

Permettre à un acteur de territoire de qualifier son rôle de « catalyseur territorial » est un atout majeur dans un contexte où le mouvement de co-construction territoriale se développe mais a besoin de se structurer.

Cet outil d'autodiagnostic « Catalyseur territorial » permet de formaliser son propre positionnement et ses missions. Il est accessible en « open source » sur la plateforme « L'innovation territoriale en actions ! »¹.

Points de repère

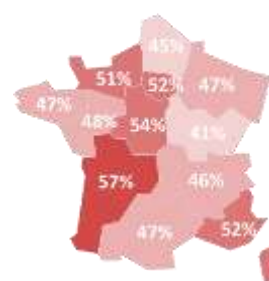
Le mouvement de co-construction territoriale

% INDISPENSABLE + NÉCESSAIRE



81% des français considèrent qu'il est **nécessaire que collectivités territoriales, associations et entreprises travaillent ensemble pour réduire les fragilités** ... mais ils ne sont que 21% à penser que c'est suffisamment fait aujourd'hui².

% PAS SUFFISAMMENT



Concrètement, les pratiques sont à l'œuvre : 37% des entreprises et 53% des associations employeuses développent des partenariats selon une diversité de modalités. De leur côté, 76% des maires en France déclarent que leur territoire est entré dans une dynamique de co-construction territoriale ... même si 46% d'entre eux ne savent pas comment faire³.

Ce mouvement de co-construction territoriale émerge et questionne le positionnement et rôle de chacun des acteurs pour contribuer à cette dynamique.

Les catalyseurs territoriaux

La « catalyse territoriale » a progressivement émergé comme 3ème ingénierie territoriale aux côtés de celles de gestion et du management de projets locaux. Elle facilite la mobilisation collective des acteurs d'un territoire pour agir ensemble au service des défis communs. En une décennie, le métier de « catalyseur territorial » s'est structuré empiriquement pour accompagner le mouvement de co-construction. Dès 2014, les « pionniers » ont créé un réseau informel pour partager les pratiques et construire ensemble des outils utiles à tous les territoires. La richesse de ce réseau est la diversité de ses membres qui proviennent d'écosystèmes très complémentaires : Collectivités territoriales, associations, entreprises, accompagnateurs, institutions, acteurs académiques... Ils sont aujourd'hui plus de 350 sur les territoires métropolitain et ultra-marin à souhaiter capitaliser les pratiques innovantes.

Les missions de la catalyse territoriale

Dialogue territorial	Expérimentations collectives	Accompagnements	Gestion d'un lieu
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les enjeux et acteurs du territoire • Organiser des temps de rencontres et d'interconnaissance • Sensibiliser aux alliances territoriales • Mettre en relation les acteurs complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les besoins prioritaires • Mobiliser les acteurs pour co-construire des solutions • Piloter des expérimentations • Evaluer les expérimentations 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un service d'urgence / d'incubation • Former aux nouvelles pratiques • Accompagner les partenariats • Favoriser l'essaimage / transfert de savoir-faire à d'autres territoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer un lieu d'échanges convivial (ex : café solidaire) • Gérer un espace de co-working • Organiser un showrooom • Mettre à disposition un FabLab

¹ Plateforme : <http://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/comprendre-son-ecosysteme-territorial>

² Etude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des Partenariats (Comisis – Opinion Way, Octobre 2019)

³ Etude ARPEA-Institutions de l'Observatoire des partenariats (Comisis-OpinionWay, novembre 2016)

Le diagnostic « Catalyseur territorial »

Les objectifs du diagnostic

Le diagnostic « Catalyseur territorial » présente les objectifs suivants :

- Qualifier ce qu'est une fonction de catalyse territoriale : activités, fonctionnement et modèle socio-économique,
- Développer les arguments pédagogiques pour expliciter cette nouvelle fonction et les besoins y afférents,
- Disposer d'un cadre de réflexion pour se projeter et anticiper l'avenir.

La méthode proposée

La méthode proposée consiste à qualifier le plus précisément possible la fonction de catalyseur territorial, comment elle se concrétise aujourd'hui et à anticiper son évolution. Elle se déroule en 2 temps principaux :

- Le 1^{er} qui est de décrire la fonction de catalyseur territorial et son bilan,
- Le 2nd qui est de se projeter et d'anticiper les impacts de l'ambition.

Mise en œuvre de la méthode

Le diagnostic peut être initié par l'organisation de façon autonome. Il peut également être réalisé avec l'aide d'un tiers de confiance. Dans tous les cas, il nécessite de prendre le temps pour un réel recul. Pour ce faire, **un outil d'autodiagnostic vous est proposé ci-après**. Cette trame de questionnement permet de donner un cadre à la réflexion. Il peut également servir d'appui pour les accompagnateurs.

Si vous souhaitez aller plus loin, vous pouvez consulter :

- **Le référentiel « Co-construction territoriale » :** <https://co-constructionterritoriale.plateformecapitalisation.org/wp-content/uploads/2016/11/recc81fecc81rentiel-co-co-terr-web11.pdf>
-
- **Les enseignements du parcours d'expérience dédié, dont est issu cet autodiagnostic :** https://co-constructionterritoriale.plateformecapitalisation.org/wp-content/uploads/2018/12/Le_RAMEAU-EnseignementsParcoursCoConstructionTerritoriale.pdf
-
- **La page dédiée aux catalyseurs territoriaux :** <https://co-constructionterritoriale.plateformecapitalisation.org/les-catalyseurs-territoriaux>



L'outil d'autodiagnostic « Catalyseur territorial ».

L'autodiagnostic « Catalyseur territorial » propose un cheminement en 3 temps :

- Le 1^{er} est de décrire sa structure et faire un 360° de sa fonction de catalyseur,
- Le 2^{ème} de se projeter et d'identifier les impacts de l'ambition sur sa fonction,
- Le 3^{ème} est de définir un plan d'actions.

1/ Décrire sa structure et réaliser un 360° de sa fonction de catalyseur territorial

Le cheminement suivant permet de connaître votre structure et la façon dont elle agit sur son territoire en tant que catalyseur territorial. Cette « séparation » entre structure et fonction de catalyseur territorial s'applique pour les cas où cette dernière s'ajoute aux autres missions de la structure. Si celle-ci n'a qu'une seule mission, de catalyse territoriale, vous pouvez directement vous reporter aux sections de bilan et suivantes.

Présentation de la structure

Il s'agit ici d'être en mesure de présenter votre structure, son organisation et comment ses activités dont celle de catalyse territoriale s'articulent.

Questions	Réponses
Quelle est la vocation / mission de la structure ?	<i>Indications de réponse : présenter en quelques phrases la vocation portée par votre structure, son histoire</i>
Quelles sont ses activités ?	<i>Indications de réponse : décrire les domaines d'intervention et principales activités portées par la structure, à qui elles s'adressent</i>
Quel est son modèle socio-économique ?	<i>Indications de réponse : préciser le nb de salariés, les ressources financières et avec quels partenaires elle agit</i>
Quelle est sa gouvernance et son organisation ?	<i>Indications de réponse : préciser le mode d'organisation opérationnelle, les instances de gouvernance</i>
Quels sont ses chiffres clés ?	<i>Exemples de réponse : Budget, année de création, nb de salariés, etc</i>

Bilan de la fonction de catalyseur territorial

Il s'agit de décrire la fonction de catalyseur territorial et d'en faire un bilan.

Questions	Réponses
Quelle est la vocation de la fonction de catalyseur territorial ?	<i>Indications de réponse : préciser quel est le rôle de cette fonction, Si cette fonction est rattachée à une structure existante, pourquoi une telle fonction, à qui s'adresse t'elle ?</i>

<p>Quelles sont les activités mises en place dans le cadre de cette fonction ?</p>	<p><i>Indications de réponse : préciser les activités développées, à partir de la cartographie ci-dessous. Ne pas hésiter à illustrer chacune des activités développées.</i></p> <p><i>Et pour chacune des activités, préciser à quel niveau territorial elle est développée (infra communal, communal, départemental, régional, national)</i></p>
<p>Quels sont les acteurs impliqués ?</p>	<p><i>Indications de réponse : pour chacun des acteurs suivants, préciser s'il participe à la démarche de co-construction territoriale :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouvoirs publics - Entreprises - Associations - Universités - Citoyens - Médias <p><i>Pour chacun des acteurs impliqués, préciser ce qu'il apporte à la démarche de co-construction territoriale. Pour ce faire, vous pouvez vous référer à la matrice des apports des acteurs ci-dessous</i></p>
<p>Quel est le modèle socio-économique de la fonction de catalyseur territorial ?</p>	<p><i>Indications de réponse : il y a 3 piliers au modèle socio-économique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - les richesses humaines : salariés, bénévoles, stagiaires, volontaires en service civique, etc. - les richesses financières : subventions publiques, mécénat / dons privé, revenus d'activité - les alliances de positionnement, de co-production et de mutualisation <p><i>Pour chacun de ces pilier, préciser les ressources (nb / montants) mobilisées et les types d'alliances développées</i></p>
<p>Quel est le modèle de gouvernance ?</p>	<p><i>Indications de réponse : préciser si la fonction de catalyseur territoriale est liée à :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dispositif informel - Intégration de la mission de catalyseur dans une organisation - Coordination de dispositifs existants - Structure ad hoc
<p>Quels sont les acteurs impliqués dans la gouvernance ?</p>	<p><i>Indications de réponse : préciser les parties prenantes internes à la structure et/ou externes</i></p> <p><i>Quel est le mode de décision entre ces parties prenantes ?</i></p>

Cartographie des activités d'un catalyseur territorial

Dialogue territorial	Expérimentations collectives	Accompagnements	Gestion d'un lieu
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les enjeux et acteurs du territoire • Organiser des temps de rencontres et d'interconnaissance • Sensibiliser aux alliances territoriales • Mettre en relation les acteurs complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les besoins prioritaires • Mobiliser les acteurs pour co-construire des solutions • Piloter des expérimentations • Evaluer les expérimentations 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un service d'émergence / d'incubation • Former aux nouvelles pratiques • Accompagner les partenariats • Favoriser l'essaimage / transfert de savoir-faire à d'autres territoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer un lieu d'échanges convivial (ex : café solidaire) • Gérer un espace de co-working • Organiser un showroom • Mettre à disposition un FabLab

Les apports des acteurs du territoire dans la démarche de co-construction territoriale

<i>Parties prenantes du territoire</i>	APPORTS A LA DEMARCHE DE CO-CONSTRUCTION SUR LE TERRITOIRE
Pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> - Portage politique - Connaissance du territoire - Financement de l'ingénierie - Mobilisation / facilitation / action (mise en réseau) - Valorisation des initiatives - Autre :
Associations	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du territoire / expertise domaine - Engagement militant - Mise en relation - Animation territoriale - Moyens humains - Autre :
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise métier / connaissance du territoire - Moyens financiers, techniques et humains - Mise en réseau - Autre :
Universités	<ul style="list-style-type: none"> - Cauton académique - Veille territoriale - Capitalisation - Mobilisation des jeunes - Autre :
Citoyens	<ul style="list-style-type: none"> - Idées / Vision citoyenne - Compétences - Autre :
Média	<ul style="list-style-type: none"> - Repérage de projets - Valorisation des initiatives - Autre :

→ **Quel bilan quantitatif et qualitatif faites-vous de cette fonction ?**

Notamment quels sont les impacts identifiés pour le territoire ? pour votre structure ?

N'hésitez pas à consulter le centre de ressources numérique « Co-construction territoriale » » : <https://co-constructionterritoriale.plateformecapitalisation.org/>. De nombreux exemples et outils pour s'informer, se former et agir, y sont disponibles.

A ce stade de la réflexion, il est pertinent de pouvoir commencer à qualifier les défis auxquels est confrontée la structure :

- A quelle(s) problématique(s) est-elle confrontée, concernant sa fonction de catalyseur territoriale ?
- Parmi ces problématiques, quel serait l'ordre des priorités ?

L'analyse de l'environnement de la structure

L'objectif est d'identifier quels sont les facteurs externes qui peuvent avoir une influence (positive ou négative) sur la fonction de catalyseur territorial. Pour chacune des 6 dimensions ci-dessous, il est proposé de renseigner les principaux facteurs et de préciser quel niveau d'influence ils peuvent avoir sur la fonction.

		Influences possibles sur votre modèle Du plus faible (1) au plus fort (5) <i>Mettre une croix dans la case correspondante</i>				
Dimensions	FACTEURS	1	2	3	4	5
POLITIQUE	<i>Exemples possibles : écosystème institutionnel, pression gouvernementale, politiques régionales, nationales, européennes, initiatives citoyennes, ...</i>					
ECONOMIQUE	<i>Exemples possibles : politiques économiques nationales / territoriales, politiques sur l'emploi et le chômage, tissu économique de votre territoire, ...</i>					
SOCIALE	<i>Exemples possibles : conditions de vie, éducation, santé ...</i>					
TECHNOLOGIQUE	<i>Exemples possibles : impact des changements technologiques, transformation numérique...</i>					
ENVIRONNEMENTALE	<i>Exemples possibles : politiques de protection de l'environnement, urbanisme, agriculture, mobilité et transports, aides au financement du développement durable...</i>					
LEGAL	<i>Exemples possibles : évolution de la législation, réglementations, normes...</i>					

Pour creuser : pour connaître les fragilités prioritaires de son territoire et la perception qu'en ont les différentes parties prenantes, il est possible de se référer aux études régionales du programme PHARE sur les fragilités et la co-construction territoriale et leur analyse grâce au rapport IMPACT-Territoires.⁴



Matrice de positionnement « EFFOM » pour identifier les impacts de l'écosystème

Au regard de l'évolution du contexte actuel, il est important de définir les enjeux et les opportunités & menaces, ainsi que les forces & faiblesses de la structure / fonction de catalyseur territorial.

Les « Opportunités / Menaces » correspondent à une vision externe : celle de l'écosystème (ces « Opportunités / Menaces » proviennent des facteurs externes préalablement identifiés dans l'analyse de l'environnement). Les « Forces / Faiblesses » correspondent à une vision interne (c'est-à-dire celle de la structure).

⁴ Etude IMPACT-Territoires de l'Observatoire des partenariats (Comis-OpinionWay, octobre 2019): <http://observatoire-des-partenariats.fr/>

La grille « EFFOM » ci-dessous aide à cartographier les éléments qui influencent la pertinence et la cohérence de la fonction de catalyseur territorial : comment maximiser les potentiels des forces et des opportunités, et à minimiser les répercussions des faiblesses et des menaces. Elle permet d'anticiper, voire de réduire les incertitudes.

LES ENJEUX	
<i>Indications de réponse : les enjeux correspondent aux défis à relever.</i>	

	OPPORTUNITES	MENACES
Au niveau global de l'écosystème <i>(Vision externe & Moyen Terme)</i>	•	•
	FORCES	FAIBLESSES
Au niveau de la structure <i>(Vision Interne & Court Terme)</i>	•	•

2/ Se projeter et identifier les impacts de l'ambition

Après avoir défini sa situation actuelle et son positionnement, il est nécessaire de se projeter dans l'avenir pour définir son ambition et identifier les impacts sur les missions et les moyens nécessaires à leur mise en œuvre.

L'ambition à 3/5 ans

L'ambition se définit par rapport à une vision (qui l'on est, où l'on souhaite aller) et par rapport à des activités. Préciser à 3 ou 5 ans sa vision et son périmètre d'activités permet d'enclencher une réflexion sur l'évolution de ses missions, son modèle socio-économique et son mode de fonctionnement.

Une ambition à 3 / 5 ans, c'est se donner :

- Un cap,
- Des objectifs et des orientations ...
- ... dont certains peuvent être mesurables au travers d'indicateurs qui permettent de suivre les avancées.

Elle doit être cohérente avec :

- La vocation de la structure / fonction de catalyseur territorial
- Ses enjeux identifiés
- Ses forces / faiblesses
- Les besoins de ses bénéficiaires
- Les moyens potentiellement accessibles pour la structure / fonction de catalyseur territorial.

Questions	Réponses
Quelle est votre vision de à 3/5 ans ?	<i>Indications de réponse : exemples de vision :</i> - avoir un nouveau positionnement ou conserver sa capacité d'actions, - contribuer à l'émergence d'un nouveau dispositif - ...
Quelle est votre ambition en termes d'activités, à 3/5 ans ?	<i>Indications de réponse : exemples d'ambition en termes d'activités :</i> - Développement de nouvelles activités / actions, - Nouveaux territoires, - Consolidation d'activités - ... <i>Quels seraient les indicateurs de réussite (quantitatifs et qualitatifs) de cette ambition ?</i>

Les impacts de l'ambition

Questions	Réponses
Quel est l'impact sur votre mode de fonctionnement ?	<i>Indications de réponse : implication de nouveaux acteurs dans la mise en œuvre de votre proposition de valeur ? quel positionnement souhaitez-vous avoir ?...</i>
Quel est l'impact sur le modèle socio-économique de la fonction de catalyse territoriale ?	<i>Indications de réponse : quels besoins :</i> - en richesses humaines ? - en ressources financières ? - quelles alliances mettre en place ?

3/ Le plan d'actions

Une fois la cible établie, il convient de fixer une trajectoire pour y parvenir, de partager les résultats de la démarche pour l'affiner et la temporaliser en fonction des retours, et de mettre en place un suivi et une évaluation de la démarche pour en capitaliser les fruits.

Il s'agit donc de définir la feuille de route à mettre en place pour atteindre l'ambition fixée. Il n'y a pas de formalisme prédéfini pour réaliser ce document. Cela relève des habitudes de pilotage de chaque structure. Il est néanmoins recommandé de suivre les informations suivantes :

- Rappeler l'ambition,
- Les activités cibles :
- Les acteurs de l'écosystème à impliquer :
 - o *Au niveau territorial :*
 - o *Au niveau national :*
- Les moyens (modèle socio-économique) à mobiliser :
 - o *Au niveau des richesses humaines :*
 - o *Au niveau des ressources de financement :*
 - o *Au niveau des alliances :*

Puis, pour chaque activité, acteur et moyen :

- Décrire les actions à réaliser pour atteindre cette ambition,
- Préciser la ou les temporalités attachées à ces actions,
- Identifier le ou les responsables de chaque action.