le RAMEAU, janvier 2016) : description pour chacun des dispositifs étudiés de leurs historique & définition, missions & compétences et composition, fonctionnement & gouvernance

Dans l'objectif de rendre cette comparaison la plus claire possible, Le RAMEAU a utilisé une approche systémique, centrée sur l'organisation qui anime le dispositif : Pouvoirs publics, universités, entreprises ou organisations à but non lucratif.

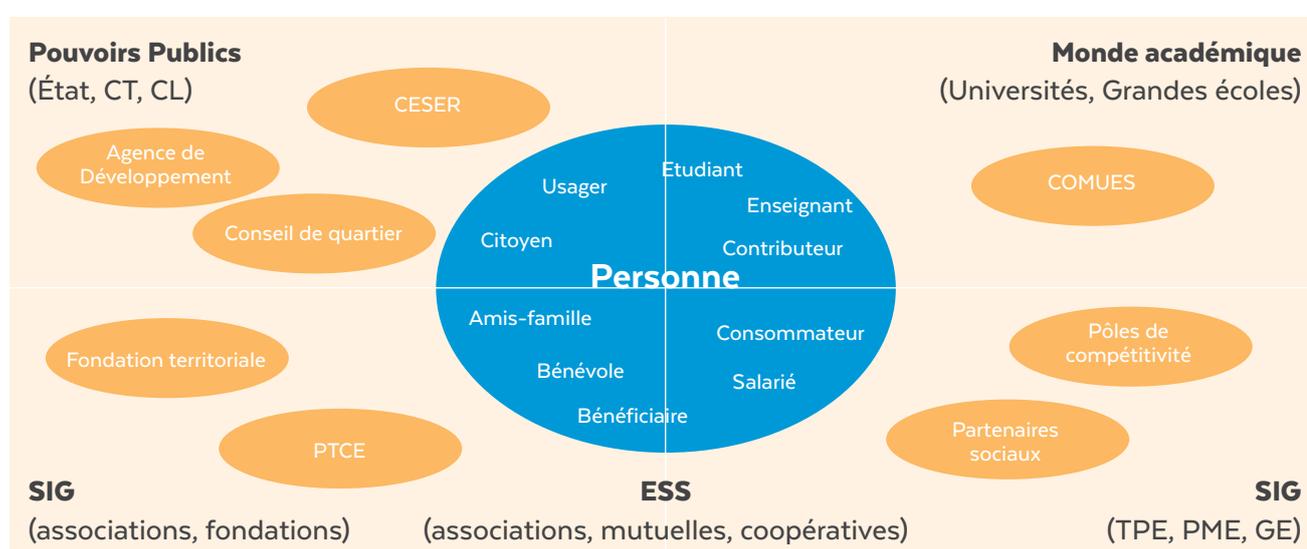
8 dispositifs ont été particulièrement étudiés :

- 3 dispositifs à prédominance publique : Conseil Economique Social et Environnemental Régional, Conseil de Quartier et Agence de développement économique,
- 1 dispositif à prédominance académique : Communautés d'Universités et d'Etablissements (COMUES),
- 4 dispositifs à prédominance privée : Dialogue social territorial, Pôles de compétitivité, Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) et Fondations Territorial.

Ce benchmark a confirmé qu'il existe une forte diversité de dispositifs d'animation de la co-construction territoriale, mais aussi que cette volonté n'est pas nouvelle. Dès les années 1950, les Agences de Développement se sont données cet objectif. Depuis, de nombreux autres dispositifs ont aussi cette ambition comme moteur d'action. Chacun des dispositifs est né à l'initiative d'un acteur, public ou privé, invitant les autres acteurs du territoire à travailler ensemble. De par son rôle de pilote des acteurs mobilisés dans le dispositif, cet acteur « invitant » marque de fait le travail de co-construction réalisé par sa sphère d'appartenance (Pouvoirs publics, entreprises, ESS, structures d'intérêt général, universités, etc.).

Le panorama de l'écosystème actuel des territoires peut être schématisé de la façon suivante :

### Principaux dispositifs de co-construction territoriale



### 3.3.2 Repenser la gouvernance collective

La gouvernance d'une structure portant l'ingénierie de la co-construction territoriale pose également des questions structurantes. Comprise comme un système de direction et de contrôle, la gouvernance doit être repensée, dans le cadre d'une dynamique de co-construction territoriale, au travers de ces grandes caractéristiques - sa composition, ses instances, ses missions- de manière à ce qu'elle :

- Permette une information et une mobilisation dans le temps de l'ensemble des acteurs du projet collectif ;
- Respecte les intérêts de chacun et la réponse aux besoins du territoire ;
- Mobilise compétences adéquates aux missions.

Il est important de souligner par ailleurs que, comme toute gouvernance à l'heure actuelle, celle portant sur un projet de co-construction territoriale doit répondre à un certain nombre

de principes tels que la transparence, la collégialité, la prise de décision démocratique, la diversité et la coopération avec des acteurs divers.

Il n'existe pas de modèle standard. En ce sens, il est important de choisir celui qui correspond le mieux à l'objectif collectif que se fixe le territoire. La gouvernance territoriale, multi-acteurs et partenariale, reste aujourd'hui largement à inventer en fonction des enjeux que pose cette question. L'articulation entre les légitimités représentative, participative et délibérative invite à expérimenter de nouveaux modèles de gouvernance. Les réflexions portant sur les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), les Fondations Territoriales, les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) ou encore les labos d'innovation publique participent de l'effort pour apporter une réponse à cette question.

En ce sens, les retours des acteurs ayant choisi le statut de SCIC pour structurer leur action commune s'avèrent intéressants. En effet, ce statut permet d'associer une diversité d'acteurs à un projet sur un pied d'égalité en ce qui concerne la prise de décision.



## FOCUS

### Les SCIC, un nouveau système de gouvernance<sup>83</sup>

Le statut de société coopérative d'intérêt collectif a été créé par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001.

Il s'agit d'une société de personnes qui prend une forme commerciale : société anonyme (SA), société par actions simplifiée (SAS) ou société à responsabilité limitée (SARL). Elle est donc soumise aux impératifs propres à toute société.

Par ailleurs, en tant que coopérative le principe 1 personne = 1 voix s'applique lors des assemblées générales.

Elle est d'intérêt collectif, ce qui veut dire que l'ensemble des associés et des parties prenantes au sein d'un territoire peuvent se retrouver autour d'un objet commun. En organisant une dynamique multi-acteurs, dans n'importe quel secteur, ils produisent des biens ou des services d'intérêt collectif au profit de ce territoire.

83. Société Coopérative d'Intérêt Collectif ([www.les-scic.coop](http://www.les-scic.coop))

Ce statut permet d'associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public autour d'un projet.

Pour être constituée, une SCIC doit obligatoirement associer :

- Des salariés (ou en leur absence des producteurs agricoles, artisans...),
- Des bénéficiaires (clients, fournisseurs, bénévoles, collectifs de toute nature, ...),
- Un troisième type d'associé selon les ambitions de l'entreprise (entreprise privée, financeurs, associations, etc.).

Il convient de souligner que les collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux peuvent devenir associés et détenir jusqu'à 50 % du capital d'une SCIC.

### Les Fondations Territoriales, pour une philanthropie de proximité<sup>84</sup>

Depuis 2008, le Centre français des Fonds et Fondations (CFF) travaille à l'émergence des Fondations Territoriales. Une Fondation Territoriale mobilise énergies et ressources philanthropiques locales (dons et compétences des habitants et entreprises) et les attribue à des projets à caractère culturel, social ou environnemental répondant aux besoins spécifiques du territoire, validés par un groupe d'experts indépendants et de figures locales.

Une Fondation Territoriale ne relève pas d'un statut juridique particulier, mais, comme le promeut le CFF, elle répond à un certain nombre de critères :

- il s'agit d'un organisme privé sans but lucratif ;
- fédérant un collectif de représentants de la société civile, garant de son indépendance et d'une vision solidaire ;
- ancré sur un territoire (un quartier, une ville, une région...);
- qui a pour mission d'intervenir sur toutes les causes de l'intérêt général : solidarité, santé, culture, environnement, éducation ;



84. Fondations Territoriales pour une philanthropie de proximité (Centre Français des Fonds et Fondations)

## FOCUS

- en soutenant les bénéficiaires locaux les plus pertinents : associations, établissements, personnes physiques (efficaces et avec des besoins avérés) ;
- grâce aux engagements et dons effectués par les habitants et les acteurs locaux.

La Fondation Territoriale fait le lien entre les donateurs et les associations locales pour le soutien de toutes les causes d'un territoire. Elle propose une nouvelle forme de gouvernance, au service de l'intérêt général et du territoire. Pour garantir cette impartialité de la gouvernance, elle peut poser des règles dans les textes régissant sa gouvernance (statut ou règlement intérieur) ou établir un cadre déontologique. Il lui est également possible d'aménager des procédures de fonctionnement, notamment par la mise en place de comités ad hoc ou par des règles restreignant la participation de certains types de membres pour la prise de décisions prédéfinies.

### Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique

L'émergence et le succès des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) s'inscrit dans la lignée de dynamiques inter-entreprises plus anciennes qui étaient destinées à agir collectivement sur un territoire donné, à l'instar des districts industriels italiens ou des réseaux d'entreprises dits « clusters » en France. En revanche, le fait que les PTCE soient initiés et portés par des structures de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), animées par des finalités sociales et environnementales et dotées d'un fort ancrage territorial, leur confère un caractère fortement innovant<sup>85</sup>.

Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique ont été définis par la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014, article 9, comme des « regroupement(s) sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, [...], qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale [...] ».

Porteurs d'un développement local et durable, ils ambitionnent de « recréer des filières, des emplois et de revitaliser des territoires sinistrés socialement et économiquement » tel que le décrit le Labo de l'ESS.

Ces initiatives se sont véritablement démultipliées au cours des dernières années en France tant elles permettent véritablement de voir s'associer différents acteurs au bénéfice d'un projet économique partagé et œuvrant au développement territorial local<sup>86</sup>. Les PTCE sont désormais bien implantés dans les filières culturelles, énergétiques, écologiques ainsi que dans le bâtiment, la restauration ou encore l'insertion par l'activité économique.

85. Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (Le Labo de l'ESS, septembre 2014)

86. Les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (Le Labo de l'ESS). Disponible sur : <http://lelabo-ess.org/-Poles-territoriaux-de-cooperation-36-.html>

### 3.3.3 S'inscrire dans un cadre technique adapté

Une fois le choix réalisé sur la pertinence d'une structure dédiée et le système de gouvernance identifié, une dernière série de questions se pose ; celle du **cadre technique adapté** aux actions et missions à conduire dans le cadre de l'ingénierie de co-construction territoriale :

- Quel est le **cadre juridique** le plus adapté ?
- Quel **cadre fiscal** doit-on choisir ?
- Dans quel **cadre social** est-il pertinent de faire évoluer cette ingénierie ?
- Comment peut-on recourir aux **outils financiers** existants ?

Le schéma ci-après présente 12 défis<sup>87</sup> auxquels le cadre technique est confronté en tenant compte de la diversité des statuts des acteurs territoriaux contributeurs. La difficulté tient en effet à ce que la nature des partenaires - publics, privés lucratifs et privés non lucratifs - rend complexe le choix d'un cadre technique adapté à ces alliances territoriales. Il est nécessaire d'identifier et de conjurer un certain nombre de risques liés aux alliances innovantes atypiques<sup>88</sup>.

87. Travaux de recherche académique en partenariat avec Le RAMEAU : Mémoire d'Augustin GILLE sur les alliances et le changement d'échelle de l'innovation sociétale (ICP, 2014), Mémoire de Gerardo GIL sur le cadre technique des alliances (ICP, 2015) et Projet de thèse doctorale de Gerardo GIL (Audencia – IAE de Nantes, 2016)

88. Note sur le cadre technique des alliances (Le RAMEAU, octobre 2016)



Les travaux de recherche du RAMEAU font ressortir les difficultés rencontrées sur chacune des 4 natures. A titre d'exemple :

- Au niveau juridique, il n'existe pas de convention adaptée aux partenariats de « R&D sociétale »,
- Sur le plan social, il peut exister un risque de requalification du bénévolat en salariat si la démarche de co-construction est considérée comme une activité économique,
- D'un point de vue fiscal, il subsiste une incertitude sur l'interprétation de la nature de la relation en matière d'intérêt général,

– Enfin, pour exemple, en matière financière, la directive « Solvency 2 »<sup>89</sup> pénalise les investisseurs qui subissent une « double peine » : leur investissement est plus risqué et moins rentable... mais en plus ils doivent s'assurer de l'immobilisation de liquidité supplémentaire pour garantir le risque.

Les nouvelles alliances que suscitent les démarches de co-construction sont souvent « hors normes ». Il convient d'être attentif au cadre technique et d'être inventif ... tout en prenant garde de ne pas aller trop loin pour que le projet puisse être requalifié. Une réelle réflexion sur un cadre technique adapté est une nécessité tant au plan local que national pour tenir compte du développement des modèles hybrides.

89. Directive « Solvency 2 » du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice, transposée en droit français par l'ordonnance 2 avril 2015. Elle oblige ces entreprises à allouer les capitaux nécessaires à leurs fonds propres pour couvrir les risques liés à leur activité.

# QUATRIEME PARTIE : 11 EXEMPLES INSPI- RANTS D'INGENIERIE DE CO-CONSTRUCTION TERRITORIALE

11 études de cas illustrant les 3 formes de co-construction en territoire, ainsi que les ingénieries qui leur sont respectivement associées, sont présentées dans la dernière partie de ce référentiel sur la co-construction territoriale. Elles mettent l'accent sur des démarches d'alliances initiées par des pionniers que Le RAMEAU a eu le plaisir de rencontrer et d'accompagner. En effet, tant en matière de dialogue territorial, d'expérimentation collective que d'accompagnement des partenariats, les territoires français regorgent d'initiatives innovantes qu'il importe de mettre à l'honneur, car elles sont les illustrations les plus inspirantes des travaux de recherche du RAMEAU.

Chacune de ces études de cas se structure de la façon suivante. Le projet porteur de la démarche de co-construction territoriale, avec un focus sur ses objectifs premiers et ses données principales, est présenté. Les activités clés de la démarche, les moyens mis à disposition pour la mener à bien ainsi que ses impacts sur la performance des organisations, l'innovation et la confiance sont aussi détaillés. L'accent est enfin, et surtout, mis sur le récit afin d'appréhender les étapes fondatrices de la démarche et son processus d'évolution.

Les 4 premières études de cas portent sur l'**animation du dialogue territorial**. Ce dernier est une dynamique d'animation collective. Il permet la mobilisation des acteurs autour d'une conscience partagée de leur territoire. Les projets suivants sont introduits : **Agir Ensemble sur le Territoire à Charenton - Saint-Maurice (Île de France)**, **Le groupe Archer (Drôme)**, **Les Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste (Rhône-Alpes)** et **La plateforme RSE Nantes Métropole (Loire Atlantique)**.

Ensuite, 4 exemples d'accompagnement d'expérimentation collective sont exposés : **Le Collectif pour l'Emploi (France), émergence (Franche-Comté)**, **Silver Geek (Poitou-Charentes)** et **Le fonds de dotation « Solidaire à fond(s) » de la Caisse d'Épargne (Loire Drôme Ardèche)**. L'expérimentation collective est également une action mobilisatrice du territoire. Elle part d'une réflexion commune face aux enjeux du territoire, et consiste à concevoir et mettre en œuvre une solution qui ne préexistait pas, sur la base de la mobilisation d'acteurs divers.

Les dernières études de cas illustrent l'**accompagnement des partenariats**, ces derniers partant majoritairement d'un projet et/ou d'un besoin qualifié par une structure, auxquels sont associés des organisations partenaires afin d'optimiser les résultats possibles. **Le Labo régional des partenariats (Alsace)**, **Le Club entreprise Semailles (Vaucluse)** et **Planèt'AIRport (Île de France)** en sont des exemples patents.



# Agir Ensemble sur le Territoire

## PRÉSENTATION

Initié par la Communauté de communes Charenton - Saint Maurice, Agir Ensemble sur le Territoire anime un dialogue entre acteurs du territoire (entreprises, associations, pouvoirs publics) et accompagne / facilite la mise en œuvre de solutions co-construites sur 3 thématiques : l'insertion des jeunes, le handicap et la lutte contre la précarité.

## DONNÉES CLÉS

- Lancement en 2012
- 140 acteurs du territoire mobilisés au lancement (dirigeants d'entreprises, dirigeants associatifs, et pouvoirs publics)
- 50 contributeurs actifs sur les axes de travail
- 200 élèves bénéficiaires par an du programme sur l'insertion des jeunes

## OBJECTIFS

- Faciliter le rapprochement entre les acteurs locaux du territoire
- Coopérer avec eux à l'élaboration d'actions locales



## ACTIVITÉS

### AGIR ENSEMBLE SUR LE TERRITOIRE (AET)

#### 4 étapes de mise en œuvre :

- Conception du projet
- Mobilisation des partenaires et construction du cadre
- Diagnostic du territoire et co-construction des plans d'actions par thématique (rassemblement de 150 dirigeants du territoire) et constitution de 3 groupes de travail : insertion des jeunes, handicap et lutte contre la précarité.
- Mise en œuvre des actions et évaluation de leur impact

#### Prochaines étapes pour pérenniser et développer :

- Restitution et valorisation des travaux
- Poursuite de la mobilisation des acteurs sur la thématique « Jeunes et Emploi », avec le développement de nouveaux partenariats
- Déploiement sur le territoire Paris Est Marne et Bois

### QUAND ENTREPRISES ET ELÈVES SE RENCONTRENT (Q2ER)

#### Pour la 3<sup>ème</sup> édition 2016-17, 6 séquences :

1. Professeurs en entreprises : visites In Situ
2. C'est quoi l'entreprise ? intervention en lycée
3. Apprenez-moi à être convaincant : formation des professeurs pour transmission aux élèves
4. Racontez-moi votre entreprise : interview de dirigeants par des élèves (concours)
5. Booste ta réussite : simulation d'entretiens professionnels
6. Stages en entreprise
7. Clôture du programme 2016-2017 : thématique Entreprise et Citoyenneté

## MOYENS MIS EN ŒUVRE

### Moyens financiers

Budget de la direction de l'Economie et de l'Emploi (DEE)

### Moyens humains

Animation globale : 2 personnes de la collectivité  
Programme Q2ER : 1 référent lycée  
Contributeurs partenariaux

### Communication

Sites internet du lycée, des villes, compte facebook du club Bulletins municipaux des villes  
Journal départemental en ligne Citoyen94



## IMPACTS

### Performance des organisations

- Amélioration et structuration des relations partenariales côté lycée (mise en place d'un référent en lycée)
- Développement de nouvelles méthodes de travail partenariales côté DEE
- Apport d'un outil de cohésion pour les membres au club Gravelle Entreprendre

### Innovation

- Emergence de nouvelles idées (ex : visite des entreprises dédiées aux professeurs)
- Emergence de nouvelles méthodes de travail (ex : modes de prises de décisions participatives)

### Confiance

- Facilitation du dialogue entre acteurs, tombée des préjugés entre partenaires
- Création d'une envie d'agir ensemble autour d'un sens commun
- Confiance et conviction des élus (3ème édition)

## RÉCIT

En 2010, après un échange avec Frédérique Marquet, directrice de l'Economie et de l'Emploi, et deux élus de Charenton, Le RAMEAU propose à la Communauté de Communes de Charenton-Saint Maurice de jouer un rôle de pilote en menant une expérimentation sur le territoire afin d'initier un dialogue entre entreprises et associations pour construire des actions ensemble sur des sujets d'intérêt général. Les élus sont alors favorables mais prudents. Convaincue par l'approche, la Direction de l'Economie et de l'Emploi s'en saisit et bâtit avec Le RAMEAU les étapes du projet **AGIR ENSEMBLE SUR LE TERRITOIRE**.

**S'appuyant sur les relations tissées depuis sa création en 2008 avec le club d'entreprises CLUB GRAVELLE ENTREPRENDRE (CGE) et sur la délégation de l' élu de référence en charge de la vie associative, le projet voit le jour en octobre 2012. A l'issue de quelques réunions de pilotage, une réunion plénière conviant entreprises, associations et élus est organisée afin de leur présenter le déroulé de l'expérimentation. 140 personnes se déplacent et 45 d'entre elles s'inscrivent dans les 3 groupes de travail, chacun piloté par un binôme association/entreprise traitant d'une thématique locale : l'insertion des jeunes, le handicap et la lutte contre la précarité.**

Les 3 groupes de travail, animés par une personne extérieure au groupe et accompagnée de son binôme, se réunissent 3 fois s'exerçant au dialogue et explorant leur thématique afin d'en proposer des actions concrètes à mettre en œuvre. Ce sont 6 actions + 1 transverse qui seront proposées lors de la restitution plénière en juin 2013.

**C'est la thématique « insertion des jeunes » qui tirera le mieux son épingle du jeu.** Moteur de la dynamique, la Direction de l'Economie et de l'Emploi, qui est au cœur de cette problématique dans son quotidien, peut en favoriser sa mise en œuvre. Tout d'abord, une action de tutorat parrainée par des dirigeants d'entreprise du club CGE est développée pour un groupe de jeunes en recherche d'entreprise dans le cadre d'études en alternance. Puis en 2014, c'est un besoin d'aide exprimé par le lycée public local lors d'une réunion qui va être le catalyseur d'une réflexion plus globale et de la construction d'un programme composé de 5 étapes, qui en est aujourd'hui à sa 3ème édition.

Février 2014, rien n'est gagné, le lycée, la DEE et le Club CGE, sont convaincus du potentiel de ce projet mais les préjugés ont la vie dure : professeurs et dirigeants d'entreprise se côtoient peu ... Les écarts sont grands entre objectifs et contraintes de chacun. Néanmoins, le constat est commun : « le monde académique est trop éloigné du monde du travail, il faut agir à son rapprochement dans l'intérêt des élèves ». Les professeurs reconnaissent leur peu de connaissance dans ce domaine et en font part aux entreprises. Celles-ci veulent intervenir auprès des jeunes pour changer leur image de l'entreprise et mieux les connaître. Des actions destinées aux professeurs sont prises en compte.

**Septembre 2014 Le programme QUAND ELEVES ET ENTREPRISE SE RENCONTRENT voit le jour et les différentes séquences sont élaborées.** Ainsi s'ancre depuis 3 ans dans les pratiques l'approche transversale de concertation et de construction d'actions entre le lycée, le club GRAVELLE ENTREPRENDRE et la collectivité.



# Groupe Archer

## PRÉSENTATION

Le métier du groupe Archer est le développement économique du territoire par la mobilisation des ressources humaines et des acteurs économiques.

Pour ceci, le groupe Archer regroupe :

- Un ensemble de services et de prestations (10 structures complémentaires, d'insertion, de relocalisation, de commerce éthique,...)
- Le PTCE Pôle Sud

## DONNÉES CLÉS

- Création en 1987
- 2000 salariés pour 500 ETP
- 10 structures juridiques, 112 actionnaires
- 16 M€ de budget
- 30 partenaires du PTCE Pôle Sud

## OBJECTIFS

Mobiliser les compétences du territoire à 360° pour imaginer et mettre en œuvre les start-up dont le territoire a besoin

## ACTIVITÉS

Le groupe Archer concourt au développement économique du territoire, en maillant les compétences existantes, au travers de deux dynamiques :

### LES ACTIVITÉS DU GROUPE ARCHER ↔ LE PTCE PÔLE SUD

- Entreprise d'insertion (sous traitance industrielle, espace vert, travaux publics, transport logistique, D3E)
- Atelier Chantier d'Insertion (peinture espace vert, recyclerie, laverie)
- Entreprise de travail temporaire « classique » et d'insertion
- Service à la personne / emplois familiaux
- Prestation de formation et d'accompagnement de créateur d'entreprise
- Coopérative d'activités et d'emploi (formation, conseil, bâtiment, artisanat, services aux entreprises,...)
- Production et commercialisation des chaussures « Made in Romans » (relocalisation d'activité)

#### 4 axes de travail :

- La mobilisation d'organisations disposant d'une mission de service public (mutualisation des moyens d'information et de 1<sup>er</sup> accompagnement)
- Des rencontres et échanges sur l'ESS et la promotion des nouvelles formes de développement (conférences, livres,...)
- L'animation économique d'acteurs du territoire (association de chefs d'entreprises, co-animation du groupe PTCE renouveau productif, école de l'entrepreneuriat)
- Des actions économiques (relocalisation d'activité, mise en place d'un magasin commun chausseurs, ...)

Le PTCE Pôle Sud lance aujourd'hui le concept PTCE 2.0, dont l'objectif est d'incuber l'ensemble du territoire pour qu'il devienne initiateur, accompagnateur et créateur des entreprises dont il a besoin. Pôle Sud accompagne le projet Start-Up en proposant des méthodes d'animation, de la logistique, son réseau de partenaires, son école de l'entrepreneuriat, des ressources en stratégie et bientôt, peut-être un fonds d'investissement...



## MOYENS MIS EN ŒUVRE

### Moyens financiers

16 M€ de budget

### Moyens humains

- 500 ETP salariés
- 112 actionnaires
- Réseau de 3 associations d'entreprises (environ 180 membres)

### Communication

- Communication web : site Internet, newsletter, media
- Événements sur le territoire (ex : soirée start-up, réunions d'information)

## RÉCIT

**1987 : Archer est créé à Romans dans le contexte d'une ville fortement touchée par la brutale quasi disparition de sa mono industrie : la chaussure de luxe.** Notre structure agrège alors des volontés publiques et privées pour agir ensemble sur les questions de pauvreté, de précarité et d'emploi du bassin, au travers de solutions d'accompagnement social, de formation, d'insertion par l'activité économique, ...

**1991-2000 : La structure se développe plus spécifiquement dans le champ de l'insertion par l'activité économique** (création des premières sociétés en 1992, achat de locaux, ...)

**2003 : Archer s'organise en Groupement Economique Solidaire** pour tenter de gagner en performance économique et sociale et réalise sa première expérience de reprise d'entreprise (entreprise de sous-traitance en situation de redressement judiciaire)

**2005 :** Après un travail de réflexion stratégique de près d'un an, **Archer affirme la double stratégie du groupe : la participation à la gestion des ressources humaines de notre territoire et le développement économique**

**2007 : Archer crée le PTCE Pôle Sud** pour promouvoir des actions collectives, où la coopération est au cœur des pratiques, notamment sur les questions liées au renouveau productif. Une Coopérative d'Activité et d'Emploi est également créée. Enfin, Archer crée une société holding, chargée de l'animation économique du groupe et de son développement.

**2010 : Archer relance une activité chaussure à Romans,** via la marque « Made in Romans », en fédérant les compétences locales. Une association de chefs d'entreprises est également créée pour faciliter la venue de nouveaux entrants et organiser des collaborations techniques, économiques, commerciales.

**2015 : Le groupe travaille sur le concept de PTCE 2.0,** qui engendre le projet start-up de territoire, lancé avec 6 autres territoires français en février 2016

**Ainsi, tout au long de son histoire, Archer a complété sa structuration juridique pour l'adapter à l'évolution de son projet, résolument au service du territoire et avec ses acteurs.**

## IMPACTS

### Performance des organisations

- **Portage collectif de projets de création d'entreprise**
- **Réussir ensemble** ce que personne ne peut faire seul
- **Dynamisation du tissu économique local,** et des débouchés pour les entreprises locales

### Innovation

- **Relocalisation industrielle** et relance de la chaussure à Romans par l'innovation sociale
- Nouvelle approche du **développement économique territorial**
- **Nouvelles pratiques de mobilisation et de coopération** (PTCE Pôle Sud start-up de territoire)

### Confiance

- **250 personnes mobilisées** autour d'Archer et du PTCE Pôle Sud, avec une vision partagée des enjeux du territoire
- **Changement de posture des participants** (ex : co animation des projets de création de start-up de territoire)



# Les Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste

## PRÉSENTATION

Les Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste animent un espace de réflexion et d'expérimentation pour promouvoir les valeurs et les pratiques humanistes au sein des organisations, quel que soit leur statut (entreprises privées, ESS et secteur public).

Lieu original d'articulation entre la recherche et l'action, les AEH réunissent des entrepreneurs, dirigeants, managers, chercheurs, étudiants, consultants, citoyens pour des ateliers d'échanges de pratiques, des expérimentations, des conférences, chacun étant à la fois contributeur et bénéficiaire.

## DONNÉES CLÉS

- Création en 2013
- Plus de **300 acteurs de l'entrepreneuriat**, sans compter les réseaux d'entreprises et les grandes écoles
- **70 adhérents**, 30 membres actifs
- Métropole de **Lyon** et quelques territoires en Rhône-Alpes

## OBJECTIFS

Favoriser l'accomplissement de la personne humaine et le développement du bien commun, au travers d'un entrepreneuriat et d'organisations plus humanistes.

**Trois axes de travail** structurent le projet des AEH :

- **Partenariats et diversité des organisations** : des alliances au service des hommes
- **Gouvernance et management humanistes** : remettre l'Humain au centre des organisations
- **Nouveaux modèles économiques et citoyens** : un soutien pour des projets à visée humaniste

## ACTIVITÉS

L'axe de travail « **Partenariats et diversité des organisations (entreprises, associations...)** » est **piloté par un membre actif des AEH** qui s'appuie sur **un groupe restreint de bénévoles** qui, avec la Déléguée, définit les objectifs et priorités de cet axe, organise les temps forts et s'assure de la cohérence des actions.

- Les AEH animent un **atelier régulier** ouvert à tous qui réunit environ une fois par trimestre, entre 20 et 40 personnes, intéressées par des apports méthodologiques, des échanges de pratiques et de la mise en lien avec d'autres acteurs
- Les AEH sont **en lien avec des réseaux d'acteurs** qui organisent des événements ou conduisent des recherches-actions : ils sont ainsi partenaires du RAMEAU et du Labo des partenariats
- Des **conférences et soirées-débats** sont organisées avec des partenaires (RDI, Pro Bono Lab, Fondation Emergence...) pour sensibiliser sur ces questions, susciter l'envie de s'engager dans de nouvelles alliances et donner des clés pour agir
- Des **expérimentations** sont conduites sur des territoires, à la demande d'acteurs souhaitant développer les alliances au bénéfice de leur organisation et/ou de leur territoire :
  - En 2014-2015, les AEH ont mobilisé des PME de **Vaulx en Velin** pour les sensibiliser et les amener à rencontrer des acteurs associatifs. L'enjeu était d'accroître la (re)connaissance et la visibilité des « entreprises associatives » comme véritables partenaires des entreprises dites classiques. Un travail de prospection, d'audition et d'accompagnement des entreprises a été conduit par ARAVIS, dans le cadre du dispositif d'appui-conseil à l'innovation sociale mis en place par la Région Rhône-Alpes. En juillet 2015, un « speed dating » a été organisé pour permettre aux associations de se présenter aux entreprises. La CCI a organisé, fin 2015, une Business rencontre autour de cette thématique.
  - En 2015-2016, les AEH ont accompagné une association d'insertion par le logement et le travail (Tremplin, à **Bourg-en-Bresse**), pour l'aider à dresser un panorama de ses partenariats avec les entreprises et à redéfinir des axes stratégiques. Fort de cette dynamique interne, Tremplin a redéfini, avec son Conseil d'Administration, ses orientations stratégiques vis-à-vis des entreprises et créé, fin 2015, avec des partenaires locaux, un Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE)



## RÉCIT

**Les Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste résultent d'une proposition en 2010, de Bernard Devert, Président d'Habitat et Humanisme, dans le cadre du programme de renouveau des anciennes prisons de Lyon, « Vie grande ouverte », de créer avec l'Université catholique de Lyon, un espace de réflexion, d'échanges d'expériences, de soutien et d'expérimentation autour de l'entrepreneuriat social.**

**Dynamique de travail informelle d'abord, les AEH se sont constitués en association loi 1901 en juin 2013 et ont recruté une déléguée générale en janvier 2014.** En tant qu'espace de travail ouvert et pluraliste dans son approche, les AEH, avec l'aide d'un réseau de membres actifs, ont ainsi pu mettre en œuvre un programme de travail ambitieux autour de 3 axes de travail, dont celui des partenariats entreprises-associations. Les AEH animent, autour de cette thématique des alliances, un atelier méthodologique et d'échanges de pratiques, des temps forts de sensibilisation, et des expérimentations de terrain : en 2014 et 2015, une expérimentation à Vaulx-en-velin (Métropole de Lyon) auprès d'un réseau d'entreprises, et une autre à Bourg en Bresse (dans l'Ain), au sein d'une importante association, ont été menées.

Ces deux expériences ont amené les AEH à redéfinir leur positionnement vis-à-vis de cette thématique des alliances entre organisations à statuts différents : les AEH se positionnent comme soutien méthodologique et/ou partenaire d'une dynamique, non comme l'impulseur et/ou l'accompagnateur opérationnel de ces alliances :

- Les AEH se centrent davantage sur les impacts RH dans les entreprises de ces partenariats, vecteurs d'innovation sociale et créateurs d'emplois. Une recherche-action sera conduite en 2017-2019 sur cette thématique, en partenariat avec le Centre de Recherche en Entrepreneuriat Social (CRESO) de l'Ucl.
- En tant que lieu ressources pour les acteurs, les AEH poursuivent l'animation de leur atelier méthodologique et d'échanges d'expériences et apportent leur soutien à des acteurs qui les sollicitent spécifiquement
- Cet axe de travail autour des partenariats, abordé sous l'angle des impacts RH, est davantage en cohérence, et donc plus facile à articuler, avec les deux autres axes visant à renforcer l'engagement humaniste en entreprise et à soutenir les projets tournés vers la solidarité et le bien commun.

## MOYENS MIS EN ŒUVRE

### Moyens financiers

Environ un tiers du budget des AEH, soit 30K€, est consacré à l'animation de l'axe de travail « partenariats » (en majorité des frais de personnel et de locaux)

### Moyens humains

- 30% d'un ETP d'une salariée des AEH (la Déléguée)
- 10% d'un ETP d'assistante mis à disposition des AEH par l'Ucl
- 6 bénévoles engagés sur cet axe

### Communication

- Site internet : [www.les-aeh.org](http://www.les-aeh.org)
- Newsletter
- Invitations mails envoyées à un réseau de ~ 1000 personnes
- Rapport annuel et CR d'ateliers

## IMPACTS

### Performance des organisations

- Meilleure visibilité et structuration des partenariats pour les acteurs engagés dans les expérimentations
- Une politique de développement des partenariats davantage formalisée pour les associations
- Une meilleure articulation entre stratégie de l'association et développement des partenariats

### Innovation

- Des outils pour définir une stratégie de développement des partenariats
- Une sensibilisation d'acteurs et des mises en liens permettant d'initier de nouveaux projets sur les territoires
- La recherche de nouvelles formes de co-développement

### Confiance

- L'organisation d'un événement par la CCI, avec les acteurs accompagnés par les AEH
- La création d'un PTCE sur un territoire, à l'initiative d'un acteur accompagné par les AEH
- Une mise en lien entre acteurs favorisée par les rencontres des AEH (Atelier, événements...)



# Plateforme RSE de la métropole nantaise

## PRÉSENTATION

La plateforme RSE de la métropole nantaise est une communauté d'acteurs engagés pour le développement et la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) avec un mode de gouvernance partagé.

## DONNÉES CLÉS

- Date de création: 2013
- Nombre d'ambassadeurs: 120 ambassadeurs
- Chiffres clés activité: 125.000 visites depuis le lancement du site  
5.000 visiteurs par mois en moyenne

## OBJECTIFS

- Essaimer la RSE et permettre aux entreprises, notamment les TPE & PME, d'être le plus efficaces possible dans leurs démarches RSE
- Travailler avec l'ensemble des composantes du territoire sur la base d'une philosophie partagée

## ACTIVITÉS



## MOYENS MIS EN ŒUVRE

### Moyens financiers

- Mécénat chaire RSE d'Audencia
- Recours aux prestations d'un consultant

### Moyens humains

- Equipe d'animation pluridisciplinaire de 4 personnes (experts professionnels & académiques)

### Communication

- Site Internet
- Kit communication
- Emission TV



## IMPACTS

### Performance des organisations

- Augmentation du nombre d'entreprises sensibilisées à la RSE
- Meilleure appréhension des enjeux par les entreprises et in fine plus de performance dans les TPE & PME

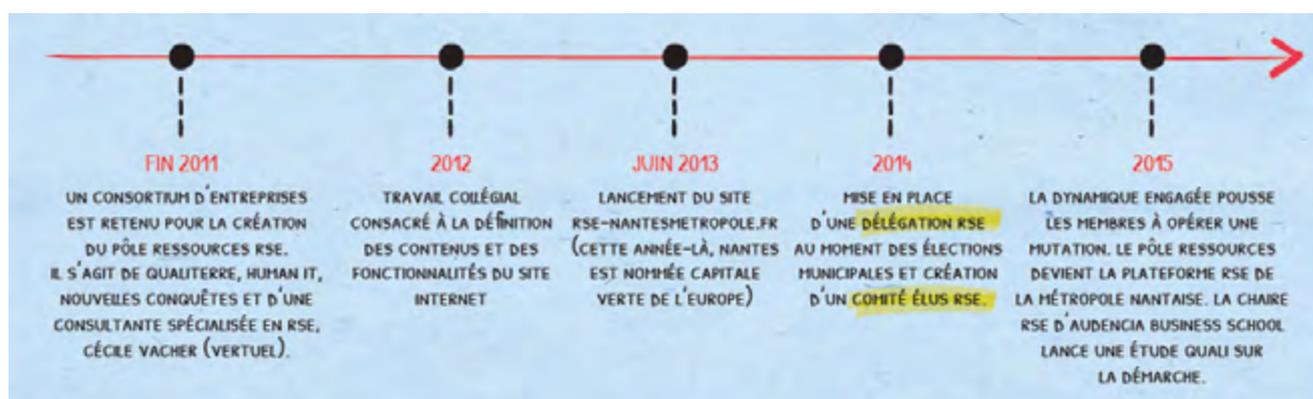
### Innovation

- **Emergence de solutions innovantes en adéquation avec les besoins des entreprises (appli WEB, formations...)**
- **Développement de nouveaux médias pour promouvoir le sujet autrement (TV, motion, bande dessinée)**

### Confiance

- Implication sur le long terme d'une communauté d'acteurs avec une mobilisation constante
- Engagement des organisations en hausse sur le territoire

## RÉCIT





# Le Collectif pour l'Emploi

## PRÉSENTATION

Initiative impulsée par quatre fondations d'entreprises (Accenture, Adecco, AG2R, SFR) et VIE du groupe Vinci, le Collectif pour l'Emploi s'est donné pour mission de rapprocher l'offre et la demande sur les métiers en tension et d'avenir en réunissant des acteurs territoriaux et en soutenant des initiatives sur les territoires.

## DONNÉES CLÉS

- Lancement de la démarche en septembre 2014
- Une équipe de 10 personnes en mécénat de compétences et le soutien financier d'une association backbone dans chaque territoire
- 3 territoires, 800 acteurs rencontrés, une dizaine de chantiers lancés, 7 journées de co-création regroupant en moyenne 60 acteurs

## OBJECTIFS

- Identifier des leviers d'action pour effacer progressivement les entraves à une employabilité durable
- Développer l'efficacité du marché de l'emploi sur les territoires

## ACTIVITÉS

**Les travaux du Collectif pour l'Emploi sont réalisés selon une méthodologie bien définie où les acteurs du territoire** (Intermédiaires de l'emploi, Entreprises, Organismes de formation, Associations, Institutionnels, Collectivités locales,...) **sont parties prenantes dans la réflexion et la co-construction des actions**, et à terme porteurs des actions mises en œuvre pour en assurer la pérennité.

**La méthodologie comporte 5 grandes étapes :**

1. Analyse des besoins des entreprises
2. Recueil des idées des acteurs
3. Modélisation des conclusions sous forme de plan d'action
4. Incubation de la démarche à travers les échanges et le feedback
5. Déploiement



**Elle a pour résultat des innovations sociales co-portées par les acteurs du territoire :**

### À MARSEILLE

#### Oui Commerce

Création d'une filière commerce à l'E2C (visite d'entreprises, témoignages de salariés)

Lancement d'une boutique école au cœur d'un centre commercial portée par l'Ouvre Boite

### À LYON

#### Le Web et toi

Sensibilisation d'élèves de 3ème au métier de développeur via des interviews Skype avec des professionnels du secteur, un atelier d'initiation au code avec Epitech et une immersion avec l'objectif d'un stage mutualisé.

### EN SEINE SAINT DENIS

#### Parcours Métiers (SAP, Fibre optique, sécurité)

Création de parcours intégrés privilégiant une collaboration étroite entre les acteurs de l'emploi et un suivi personnalisé du demandeur d'emploi.



## RÉCIT

La démarche s'inspire de la théorie du « Collective Impact » de l'université de Stanford qui a pour but de rassembler, sur un périmètre donné, les acteurs de tout type (publics, privés, associatifs...) engagés pour résoudre une problématique sociale complexe afin de créer de nouvelles synergies répondant aux **enjeux de ce territoire**.

Les fondations Accenture, Adecco, AG2R, SFR et VIE (Vinci) ont ainsi souhaité s'aligner autour de ce sujet complexe de l'emploi pour trouver des leviers forts en bénéficiant du savoir-faire de chacune. Après quelques semaines de réflexion commune, le Collectif pour l'Emploi a choisi de travailler sur les freins à l'emploi sur **les métiers en tension et métiers d'avenir**.

**Trois premiers territoires d'expérimentation** ont été choisis : Lyon, Seine-Saint-Denis et Marseille car si l'initiative provient d'une volonté nationale de contribuer aux actions à mener pour une employabilité durable, les diagnostics et les actions à mettre en œuvre émanent des territoires car elles sont co-construites avec les acteurs locaux.

Le Collectif pour l'Emploi a dans un premier temps fait un **diagnostic** sur chacun des territoires en croisant les études quantitatives existantes (Insee, Pôle Emploi, Direccte, ...) avec les difficultés et besoins recueillis auprès des acteurs locaux (800 acteurs rencontrés au bout de presque deux ans d'existence de l'initiative). Les éléments issus de ce diagnostic ont été présentés et travaillés avec les acteurs afin de **modéliser des réponses lors d'ateliers thématiques ou de journées dites de co-création** regroupant en moyenne 50 à 60 acteurs. Ces événements organisés de façon bi-annuelle sont une force dans les actions du Collectif car ils permettent la mise en réseau des initiatives existantes et la création de passerelles entre acteurs locaux.

Aujourd'hui **150 acteurs sont mobilisés sur les 12 chantiers** lancés par le Collectif.



## MOYENS MIS EN ŒUVRE

### Moyens financiers

Soutien financier d'une association backbone dans chaque territoire

### Moyens humains

Une forte capacité de mécénat de compétences dégagée par les entreprises fondatrices (environ 10 personnes)

### Communication

Organisation de journées de co-création bi-annuelles par territoire rassemblant une soixante d'acteurs locaux

Communication via une newsletter sur chaque territoire, Twitter

## IMPACTS

### Performance des organisations

- **Collaboration accrue entre les acteurs** grâce aux passerelles créées via la mise en œuvre des chantiers
- **Création d'outils** pour spécialiser l'accompagnement des chercheurs d'emploi

### Innovation

- Le Collectif permet **l'émergence d'innovation sociale** (ex : OUI Commerce, WHAT'SAP,...) en portant une analyse des freins à l'emploi, en identifiant des initiatives à mettre en œuvre ou à accélérer et en présentant des résultats des initiatives mises en œuvre

### Confiance

- **Création de nouveaux liens entre acteurs sur les territoires** : une première étude intermédiaire d'impact social lancée fin 2015 avec le cabinet Eexiste pour mesurer l'engagement des acteurs a montré que 67% de participants se sentent engagés, 40% se considèrent comme acteurs du Collectif (Lyon et 93) et 93% des participants sont désireux de poursuivre à Marseille



## Franche-Comté Active – émergence

### PRÉSENTATION

*émergence*, démarche portée par Franche-Comté Active, mobilise et accompagne les territoires pour y favoriser la création d'activités économiques et d'emplois, à partir de besoins non satisfaits ou de ressources à valoriser.

### DONNÉES CLÉS

- Démarrage en 2012, expérimentation en 2014, déploiement en 2017
- 6 territoires accompagnés, 15 projets en cours via la démarche
- + de 60 partenaires différents mobilisés en 2015, + de 20 séances de travail collectives sur 2015

### OBJECTIFS

- Identifier des potentiels de développement sur les territoires et générer de l'activité économique,
- Mobiliser de manière transverse et décloisonnée les acteurs du territoire, dans l'intérêt des projets,
- Permettre un développement endogène et ascendant des territoires

### ACTIVITÉS

*émergence* propose aux territoires un **accompagnement en 3 temps** :

1. **Mobilisation et stimulation territoriale** : Animation « créative » pour faire émerger les idées, les besoins, les ressources, les pistes de développement. Mise en place de groupes de travail avec élus, techniciens de collectivités, associations, entreprises, habitants, ...
2. **Qualification et définition de potentiels de développement** : émergence peut notamment conduire une étude d'opportunité sur le projet identifié
3. **Construction de l'offre d'activité** : Structuration du portage, mobilisation de l'écosystème pertinent à la réussite et la pérennité du projet, co-validation des conditions de réussite et veille à leur mise en œuvre

**Différents types de projets accompagnés** : Structuration d'une filière régionale « chanvre », création d'un garage solidaire, mise en place d'une plate-forme logistique agroalimentaire avec divers producteurs locaux,...

### MOYENS MIS EN ŒUVRE

#### Moyens financiers

150 K€ / an en moyenne

#### Moyens humains

- 1,5 ETP en 2016
- 2,2 ETP à partir d'octobre 2016

#### Communication

- Numérique : lettre spécifique émergence, page sur le site FCA
- Organisation d'événements, d'après-midi d'échanges multi-acteurs
- Parutions, interventions diverses, radio, ...



## IMPACTS

### Performance des organisations

- Pour l'ensemble des organisations participantes : opportunité de travailler avec des acteurs jamais rencontrés sans émergence
- Pour les collectivités participantes : autre façon de faire du développement
- Pour les entreprises : sur un exemple de projet, développement d'une approche filière (répondre ensemble à un nouveau marché)
- Pour les porteurs : changement d'échelle accéléré des projets

### Innovation

- Démarche innovante de création d'activité : approche ascendante, développement de projets sans porteurs initiaux
- Approche innovante de décloisonnement entre acteurs : approche transverse, capacité de mise en réseau, mise en place de projets qui n'auraient pas vu le jour sans l'accompagnement car n'entrent pas dans les « cases » (ex : garage solidaire)

### Confiance

- Appropriation collective des projets, mobilisation forte et durable autour de projets
- Relation de confiance construite entre partenaires sur les territoires
- Mise en mouvement : « réveil des territoires »
- Création d'un terreau favorable au développement de projets

## RÉCIT

**D'abord, des constats, des idées, qui germent puis se confirment :** il existe une vraie nécessité sur les territoires de faire émerger des projets économiques viables en réponse à des besoins identifiés, mais de nombreuses occasions sont manquées, faute d'accompagnement d'initiatives sans porteur. Ces constats sont alors partagés aux états généraux de l'ESS et vont dans le sens des politiques régionales.

**Ensuite des rencontres,** avec la Région notamment, et la validation de l'intérêt d'une telle démarche en Franche-Comté pour faire émerger et créer de l'activité économique en partant des territoires (besoins non satisfaits ou ressources à valoriser).

**Enfin, des prises de risques, des manches que l'on retousse, des portes que l'on pousse, et c'est parti pour l'aventure, le lancement d'une démarche innovante et pertinente en Région, émergence est née !**

- **Fin 2012/2013 :** Conduite d'une étude action : benchmark, analyse de l'existant et proposition d'un scénario. Les résultats de l'étude sont concluants, la suite est validée, nous avons la possibilité d'expérimenter pendant 2 ans, une opportunité de tester grandeur nature le scénario avec les territoires ! Un appel à candidature est lancé et 5 territoires de Franche-Comté sont sélectionnés fin 2013 et acceptent de co-construire avec nous démarche, méthode, outils. Un 6ème nous rejoint fin 2015.

- **2014/2015 :** Conduite de la démarche avec les territoires : animations collectives pour faire émerger les idées que l'on qualifie ensuite en potentiel de développement. Une fois les porteurs de projets des futurs projets identifiés, ce sont des « groupes projets » qui se mettent en place, croisant des partenaires d'horizons très différents. A chaque fois, il s'agit de mobiliser les bons écosystèmes au bon moment pour accompagner le projet depuis l'idée jusqu'à sa concrétisation. émergence garantit la structuration, l'assemblage et le fil rouge.
- **2016, est une année de transition, évaluation, modélisation, préparation du déploiement sur de nouveaux territoires.** Nous sommes également labellisés « Fabrique à initiatives » fin septembre
- **Tout au long de sa démarche, émergence bénéficie d'appuis externes,** notamment celui du RAMEAU, lui permettant de prendre le recul nécessaire à l'analyse, d'évaluer, et d'adapter au fur et à mesure.

**La méthode de co-construction séduit, et d'autres initiatives voient le jour.** En 2015, le Transfo regroupe émergence et 3 autres acteurs de l'accompagnement pour accompagner les porteurs de projets de l'ESS. A partir de fin 2015 également, émergence et 3 acteurs de Bourgogne et Franche-Comté se mobilisent autour du Générateur Bourgogne Franche-Comté pour permettre le déploiement de la méthode émergence sur la Grande Région. La démarche se renforce également dans son modèle économique avec, dès 2016, au côté de nos financeurs (Région, Etat, ADEME, CDC), une contribution des territoires qui bénéficient de notre démarche.



# ÉTUDE DE CAS ACCOMPAGNEMENT D'EXPERIMENTATION COLLECTIVE

## Silver Geek

### PRÉSENTATION

Silver Geek est une solution collective territoriale organisant des sessions numériques ludiques pour les seniors animées par des jeunes, et contribuant à la création d'un écosystème autour de l'accompagnement des seniors et du renforcement de leur bien-être, en Poitou-Charentes (Nouvelle Aquitaine).

### DONNÉES CLÉS

- Lancement en 2014, avec une dizaine d'associations et d'entreprises de Poitou-Charentes
- 4 membres co-pilotes : MACIF, Orange, Solidatech, Unis-Cité
- 23 structures d'accueil de seniors / 660 ateliers numériques ludiques organisés / 900 personnes âgées impactées, entre 2014 et 2016.

### OBJECTIFS

- Renforcer le bien-être des seniors à travers une approche ludique et intergénérationnelle du numérique.
- Apporter une réponse concrète et innovante pour favoriser le bien-vieillir et l'inclusion numérique sur notre territoire régional puis à terme à un niveau national.

### ACTIVITÉS

- **Silver Geek mobilise la diversité des acteurs du territoire et crée des échanges entre eux** : associations, entreprises, collectivités territoriales, seniors, jeunes citoyens, structures d'accueil
- **Silver Geek met en place des animations pour les seniors utilisant les outils numériques** (jeux de Wii/Xbox, recherches et contenus internet, communication numérique par Skype et emails) comme vecteur de lien social intergénérationnel et comme vecteur de bien-être. En effet, les animations sont menées par des jeunes volontaires en service civique.
- **En phase d'expérimentation, Silver Geek a réalisé 80% de ces animations en structures d'hébergement (touchant 90% des seniors) et 20% en centres d'accueil de jour (touchant 10% des seniors)**. Une nouvelle étape du projet est en cours avec la mise en place d'ateliers Silver Geek auprès de seniors à domicile en début 2017, en partenariat avec le bailleur Habitat de la Vienne et avec le soutien du département de la Vienne.
- **Silver Geek organise chaque année, depuis 2014, le Trophée des seniors Silver Geek** (compétition de bowling sur Wii entre structures d'accueil) dans le cadre de la Gamers Assembly. Les structures participantes s'affrontent au niveau départemental puis les gagnantes se rencontrent au moment de la finale régionale. Un événement particulièrement convivial et dynamisant pour les seniors.

Découvrir Silver Geek en vidéo (*vidéo réalisée par la fondation MACIF, membre du collectif Silver Geek*).

### MOYENS MIS EN ŒUVRE

#### Moyens financiers

**110,5 K€ / an** (soit 73,5 K€ pour l'animation en structures d'accueil et 37 K€ pour le pilotage global du projet)

#### Moyens humains

**14,9 ETP / an** (soit 12,4 ETP pour l'animation en structures d'accueil et 2,5 ETP pour le pilotage global du projet)

#### Communication

**1500 K€ / an**

- Plaquette, affiches
- Blog, réseaux sociaux
- Événements : gamers assembly, séminaire de pré-bilan, événement sur l'évaluation...

### Les membres du collectif Silvergeek



### Ils soutiennent le projet





## RÉCIT

**Le collectif s'est constitué en 2014, suite à une démarche de recherche-action impulsée par La Poste et Le RAMEAU : « Dialoguer et agir ensemble en Poitou-Charentes ».** Cette recherche-action a permis l'élaboration d'un diagnostic territorial mettant en lumière trois problématiques clés en Poitou-Charentes : le bien-vieillir, l'accès au numérique, l'insertion professionnelle des jeunes. Grâce à la mobilisation d'une dizaine d'acteurs du territoire, chacune des problématiques a fait l'objet d'un groupe de travail constitué d'associations et d'entreprises du territoire, volontaires.

**Les groupes « bien-vieillir » et « accès au numérique » ont jugé pertinent de fusionner afin de créer un projet répondant conjointement aux deux problématiques, c'est ainsi que s'est créé le collectif Silver Geek à l'origine du projet éponyme.** Le collectif a eu la volonté immédiate de créer une solution concrète en faveur du bien-vieillir et de l'inclusion numérique, en s'appuyant sur la complémentarité des différents acteurs engagés (entreprises, associations, sociétés coopératives d'intérêt collectif). Ce développement de synergies a permis de lancer le projet Silver Geek sans avoir besoin de formaliser davantage le collectif et à travers l'implication des acteurs, via du bénévolat de compétences et du mécénat de compétences.

Notre 1<sup>ère</sup> démarche a été de recenser les initiatives existantes associant « numérique » et « bien-vieillir » sur le territoire de Poitou-Charentes. Nous avons pu constater que quelques initiatives avaient été mises en place, chacune avec une spécificité : Gamers Assembly (trophée des seniors en bowling sur Wii), Solid'R Net (distribution d'équipements numériques et formations), Tous Connectés (initiation au numérique).

**L'apport indéniable de Silver Geek est d'avoir rassemblé en un seul projet ces initiatives réussies par le passé mais qui n'étaient pas reliées entre elles alors qu'elles convergent toutes vers un même objectif : utiliser le numérique au service du bien-vieillir.** Silver Geek permet donc de capitaliser sur l'existant et d'aller encore plus loin avec un **accompagnement intergénérationnel via la présence de volontaires en service civique**, et l'intégration d'animations numériques et ludiques variées : des éléments clés du projet qui ne figuraient pas dans les initiatives passées et qui font de Silver Geek une initiative dont l'impact est renforcé.

**C'est ainsi que depuis septembre 2014, une vingtaine de structures d'accueil de seniors ont été équipées d'un kit numérique et ludique** (5 tablettes, 2 consoles de jeu vidéo, 1 vidéoprojecteur) et ont reçu des volontaires en service civique lors de temps d'animation hebdomadaires avec les personnes âgées. En 2015, le projet a été évalué et son utilité sociale démontrée (voir le rapport). Le collectif réfléchit aujourd'hui à sa pérennisation au-delà de l'expérimentation et à son déploiement à plus grande échelle.

## IMPACTS

### Performance des organisations

- Pour les structures d'accueil, consolidation de l'offre d'accompagnement des seniors et création de lien social entre les seniors, et avec les volontaires en service civique
- Pour le territoire, renforcement du dynamisme local
- Notoriété positive pour l'ensemble des participants au projet

### Innovation

- Une méthode innovante d'animation numérique ludique intergénérationnelle
- Une gouvernance démocratique et originale : entreprises et associations du collectif prennent les décisions ensemble au service de l'intérêt général

### Confiance

- La création de liens de confiance entre les structures d'accueil de seniors, terreau pour le lancement de nouveaux projets
- Une meilleure connaissance entre les membres du collectif et des liens renforcés : une volonté des membres du collectif de continuer à travailler ensemble au service de ce projet d'intérêt général, et de favoriser son essaimage



## Solidaire à fond(s)

### PRÉSENTATION

Le fonds de dotation Solidaire à fond(s) a été créé en janvier 2016 en lieu et place de la Fondation Loire Drôme Ardèche (LDA). Il permet à la CELDA de continuer son engagement philanthropique dans le secteur médico-social sur son territoire en mutualisant les services de maintien à domicile des personnes en situation de dépendance tout en favorisant la collaboration entre acteurs publics et privés dans ce domaine.

### DONNÉES CLÉS

- Création de la Fondation LDA en 2003
- 3 conventions triennales entre la CELDA, la Fondation LDA et le Conseil départemental
- 4 grandes orientations au nouveau programme tripartite entre Solidaire à fond(s), la CELDA et le Conseil départemental

### OBJECTIFS

- Mettre en place des actions de développement du maintien à domicile sur ce département dans un objectif de mutualisation et d'optimisation des services avec des partenariats à nouer avec l'ensemble des acteurs

### ACTIVITÉS

#### SOLIDAIRE À FOND(S)

La CELDA, au travers de ce Fonds de dotation, a décidé de **poursuivre son engagement philanthropique dans le secteur médico-social en collaborant avec les autres acteurs du territoire.**

Ce Fonds de dotation a pour **objet la lutte contre toute forme d'exclusion par le soutien aux personnes menacées ou déjà frappées par cette situation**, en organisant ou soutenant :

- des actions de prévention
- des actions favorisant l'autonomie des personnes âgées, malades, handicapées
- des actions en faveur du maintien à domicile
- des actions en faveur des structures et des modalités d'accueil de ces personnes
- des actions en faveur des aidants.

#### ILLUSTRATION D'UN PROGRAMME MENÉ :

Convention tripartite entre Solidaire à fond(s), la CELDA et le Conseil départemental

Un programme qui se décline en 4 grandes orientations :

1. améliorer la qualité d'accueil en hébergement des personnes en perte d'autonomie
2. améliorer la prise en charge des personnes âgées à domicile
3. accompagner les actions innovantes en faveur d'un accompagnement de qualité des enfants adolescents et adultes en situation de handicap
4. développer l'accompagnement des aidants.

Il participe à la recherche de la cohérence et au financement partagé de la loi d'adaptation de la société française au vieillissement qui vise à mieux répondre aux enjeux démographiques.

### MOYENS MIS EN ŒUVRE

#### Moyens financiers

Pour la convention actuelle, les montants sont déterminés au fur et à mesure de la réalisation des projets

#### Moyens humains

1,5 ETP annuel

#### Communication

Participation aux manifestations et colloques  
Mention du Fonds et de la CELDA dans les publications



## IMPACTS

### Performance des organisations

- Dialogue entre les structures du secteur de l'accompagnement
- Renforcement de l'offre de ces structures
- Coordination et mutualisation de leurs moyens

### Innovation

- Schéma départemental en faveur des personnes âgées (application de la loi nationale)
- Dialogue entre financeurs du secteur de l'accompagnement des personnes âgées
- Démarches expérimentales

### Confiance

- Rencontre et adhésion de tous les acteurs : conseil départemental, collectivités territoriales et associations
- Confiance accrue entre les structures accompagnatrices et leurs bénéficiaires

## RÉCIT

**En 2003, La Fondation LDA** est créée sous égide de la Fondation des Caisses d'Épargne pour la solidarité (FCEs) qui avait pour objet la lutte contre toutes les formes de dépendance et d'exclusion sociale. L'un de ses objets était de favoriser l'autonomie des personnes âgées ou malades ou handicapées, notamment par le développement d'actions en faveur du maintien à domicile, des structures et des aidants, sur son territoire.

En 2004, une étude effectuée par la Fondation LDA et l'agence Sherpa sur le département de l'Ardèche met en évidence un certain nombre de problématiques liées à **l'augmentation du nombre de personnes âgées, la capacité des structures d'accueil et l'absence de coordination entre les associations au service de ces populations.**

**Entre 2005 et 2009, les actions suivantes sont impulsées par la Fondation et mises en place au moyen de multiples partenariats inter-organisationnels :** mise en réseau de la télé-assistance à l'échelle départementale en fédérant les associations de maintien à domicile, restant responsables de leur développement, création d'une association de concertation et de soutien aux services de maintien à domicile, guide d'information à destination du public sur les services de maintien à domicile (Canton d'Annonay) et démarche d'expérimentation sur le service de nuit (Canton de St-Peray).

**Les résultats obtenus ont abouti à une volonté partagée de consolider la collaboration entre le Conseil Départemental, la CELDA et la Fondation LDA par le biais de partenariats institutionnels : deux conventions triennales en 2010 et 2013.** Ces dernières permettent de mener des actions concrètes visant à coordonner, mutualiser, territorialiser ainsi qu'innover et expérimenter dans ce secteur du médico-social.

**En janvier 2016, le fonds de dotation Solidaire à fond(s) est créé** en lieu et place de la Fondation LDA. Une nouvelle convention tripartite est mise en place entre Solidaire à fond(s), la CELDA et le Conseil départemental pour répondre à 4 axes d'actions principaux (cf. page précédente). Cette convention, conclue pour une année et reconductible tacitement, permet de pérenniser les partenariats existants depuis plus d'une dizaine d'années désormais entre acteurs publics et privés non lucratifs.

Au travers de l'étude des projets, la rencontre avec les porteurs de projets ou encore la participation aux comités de pilotage pour le lancement et le bilan de chaque action, **Solidaire à fond(s) favorise l'information, l'action et la collaboration dans ce secteur du médico-social en Ardèche.**



## Labo des Partenariats d'Alsace

### PRÉSENTATION

Face aux défis de nos territoires, le développement des solutions de demain passe par la mobilisation de chacun et la capacité des acteurs de tous les « univers » (ESS, entrepreneuriat, service public, PME et grandes entreprises, universités...) à inventer ensemble des réponses nouvelles à ces enjeux. C'est l'objectif du Labo régional des partenariats, porté par Alsace Active. Il vise à mettre en relation l'ensemble des acteurs et citoyens des territoires afin d'innover collectivement pour répondre ensemble aux enjeux sociétaux locaux.

### DONNÉES CLÉS

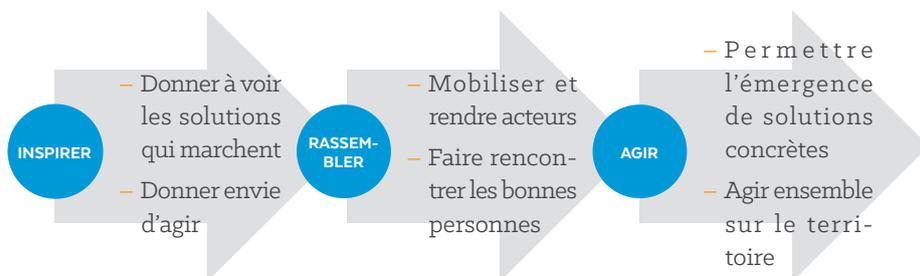
- Date de création: 2012
- 5.500 personnes ont participé aux événements et actions du Labo
- 82 événements inspirants et connectant les acteurs locaux
- 107 partenariats initiés par le Labo impliquant : 56 entreprises, 83 associations et entrepreneurs sociaux, 25 collectivités et acteurs publics

### OBJECTIFS

- Ouvrir de nouvelles perspectives de développement pour les organisations
- Favoriser les partenariats gagnant/gagnant sur le territoire
- Contribuer à la co-construction du bien commun



### ACTIVITÉS



#### Quelques exemples :

**INSPIRER** : conférences de grande ampleur telles qu'à l'ENA autour de l'innovation au service des personnes et des territoires – Médias, acteurs de changement...

**RASSEMBLER** : speed-dating entreprises / associations et accompagnement des partenariats

**AGIR ET INNOVER** : groupes de travail autour de thématiques : bien-être au travail, numérique et innovation sociale, économie circulaire, achats responsables.

Start Up de territoire : mobilisation du territoire et émergence de projets / dynamique sur les Contrats à Impact Social : émergence et accompagnement / forums ouverts sur l'emploi

En 2016/2017, le Labo des partenariats change d'échelle et essaime son activité dans 3 nouveaux territoires avec **le Réseau France Active**



## RÉCIT



### 2008

- Démarrage de l'expérimentation
- Premières rencontres: speed-dating
- Conférences
- Recueil de partenariats réussis

### 2012

- Lancement du Labo des partenariats
- Evénements de mise en relation
- Accompagnement aux alliances
- Dynamiques collectives à partir de besoins de territoire

### 2016

- Changement d'échelle

### En 2016, un changement d'échelle du Labo des partenariats:

- Un approfondissement des activités sur notre territoire et dans la grande région Est avec des axes forts (innovation financière territoriale, numérique et innovation sociale, médias, acteurs de changement...)
- Un désir d'aller plus loin dans la création de solutions et d'emploi en misant sur le potentiel immense de notre territoire (Start Up de territoire)
- Une mobilisation élargie des citoyens et des acteurs du territoire à 360° autour du Labo
- Un essaimage national du Labo avec France Active

## MOYENS MIS EN ŒUVRE

### Moyens financiers

100 K€ de budget

### Moyens humains

3 personnes - 1,7 ETP  
+ mécénat de compétences et bénévolat

### Communication

Site internet :  
<https://www.lelabo-partenariats.org/>

## IMPACTS

### Performance des organisations

- 36% des partenariats portent sur les pratiques responsables, 18% sur les coopérations économiques
- Acteurs publics : implication des parties prenantes autour de projets de territoire
- Associations : hybridation des modèles économiques, élargissement de leur impact local, placement de personnes en insertion
- Entreprises: agilité accrue, optimisation des achats, motivation

### Innovation

- 12% des partenariats créés relèvent de l'innovation sociale
- Emergence de solutions
- Formation d'une diversité d'acteurs aux méthodologies du Labo: acculturation
- Diffusion d'un esprit entrepreneurial et engagé

### Confiance

- Augmentation du nombre d'acteurs engagés dans la dynamique de co-construction
- Projets de plus en plus ambitieux pour le territoire



# Club des entreprises partenaires Semailles

## PRÉSENTATION

L'association Semailles est un Jardin de Cocagne créé en janvier 1997 à Avignon et membre fondateur du Réseau Cocagne en 1999.

Le Club des entreprises partenaires de Semailles a été co-construit en novembre 2007.

## DONNÉES CLÉS

- Création du club entreprises en novembre 2007, constitution en association en novembre 2009
- 11 entreprises membres en 2016
- Une quarantaine de réunions collectives du club, hors actions de terrain

## OBJECTIFS

- Fédérer les entreprises locales afin de favoriser le retour à l'emploi pérenne des salariés de Semailles en parcours d'insertion
- Construire des passerelles entre Semailles et les acteurs économiques du territoire
- Essaimer cette expérience novatrice

## ACTIVITÉS

Le club des entreprises adhérentes de Semailles réalise trois types d'activités :

- **Des réunions collectives trimestrielles**, rassemblant les chefs d'entreprises : construction d'actions communes permettant de créer des passerelles entre le monde de l'insertion et le monde de l'entreprise dite « classique », échanges d'expérience, et validation des orientations du club
- **La mise en place d'actions communes à destination des salariés en insertion** : visites d'entreprises, entretiens conseils, simulations d'entretiens d'embauche, immersions, rencontres des salariés des entreprises avec les salariés de Semailles sur le Jardin...
- **L'apport de compétences et de moyens des entreprises au projet de Semailles** : mécénat financier (ticket d'entrée de 4 K€ / an par entreprise, ex : prise en charge par Bleu Vert du coût de développement du site de vente en ligne de l'association), mécénat de compétences (ex : accompagnement et Coaching lors du changement de direction, travail de refonte de la plaquette de communication de l'Association par la Directrice marketing de GRDF, reprographie prise en charge par Le Centre Hospitalier de Montfavet), bénévolat de compétences (ex : McCormick), don en nature, opération commerciale (marché de Noël dans l'entreprise, commande groupée des produits Semailles)

## MOYENS MIS EN ŒUVRE

### Moyens financiers

Pas de moyens financiers mobilisés pour le fonctionnement du club

### Moyens humains

- Bénévolat / mécénat de compétences des entreprises (dirigeants, cadres, équipes opérationnelles, présence de 2 entreprises au Bureau de l'association)
- Implication des équipes de Semailles (direction, bureau, ASP (Accompagnants Sociaux Professionnels))

### Communication

- Plaquette de présentation du club entreprises
- Manifestations, conférences de presse, sollicitations des médias





## RÉCIT

**Le club des entreprises partenaires de Semailles a été créé en novembre 2007 et s'est constitué en association en novembre 2009.** Le rapprochement avec le monde de l'entreprise est l'un des objectifs de l'association présent dès sa création en janvier 1997. Cette volonté s'est concrétisée par la constitution d'un collège « économique » au sein du Conseil d'Administration de Semailles. L'ancien président de l'Union Patronale de Vaucluse (UPV), Jean-Paul PERIDON a rejoint le CA en 2006, et a été l'un des moteurs pour passer à une autre étape.

**Un groupe de travail s'est constitué dans le cadre d'un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) début 2007, qui a abouti à la création du Club en fin d'année avec 6 entreprises.** Ce groupe d'une dizaine de personnes regroupait le président, la trésorière, le directeur de Semailles ainsi que quelques administrateurs, chefs d'entreprises ou non, et des chefs d'entreprises avec qui nous avons déjà des liens privilégiés (Mc Cormick, Bleu Vert). Ce travail a permis de poser par écrit les bases d'un futur partenariat au sein d'un Club en clarifiant les objectifs : **soutien des entreprises à l'insertion professionnelle des salariés de Semailles et mécénat pour aider au développement économique.** L'une des clés de la réussite de ce club a été de comprendre pourquoi des chefs d'entreprises, déjà très occupés, vont consacrer du temps, de l'argent, et de l'énergie à la constitution d'un Club d'entreprises, à son bon fonctionnement et à son développement.

Pour l'animation durable du club, la constitution d'une association a aidé à l'engagement des membres et a donné de la légitimité au Club, ainsi qu'une certaine autonomie

du club vis-à-vis de l'association Semailles. Le président du Club est alors élu, et dispose d'un rôle d'animation du Club qu'il partage avec la direction de Semailles. Les réunions trimestrielles du Club (une matinée et un repas) sont l'occasion de faire le point sur l'avancée des travaux, de la situation de Semailles et des apports du Club par rapport aux objectifs fixés. Le Club permet au fur et à mesure à Semailles de continuer à se professionnaliser, il devient bien identifié par les permanents de Semailles et les salariés en parcours d'insertion. Le Club apporte également un soutien financier conséquent à Semailles, notamment en soutenant l'innovation Fleurs de Cocagne. Par ailleurs, le Club fait bouger les lignes entre deux mondes qui se côtoyaient peu et qui se connaissaient mal : celui de l'insertion et celui de l'entreprise. Il est aussi, et ce n'est pas négligeable, un appoint conséquent pour Semailles dans ses relations avec ses partenaires institutionnels.

En 2016, le Club compte 10 membres. De nouveaux membres ont rejoint le Club qui sont venus compenser quelques départs dus aux changements de direction dans les entreprises. Les outils mis en place au fil du temps (visites d'entreprises, entretiens conseils, simulations d'entretiens d'embauche, immersions, rencontres des salariés des entreprises avec les salariés de Semailles sur le Jardin...) ont été formalisés entre Semailles et les entreprises membres et donnent de bons résultats en termes d'évolution des représentations vis-à-vis des entreprises et de ceux qui les dirigent. Les retombées en termes de retour à l'emploi sont souvent indirectes mais réelles quant à la motivation et l'implication des salariés de Semailles dans la recherche d'emploi.

## IMPACTS

### Performance des organisations

- Consolidation de l'offre d'accompagnement de Semailles des salariés en insertion
- Développement de la politique partenariale des entreprises : au-delà du mécénat, mise en place de partenariats de coopération économique et de pratiques responsables

### Innovation

- Soutien à l'émergence d'un concept innovant d'insertion : Fleurs de Cocagne
- Co-construction de nouveaux outils de suivi des parcours des salariés

### Confiance

- Création de relations de confiance entre dirigeants d'entreprise et salariés en insertion, entre l'équipe permanente de Semailles et les équipes de travail en entreprises



# Planèt'AIRport

## PRÉSENTATION

Planèt'AIRport est un dispositif global innovant d'insertion professionnelle régional encapsulant des services de formation, logement, mobilité et insertion par l'activité professionnelle.

Créé par Aéroports de Paris (ADP), il comprend une pluralité de partenariats entre entreprises, associations et pouvoirs publics du territoire, pouvant se positionner selon leurs spécificités.

## DONNÉES CLÉS

- Création en 1996, statut ONG en 2015
- Budget de 1,5 M€ / an
- 15 emplois salariés
- 15 emplois vacataires
- Aide de 2000 personnes / an
- Instruction de 6000 demandes / an

## OBJECTIFS

- Faciliter l'accès à l'emploi des riverains des aéroports franciliens
- Favoriser une approche de coopération entre entreprises, associations et pouvoirs publics du territoire
- Développer l'innovation sociétale
- Pour le groupe ADP, un programme de RSE

## ACTIVITÉS

**Planèt'AIRport offre des services pratiques qui favorisent l'insertion, la formation professionnelle, la mobilité et l'aide au logement pour lever les principales entraves d'accès à l'emploi et consolider les salariés dans leur poste. Pour ce faire, il valorise l'engagement sociétal de ses partenaires.**

Ainsi, au travers de 5 structures complémentaires, Planèt'AIRport vient en aide aux riverains des aéroports franciliens par :

- L'insertion par l'activité économique de personnes très éloignées de l'emploi (First Stade)
- La formation professionnelle pour les demandeurs d'emploi (fonds de dotation ADIFE, AERO Compétences)
- La mobilité par le prêt ou la location de véhicules aux accédants à l'emploi et salariés pauvres (Papa Charlie)
- Le logement des salariés travaillant sur les aéroports franciliens (Comité Habitat)

**Planèt'AIRport est un partenariat public-privé, associatif**, structurel et conventionnel entre Aéroports de Paris, des entreprises notamment aéroportuaires telles Fedex, Hub Safe, des collectivités et les structures Papa Charlie, First Stade, Comité habitat et le fonds de dotation territorial ADIFE.



## MOYENS MIS EN ŒUVRE

### Moyens financiers

- Budget de 1,5 M€ / an
- Modèle économique hybride (1/4 mécénat d'entreprise ; 1/4 autres formes de contribution des entreprises privées : adhésions, abonnements, subventions ; 1/4 contribution des bénéficiaires ; 1/4 commandes publiques)

### Moyens humains

- 315 emplois salariés, 15 emplois vacataires
- Engagement des partenaires : mécénat de compétences (4 ETP, apport d'expertises, participation au CA)

### Communication

- Actions de communication ciblées : articles, événements, portes ouvertes
- Communication interne et externe réalisée par les partenaires auprès de leurs parties prenantes

## RÉCIT

Planèt'AIRport résulte de la création progressive d'une offre globale d'insertion professionnelle régionale, dans une démarche de coopération volontariste, d'engagement sociétal, de responsabilisation, et d'adaptation aux spécificités des publics ciblés :

- En 1995, ADP crée le Comité Habitat pour accompagner les salariés des zones aéroportuaires d'Ile-de-France dans la recherche de logement, en partenariat notamment avec Astria (Organisme d'Action Logement)
- En 1997, ADP crée l'association Papa Charlie sur la mobilité pour l'accès à l'emploi
- En 1999, ADP crée ADIFE, transformé en fonds de fondation en 2013, portant et finançant des projets territoriaux, en partenariat avec la communauté Roissy Pays de France

- En 2008 est créé Planèt'AIRport, organisme de formation des demandeurs d'emploi aux métiers aéroportuaires, avec comme partenaire clé Alyzia Sécurité (devenu Hub Safe aujourd'hui)
- En 2009, l'entreprise d'insertion First Stade est créée
- En 2011, le groupement solidaire d'organismes de formation AERO Compétences est créé
- En 2013 est lancée la Caravane inter-entreprises de l'emploi et de l'entrepreneuriat
- En 2015, après avoir intégré de nombreux autres acteurs du territoire, l'ensemble des initiatives sont rassemblées sous Planèt'AIRport, qui devient en juillet ONG statut consultatif auprès du conseil économique et social des Nations Unies.

## IMPACTS

### Performance des organisations

- **Economie de coûts :**
  - Employeurs : frais de recrutement et de formation,
  - Pouvoirs publics : coût de prise en charge des personnes non insérées professionnellement, coût de relais des politiques publiques
- **Offre d'accompagnement des personnes fragiles du territoire renforcée**
- **Développement des pratiques partenariales** (mécénat, coopération économique, pratiques responsables)

### Innovation

- **Innovation de produit :** palette de services locaux intégrés, au service du territoire, et allant jusqu'à la mesure d'impact
- **Innovation de processus :** co-construction avec des partenaires territoriaux de différentes natures (entreprises, associations, pouvoirs publics)
- **Innovation de modèle économique :** création d'un modèle hybride

### Confiance

- Des **relations de co-construction** institutionnalisées entre les acteurs du territoire (entreprises, associations, pouvoirs publics)
- **L'émergence d'une vision partagée** des problématiques du territoire
- Un **laboratoire d'observation et d'innovation** sur les questions liées à l'emploi sur le territoire



# CONCLUSION

**Le mouvement des alliances est en marche sur les territoires. Plus qu'une simple tendance, il apparaît comme un phénomène ancré dans le développement des pratiques.**

Les besoins des territoires, qu'ils soient d'ordre économique, social, sociétal ou environnemental, sont de grande ampleur. Ils ne peuvent être résolus que par une approche articulant acteurs, domaines et niveaux territoriaux.

**Si les alliances en territoire sont aujourd'hui plébiscitées par tous, et que leurs impacts commencent à être reconnus, la co-construction risque de ne rester qu'au stade de « belles histoires » si une ingénierie nécessaire à son développement n'est pas déployée. Elle doit devenir un mode d'action diffus. Il convient de réfléchir aujourd'hui à l'ingénierie nécessaire à son développement.** Les premières expérimentations ont permis de définir quels types d'actions mettre en œuvre (les solutions) et quels acteurs peuvent les réaliser (la chaîne de valeur). En revanche, il reste encore à inventer les modèles économiques qui permettront de soutenir la co-construction territoriale, et les dispositifs adaptés qui pourront l'héberger et assurer sa pérennité.

**Cette réflexion fait émerger le besoin de tiers de confiance territoriaux.** Ces acteurs disposent d'une bonne connaissance du territoire, des dynamiques d'alliances et des problématiques d'innovation et d'évaluation. Ils ont développé des compétences d'animation, de facilitation des échanges, de structuration et de gestion de projet. Ils peuvent, selon la réalité des territoires, être issus des Pouvoirs publics, du secteur associatif, du monde économique, du monde académique ou encore être des experts indépendants spécialisés dans les partenariats. L'expérience des territoires prouve qu'il n'y a pas de modèle type, ni de préséance sur celui qui doit impulser la dynamique. Selon les territoires, l'impulsion et l'animation peuvent être assurées par des acteurs très variés. Il s'agit d'un nouveau métier, **le métier « de catalyseur territorial »**<sup>90</sup>, qui demande à engager une véritable réflexion sur la structuration de ce métier : quel référentiel de compétences développer ? Quelles formations mettre à disposition de ce nouveau métier ? Comment en assurer la reconnaissance et la légitimité ? Le RAMEAU a engagé des travaux de recherche qu'il publiera en 2017.

**Par ailleurs, la question du cadre technique des alliances est un sujet majeur. C'est lors d'expérimentations innovantes que la prise de risque des partenaires est la plus forte. Il est nécessaire aujourd'hui de sécuriser les démarches de co-construction novatrices**<sup>91</sup>.

90. Compte-rendu de la deuxième rencontre des pionniers des alliances en territoires, janvier 2016

91. Note de réflexion « Pour une troisième économie fondée sur la coopération renforcée entre entreprises et associations (MEDEF, à paraître)

Deux solutions complémentaires sont préconisées :

- **Une solution technique** : Mettre en place une **convention de R&D sociétale** sur la base de ce qui existe déjà entre les entreprises et le monde académique. Celle-ci permettrait de co-crée des solutions innovantes dans un cadre juridique sécurisé préservant le statut de chacun,
- **Une solution politique** : Créer un **droit à l'expérimentation partenariale** sur la base d'une déclinaison de celui sur l'expérimentation territoriale<sup>92</sup>. Agrément en forme de reconnaissance pour les partenaires sous réserve d'en évaluer les résultats et de mettre en « open source » les enseignements de l'expérimentation. L'avantage pour la Puissance publique serait de pouvoir mieux recenser les projets en phase de test et de capitaliser l'évaluation de leurs résultats.

Le RAMEAU milite pour que le mouvement de co-construction du bien commun soit analysé et pris en compte à la hauteur des enjeux qu'il adresse. Il convient dans ce cadre d'avoir une réelle appréhension des freins techniques auxquels les initiatives innovantes sont confrontées. C'est notamment sur les territoires que les illustrations sur les limites actuelles du cadre technique sont les plus visibles. C'est donc là qu'il faut inventer les solutions pertinentes.

**Il convient aussi d'intégrer d'autres dynamiques qui nous engagent collectivement. Dans le cadre des Objectifs pour le Développement Durable adoptés par les Etats membres l'ONU, en septembre 2015, figurent en 17<sup>ème</sup> levier, les « partenariats pour la réalisation des objectifs ».** La question des alliances est prégnante partout dans le monde<sup>93</sup>, comme nous l'ont montré les dernières interventions du RAMEAU en Russie, en Allemagne, en Belgique ou encore au Canada. Il sera capital dans les prochaines années de s'ouvrir à ces expériences. L'enjeu sera d'articuler une réflexion globale entre pays, tout en respectant les spécificités de chacun, pour **permettre des réponses territorialisées à un engagement collectif pour un XXI<sup>ème</sup> siècle plus fraternel, équilibré et durable !**

92. Droit d'expérimentation territoriale introduit par la loi constitutionnelle du 28 mars 2003 aux articles 37-1 et 72 alinéa 4 de la constitution et en matière réglementaire par la loi organique du 1er août 2003 aux articles L.O. 1113-1 à L.O. 1113-7 du Code Général des Collectivités Territoriales

93. Etude sur les concepts et pratiques de partenariats inter-organisationnels dans les territoires à l'international (Le RAMEAU, novembre 2016)



# REMERCIEMENTS

Le RAMEAU tient à remercier tous les contributeurs qui ont participé à l'élaboration de ce référentiel.

Une sincère reconnaissance à Jean-Michel THORNARY, Commissaire général à l'égalité des territoires, et Florence RAINEIX, Directeur général de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, pour leurs éditoriaux inspirants.

Remercions aussi les praticiens qui ont témoigné au travers des études de cas des pratiques des pionniers :

- Anne-Marie BAILLY, Responsable de projet émergence, Franche-Comté Active
- Pierre-François BERNARD, Président de Franche-Comté Active
- Vincent BLANCHARD, Travailleur indépendant - Développement de partenariats Entreprises-Associations & animation d'alliances territoriales
- Nathalie BRABANT, Déléguée Générale des Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste
- Grégory CAPLOT, Coordinateur régional d'équipes et de projets pour Unis-Cité Poitou-Charentes
- Christophe CHEVALIER, Président Directeur Général du groupe Archer
- Nesrine DANI, Responsable du programme Solidatech, Ateliers du Bocage
- Jürgen DEBALD, Président de l'association Semailles
- Anne-Laure GUIHENEUF, Responsable du Pôle Rn'B (Research & Business) de la Chaire RSE, AUDENCIA Business School
- Cécile DUPRE LA TOUR, Responsable du Labo régional des partenariats en Alsace
- Angelina LAMY, Déléguée Générale de la Fondation Accenture France
- Jean-Pierre LARTIGE, Délégué régional Poitou-Charentes d'Orange
- Josianne LERAY, Directrice de l'association Semailles
- Frédérique MARQUET, Directrice de la Direction de l'Economie et de l'Emploi de la Mairie de Charenton
- Caroline MICOULLAUD, Responsable du collectif pour l'Emploi, Accenture
- Jean-Yves MONTARGERON, Directeur d'Alsace Active
- Jean-Paul PERIDON, ancien Président de l'association SEMAILLES
- Jacques POULY, Fondateur de l'association SEMAILLES
- André SOBCZAK, Directeur académique, AUDENCIA Business School
- Patrick DUGARD, Délégué Général, Planè'tAIRport
- Isabelle FIEUX, bénévole aux Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste
- Marie SORABELLA, Secrétaire Générale de la Caisse d'Epargne Loire Drôme Ardèche
- Brigitte TONDUSSON, Chargée de mission Fondation MACIF à la Délégation régionale MACIF Centre Ouest Atlantique
- Karen TORIS, Responsable projet et communication de Solidatech, Ateliers du Bocage

Remercions vivement le comité de relecture de ce référentiel. Leur regard éclairant a apporté une forte valeur ajoutée :

- Denis BOUCHARD, Directeur du Programme de Solidarité Internationale - Engagement Associatif des Salariés, Fondation Groupe EDF
- Diane de MARESCHAL, Chargée de mission ESS, Département Economie et Cohésion Sociale de la Caisse des Dépôts
- Emmanuel DUPONT, Responsable de l'animation scientifique et de l'innovation au Commissariat général à l'égalité des territoires
- Amandine HUBERT, Responsable du FDVA national, Bureau du développement de la vie associative à la Direction de la Jeunesse, de l'Education Populaire et de la Vie Associative ; Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports
- Cédric TURINI, Responsable RSE de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne

Le RAMEAU remercie également Gerardo GIL, Marie JOUHAULT, et Laure VICARD pour la réalisation de ce référentiel.

Ces travaux de recherche sont publiés grâce au soutien de la Caisse des Dépôts, du Commissariat général à l'égalité des territoires, de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, de la Fondation Bettencourt Schueller, et du Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

# ANNEXES

## Annexe 1. Glossaire

**Territoire :** Le territoire est une notion composite. Il se définit par l'articulation de 5 primes : l'espace administratif, l'espace naturel, le terroir culturel, le bassin de vie et le lieu d'incarnation des projets.

**Co-construction :** Acte de travailler collectivement entre acteurs de nature différente.

**Alliance :** L'alliance renvoie à une position plus qu'à une action, qui traduit une capacité d'ouverture à l'autre et une volonté de co-construction. Il n'y a pas de mode d'emploi préétabli. L'alliance est une histoire de cheminement collectif, de tâtonnement, d'expérimentation, qui fait la part belle à la co-construction. Les structures inventent ensemble, et au fur et à mesure, le chemin pour mettre en œuvre leur projet commun en faveur de l'intérêt général. Cette forme d'agir-ensemble demande du temps pour atteindre son rythme de croisière. L'alliance suppose d'être dans une posture de dialogue et d'écoute mutuels, qu'un tiers médiateur est plus à même de faciliter.

**Partenariat :** Le partenariat s'inscrit dans un esprit d'actions entre deux organisations. Autrement dit, la relation implique un échange équilibré entre deux structures pour répondre aux enjeux de chacun. C'est par exemple lorsqu'une entreprise apporte un soutien financier, humain ou matériel à une association, et que celle-ci apporte à l'entreprise son expertise pour l'aider à résoudre sa problématique. Le partenariat peut donc se traduire en matière d'actions, de moyens et de résultats.

### Différence entre «alliance» et «partenariats»

	Alliances	Partenariats
Visions	Une posture dynamique et évolutive	Un cadre défini : un objectif, une durée, des engagements
Finalité	Une réponse adaptée pour co-créer des solutions nouvelles en intelligence collective, dans un environnement complexe	Des résultats conformes au projet conjointement défini
Contraintes	Des obligations d'intérêt commun ou la primauté du projet commun sur les intérêts de chaque partie	Des obligations d'intérêt liées au partenariat ou obligations croisées des parties prenantes
Bases de la relation	Confiance, risques gérés ensemble, acceptation de l'incertitude sur la valeur créée ensemble	Confiance garantie par la maîtrise du résultat final et sécurisation des risques
Encadrement	C'est un principe de dialogue et d'actions	Ils se traduisent par un contrat ou une convention de partenariat

**Intérêt général, bien commun, utilité sociétale et utilité publique :** Parfois utilisées indifféremment, ces 4 notions se distinguent de la manière suivante :

- **Intérêt général :** C'est ce qui est défini comme tel par une autorité reconnue compétente pour arbitrer ce qui relève ou non de l'intérêt général. En France, l'intérêt général désigne l'intérêt collectif défini et régi par l'Etat et les Pouvoirs publics. Très longtemps en France, l'intérêt général a été considéré comme un monopole d'Etat. La décentralisation pose la question de l'élargissement à l'ensemble des Pouvoirs publics de la gestion de cet intérêt général. Par définition, la logique induite est « top down » : une autorité arbitre.
- **Bien commun :** C'est la participation des acteurs de la société civile (associations, entreprises, citoyens...) à un intérêt supérieur à la somme des intérêts individuels concernés. La co-construction du bien commun correspond à la capacité des acteurs à être individuellement et collectivement force de proposition auprès des autorités légitimes pour porter l'intérêt général. La logique est ici « bottom up » : la société civile propose. L'articulation entre les deux notions de bien commun et d'intérêt général caractérise le modèle de société souhaité.
- **Utilité sociétale (ou sociale) :** C'est la contribution d'une organisation au bien commun. Elle rend compte de ses impacts sur ses parties prenantes, la Cité, les publics fragiles et/ou le territoire.
- **Utilité publique :** C'est la reconnaissance attribuée par les Pouvoirs publics à une organisation qui atteste ainsi de la valeur sociétale de ses activités. Certains corps intermédiaires assurent une mission d'intérêt général, la Reconnaissance d'Utilité Publique (RUP) est le signe politique de l'importance accordée à la pérennité de la mission portée par un acteur privé.



## Annexe 2. S'informer : le programme PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire

### L'Observatoire des partenariats

Créé en 2008 par Le RAMEAU, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, l'Observatoire des partenariats a pour objectif de qualifier les enjeux des relations entre les structures d'intérêt général et les entreprises, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France. Le 1<sup>er</sup> cycle quinquennal d'études, nommé ARPEA (2008 – 2012), a permis d'établir un état des lieux des partenariats en France, et de comprendre le mouvement d'alliances sur les territoires.

Depuis 2013, un 2<sup>ème</sup> cycle quinquennal d'études est mené pour mieux percevoir l'impact de ces alliances. C'est dans ce cadre que l'Observatoire a lancé le programme d'études PHARE.

### Programme PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire

En moins de dix ans, le mouvement de co-construction s'est mis en marche. Les partenariats entreprises-associations se développent. Ils s'incarnent sur les territoires, en lien avec les collectivités territoriales. Face à cette dynamique, une question structurante se pose : « au service de quoi » ces partenariats sont-ils pertinents ?

Pour y répondre, l'Observatoire des partenariats mène le **programme d'études PHARE « Fragilités et co-construction en territoire »**. Son ambition est de **mettre en évidence les fragilités territoriales pour lesquelles les stratégies d'alliances s'avèrent utiles et efficaces**. Ce programme a **trois objectifs** :

- Analyser la perception des parties prenantes (citoyens, entreprises, associations et institutions) **sur les fragilités prioritaires de leur territoire**, ainsi que sur le rôle des alliances pour y répondre,
  - Disposer d'un **diagnostic territorial des fragilités pour les 13 régions**, afin de connaître les spécificités régionales,
  - Identifier les **domaines pour lesquels les partenariats sont particulièrement adaptés**.
- Le programme PHARE est composé de **6 volets** :
- Une étude auprès des citoyens (*PHARE-Citoyens, septembre 2015*),
  - Une étude auprès des entreprises (*PHARE-Entreprises, octobre 2015*),
  - Une étude auprès des associations (*PHARE-Associations, novembre 2015*),
  - Les diagnostics territoriaux des 13 régions (*PHARE-Territoires, mai 2016*),
  - Les diagnostics sectoriels des 16 domaines (*PHARE-Secteurs, juillet 2016*),
  - Une étude auprès des Institutions (*PHARE-Institutions, octobre 2016*).
- Sous la direction scientifique d'Anne ROBIN, fondatrice de la société d'études COMISIS, le programme d'études PHARE est mené en partenariat avec :

### Un voyage d'études en territoire pour mettre en débat les résultats

Un voyage d'études est organisé avec les territoires volontaires afin de mettre en débat les résultats du programme PHARE en matière de fragilités et d'alliances pour y répondre. **30 étapes sont déjà programmées** au travers d'événements à trois niveaux territoriaux :

- Des **temps d'échanges territoriaux** autour des résultats régionaux des études PHARE,
- Des **temps d'échanges nationaux**, à l'occasion de la publication des résultats des travaux de recherche du RAMEAU en matière de co-construction en territoire,
- Des **temps d'échanges internationaux**, afin d'observer les similitudes et les différences dans les manières de co-construire entre Pouvoirs publics, acteurs économiques et structures d'intérêt général.

## Annexe 3. Se former : les MOOCs ESSEC / Le RAMEAU

### Le MOOC ESSEC / Le RAMEAU Les partenariats qui changent le monde



Le MOOC « Les partenariats qui changent le monde », créé par l'ESSEC en partenariat avec Le RAMEAU, a pour vocation d'aider à mieux appréhender la dynamique des partenariats entre entreprises et associations.

Au travers de 4 sessions de 2h, dans un format « cohorte » permettant d'échanger avec un groupe suivant la formation, le MOOC vous permet de répondre aux questions suivantes :

- Un partenariat innovant entre entreprises responsables et structures d'intérêt général : qu'est-ce que c'est ?
- Objectifs et enjeux de ces alliances : pourquoi travailler ensemble ?
- Modalités des alliances : comment développer des partenariats socialement innovants ?
- Impacts et facteurs-clés de réussite de ces alliances : pourquoi évaluer l'impact d'un partenariat innovant ? Comment procéder à cette évaluation ? Quels sont les facteurs clés de succès de ces partenariats ?
- Chaque volet se compose du témoignage de 3 acteurs fils rouge tout au long du MOOC, du regard d'experts institutionnels et académiques et ainsi que d'une synthèse des enseignements à retenir.

Le MOOC « Les partenariats qui changent le monde » est disponible gratuitement sur la plateforme Coursera : <https://www.coursera.org/essec>

### Le MOOC ESSEC / Le RAMEAU Les alliances qui changent les territoires



Le développement des alliances innovantes sur les territoires nécessite la création d'un écosystème qui leur soit favorable. C'est l'objet du MOOC « Les alliances qui changent les territoires », créé par l'ESSEC en partenariat avec Le RAMEAU.

Au travers de 4 sessions de 2h, dans un format « cohorte » permettant d'échanger avec un groupe suivant la formation, le MOOC vous permet de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que le territoire et à quels enjeux les alliances territoriales permettent-elles de répondre ?
- Quelles sont les alliances à l'œuvre dans les territoires et comment les faire éclore ?
- Comment mettre en place une ingénierie territoriale permettant le développement des alliances ?
- Comment démultiplier l'impact de ces alliances territoriales ?

Chaque volet se compose du témoignage de 3 acteurs fils rouge tout au long du MOOC, du regard d'experts institutionnels et académiques et ainsi que d'une synthèse des enseignements à retenir. 29 pionniers des alliances en territoire au total témoignent tout au long du MOOC.

Le MOOC « Les alliances qui changent les territoires » est disponible gratuitement sur la plateforme Coursera : <https://www.coursera.org/essec>



## Annexe 4. Agir : le Centre de Ressources Numériques Co-construction territoriale

Afin d'aider les territoires à mettre en place des démarches de co-construction, Le RAMEAU met à disposition en « open source » le fruit de ses travaux de recherche au travers d'un kit pratique, hébergé par le centre de ressources numériques « Co-construction territoriale ». Cet accès numérique a été conçu avec le CGET en partenariat avec la Caisse des Dépôts et le Ministère en charge de la vie associative.

Il répond à 3 objectifs :

- **Comprendre les enjeux, identifier les solutions existantes et s'outiller** pour initier une démarche de co-construction territoriale,
- **S'approprier les meilleures pratiques** et optimiser l'impact des actions engagées,
- **Innover et faire changer d'échelle** ses projets de co-construction territoriale.

Le kit pratique est constitué de **4 natures de documents** :

- **Le cadre de référence**, permettant de comprendre les enjeux de la co-construction en territoire et le cadre de réflexion proposé,
- **Les illustrations**, présentant, au travers de cas concrets, la diversité des formes de co-construction territoriale,
- **La méthode**, détaillant les éléments permettant aux acteurs des territoires d'animer des dynamiques de co-construction sur leur territoire,
- **La boîte à outils**, afin de disposer des outils nécessaires à la mise en pratique.

Retrouvez le centre de ressources numériques « Co-construction territoriale » : <https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/>

### Cadre de référence

- Référentiel sur la co-construction en territoire (LR, novembre 2016)
- Note prospective sur les modèles de co-construction territoriale (LR, 2016)
- Note prospective sur la co-construction en territoire (LR, 2015)

### Illustrations

- Film sur 3 exemples de co-construction territoriale (LR, 2015)
- 2 études territoriales (Régions Nord et Poitou-Charentes, LR, 2012)
- 2 retours d'expérience d'animation du territoire :
- Région Alsace, Le Labo régional des partenariats en Alsace (AA, 2012)
- Communauté de commune de Charenton St Maurice (LR, 2013)
- Retour d'expérimentation collective (Silver Geek, LR, 2015)
- Retour d'expérience d'émergence collective d'activités économiques (District Solidaire, LR, 2015)

### Méthode

- **Se former :**
  - Se former aux enjeux et à la pratique des partenariats (MOOC ESSEC / LR « Les partenariats qui changent le monde », 2015)
  - Se former aux enjeux et aux modèles de co-construction en territoire (MOOC ESSEC / LR « Les alliances qui changent les territoires », 2016)
- **Mettre en œuvre une démarche :**
  - Réaliser une étude territoriale (LR, 2013)
  - Animer la co-construction territoriale (LR, 2014)
  - Lancer et piloter une expérimentation collective sur le territoire (LR, 2013)
  - Accompagner les organisations :
  - Accompagner les entreprises (LR, 2008)
  - Accompagner les associations (LR, 2008)
  - Accompagner le partenariat (LR, 2008)
- **Evaluer l'utilité sociétale des partenariats** (référentiel méthodologique, LR, 2015)

### Boite à outils

- **Documents contexte :**
  - Etat des lieux des partenariats en France (LR, 2016)
  - Etudes PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire (Comisis - Opinion Way, 2015-2016)
  - Etude sur l'état des lieux de la co-construction en territoire (LR, 2016)
- **Documents connaissance :**
  - Note prospective sur les enjeux des territoires ruraux (Celavar / LR, 2016)
  - Rapport sur l'intérêt général en France (Rapport collectif co-piloté par LR, 2016)
  - Benchmark sur les modèles d'animation territoriale (LR, 2016)
  - Note sur la diversité des modes d'accompagnement (LR, 2015)
  - Note prospective « L'Entreprise responsable » (LR, 2013)
  - Note prospective « Pourquoi investir dans le secteur associatif » (LR, 2012)
  - Guide pratique sur l'engagement associatif des salariés (LR/MEDEF, 2016)
- **Guides pratiques :**
  - Guide « Construire ensemble » sur les partenariats associations-entreprises (MEDEF / LR, 2014)
  - Guide pratique et études de cas de partenariats (ORSE/LR, 2012)
  - Référentiel sur les partenariats associations/entreprises (CIDES/LR, 2011)
  - Fiches outil :
  - Plan et questionnaire d'une étude territoriale (LR, 2013)
  - Supports de COPILs de groupes de travail territoriaux (LR, 2013)
  - Démarche de mise en place d'une expérimentation collective (LR, 2014)
  - Diagnostic d'une structure animant le territoire sur les partenariats (LR, 2014)
  - Check list des questions d'une démarche d'évaluation des partenariats (LR, 2015)



Face aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, un mouvement de co-construction s'accélère depuis une dizaine d'années. Le nombre de partenariats multi-acteurs – collectivités territoriales, entreprises, associations – se multiplie. Cette dynamique favorise l'innovation, la performance des organisations, et le développement de la confiance, moteur d'engagement des personnes. Elle s'incarne sur les territoires, où de nouveaux modèles de co-construction territoriale sont en émergence.

Cette dynamique est plébiscitée par l'ensemble des acteurs territoriaux. 69% des Français, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires pensent que les partenariats sont source d'innovation pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi.

Le RAMEAU, laboratoire de recherche sur les alliances innovantes au service du bien commun, observe et mène des expérimentations depuis une décennie pour en qualifier les enjeux et les pratiques.



Les travaux de recherche du RAMEAU sont diffusés grâce au soutien de la Fondation Bettencourt Schueller



**Le RAMEAU**

Co-construisons demain